

GUERRA PELO TALENTO AO CONTRÁRIO

A SAÍDA DE FUNCIONÁRIOS TALENTOSOS PODE, NA VERDADE, BENEFICIAR UMA EMPRESA, DEPENDENDO DE PARA ONDE ESSES INDIVÍDUOS FOREM. ESTÁ NA HORA DE AS ORGANIZAÇÕES APRENDEREM A PERDER CERTAS BATALHAS A FIM DE VENCER A GUERRA, ESCREVEM OS ESPECIALISTAS EM GESTÃO DEEPAK SOMAYA E IAN WILLIAMSON

A pesar dos esforços de muitos executivos para ganhar a chamada “guerra pelo talento”, a mobilidade dos funcionários continua sendo um fato normal da vida. De acordo com uma pesquisa recente, as empresas chegam a perder quase 30% de seu capital humano em dois anos – pelo menos esse foi o número mundial no biênio 2005-2006. O que os gestores podem fazer para evitar a fuga em massa?

A solução tradicional sempre foi concentrar-se em fortalecer os programas de retenção de funcionários a fim de reduzir a rotatividade. Entretanto, embora possam produzir ganhos, estes são limitados, porque tais esforços não lidam com as questões mais amplas que impulsionam a mobilidade desses profissionais.

Na verdade, se realmente quiserem vencer a guerra pelo talento, as empresas precisam adotar uma abordagem mais inovadora nessa área. Nós examinamos a movimentação de advogados de patentes entrando e saindo de importantes escritórios de advocacia dos Estados Unidos especializados em patentes em um período de seis anos, com a intenção de entender como o ir e vir de trabalhadores do conhecimento afetava os relacionamentos de negócios desses escritórios com seus clientes, as maiores empresas norte-americanas dos setores de tecnologia intensiva (por exemplo, química, fabricação de computadores, eletrônica e farmacêutica), segundo o *ranking Fortune 500*. Concentramo-nos especialmente na quantidade de trabalho que os escritórios recebiam depois de ter contratado ou perdido funcionários.

O que os resultados de nossa pesquisa, detalhados adiante, sugerem é que as empresas podem se beneficiar do desenvolvimento de estratégias que, em vez de reprimir a mobilidade dos funcionários, busquem explorar as oportunidades potenciais que isso cria. Contudo, vale avisar, para que tais estratégias sejam bem-sucedidas, os gestores precisam repensar a suposição básica sobre a guerra pelo talento: a de um cenário de vencer ou perder. Nesse pressuposto, uma empresa vence se mantém seus funcionários e perde se eles vão embora. A rotatividade afetaria os negócios de duas maneiras: 1) pelo aumento das despesas administrativas associadas a recrutar, contratar e treinar substitutos – já se estimou que esses custos variem entre 100% e 150% do salário de um funcionário de alto desempenho com



qualificações singulares– e 2) pela possibilidade de os funcionários, sendo repositórios do capital humano da organização –ou seja, de seu conhecimento, qualificação e *know-how*–, levarem esse capital para a concorrência.

Pensemos em uma fabricante de semicondutores *start-up* que perdeu tanto o líder de projeto como o arquiteto-chefe, que vinham desenvolvendo um novo produto. Do ponto de vista do capital humano, esses dois funcionários eram, talvez, os dois patrimônios mais importantes da empresa novata. Eles conheciam mais sobre o novo produto do que qualquer outra pessoa e tinham informações confidenciais significativas sobre o mercado e tecnologias de *chips*. A reação natural da empresa seria lamentar as saídas como enorme perda, principalmente ao tentar substituir os dois indivíduos. Contudo, remoer tal perda só impediria os executivos de verem as oportunidades potenciais criadas pelo capital social inerente no relacionamento com os funcionários que estavam saindo.

