



# O TALENTO É PORTÁTIL?

ESTUDO FEITO COM JOGADORES DA NFL, A LIGA DE FUTEBOL AMERICANO DOS ESTADOS UNIDOS, MOSTRA QUE NEM SEMPRE UM PROFISSIONAL DE GRANDE DESEMPENHO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONSEGUE REPETIR O MESMO DESEMPENHO EM OUTRA. AO DESCOBRIR QUE CHUTADORES SÃO MAIS PORTÁTEIS QUE RECEPTORES, O ESTUDO EVIDENCIA QUE A NATUREZA DO TRABALHO DETERMINA O SUCESSO OU FRACASSO DE UMA TRANSFERÊNCIA, SEGUNDO BORIS GROYSBERG E ROBIN ABRAHAMS, ESPECIALISTAS DA HARVARD BUSINESS SCHOOL, E O CONSULTOR LEX SANT



Ilustrações: Muriel Frega

**T**alento. Essa ainda é a palavra de ordem na contratação de executivos de empresas em qualquer lugar do mundo. E vale principalmente nos setores de atividade baseados nos conhecimentos e habilidades das pessoas, seja na área de consultoria ou na indústria farmacêutica, seja nos esportes ou no varejo alimentício. As organizações ainda competem pelos melhores, mais brilhantes e que trabalham mais duro, os profissionais que alcançam patamares superiores de desempenho e deixam para trás os meramente competentes. Acredita-se que eles são uma verdadeira fonte de vantagem competitiva.

As pesquisas endossam isso em sua eloquência sobre os benefícios, para as organizações, dos profissionais de alto desempenho, que chamaremos aqui de “estrelas”. Sabe-

-se, por exemplo, que os melhores inventores, que correspondem a 1% do total de profissionais dessas áreas, são cinco a dez vezes mais produtivos do que a média. Os melhores programadores superam em oito vezes a produtividade média. Em praticamente todos os setores estudados, pesquisadores identificam os efeitos desproporcionais do talento.

No entanto, colher os frutos desses talentos não é algo tão simples. Digamos que você contrate uma estrela. Agora você conta com o talento de que precisava para entrar em um novo mercado e subir rápido até o topo; mas por quanto tempo? Como você pode garantir que sua nova estrela continuará a ser uma estrela e que ele ou ela permanecerá em sua organização tempo suficiente para que seu investimento tenha valido a pena?

Os funcionários se tornaram mais transitórios, como sugere o

conceito de “agentes livres”: profissionais que podem levar suas habilidades a qualquer lugar. Embora tenha surgido no mundo dos esportes, o conceito está sendo usado frequentemente em referência a trabalhadores do conhecimento, como consultores em gestão, especialistas em investimentos, advogados, analistas financeiros, pesquisadores, presidentes de empresa e outros executivos.

Hoje, porém, as estrelas talvez não sejam tão “portáteis” quanto as organizações que as “seduzem” podem pensar. Na verdade, nossa pesquisa mostrou que contratar uma estrela pode ser bem arriscado, não apenas para o futuro desempenho desse profissional, mas também para o moral e a produtividade dos veteranos e até mesmo para o valor das ações da empresa. Portanto, como saber se uma estrela conseguirá reproduzir seu sucesso

no novo ambiente de trabalho ou, em outras palavras, se ela é portátil?



É evidente que uma forma de evitar contratações de alto perfil é desenvolver os talentos internamente. Mas isso nem sempre é possível e mesmo nesse caso os gestores devem se preocupar em como manter esses talentos “de casa”.

### O que significa “ser portátil”

No começo da década de 1960, o economista Gary Becker identificou dois tipos de capital humano: o de habilidades gerais, com valor potencial para mais de um empregador, e o de habilidades específicas de uma empresa, útil para um único empregador. O capital humano do primeiro tipo aumenta a portabilidade; o segundo não.

