



MUDANÇAS NAS RELAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÕES E COLABORADORES

POR **PAUL FERREIRA E LAURA BOTEGA**

Os indivíduos buscam cada vez mais a satisfação pessoal, o que inclui a escolha de onde e com o que trabalhar. Eles estão mais atentos às suas carreiras, enquanto as organizações buscam garantir a sustentabilidade dos seus negócios através da sucessão de pessoas. Uma série de práticas que visam ter a pessoa certa no emprego adequado vem sendo implementada pelas empresas. Apesar da composição dos aspectos geracionais e contextos socioeconômicos a serem considerados, nos tempos atuais é importante que as organizações promovam uma gestão de talentos dinâmica que as ajudem a enfrentar as mudanças e as necessidades dos negócios.

Para descrever como as relações organizações-colaboradores estão mudando e as implicações disto em carreiras, sucessão e gestão de talentos, utilizaremos uma tipologia que distingue quatro dimensões:

Job for life, Job for now, Career for me e Trajectories and learnability (Tabela 1).

JOB FOR LIFE A gestão de pessoas concebida na ideia do *job for life* se caracteriza por carreiras lineares, estáveis e previsíveis, com descrições das funções e promoções de pessoal estreitamente definidas. Nas empresas que adotam esse modelo, predominam as movimentações internas, verticais e horizontais. Embora os profissionais que buscam o *job for life* estejam mais atentos a melhores propostas salariais, as organizações que aplicam essa lógica têm mais controle sobre a carreira de seus colaboradores. A alta liderança tende a ser desempenhada por pessoas com mais tempo de casa, e os planos de sucessão podem se estender por até uma década.

TABELA 1 | TIPOLOGIA DAS RELAÇÕES ORGANIZAÇÕES-COLABORADORES E SUAS IMPLICAÇÕES PARA CARREIRAS, SUCESSÕES E TALENTOS

<i>Job for life</i>	<i>Job for now</i>	<i>Career for me</i>	<i>Trajectories and learnability</i>
<p>Modelo Carreira “The Organization-Man” (Cappelli, 2008)</p>	<p>Modelo Carreira “The Protean Career” (Briscoe & Hall, 2006)</p>	<p>Modelo Carreira “The Alliance” (Hoffman et al., 2014)</p>	<p>Modelo Carreira Pessoas e máquinas compartilham trabalhos</p>
<p>Modelo Sucessão Ascensão da prática de planejamento</p>	<p>Modelo Sucessão Expansão da contratação externa</p>	<p>Modelo Sucessão “A Talent-on-Demand”</p>	<p>Modelo Sucessão “Human + Machine” (Wilson & Daugherty, 2018), constantemente reinventado</p>
<p>Gestão de Talentos Investimento inicial no desenvolvimento de pessoas é recuperado ao longo do tempo, por meio de um melhor desempenho</p>	<p>Gestão de Talentos Modelo <i>just in time</i>, em que os ganhos de desempenho econômico resultam da importação de funcionários externos</p>	<p>Gestão de Talentos Construção de alianças entre empregados- empregadores</p>	<p>Gestão de Talentos Garantir a complementaridade “Human + Machine”</p>


FONTE: OS AUTORES.

Há benefícios e riscos nesse processo. Apesar de desencadear um círculo virtuoso, o modelo se baseia na estabilidade necessária para gerar previsões de longo prazo da demanda de capital humano, por meio do planejamento da força de trabalho. Mas, o ambiente competitivo de hoje é dominado pela incerteza, tanto na demanda quanto na oferta de talentos. E as empresas podem perder a capacidade de planejar sobre suas ineficiências: mais concorrentes que reagem mais rápido; reestruturações corporativas massivas que empregam menos pessoas; novas técnicas de gestão, mais orientadas para o curto prazo; candidatos identificados pelo plano de sucessão não atendem mais às necessidades do trabalho; investimentos são desperdiçados (tempo e energia).