Define-se capital social como a soma dos recursos reais e potenciais incorporados aos relacionamentos, disponíveis por meio deles e deles oriundos. Quando mudam de empresa, os profissionais mantêm contato com seus antigos colegas. Por causa da confiança e do conforto envolvido nesses laços, a mobilidade dos funcionários cria potencialmente um canal de informação, permitindo que o conhecimento flua entre as organizações. Tais relacionamentos podem também servir de base para futuras negociações entre as empresas. Além disso, como os indivíduos móveis possuem conhecimento sobre as capacidades, práticas de trabalho e processos de seus antigos empregadores, eles tendem a tornar as iniciativas interorganizacionais

Uma nova maneira de pensar a rotatividade dos funcionários

	O enfoque tradicional	O novo enfoque
Filosofia	A rotatividade de colaboradores é prejudicial, devido aos custos de recrutamento e capacitação que a substituição gera. Além disso, o conhecimento desses ex-colaboradores costuma ser aproveitado pela concorrência.	A rotatividade não é necessariamente ruim. Se seus ex-colaboradores passam a trabalhar com “parceiros” (fornecedores, clientes ou sócios), os benefícios potenciais podem ser mais significativos do que os custos.
Objetivo geral	Como a rotatividade é prejudicial, as organizações devem evitá-la.	A rotatividade é um fato da vida. As empresas devem tentar reduzir o tipo de rotatividade que as prejudica, e tirar proveito do tipo que pode lhes proporcionar benefícios.
Estratégias resultantes	As empresas utilizam manobras defensivas (tais como aumentar os benefícios dos funcionários) e estratégias de represália (como exigir o cumprimento das cláusulas de não-concorrência que aparecem nos contratos de trabalho), para induzir as pessoas a ficar.	Além das manobras defensivas e das represálias, as empresas desenvolvem ações relacionais, como implementar programas para ex-colaboradores (que oferecem descontos em produtos e outros benefícios), com a finalidade de manter uma relação ativa com eles.
Solução geral	As empresas utilizam um único enfoque, que trata todos os funcionários da mesma maneira.	A companhia desenvolve um portfólio de estratégias, que lhe permite selecionar a mais adequada para cada situação, em função do valor do conhecimento (da empresa) que o colaborador possui e de seu destino profissional (se vai passar a trabalhar com concorrentes ou parceiros).

mais eficientes. Assim, o capital social criado pela movimentação dos funcionários entre empresas pode ser uma fonte-chave de vantagem competitiva.

Uma suposição implícita da perspectiva da guerra pelo talento é que os profissionais que saem são perdidos para os concorrentes. No entanto, eles também se juntam a “cooperadores” atuais e potenciais, como empresas de clientes, fornecedores e parceiros, e essa movimentação pode facilitar a criação e o fortalecimento de relacionamentos de negócios com essas organizações. Em 2004, por exemplo, vários negociadores de alto desempenho saíram do banco de investimentos Goldman Sachs para abrir fundos de *hedging* multibilionários. Os executivos do Goldman Sachs poderiam ter ficado preocupados com o fato de o êxodo de talento afetar o desempenho da empresa, mas ocorreu exatamente o contrário, na medida em que esses fundos se tornaram clientes importantes. Analogamente, em 1998, Michael Jacobson, então advogado da área de investimentos do escritório de advocacia norte-americano

A mobilidade dos funcionários não é um simples cenário de vencer ou perder. A empresa consegue manter o acesso ao capital social que compartilha com eles

Cooley Godward Kronish, comunicou sua demissão para se tornar consultor jurídico do eBay, *site* de leilões na internet pouco conhecido na época. Como Jacobson tinha mais de 12 anos de experiência na divisão de títulos mobiliários da Cooley Godward, os sócios-gerentes acreditavam que essa perda afetaria seriamente suas operações. Alguns meses mais tarde, porém, a empresa foi contratada como consultora jurídica principal para a oferta pública de ações do eBay –que estabeleceu a quantia recorde de US\$ 1,3 bilhão–, em parte devido aos laços entre ela e Jacobson.

Agora, retomemos o exemplo da fabricante de semicondutores. No final das contas, os dois profissionais saíram para fundar a própria empresa, que desenvolve sistemas à base de *chips* como o que está sendo projetado por seu ex-empregador. Assim, em virtude de seu capital social compartilhado, a empresa novata é um excelente cliente potencial e parceiro potencial de aliança para a fabricante de semicondutores.