Recentemente, depois de estudar a portabilidade de presidentes de empresa, ampliamos a dicotomia de Becker em cinco diferentes tipos

de capital humano, começando pelos mais portáteis:

1. O de gestão geral (com habilidades, conhecimentos e características necessários à gestão).
2. O estratégico (com experiência específica em corte de custos, alavancagem de crescimento e assim por diante).
3. O específico de um setor de atividade (com habilidades e treinamento úteis para um setor, mas não para os outros).
4. O de relacionamento (relações interpessoais dentro de uma empresa).
5. O específico de uma empresa (com conhecimento dos processos de uma organização).

Embora estivéssemos estudando os presidentes de empresa, essas cinco categorias podem ser aplicadas à maioria dos gestores de uma organização, se não a todos. Para avaliar o grau de portabilidade de qualquer cargo em particular, os gestores devem se fazer várias perguntas, entre elas as seguintes:

- Esse cargo depende muito do trabalho em equipe?
- A pessoa nesse cargo precisará do patrocínio ou do apoio de colegas e outros profissionais quaisquer a fim de poder partir para a ação ou ser eficaz?
- Essa pessoa vai estar envolvida em atividades com alto grau de divisão de conhecimento?
- O cargo depende em grande parte de funções ou departamentos complementares para chegar ao cliente ou poder servi-lo?
- Exercer esse cargo significa primordialmente relacionar-se com o público externo, como clientes, fornecedores, parceiros e outros?
- Muito do valor do cargo é proveniente de capacidades únicas, desenvolvimento de equipes, compreensão do ambiente de trabalho ou outras qualidades intangíveis?

Outro aspecto importante a observar é que profissionais diferentes, ainda que ocupando a mesma po-

sição, podem desenvolver graus de portabilidade distintos, seja por preferências pessoais, seja por limitações organizacionais. Funcionários de empresas que tenham sofrido com a rotatividade ou incapacidade de liderar de gestores, por exemplo, tendem a estabelecer relações externas fortes e, assim, se tornar mais portáteis.

### Questão de pessoa ou de cargo?



A portabilidade costuma ser considerada atributo pessoal, de uma equipe ou de uma organização, mas ela pode também ser vista como atributo de um cargo. Com essa perspectiva em mente, a questão é a seguinte: alguns cargos são inerentemente mais portáteis do que outros?

Embora alguns pesquisadores tenham analisado as diferenças de portabilidade entre setores de atividade, poucos estudaram a questão do ponto de vista de cargos dentro de um mesmo setor. Alguns cargos requerem níveis diferentes de capital humano específico da empresa, fazendo com que alguns profissionais sejam mais portáteis do que outros?

Para responder a essa pergunta, estudamos um tipo muito diferente de profissional: jogadores de futebol americano profissionais. O mercado de trabalho da National Football League (NFL, na sigla em inglês) dos Estados Unidos oferece um laboratório quase ideal para pesquisas: todas as “empresas” (ou seja, os times) fazem o mesmo trabalho; os “cargos” são os mesmos em todos os times; o sucesso pode ser quantificado pelas estatísticas dos jogos; e as transferências de “funcionários” são sempre notícia. O óbvio seria estudar os *quarterbacks* (lançadores), cérebro das equipes de futebol americano, mas os melhores da liga raramente mudam de time. Assim, decidimos nos concentrar nos *wide receivers* (receptores que jogam

## Saiba mais sobre a pesquisa

Para pesquisar o componente portátil presente no capital humano dos funcionários, os autores compararam o desempenho de estrelas do futebol americano da National Football League (NFL) dos EUA que trocaram de equipe com o desempenho de jogadores que não o fizeram. Concentraram-se nos receptores e nos chutadores de maior sucesso e realizaram o estudo ao longo de dez anos, entre 1993 e 2002.

