

**Haig R. Nalbantian** (haig.nalbantian@mercer.com) é sócio mundial e diretor da Mercer em Nova York. É, também, um dos fundadores do grupo Workforce Sciences da consultoria americana.

**Richard A. Guzzo** (rick.guzzo@mercer.com) também é diretor e sócio mundial da Mercer. Radicado em Washington, dirige o grupo Workforce Sciences.



# Mobilidade do jeito certo

Para beneficiar o profissional e a empresa, o remanejamento interno deve ser muito bem pensado. *Haig R. Nalbantian e Richard A. Guzzo*

No desenvolvimento de lideranças, a mobilidade de gerentes na empresa é tida como melhor prática. Um profissional promissor que passe por várias funções e divisões da organização teria a chance de aprimorar seus conhecimentos e se preparar para a gestão geral.

A simplicidade desse modelo engana. É que a mobilidade como estratégia de desenvolvimento de lideranças pode dar errado em muitos aspectos. Pode causar distúrbio às operações e minar a prestação de contas, pois o indivíduo já pode ter partido quando os resultados de suas decisões se fizerem sentir. Além disso, o moral de quem não é remanejado pode cair — se a pessoa exerce a mesma função há muito tempo, continuar no posto começa a soar como fracasso. A

mobilidade também pode se tornar uma ideia onerosa demais, sobretudo quando envolve a transferência para outro país ou mudanças frequentes. E pode virar um fim em si mesma, levando outras metas estratégicas e operacionais a se perderem em meio à corrida para ajudar as pessoas a buscar novas experiências.

A título de exemplo, peguemos uma grande fabricante de bens de consumo que chamaremos aqui de ProductCo. Na década de 1990, a empresa adotou um modelo de desenvolvimento de lideranças que dava forte ênfase à mobilidade interna de gente de alto potencial e alto desempenho — um grupo global que reunia milhares de gerentes, engenheiros e outros profissionais (tudo isso numa empresa que sempre





privilegiara a contratação de administradores e profissionais jovens, sólidos, motivados, indivíduos que galgavam postos ao se familiarizar com as operações da empresa e conhecer seus clientes a partir da perspectiva de um determinado negócio ou departamento). A migração para a mobilidade, projetada por um dos grandes gurus da administração à época, foi defendida pelo aclamado presidente da ProductCo. A meta era formar executivos ao longo do tempo para que a empresa tivesse um banco de talentos prontos para ocupar altos postos de liderança mais adiante.

Com a adoção do novo modelo, gerentes e outros profissionais passaram a ser remanejados com tal frequência — a cada 16 meses, mais ou menos — que não conseguiam acompanhar nenhum projeto significativo até o fim. O foco exclusivo na variedade de experiências desestabilizou processos cruciais (design, produção, marketing) e impediu o desenvolvimento de conhecimentos técnicos profundos. A prestação de contas também foi abalada, pois era comum um executivo passar por cima das decisões de seu antecessor e trocar de posto antes de sentir os efeitos das próprias decisões. Involuntárias, todas essas consequências contribuíram para uma implosão da qualidade que custou à empresa mais de US\$ 1 bilhão ao ano, segundo uma auditoria interna. Outros fatores contribuíram para a perda, mas num exame de suas práticas de gestão a ProductCo claramente identificou a mobilidade excessiva como uma das principais causas.

O remanejamento é um instrumento legítimo que pode beneficiar tanto o gestor quanto a empresa — mas só quando decisões sobre a frequência e a natureza das mudanças são fundadas nos fatos certos, numa equação que é distinta para cada empresa. Neste artigo, examinamos empresas que remanejarão seus profissionais com frequência excessiva ou insuficiente. Apresentamos também um guia para que a equação da mobilidade seja resolvida da forma mais condizente com sua organização.

### **Mobilidade desenfreada**

Trabalhamos com a alta diretoria da ProductCo para analisar suas práticas de mobilidade depois de os próprios auditores da empresa terem constatado o problema. Muitos fatores contribuíam para a situação.