A lição é clara: a mobilidade dos funcionários não é um simples cenário de vencer ou perder. Embora possa haver uma queda no capital humano por conta dos funcionários que se vão, uma empresa consegue manter o acesso ao capital social que compartilha com eles. Dependendo dos tipos de organização para a qual os ex-funcionários vão, esse capital social pode ter valor substancial, aumentando significativamente o desempenho da empresa. Portanto, os executivos precisam diferenciar as situações em que os profissionais saem para trabalhar para concorrentes daquelas em que saem para trabalhar para cooperadores.

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS À MOBILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Tradicionalmente, as empresas adotam dois tipos de respostas estratégicas à rotatividade dos funcionários: defensiva e retaliatória. Na primeira, os gestores tomam medidas para reduzir a motivação dos atuais funcionários de sair. Os exemplos incluem mudanças nas práticas de recursos humanos, como aumento de salários e de benefícios, melhoria das comunicações internas, desenvolvimento de planos de sucessão e oferta de treinamento. A lógica subjacente é que, se o ambiente de trabalho se tornar o mais atraente possível, os funcionários estarão menos propensos a buscar ou aceitar ofertas de trabalho externas.

Em uma abordagem retaliatória, os gestores tomam medidas para ameaçar ou prejudicar os funcionários que saem ou as organizações que os contratam. Por exemplo, eles podem fazer cumprir agressivamente cláusulas de não-concorrência, abrir processos contra as empresas que tentarem pescar seus funcionários ou participar de pesca retaliatória contra elas. O objetivo é fazer com que fique mais caro pescar os funcionários da organização e restringir a possibilidade de ex-funcionários usarem seus valiosos conhecimentos e relacionamentos, dessa forma reduzindo o incentivo para que outras firmas os contratem. Por exemplo, em 2005, a Microsoft abriu um processo para restringir a atuação de um ex-vice-presidente em projetos específicos no Google que se sobrepujassem a seu trabalho anterior na Microsoft. O litígio foi amplamente visto como uma tentativa da Microsoft de desestimular o Google a contratar outros funcionários seus no futuro.

O objetivo das respostas tanto defensivas como retaliatórias é reduzir a rotatividade dos funcionários: aquelas, melhorando os benefícios



que os funcionários obtêm se ficarem (ou seja, ambiente de trabalho mais estimulante), e estas, aumentando os custos associados a sair da empresa (especificamente, a ameaça de processos). Assim, essas ações se voltam principalmente para a gestão dos custos administrativos e de capital humano relacionados com a mobilidade dos funcionários. Contudo, nenhuma das duas abordagens trata formalmente do papel do capital social. Nós propomos que as empresas se beneficiem da adoção de um terceiro tipo de resposta estratégica: uma abordagem relacional. Essa estratégia difere das tradicionais ações defensivas ou retaliatórias na medida em que, em vez de tentar estancar a rotatividade dos funcionários, ela se concentra em alavan-

car o capital social potencial criado pela rotatividade.

Em uma abordagem relacional, os gestores tomam medidas ativas para manter relacionamentos positivos com os ex-funcionários. Um exemplo é o uso de programas formais de ex-funcionários, como fizeram inúmeras multinacionais de ampla gama de setores, entre elas Procter & Gamble, Capital One, Microsoft, KPMG, Accenture, McKinsey, Shell, a firma de consultoria BearingPoint e a empresa de saúde especializada no público infantil Children's Healthcare. Por meio desses programas, as empresas patrocinam fóruns (conferências, reuniões sociais e comunidades *on-line*, por exemplo) que estimulam os ex-funcionários a interagir entre si e com os funcionários

atuais. Muitas organizações que possuem programas de ex-funcionários divulgam ativamente o serviço para eles e, em alguns casos, até oferecem incentivos (por exemplo, descontos em produtos) para se filiarem. Quando implantadas com eficácia, as abordagens relacionais geralmente fornecem benefícios em pelo menos três áreas:

- 1) melhorar o acesso a clientes potenciais,
- 2) aumentar o *pool* de capital humano e
- 3) gerar boa vontade organizacional.