Os jogadores das posições mencionadas trocam de equipe com certa frequência. Suas posições envolvem papéis funcionais que requerem habilidades muito diferentes. Os receptores necessitam de maior conhecimento da equipe do que os chutadores. Durante o período estudado, a rotatividade dos receptores mais bem cotados foi de 8,3%, enquanto a dos chutadores foi de 19,4%.



abertos, ou seja, jogadores rápidos que se deslocam em rotas curtas e longas para receber passes) e nos *punters* (chutadores que fazem o chute de devolução normalmente na quarta descida ou quando o time de ataque sofre um “*safety*”, diferentes dos *kickers*, que chutam a gol) e comparamos o desempenho dos que mudaram de time com os que não o fizeram.

O desempenho dos receptores é marcado por interações complexas com companheiros de time. Eles devem ter velocidade e agilidade suficientes para escapar dos jogadores da defesa adversária, mas também precisam fazer outras coisas: traçar em campo caminhos determinados, em tempo e distâncias calculados, pegar bolas arremessadas pelo *quarterback* e enganar defensores.

Os chutadores, por sua vez, têm uma tarefa simples, porém de difícil execução: chutar livremente a bola quando sua equipe não consegue avançar a bola pelo campo. A distância à qual os *punters* conseguem chutar a bola depende quase inteiramente da capacidade e da força individuais. Eles até usam o mesmo uniforme dos companheiros de time, mas são jogadores mais individualizados. A cultura do futebol americano reflete essa diferença no grau de capital humano “específico de uma empresa”. Os chutadores geralmente treinam sozinhos e, mesmo quando os melhores trocam de time, poucos no meio notam ou se importam. O mesmo não se pode dizer das outras posições.

Em outras palavras, serão os chutadores mais portáteis do que os receptores? De acordo com os resultados de nosso estudo, sim. Primeiro, os chutadores trocam de time duas vezes mais do que os re-



ceptores: a taxa de rotatividade de chutadores estrelas durante os dez anos de nosso estudo foi de 19,4%, comparados com apenas 8,3% dos receptores estrelas.

Isso levanta uma segunda questão, mais particular: serão os receptores, na verdade, avessos ao risco de trocar de time, uma vez que seu desempenho é baseado no trabalho de equipe? Em geral, o desempenho de atletas profissionais é afetado pela idade: todos os receptores de nosso estudo tiveram declínio na *performance* ao longo dos anos. No entanto, os que se mudaram viram seu desempenho cair muito mais rápido. Seu número médio de recepções, de jardas avançadas e de *touchdowns* caiu quando comparado com as estatísticas dos que permaneceram em seu clube. A *performance* dos que se mudaram estabilizou, sim, mas depois de um ano, um indicativo de que, após um período de ajustes, o capital humano específico do time, perdido com a mudança, pôde ser reconstruído na nova equipe.

Os chutadores, por sua vez, parecem independem de capital humano. Não encontramos diferença significativa de desempenho entre os chutadores que trocaram de time e os que não o fizeram. A *performance* dos que se mudaram permaneceu estável e não melhorou ao longo do tempo na nova equipe. Isso indica que os chutadores têm pouca necessidade de capital humano específico do time. Na verdade, um conhecimento maior dos novos companheiros e da cultura do novo time não parece beneficiar seu desempenho.

Nossas conclusões indicam, portanto, que os gestores deveriam concentrar a atenção não em saber se

o desempenho é portátil, mas em quanto ele é portátil e para quais posições ele o é.

### Conselho para os gestores

Nossa pesquisa sugere que apenas adicionar talento ao conjunto nem sempre traz os resultados que os gestores esperam, pelo menos no curto prazo.

As organizações deveriam pensar na gestão de talentos como uma dicotomia simples: “desenvolver *versus* comprar”. Para alguns cargos, é possível adquirir no mercado; para outros, desenvolver internamente é o melhor caminho.

Diversas habilidades que, à primeira vista, podem parecer portáteis são, na verdade, bem difíceis de transferir. Muito depende das condições específicas em que o profissional atua na organização. Até que ponto, por exemplo, o trabalho de uma pessoa requer um conhecimento tácito que é específico de uma empresa em particular? E quão interdependente é esse trabalho em relação ao trabalho dos outros na organização? Muitas vezes, dois trabalhos que parecem ser iguais na superfície podem ter níveis bastante diferentes de portabilidade.