JOB FOR NOW O mercado vem exigindo mais variedade e velocidade, e a forma muito estruturada e rígida de definição das funções do *job for life* pode não atender o negócio da organização nem as expectativas dos indivíduos. Por um lado, as empresas precisam de pessoas aptas a lidarem com o imprevisível e dinâmico. Por outro lado, os indivíduos buscam construir suas carreiras desenvolvendo

seus conhecimentos, competências e habilidades, de forma a permanecerem empregáveis – a “carreira proteana” (multilinear ou multidirecional). Os carreiristas proteanos são flexíveis, valorizam a liberdade, acreditam no aprendizado contínuo e buscam recompensas intrínsecas – como melhores salários e qualidade de vida –, se movimentando por várias empresas ao longo de sua vida profissional. Assim, assumem a responsabilidade de administrar as próprias carreiras.

Em função dessa pressão do mercado, surgiram estratégias de gestão de pessoas orientadas para o *job for now*, em que as decisões são amplamente descentralizadas, com a definição de promoções, transferências e novas contratações sendo delegada aos gerentes. Nesse modelo, predomina a gestão de pessoas por recrutamento externo. Uma gestão de carreiras baseada em hierarquias mais planas, descrições amplas de cargos e novas formas de organizar o trabalho dificultam a capacidade de colaboradores e gestores identificarem oportunidades de desenvolvimento, o que torna a retenção de talentos uma preocupação urgente, com riscos para a sucessão de pessoas e a sustentabilidade do negócio.



Embora a contratação externa ajude a reduzir os riscos do desenvolvimento interno, como perda de investimento e tempo, ela pode desencadear um círculo vicioso: as empresas reduzirem ainda mais os investimentos em desenvolvimento; a contratação externa afastar os candidatos internos; os recém-chegados bloquearem as perspectivas de promoções internas, agravando os problemas de retenção; provocar uma escassez de habilidades e competências; perturbar a cultura organizacional (Cappelli & Keller, 2014).

CAREER FOR ME Um modelo mais balanceado de gestão de pessoas é desenvolvido quando indivíduos e empresas se envolvem em condições mais adequadas a eles, naquele momento. O objetivo das organizações é ajudar as pessoas a se aperfeiçoarem e se adaptarem a este mundo do trabalho que muda rapidamente, garantindo também a sustentabilidade do seu negócio. O modelo de sucessão permite equilibrar o desenvolvimento interno de pessoas (movimentações horizontais e verticais) com a contratação externa, visando gerenciar riscos, que são minimizados ao combinar as práticas de recrutamento. O recrutamento interno garante a continuidade daquilo que possibilitou o sucesso da organização, enquanto as contratações externas trazem novas perspectivas de realização de tarefas e solução de problemas.

Nesse sentido, é importante a adoção de uma gestão de talentos baseada na construção de alianças entre atores independentes – empregados e empregadores. Essa combinação deve resultar de uma negociação mutuamente benéfica, com condições explícitas, organizada com o foco em honrar o compromisso: uma missão específica e limitada.

Esse modelo permite que indivíduos e organizações se beneficiem de estratégias combinadas e coordenadas entre as partes. O profissional se sente ator de sua carreira e a empresa garante a sucessão de pessoas no seu negócio. No entanto, para que os talentos importantes para a continuidade do negócio sejam facilmente captados, essas organizações precisam ter acesso a um ecossistema de força de trabalho alternativo e devem ser atrativas para os

candidatos ansiosos por avançar nas carreiras e habilidades. Afinal, eles querem ser relevantes e empregáveis, para garantir mais segurança na carreira do que no emprego. Quando a empresa não consegue ser atrativa para esses talentos, há riscos para a continuidade do negócio.