Conforme ilustrado pelo exemplo da Cooley Godward, quando aceitam cargos decisórios importantes em suas novas organizações, os ex-funcionários podem se tornar excelentes pontos de contato para o desenvolvimento de clientes. Esse tipo de capital social costuma ser de muita valia para as empresas que estão tentando entrar em novos mercados. Uma firma de consultoria em tecnologia sediada na Alemanha, por exemplo, queria se expandir mundialmente e obteve referências para trabalho na Indonésia, Egito e Brasil de apenas um ex-funcionário. O CEO da organização prontamente reconheceu que a empresa talvez nunca tivesse conseguido acesso a tais projetos não fosse esse indivíduo.

As abordagens relacionais também podem aumentar o acesso a fontes alternativas de capital humano e reduzir os custos administrativos associados à contratação. As pessoas frequentemente deixam o emprego para buscar oportunidades de carreira que não estão disponíveis em suas empresas atuais ou, então, por razões não profissionais (por exemplo, cômputo que muda de cidade, educação dos filhos ou cuidar de pais idosos). No entanto, com o tempo, essas questões se tornam irrelevantes ou surgem novas oportunidades na organização que seriam atraentes para ex-funcionários. Manter o relacionamento com ex-funcionários permite à empresa comunicar-lhes

novas oportunidades na organização, o que facilita trazê-los de volta. A gigante de contabilidade Deloitte & Touche estimou que a contratação de ex-funcionários ajudou a economizar US\$ 3,8 milhões em honorários de empresas de recrutamento em apenas um ano. Essas “contratações-bumerangue” também têm o benefício de diminuir o risco de rotatividade uma segunda vez. (Do mesmo modo que a empresa terá melhor ideia do que uma contratação-bumerangue pode fornecer, os ex-funcionários terão compreensão mais clara do que realmente é trabalhar para a organização.)

Uma firma alemã de consultoria em tecnologia obteve referências para trabalhos no Brasil, Egito e Indonésia graças a um único ex-funcionário

Com os acordos de trabalho certos, os ex-colaboradores podem, ainda, fornecer um recurso flexível para atender às demandas de mão-de-obra de curto prazo. Dada sua experiência anterior na empresa, eles frequentemente conseguem pegar mais depressa o ritmo dos projetos e trabalhar de forma mais colaborativa com os atuais funcionários do que outros contratados que não têm experiência na organização. Uma empresa que contratou com sucesso ex-funcionários dessa maneira foi a Shell Oil, que lançou o *site* AllianceShell para dar suporte ao desenvolvimento e recrutamento corporativo e fornecer aos ex-funcionários uma plataforma de relacionamento *on-line*.

O *site* permite que os ex-funcionários que vivem no mundo inteiro

coloquem nele seus currículos, detalhando sua experiência na Shell e em outros lugares; a empresa, então, pode pesquisar o banco de dados para encontrar candidatos ex-funcionários com as qualificações relevantes para vários projetos.

Finalmente, as abordagens relacionais costumam ser eficazes para gerar boa vontade organizacional. Quando uma empresa mantém bons relacionamentos com seus ex-funcionários, esses indivíduos podem ser excelentes referências para novos talentos e até auxiliar nos esforços de recrutamento. Ao entrevistar pessoas para um cargo, por exemplo, um escritório de advocacia fornece aos candidatos acesso a sua lista de ex-funcionários e os estimula a entrar em contato com eles para saber mais sobre a organização.

RUMO A UMA ABORDAGEM DE PORTFÓLIO

Embora as práticas relacionais possam fornecer diversos benefícios, as empresas têm de adequar suas abordagens estratégicas às situações individuais. Os executivos devem desenvolver um portfólio de estratégias, incluindo ações defensivas, retaliatórias e relacionais. Ao selecionarem quais tipos de respostas implementar, eles precisam comparar os custos administrativos e de capital humano da rotatividade com os potenciais benefícios do capital social. Dois fatores influenciarão a decisão.