O programa de mobilidade da empresa era movido por comitês de base formados de profissionais de RH e gerentes de linha — comitês que casavam candidatas internas com vagas. Agiam com muita

deliberação na identificação de gente de alto potencial e alto desempenho, para que quando surgisse uma vaga pudessem rapidamente apresentar um candidato — fosse um engenheiro para a equipe encarregada do lançamento de um novo produto, fosse um gerente de marketing com fortes habilidades de execução.

Mas, de novo, esse programa "exemplar" de liderança custou caro à empresa. Nossa análise dos dados da força de trabalho da ProductCo mostrou que o rodízio de funções e a estrutura de produção eram fundamentalmente desalinhados. O lançamento de um produto normalmente levava de três a cinco anos — da concepção à estreia no mercado —, mas os executivos que tomavam decisões sobre o design de produtos ou a produção ficavam de 15 a 18 meses no posto; quando suas decisões por fim eram postas à prova no mercado, já tinham partido havia muito. Enquanto isso, a empresa formava um vasto quadro de gerentes gerais que simplesmente não tinha para onde ir — oportunidades de ascensão eram limitadas e deixar a organização era difícil, pois a ProductCo oferecia um pacote de salário e benefícios generoso. A empresa estava, basicamente, formando milhares de líderes para pouquíssimos cargos de comando.

O programa de mobilidade também era minado por uma cultura de talentos fortemente voltada ao cultivo interno, em oposição à contratação no mercado. Distúrbios causados por uma troca de posto repercutiam organização afora, com líderes sendo remanejados para preencher as vagas que se abriam. Um punhado de contratações estratégicas no mercado poderia ter limitado o grau de rotatividade. Mas a direção acreditava piamente que profissionais de fora seriam incapazes de equiparar a produtividade da prata da casa.

Estes problemas eram agravados por um sistema de remuneração extremamente hierárquico. Ali dentro, a melhor maneira de subir era fazer, primeiro, um punhado de deslocamentos laterais; o aumento de salário pelo avanço ofuscava a recompensa pelo desempenho na função atual. Já que permanecer por muito tempo num posto era um obstáculo a promoções aceleradas mais à frente, muita gente pedia transferência ainda que a mudança não fosse beneficiar a empresa. Os comitês de base, por sua vez, viam como sua função remanejar as pessoas; no final, se viam mais como agentes dos funcionários do que como defensores da empresa.

Por último, as equipes de lançamento de produtos que importavam talentos colhiam benefícios

## Ideia em resumo

Submeter jovens líderes a um rodízio de funções é uma boa solução para dotá-los de competências gerais de gestão. Há, contudo, o risco de distúrbio às operações caso esses gestores deixem um posto antes de sentir o efeito de decisões que ali tomaram.

Além disso, esse remanejamento pode custar caro demais e ofuscar metas estratégicas e operacionais.

Para que surta efeito, a mobilidade exige uma reflexão cuidadosa sobre quem é remanejado, como e quando — e sobre as circunstâncias peculiares à organização.

Salvaguardas como a exigência de um tempo mínimo de permanência em cada posto (regra adotada por uma fabricante de bens de consumo) permitirão à mobilidade melhorar o desempenho e a retenção de talentos.

imediatos sem arcar com qualquer dos custos que a mudança impunha às equipes que perdiam aqueles talentos. Diante de incentivos tão perversos, causa surpresa que a mobilidade ali tenha se tornado excessiva?

Frente à evidência dos danos causados pela mioopia e pelo mal alinhamento das práticas de mobilidade, a ProductCo decidiu botar rédeas no programa. Passou a exigir um tempo mínimo de permanência em cada posto (nossa análise dos dados previa que essa restrição não geraria maior rotatividade) e adotou incentivos financeiros maiores para o bom desempenho na função presente. Gerentes e outros profissionais agora permanecem num posto tempo suficiente para acompanhar um projeto até o fim; o tempo de permanência ideal em cada função é definido de acordo com o projeto e as necessidades de desenvolvimento do profissional. Essas mudanças também dão a todos tempo para aprofundar seus conhecimentos.