TRAJECTORIES AND LEARNABILITY Com as máquinas substituindo algumas funções, acontece uma transformação nos processos de negócios dentro das organizações, sejam relacionados à inovação radical, ao serviço cotidiano ao cliente ou aos hábitos de produtividade pessoal. Surge a necessidade de desenvolver maior complementaridade entre pessoas e máquinas (*human + machine*). No modelo de carreira *Trajectories and learnability*, o indivíduo tem a responsabilidade de pensar a carreira como uma sequência de experiências funcionais e cognitivas interligadas que, juntas, definem uma trajetória diferenciada. Essas trajetórias de destaque passam a incorporar mais *soft skills* dos indivíduos: criatividade, pesquisa, comunicação, capacidade de trabalhar em equipe e de solucionar problemas.

O modelo de sucessão é constantemente revisto e alterado, na medida em que novas tecnologias são criadas e disponibilizadas. Com as máquinas fornecendo recursos novos e poderosos para as atividades, novas habilidades são requeridas das pessoas e outras perdem importância. Se não conseguirem acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas, os indivíduos podem colocar em risco sua empregabilidade.

A gestão de pessoas tem as regras constantemente alteradas em função dos avanços tecnológicos e do imperativo de continuidade dos negócios. Assim, é pautada por dois objetivos principais: desenvolver pessoas que ajudem a construir e gerenciar os novos “colaboradores” – máquinas inteligentes, que fornecem recursos novos e poderosos aos indivíduos; e preparar as pessoas para se adaptarem às mudanças dos processos, desenvolvendo habilidades complementares. As empresas que não se adaptarem, vão comprometer o sucesso de seus negócios.

RECOMENDAÇÕES

Recrutamento – é importante favorecer o propósito e os valores dos candidatos. Pessoas que se identificam com os valores da empresa se sentem mais motivadas a trabalhar, desenvolver soluções e inovar. Também é preciso conquistar mentalidades empreendedoras, garantindo abertura e flexibilidade no momento das contratações. Mentores empreendedoras e inovadoras não seguem, necessariamente, um perfil que vai se encaixar nas descrições dos cargos das empresas.

Sucessão e gestão de talentos – as organizações podem desenvolver estratégias de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento de habilidades em contextos externos. Nesse caso, o indivíduo pode desenvolver habilidades em outras organizações com uma estratégia planejada, desempenhando essas funções simultaneamente ou por períodos de tempo combinados – *prodigal employees* (Ferreira & Botega, 2019) e *prodigal sons* (Ferreira & Raisch, 2019). *Prodigal employees* é um termo utilizado para os profissionais que, após uma experiência em outra organização, retornam à empresa original. *Prodigal sons* se refere à movimentação dos CEOs entre empresas. Esse modelo de gestão minimiza bastante os riscos das contratações, pois os candidatos já possuem as habilidades específicas da organização e adquirem *general skills* importantes para as experiências da empresa. Ao compararem o funcionamento de uma empresa com o de outra, podem identificar possibilidades de melhoria para as duas. Esse modelo exige bastante dinamismo

na gestão de pessoas, com uma cultura de aprimoramento contínuo e abertura dos indivíduos e das organizações, que constroem juntos carreiras e sucessões bem-sucedidas.

Desenvolvimento de pessoal – é importante promover um ambiente de trabalho dinâmico como a tecnologia, para garantir a formação contínua dos colaboradores e a constante atualização do negócio. Esse quociente de aprendizagem reflete o desejo e a habilidade do profissional de se desenvolver e adaptar às novas circunstâncias e desafios ao longo de sua vida profissional. Para minimizar os riscos de não conseguir os talentos necessários, é importante que a empresa aumente o quociente de aprendizagem da equipe.

Desenvolver a capacidade de transformação interna – é preciso ir para o futuro, ouvir o futuro. O Conselho consultivo da TAG Heuer, por exemplo, é formado por pessoas com idade média de 17 anos. Segundo o CEO da empresa, Jean-Claude Biver, esses jovens conselheiros garantem a sobrevivência da marca não apenas do seu negócio, mas de todos os negócios (Ingram, 2018 – **Tabela 2**).

