

Gestão de Pessoas em Tempos de Crise e Governanças Nacionalista e Globalista: 'Pisando em Ovos'

A gestão de pessoas, por si só, já é como um grande jogo de xadrez, dada a sua natureza estratégica, alinhada ao planejamento empresarial e à complexa relação com metas e resultados. No entanto, atualmente, enfrentamos tempos de turbulência geopolítica intensificada pelo crescimento do nacionalismo sob o novo governo dos EUA, o que repercute diretamente na gestão de pessoas, negócios, trabalho e produção.

Neste contexto, desafios que antes pareciam dominados pelos especialistas em RH e Gestão de Pessoas se tornaram ainda mais complexos e exigentes. Não basta apenas recrutar bem, oferecer benefícios atrativos ou pagar salários competitivos; agora, é crucial ir além...

O mundo dos negócios, serviços, da produção e de seus maiores patrimônios, as pessoas, mira seu olho clínico em algumas variáveis que estão impactando os trabalhos do gestor de pessoas e exigindo uma formação adicional para esse profissional:

1. Meritocracia no lugar da diversidade e do assistencialismo?

Após décadas enfatizando a valorização da diversidade e do assistencialismo nas relações de trabalho, surge uma nova abordagem, liderada pelos EUA, que privilegia a meritocracia como critério para reconhecer talentos empreendedores, criativos e inovadores. Isso reflete uma mudança significativa na gestão de pessoas, que agora enfatiza não apenas características identitárias, mas principalmente habilidades e capacidades para resolver conflitos, atingir metas e promover a inovação. Nessa perspectiva, observa-se como diretriz valorizar a pessoa não pela sua cor, seu status social, sexo ou pelo identitarismo atribuído, mas pelo que ela é capaz, pela sua habilidade de conviver com a complexidade atual de resolver conflitos, cumprir metas e ser empreendedor dentro e fora da organização onde atua.

Missão difícil para muitos gestores e especialistas de RH, se considerarmos as influências e normas que ainda estão em vigor no status quo da globalização do identitarismo na gestão de pessoas... Nesse sentido, há controvérsias apontando que esse movimento tem valorizado, de modo exagerado, competências e habilidades por características de grupos banalizando a gestão de pessoas pelo viés da segregação, da exclusão ou até mesmo do racismo indireto em sua concepção de várias faces.

Muitos especialistas da área acreditam que as estratégias e metas empresariais não deveriam se moldar por essa configuração social, mas sim focar no que há de melhor na humanização do trabalho e no seu ambiente: habilidades e competências desenvolvidas ou inatas. Na valorização do profissional pelo que ele é capaz de entregar com qualidade, explorando suas características e atributos intrapessoais e interpessoais de comunicação, ação e relacionamento, incluindo soft skills e hard skills.

2. “A Síndrome de Salomão (ALBRECHT, KARL.1980)” nesse tabuleiro. (“...ser inteligente demais pode te transformar em alvo.”)

Para complicar este cenário, a "Síndrome de Salomão" está ressurgindo nas mesas de reuniões de CEOs, Fundadores, Empresários e Gerentes de RH, como um elemento crucial a ser considerado em todos os aspectos da gestão de pessoas nesses novos tempos.

Segundo Fiori (2025, LinkedIn) - “essa Síndrome é um fenômeno e tem nome: Síndrome de Salomão. O conceito foi popularizado pelo psicólogo Karl Albrecht nos anos 1980, quando ele analisou como indivíduos altamente inteligentes muitas vezes se sabotam ou se silenciam para evitar atritos sociais. O nome faz referência ao rei Salomão, conhecido por sua sabedoria, mas que também precisou lidar com a inveja e os desafios do poder. A lógica é simples: ser inteligente demais pode te transformar em alvo. E aí, a solução? Falar menos do que sabe. Fingir que não percebeu um erro. Deixar que outros levem o crédito. Diminuir a própria luz para não ofuscar os outros.”

Surge então a questão neste novo jogo da gestão de pessoas: o que pesa mais, na gestão de RH, a possibilidade de indivíduos com inteligência superior à média compartilharem suas habilidades e competências transformando o ambiente, ou continuar com o comportamento de "falar menos do que se sabe, fingir que não percebeu um erro, deixar que outros levem o crédito, diminuir a própria luz para não ofuscar os outros"?

Não estamos lidando apenas com a complexidade natural da sociologia organizacional, mas também com a importância de utilizar de maneira equilibrada a inteligência humana no desenvolvimento de processos, produtos e serviços, com foco na gestão de habilidades e competências dos trabalhadores, seja na indústria, comércio ou serviços.

No setor público, esse desafio torna-se ainda mais complexo para o gestor de pessoas ou RH, visto que nesse ambiente o viés político frequentemente não valoriza indivíduos com inteligência acima da média, mas sim o conceito de servir o Estado como servidor público. Assim, eles devem seguir as cartilhas institucionais e a burocracia estatal, decoradas ou memorizadas na porta de entrada via concurso público ou indicações políticas...