### Mobilidade refreada

Se na ProductCo o problema era a mobilidade excessiva e desajustada, a ProfessionalCo (grande firma mundial de serviços profissionais com a qual também trabalhamos) mostrou que práticas de gestão podem impedir a mobilidade mesmo quando esta é parte crítica da estratégia de crescimento da organização.

Líder em sua área, a ProfessionalCo tem uma reputação de qualidade e tarimba, especialmente em seus maiores e mais antigos segmentos de serviços. Mas o mercado para estes segmentos tradicionais já está bastante maduro e, em certos lugares, em declínio. Em resposta, a ProfessionalCo começou anos atrás a vender soluções — em vez de apenas produtos e serviços — para se proteger da comoditização de sua linha e fortalecer a relação com os clientes. A princípio, era algo feito informalmente, com base tanto em palpites quanto em dados.

Nossa análise inicial dos dados de desempenho da ProfessionalCo foi alentadora: o crescimento da receita teve um salto considerável com o acesso da clientela a equipes que abarcavam várias linhas de negócios. O palpite, ao que parece, fora acertado. A empresa lançou, então, uma grande iniciativa para instituir programas mais formais que tirassem as pessoas de seus silos e desenvolvessem novidades com subsídios de vários segmentos. O sucesso com essa estratégia exigiria um forte quadro de generalistas — profissionais com amplo conhecimento do negócio e contato com cada um dos segmentos. Programas de educação e orientação e a criação de equipes de inovação diversificadas seriam um começo, mas a experiência direta em vários segmentos de negócios também seria essencial. Em outras palavras, a empresa precisaria aumentar a mobilidade de certos profissionais por entre fronteiras organizacionais e geográficas.

A ProfessionalCo promoveu fortemente o valor das iniciativas voltadas a vários segmentos e alardeou oportunidades de deslocamento entre divisões e localidades. Mas as taxas de mobilidade continuaram baixíssimas. Os deslocamentos que ocorreram em geral eram de caráter geográfico, refletindo a preferência por uma localidade em vez de suporte aos objetivos da empresa.

Por quê? Mais uma vez, encontramos a resposta no exame dos dados da própria empresa. A mensagem "tácita" — diversidade de experiências é valorizada, a cooperação entre segmentos é incentivada — não casava com a mensagem "concreta" transmitida pela remuneração. O remanejamento, sobretudo para uma nova divisão, função ou localidade, era um risco — e não era recompensado. O deslocamento lateral não trazia nenhuma vantagem para o indivíduo (o salário não aumentava na comparação com o do ano anterior, nem a probabilidade de promoção). Em certos casos, o gerente pode até ter sentido um salto inicial na remuneração para viabilizar a mudança,

mas era um aumento que evaporava. Da perspectiva da carreira, quem trocava de posto não tinha nenhum benefício a longo prazo. A mobilidade foi incentivada na teoria, mas desencorajada na prática (veja o quadro "O que realmente se recompensa na ProfessionalCo").

Por conseguinte, a capacidade da empresa de migrar para a estratégia de venda de soluções foi perigosamente tolhida. Os resultados foram abalados por sua incapacidade de entender como se desdobraria a equação da mobilidade na prática. O pessoal em campo começou a se queixar da resistência enfrentada no trabalho com outros segmentos. Representantes de vendas que tentavam montar uma proposta não conseguiam fazer as distintas linhas de serviços colaborarem. Os silos seguiam firmes. Em suma, a ProfessionalCo estava perdendo oportunidades de vendas e deixando de honrar as metas de crescimento e de expansão de suas soluções.