Primeiro, os gestores devem considerar o conhecimento que os funcionários que saem levarão consigo. Em alguns casos, esse conhecimento é genérico – embora valioso para a empresa, é de baixa importância estratégica e pode ser substituído por novas contratações ou treinamento dos funcionários atuais. Por exemplo, as qualificações genéricas de programação de um talentoso engenheiro de *software* são valiosas para a firma de consultoria de tecnologia da informação que o

emprega, mas, se ele for embora, poderá ser substituído por alguém com uma base de conhecimento similar. Contudo, o mesmo pode não valer para um engenheiro que possua conhecimento íntimo, singular e crítico sobre as tecnologias específicas da empresa. Na medida em que esse conhecimento tenha sido desenvolvido por uma combinação de experiência de projeto, interações com colegas e capacidade inata, talvez seja muito difícil e custoso, se não impossível, substituir esse indivíduo.

Em segundo lugar, os gestores devem observar o destino dos funcionários que saem, especificamente se estão indo embora para trabalhar para um cooperador ou para um concorrente. Perder funcionários para empresas cooperadoras pode resultar em oportunidades para gerar novo capital social com potenciais clientes, fornecedores ou parceiros estratégicos. Entretanto, quando um indivíduo sai para trabalhar para um concorrente, o impacto geralmente é prejudicial, pois os rivais provavelmente usarão o conhecimento dos ex-funcionários de uma empresa de maneira antagonista.

Cenários

Esses dois fatores –o conhecimento e o destino dos funcionários que saem– podem ser usados como dimensões diferentes para construir uma matriz 2 x 2 (veja acima). A matriz define quatro cenários distintos, cada um exigindo um tipo de resposta estratégica.

No primeiro cenário, os funcionários com conhecimento genérico ou de baixa importância estratégica saem para trabalhar para concorrentes. Esse tipo de rotatividade pode afetar a capacidade produtiva de uma empresa e ao mesmo tempo aumentar a de seus concorrentes. Embora seja possível substituir os funcionários que saem, as despesas de recrutamento e treinamento podem ser substanciais, principalmente



em um mercado de trabalho limitado. Além disso, um ex-colaborador que trabalhe para um concorrente provavelmente não gerará muito benefício de capital social para sua antiga empresa por causa do relacionamento antagonista entre as duas organizações. Assim, nesse cenário, a prioridade para as empresas é reduzir os custos administrativos associados à substituição de funcionários. Consequentemente, recomendamos o uso de manobras defensivas, que se destinam a reter os funcionários existentes.

No segundo cenário, os funcionários com conhecimento de baixa importância estratégica saem para trabalhar para cooperadoras. Esse tipo de rotatividade também resulta em custos administrativos e de capital humano, mas aqui esses custos devem ser ponderados contra os possíveis benefícios do capital social –as novas oportunidades de negócio que podem ser geradas por ex-funcio-

nários em seus novos empregos em potenciais clientes, parceiros e outras organizações cooperadoras. Assim, nesse cenário, recomendamos usar ações relacionais pelas quais uma empresa apoie a decisão de um indivíduo de ir trabalhar para um cooperador e manter um relacionamento positivo com ele. Para aumentar as chances de concretizar os potenciais benefícios do capital social, os gestores podem até considerar ajudar ativamente os que desejarem sair a encontrar novos cargos em empresas cooperadoras. Os parceiros em firmas de consultoria e de advocacia, por exemplo, às vezes auxiliarão os funcionários juniores –os que, por alguma razão, não se tornarão parceiros– a encontrar novos empregos nos clientes atuais ou potenciais.

O terceiro cenário –funcionários com conhecimento específico e estrategicamente importante sobre a empresa saem para assumir cargos em concorrentes– é potencial-

mente a forma de rotatividade mais prejudicial. Devido à experiência singular e crítica que esses indivíduos possuem, uma organização provavelmente terá custos administrativos e de capital humano muito altos com sua saída. E, se esses ex-colaboradores compartilharem seu conhecimento com os concorrentes, o prejuízo resultante pode afetar a própria posição competitiva de sua antiga empresa. Além disso, em vez de gerar capital social, esse tipo de rotatividade tende a esgotá-lo, porque os indivíduos que saem levam consigo vínculos sociais importantes com clientes e fornecedores – utilizáveis por seus novos empregadores. Assim, nesse cenário, o melhor para as organizações talvez seja enfatizar as ações retaliatórias. Como no caso da Microsoft, uma empresa pode tentar processar as concorrentes que pescam funcionários e processar até os próprios ex-funcionários por seu uso de conhecimento confidencial ou sua capacidade de contatar certos clientes. Outra possibilidade é combinar ações retaliatórias com manobras defensivas voltadas para a retenção de colaboradores tidos como cruciais.