Observa-se que, nos setores de tecnologia, como EdTechs e na indústria, a meritocracia parece estar sempre presente, pois sem ela a gestão de pessoas não contribuiria significativamente para a sobrevivência desses setores, extremamente competitivos, dinâmicos e focados no empreendedorismo e na produção de alta qualidade em um ambiente de livre concorrência.

Durante mais de 40 anos na educação, do operacional ao gerencial, testemunhei muito da "Síndrome de Salomão", inibindo pessoas criativas, empreendedoras e líderes que se deixam desmotivar pelo cansaço, falta de espaço ou perspectivas ou ainda pela necessidade do emprego e renda. Profissionais que poderiam transformar o ambiente organizacional acabaram desmotivados, presos à mediocridade acadêmica ou empresarial. O impacto disso é profundo: perdas não apenas para os indivíduos, mas para as instituições que deixam de aproveitar plenamente seu capital humano.

3. Quiet quitting: demissão silenciosa ou equilíbrio entre saúde mental e trabalho?

A pandemia trouxe mudanças consideráveis na sociologia organizacional. A conexão do humano com as tecnologias digitais tornou-se mais forte e facilitada, impondo novas formas de trabalho e produção. Ao mesmo tempo surgem novos desafios para os trabalhadores, incluindo o aumento do estresse, depressão e ansiedade e o esgotamento profissional.

Nesse cenário, o fenômeno do *quiet quitting* — ou "demissão silenciosa" — ganhou força, quando “trabalhadores não pedem demissão formalmente, mas reduzem seu engajamento, limitando-se a cumprir o mínimo exigido, como uma forma de preservar a saúde mental diante de um ambiente de trabalho tóxico ou exaustivo”.

Nessa onda de mudanças na gestão de pessoas, emergem aspectos significativos da organização burocrática, processos administrativos e ambientes de trabalho que passam por uma ampla ressignificação e revisão de conceitos e valores nos setores corporativo e educacional, recentemente impulsionada pela instabilidade na geopolítica e pela guerra econômica, particularmente entre EUA, alguns países europeus, México, Brasil e Canadá

Nesse contexto, o que se espera dos especialistas de RH/Gestão de Pessoas? É crucial destacar que, a partir de maio de 2025, entra em vigor a atualização da NR1, Norma Regulamentadora que - estabelece novas regras básicas de segurança e saúde mental para proteger o empregado em seu ambiente de trabalho. Em 2024, mais de 440 mil funcionários foram afastados devido a problemas de saúde mental no Brasil, um aumento de 68% em relação ao ano anterior (Ministério da Previdência Social).

Nesse ambiente de pressão por resultados, a Gestão de Pessoas deverá assegurar, além dos EPI, atenção especial para um ambiente saudável, psicologicamente, e para garantir proteção à carga mental e fatores de estresse e depressão.

Acredito que nesta nova mesa de negociações e discussões devem estar incluídos:

- A capacidade dos gestores de RH ou de Pessoas, diretos e indiretos, em identificar indicadores da "Síndrome de Salomão", os contextos e pessoas envolvidas, seja por meio de diagnósticos via pesquisa exploratória ou dinâmicas de grupo, com foco em propor soluções concretas para problemas organizacionais.
- A habilidade de acolher os sintomas da Síndrome, oferecendo apoio psicológico aos funcionários com esse perfil, para garantir seu desenvolvimento pleno na empresa, sem perder sua capacidade de crítica, divergência, inovação e empreendedorismo.
- Estabelecer um processo contínuo de formação na empresa, focado em corrigir deficiências comportamentais, especialmente em situações de conflito entre indivíduos com alta inteligência e seus colegas de trabalho, assegurando espaço para ambos sem prejudicar o desenvolvimento individual e coletivo.
- Criar e manter um departamento de novas práticas de gestão de pessoas, com programas contínuos de capacitação e atualização para líderes, coordenadores e gestores de pessoas, garantindo que estejam preparados para manter um ambiente de trabalho saudável e lidar eficazmente com as turbulências internas e externas do mundo corporativo e do trabalho.

Em suma, se já era desafiador gerenciar pessoas nas décadas de 2000 e 2010, imagine agora com a inteligência artificial e o resgate da meritocracia em um país onde predominam políticas assistencialistas, identitárias e globalistas na gestão de pessoas.

Referências:

- NR1 – Saúde Mental: [Link para a norma reguladora](#)

- Quiet Quitting: Demissão Silenciosa ou Equilíbrio entre Saúde Mental e Trabalho: [Link para o artigo](#)
- Síndrome de Salomão: [Link para o artigo no LinkedIn](#)