### Mobilidade na medida

Embora não seja uma panaceia para o desenvolvimento, a mobilidade pode ser muito eficaz quando

bem administrada e condizente com a estratégia. Vejamos o caso da Marriott International, que sob uma série de bandeiras opera cerca de 3 mil estabelecimentos hoteleiros de forma direta ou em esquema de franquia em mais de 70 países. Sua escala e diversidade lhe dão ampla oportunidade de usar a mobilidade interna como instrumento de desenvolvimento de lideranças — o que faz muito bem. Os gerentes ali sabem que seu crescimento será ditado basicamente pela sequência e pela natureza dos postos assumidos. Quem é contratado para a gerência "chega sabendo que terá de fazer as malas", diz David A. Rodriguez, vice-presidente executivo de recursos humanos globais.

O pessoal da Marriott vive a mobilidade em dois planos. Dentro de um estabelecimento, pode haver um remanejamento para outro cargo ou departamento — da área de banquetes para a de vendas, digamos. Mais impactante é a transferência para outro estabelecimento, em geral de um hotel menor para um maior. Isso pode envolver a mudança de localidade, departamento ou bandeira, ou uma mistura dos três. Tamanho volume de rotatividade poderia ser fonte de caos; já para a Marriott é fonte de estabilidade e alto desempenho.

Na Marriott, a mobilidade é um instrumento de retenção. Ao lado da empresa, fizemos uma análise de seu "mercado de trabalho interno" — o sistema empregado para casar profissionais a vagas, definir a remuneração desses postos e motivar o pessoal. Usamos modelos estatísticos para identificar os motores da retenção entre seus gerentes. Descobrimos que a chance de uma pessoa seguir na Marriott cresce consideravelmente à medida que o número de postos que exerceu na empresa aumenta. E quem foi transferido para outro estabelecimento do grupo no ano anterior tem probabilidade bem maior de permanecer na empresa do que quem não foi, apesar das consequências potencialmente desestabilizantes da mudança. Com isso, a Marriott tem um banco de líderes prontos para assumir novas posições conforme necessário. É, em parte, um grupo que se seleciona voluntariamente: a mobilidade atrai candidatos predispostos a vicejar no sistema Marriott. Uma vez na empresa, a mobilidade desenvolve seus conhecimentos e habilidades e aumenta a motivação a exibirem um bom desempenho. Com o tempo, cria um vínculo emocional fundamental para o sucesso da empresa.

A Marriott também analisou o impacto da mobilidade nos resultados. A vaga aberta pela saída de um

### O que realmente se recompensa na ProfessionalCo

Nossa análise de uma multinacional de serviços profissionais revelou que executivos que trocavam de papel (que eram transferidos para o exterior ou de uma divisão para outra) não eram premiados com um aumento de salário ou chances maiores de promoção no futuro. Essa realidade minava dois valores martelados pela empresa, a diversidade de experiências e a cooperação entre distintos segmentos.



gerente e a turbulência momentânea disso decorrente poderiam causar sérios estragos nos resultados de um estabelecimento. Contudo, a empresa não detectou nenhum impacto negativo. Ou seja, colhe os benefícios que a mobilidade traz para o desenvolvimento sem prejuízo para os resultados. O modelo funciona bem ainda que o rodízio de gerentes não seja de critério exclusivo da empresa. Forças de mercado muitas vezes ditam a mudança. Necessidades comerciais, por exemplo, podem obrigar à transferência do gerente de um hotel altamente rentável para um estabelecimento em dificuldades (o que

poderia colocar a rentabilidade do hotel desfalcado em risco).

### A equação da mobilidade

Na hora de traçar uma estratégia de mobilidade, o desafio é assegurar que seja condizente com o contexto da empresa. Para tanto, é preciso buscar respostas para três perguntas essenciais:

- Que tipo de mobilidade?
- Mobilidade para quem?
- Quanta mobilidade?