No quarto e último cenário, os funcionários com conhecimento específico da empresa e estrategicamente importante saem para trabalhar para cooperadores. Esse tipo de rotatividade pode não ser tão potencialmente prejudicial como o cenário anterior, mas, mesmo assim, produz desafios interessantes. Como a perda de funcionários-chave acarreta altos custos administrativos e de capital humano, as empresas têm forte incentivo para adotar estratégias defensivas para reduzir essa rotatividade.

A mudança de funcionários-chave para cooperadores também pode levar, é bom dizer, a oportunidades substanciais para as empresas expandirem seu capital social a clientes e fornecedores importantes. Como possuem conhecimento íntimo de

sua antiga empresa, esses indivíduos se prestam bem a transmitir informações sobre suas operações, produtos e serviços. Além disso, ex-colaboradores com qualificações valiosas e altamente especializadas assumem, com maior probabilidade, cargos de nível mais alto em seus novos empregos e têm maior autoridade de decisão em relação à escolha de parceiros externos, aumentando potencialmente a probabilidade de trocas comerciais entre seus atuais e antigos empregadores.

Portanto, mesmo quando as manobras defensivas fracassam, uma empresa ainda tem forte incentivo para adotar uma abordagem relacional, mantendo relacionamentos positivos com os funcionários-chave que saem ao fazerem a transição para suas novas funções em empresas cooperadoras. Na verdade, as abordagens defensivas e relacionais podem ser fortes complementos umas das outras. As ações defensivas voltadas para a melhoria da satisfação dos funcionários no trabalho geram potencialmente uma boa vontade que facilitará os relacionamentos positivos caso esses indivíduos saiam.

Os gestores devem usar as quatro categorias de rotatividade meramente como guia. Na prática, a distinção entre conhecimento com importância estratégica alta e baixa variará de uma situação para outra, que os gestores precisam julgar com cuidado. Dependendo do setor, as empresas acham difí-

cil distinguir entre concorrentes e cooperadores. E, em muitos mercados, a concorrência e a cooperação frequentemente caminham em rotas paralelas, e o rival de hoje pode se tornar o aliado de amanhã, além do fato de o ex-colaborador poder trabalhar hoje para um concorrente e amanhã para um cooperador.

Vejamos, por exemplo, o caso de uma firma de consultoria de TI que perdeu um programador altamente qualificado para uma concorrente. A empresa tentou impedir essa pessoa de usar seu conhecimento processando-a, alegando apropriação indébita de segredo comercial. Porém, antes de resolver o litígio, o ex-funcionário saiu da companhia concorrente para trabalhar para uma grande empresa que era um potencial cliente da firma de TI. Infelizmente, a amarga experiência do litígio impediu a companhia de TI de abordar seu ex-funcionário para potenciais oportunidades de negócio.

Como bem ilustra essa história, os gestores fazem melhor se considerarem a adoção de uma abordagem de longo prazo nessa área, contrabalançando suas preocupações com capital social, questões administrativas e capital humano. A firma de TI adotou a abordagem tradicional de vencer ou perder, que encara a rotatividade dos funcionários apenas da perspectiva de custos administrativos e de capital humano. É hora de ir no sentido contrário. Em muitas situações, a perda de colaboradores pode levar a expressivos ganhos. ●

Manobras defensivas e abordagens relacionais se complementam, porque as primeiras alimentam os bons relacionamentos, úteis nas segundas

© MIT Sloan Management Review
© 2008, Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services International.

Deepak Somaya é professor de estratégia da Escola de Administração da University of Illinois, sediada em Urbana-Champaign, Illinois, Estados Unidos. Ian Williamson é professor de administração da Melbourne Business School, de Melbourne, Austrália.