No campo da tecnologia da informação, por exemplo, vários desenvolvedores de *software* que se ocupam apenas de tornar compatíveis o *software* e o *hardware* são mais portáteis do que os que trabalham com códigos de alto nível, pois estes precisam ter noção das políticas da organização, assim como da estrutura interna e das necessidades específicas do negócio, acima e além das habilidades técnicas. Assim, muito de seu capital humano é específico da empresa e, portanto, não portátil.



**CHUTADORES SÃO MAIS PORTÁTEIS QUE RECEPTORES NO FUTEBOL AMERICANO, PORQUE DEPENDEM MENOS DO CAPITAL HUMANO A SUA VOLTA, TANTO QUE GERALMENTE TREINAM SOZINHOS**



Outro fator crucial é a forma como os profissionais trabalham uns com os outros. Na área de bancos de investimentos, por exemplo, quem trabalha com clientes pequenos, individuais, atua basicamente sozinho. Os vendedores institucionais, por sua vez, que lidam com grandes investidores, tendem a priorizar o trabalho em equipe e próximo de analistas de dados e gestores de carteiras de investimentos. Ou seja, os primeiros podem facilmente ser contratados de fora (e sua rede de contatos é um atrativo a mais), enquanto os outros têm de ser desenvolvidos internamente, e todos os esforços devem ser feitos para mantê-los na empresa.

O mesmo tipo de trabalho pode também ter diferentes graus de portabilidade, dependendo do tipo de organização. Na área de recursos humanos, por exemplo, recrutadores que atuam

em uma firma de *headhunting* desenvolverão geralmente relações tanto com as empresas que são suas clientes como com os potenciais candidatos. Esse capital humano é altamente portátil e pode ser levado de uma organização para outra. Por outro lado, o capital humano de diretores de recrutamento de um RH interno é bem menos portátil, porque ele reside no profundo conhecimento da cultura, das pessoas, dos procedimentos e dos processos da empresa.

Vejam agora o trabalho dos cirurgiões, que dependem muito de capital humano não portátil, na medida em que uma operação bem-sucedida requer alto nível de comunicação e cooperação entre os cirurgiões, enfermeiros e anestesistas. Pesquisas anteriores haviam mostrado que os cirurgiões talvez nem tivessem total consciência de quanto seu desempenho

não é portátil. No entanto, a não portabilidade dos cirurgiões pode estar mais relacionada com a equipe do que com a empresa.

Uma equipe de transplante de fígado que trabalhava em Boston se transferiu inteira para outro hospital e, apenas alguns meses depois da mudança, conseguiu realizar um tipo de transplante inédito até então. Vale lembrar que, embora transferir uma equipe inteira ofereça a vantagem de permitir que os profissionais levem consigo algum capital humano específico da empresa, isso também pode ser arriscado. Há sempre aspectos legais envolvidos nas transferências de equipe. Além disso, se a equipe permanece isolada, seus integrantes (inclusive os profissionais estrelas) não conseguirão criar capital humano específico da empresa em sua nova organização.

Algumas tarefas são definidas com clareza, como a dos *punters* e a dos *wide receivers* no futebol americano, mas isso nem sempre acontece no mundo do trabalho. Muitas são, na verdade, tão amorfas que até os gestores construirão sua definição não se sabe direito o que é necessário para realizá-las. Isso gera, por sua vez, uma incógnita sobre quão portáteis são os profissionais que ocupam essas posições. Com isso em mente, os gestores devem pensar em minimizar a portabilidade de determinados cargos estrelas, a fim de reter essas pessoas como fonte de vantagem competitiva.