As respostas vão depender da realidade específica

## Personalize a mobilidade na organização

### AS CONSEQUÊNCIAS de

um programa de mobilidade dependem muito de outras práticas e circunstâncias da organização, como políticas de contratação, rotatividade e sistemas de recompensa. Ignorar a relação entre esses fatores pode trazer custos indesejados. É fundamental, portanto, examinar a mobilidade interna de forma holística, avaliando várias práticas e condições simultaneamente e, ao mesmo tempo, determinar o que move cada uma e como interagem entre si. Com isso, fica mais fácil entender as forças dinâmicas que atuam sobre o pessoal da organização e usar essa informação, conforme necessário, para redesenhar processos e gerar resultados mais condizentes com as necessidades da empresa. Essa é a ideia por trás daquilo que chamamos de análise do mercado de trabalho interno (MTI).

Resumidamente, a análise do MTI começa com o reconhecimento de que há, na organização, uma espécie de mercado de trabalho — mercado que visa casar as pessoas a postos de trabalho, definir a remuneração desses postos, desenvolver o indivíduo e motivá-lo a produzir resultados. É fácil montar um mapa simples, com informações do banco de dados do RH. Normalmente montamos um diagrama que distribui o pessoal por nível de carreira, usando dados dos dois anos anteriores, para mostrar o total de funcionários, bem como promoções, deslocamentos laterais, rotatividade e por aí vai. Tal mapa também mostra onde há gargalos de liderança — onde, por exemplo, há um grande número de gestores bem preparados competindo por escassos cargos de comando.

É possível, então, aplicar uma série de modelos estatísticos

interligados aos dados correntes de sistemas de informação do RH e da folha de pagamento. Esses modelos estabelecem relações causais entre práticas específicas de gestão da força de trabalho e eventos e comportamentos críticos desses quadros. Entre os principais modelos do MTI está a análise de fatores de mobilidade, promoção, retenção, desempenho, níveis de remuneração e crescimento.

As variáveis independentes usadas para explicar esses eventos caem em três categorias básicas: fatores individuais (perfil demográfico, experiência, salário e histórico de desempenho do trabalhador), fatores organizacionais (unidade de negócio, tamanho do grupo, características do supervisor) e fatores de mercado (taxa de desemprego local, participação de mercado da empresa, perfil demográfico de clientes). O método estatístico

empregado vai depender do tipo de variável priorizada pelo modelo: contínua (como salário, aumento de salário ou avaliações de desempenho) ou isolada (como promoção ou probabilidade de perda de talentos). Um modelo usado para testar o que prediz a probabilidade dessa perda numa organização pode assemelhar-se à equação abaixo.

A Marriott usou exatamente um modelo desses para determinar que deslocamentos laterais ajudavam a impedir a perda de gerentes. Em conjunto com os resultados de modelos que explicam a probabilidade de promoção entre as fileiras de gestão, os dados deram uma imagem clara do impacto favorável da mobilidade planejada na empresa (para mais informações sobre modelagem do MTI, veja o livro *Play to Your Strengths*, de Haig R. Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer e Jay Doherty).

$$P(\text{Rotatividade no próximo ano}) = \frac{1}{1 + \exp \left[ - \left( \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Tempo de organização} + \beta_3 \text{Avaliação de desempenho} + \dots + \beta_n \text{Deslocamento lateral últimos 2 anos} + \epsilon \right) \right]}$$

de cada empresa; examinaremos primeiro cada questão para, então, descrever nossa abordagem à coleta desses fatos.

**Que tipo de mobilidade?** Cada modalidade de transferência contempla necessidades distintas de desenvolvimento. Sem trocar de cargo, departamento ou grupo de negócios, por exemplo, um funcionário pode ser remanejado internacionalmente com a finalidade de ampliar seus recursos interculturais e o conhecimento global da empresa. Mudar de área numa mesma divisão de negócios pode ajudar a capacitar o indivíduo para, um dia, conduzir a divisão. Já a transferência de uma divisão de negócios para outra pode ajudar a desenvolver capacidades de liderança ligadas à empresa como um todo.