PAUL FERREIRA é professor de Liderança e Estratégia e diretor do Centro de Liderança da Fundação Dom Cabral. Doutor pela Universidade de Genebra (Suíça), com MBA pela mesma universidade, atuou como CEO, fundador de startups, gerente sênior e consultor em vários países, acumulando sólida experiência internacional e corporativa.

LAURA BOTEGA é assistente de pesquisa da Fundação Dom Cabral, doutoranda em Economia no Cedeplar-UFMG.

Carreira

Experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo e outras relevantes, tanto dentro como fora das organizações, que formam um padrão único ao longo da vida do profissional. Essa definição reconhece tanto os movimentos físicos, como níveis, empregos, empregadores, ocupações e indústrias e a interpretação do indivíduo (Sullivan & Baruch, 2009).

Sucessão

Processo pelo qual as organizações garantem que têm a capacidade de manter a excelência do capital humano ao longo do tempo, com transições de uma ou várias pessoas para outras fases. Existem duas opções para esse objetivo: mobilidade interna e contratação externa.

Gestão de Talentos

Termo recente no mundo corporativo, caracteriza-se por uma série de práticas que visam obter a pessoa certa no emprego certo, na hora certa. Inclui planejamento da força de trabalho e sucessão, desenvolvimento de funcionários e gerenciamento de carreira (Cappelli & Keller, 2014).

TABELA 2 | ANÁLISE DAS FORMAS DE RECRUTAMENTO

Formas de recrutamento	Benefícios	Riscos
Movimentações internas	<ul style="list-style-type: none"> - Os candidatos possuem elevado estoque de habilidades específicas da empresa (<i>firm-specific skills</i>) - As empresas têm mais informações sobre os candidatos - Os candidatos sabem mais sobre a natureza do trabalho, a cultura e valores da organização - Menos tempo e gastos com recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Os indivíduos podem ter baixa performance quando assumem funções diferentes das já desempenhadas
Contratações externas	<ul style="list-style-type: none"> - Empregadores requerem dos candidatos mais atributos que são fortemente observados (<i>specific skills, general skills</i>) - Uma vez que adquirem as habilidades específicas da empresa, tendem a estar entre os profissionais com melhor desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - As contratações com atributos observáveis fortes podem não conseguir captar os atributos não observáveis: elevados riscos de interrupção
<i>Prodigal employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiza o <i>trade off</i> entre as movimentações internas e as contratações externas: a empresa já conhece a personalidade do candidato e ele possui as habilidades específicas e gerais, importantes para uma boa performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Se o tempo fora da organização for muito longo, o candidato pode já ter perdido as habilidades específicas inerentes ao negócio

FONTE: OS AUTORES.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 4-18, Aug. 2006.

CAPPELLI, Peter. Talent management for the twenty-first century. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 3, p. 74-81, Apr. 2008.

CAPPELLI, Peter; KELLER, JR. Talent management: conceptual approaches and practical challenges. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 305-331, Mar. 2014.

FERREIRA, P.; RAISCH, S. **The prodigal sons**: returning CEOs, learning paths, and firm performance. 2015. (under submission)

FERREIRA, P.; BOTECA, L. **Staffing for growth and transformation at Fundação Dom Cabral**: the case for prodigal employees. 2019. (under submission)

HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben; YEH, Chris. **The alliance**: managing talent in the networked age. Harvard: Harvard Business Review Press, 2014.

INGRAM, Rachel. TAG Heuer's Jean-Claude Biver on why digitalisation is the future of luxury. **Tempus**, 22 Mar. 2018. Disponível em: <https://tempusmagazine.co.uk/news/jean-claude-biver-on-why-digitalisation-is-the-future-of-luxury>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SULLIVAN, Sherry; BARUCH, Yehuda. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, Dec. 2009.

DAUGHERTY, Paul R.; WILSON, H. James. **Human + machine**: reimagining work in the age of AI. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.