Por exemplo, os cargos podem se tornar menos portáteis por meio do trabalho colaborativo envolvido, além de quebrar eventuais feudos que impeçam tarefas que cruzem as fronteiras das funções. Também é possível criar recursos únicos que alavanquem o desempenho dos funcionários, tais como sistemas de computador ou bases de conhecimento, que não estão disponíveis em outros lugares, e, por fim, oferecer treinamento e

desenvolvimento que ajudem a criar cultura corporativa, a fim de desenvolver uma forma única, específica da empresa, de fazer as coisas. Além disso, os gestores precisam transmitir essa noção de não portabilidade para seus funcionários estrelas, para garantir que eles percebam que seu desempenho depende de capacidades corporativas, sistemas e ambiente de trabalho.

Substituir uma estrela é sempre difícil, até em uma posição portátil. Isso leva os gestores a fazer o que podem para (1) evitar que suas estrelas deixem a empresa e (2) estabelecer processos para desenvolver novas estrelas internamente e não ter de roubá-las dos concorrentes. E desenvolver capital humano específico da empresa não é fácil – os gestores devem trabalhar com a expectativa de que uma estrela leva tempo para se familiarizar com a nova situação e, para acelerar esse processo, oferecer apoio ao novo contratado para que ele identifique e tenha acesso a fontes de capital humano específico da empresa.

Esse treinamento “na prática” é especialmente fundamental para os que estão em cargos não portáteis. Para tais posições, os gestores precisam levar em conta, por exemplo, a possibilidade de investir pesadamente em parceria entre mentores e discípulos, integração, programas de treinamento e trabalho ativo de “venda” de novos candidatos para futuros companheiros de tarefas, permitindo que estes participem do processo de entrevistas e da tomada de decisão.

### **Gestores: portáteis por definição?**

Os executivos também devem pensar sobre a portabilidade do próprio trabalho para que possam administrar melhor sua carreira. Eles precisam principalmente ter consciência do tipo de capital que impulsiona seu desempenho e refletir estrategicamente



## **★ OS GESTORES PRECISAM TRANSMITIR A NOÇÃO DE NÃO PORTABILIDADE AOS FUNCIONÁRIOS ESTRELAS PARA VALORIZAR SISTEMAS E AMBIENTE**

sobre sua portabilidade, buscando desenvolver o tipo de capital humano que seja mais vantajoso para seus objetivos de carreira. Por exemplo, algum gestor que trabalhe em um setor de atividade instável e tenda a trocar de emprego frequentemente pode querer se concentrar em posições que não requeiram muito capital humano específico da empresa. No entanto, se ele já construiu significativa quantidade desse capital específico de uma empresa deve pensar duas vezes antes de trocar de emprego ou, pelo menos, ter consciência de que será inevitável uma queda de curto prazo em seu desempenho. E, quando estiver pensando em se transferir, precisa tentar avaliar quanto de capital humano específico da empresa nova lhe será necessário ali, pois essa informação o

ajudará a projetar sua curva de aprendizado.

Outro importante fator é quanto de capital humano específico da equipe o novo cargo requer. Se houver muito desse capital, isso vai aumentar a curva de aprendizado, e essa é a razão pela qual muitos executivos pensam duas vezes quando a proposta é para se juntar a uma equipe existente e, em vez disso, preferem levar suas pessoas-chave.

Mas os executivos precisam ser cuidadosos ao selecionar quais profissionais levar. As pessoas devem ser escolhidas com base no grau de portabilidade de seu capital humano, assim como nos papéis que desempenharão.

Muitas das habilidades consideradas portáteis podem, na verdade, variar amplamente, dependendo das capacidades específicas envolvidas no trabalho do profissional na organização. Compreendê-las é essencial para analisar os ingredientes-chave de vantagens competitivas sustentáveis que derivam do capital humano. Esperamos que nossa pesquisa ajude as empresas a reconhecer que um conjunto de fatores relativos a papéis específicos é o que determina em grande parte a portabilidade do desempenho. A partir disso, será possível entender prós e contras de contratar e gerenciar melhor certas estrelas. ●

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

Boris Groysberg é professor de gestão e Robin Abrahams é pesquisadora da Harvard Business School. Lex Sant é diretor da Persimmon Tree Capital, firma de consultoria sediada em Washington.