Para definir essa variável na equação da mobilidade é preciso um exame cuidadoso dos objetivos a serem atingidos. Em certos casos, tais metas podem ser ditadas por uma mudança na estratégia da empresa. A operadora americana de serviços de saúde UnitedHealth Group, por exemplo, está alterando a estratégia para obter um maior crescimento orgânico. Isso exige, entre outras coisas, cultivar mais talentos internamente através da mobilidade entre divisões, diz Lori Sweere, vice-presidente executiva de capital humano. Em outros casos, a avaliação que a organização faz de sua reserva de talentos pode revelar, por exemplo, a falta de uma capacitação específica, como conhecimento de mercados globais ou tarimba técnica. No primeiro caso, a mobilidade geográfica pode ser a solução. Já a segunda necessidade poderia ser satisfeita com uma mudança de área.

**Mobilidade para quem?** Será melhor adotar uma abordagem de mobilidade "patrocinada", na qual o investimento é voltado a um grupo seletivo de indivíduos, como candidatos à liderança de alto potencial? Ou adotar uma abordagem de mobilidade "disputada", na qual oportunidades de remanejamento interno são abertas a todos aqueles que concorrem a promoções?

A resposta depende de vários fatores contextuais. A mobilidade patrocinada funciona melhor quando a empresa tem processos sólidos para identificar gente de alto potencial e reter aqueles que já passaram por várias funções. É onde a Marriott se destaca. A mobilidade disputada pode ser altamente motivadora, mas a natureza competitiva do processo pode minar a cooperação entre os candidatos. Essas duas abordagens não são mutuamente excluídas. Em grandes empresas, uma abordagem orquestrada de mobilidade patrocinada pode coexistir com um programa

menos controlado de mobilidade disputada.

Outro fator a considerar: que níveis de gerência participarão do programa? A transferência no início da carreira pode ajudar o indivíduo a adquirir familiaridade e capacitação, e também eliminar quem não serve. Já a mobilidade no meio da carreira deve se pautar por planos de carreira e postos específicos.

Esta pergunta não vale só para indivíduos ou níveis de gerência, mas para segmentos inteiros da força de trabalho, vejamos o caso de uma grande multinacional de recursos naturais. Seu presidente achava que uma empresa mundial de primeira precisava de líderes que tivessem tocado operações em vários pontos do planeta. Adotou, então, um programa de mobilidade global, aberto a boa parte dos quadros de liderança. A oportunidade de transferência para outros segmentos do negócio e outras filiais do grupo virou parte essencial de um sistema de recompensa que apostava no avanço profissional, e não no salário corrente, como incentivo para o ingresso e a permanência na empresa e a busca de um bom desempenho.

Isso funcionou para muitas áreas da empresa. Mas, a certa altura, o braço de varejo começou a patinar com o sistema, que limitava sua capacidade de atrair e reter o tipo certo de profissional. O varejo precisava de gente de alto calibre no marketing, em vendas e no merchandising no ponto de venda. Aqui, a profundidade era uma prioridade muito maior do que a versatilidade. O varejo precisava de gente de extraordinária criatividade e experiência — gente capaz de conduzir e diferenciar a empresa em mercados varejistas, que, em contraste com os mercados servidos pelos braços de "produção" da empresa, eram locais, altamente competitivos e sujeitos a margens baixíssimas. Profissionais de destaque no varejo em geral não estavam interessados numa carreira na gestão geral; estavam mais interessados em aprimorar seus conhecimentos e erguer uma reputação no campo. Logo, a empresa descobriu que teria de contratar no mercado — e rápido —, apesar da mentalidade de formar internamente os próprios talentos. A matriz estava simplesmente mal preparada para atender às necessidades de pessoal do varejo. A resposta adequada à questão do "quem" na empresa dependeria da área visada: varejo ou produção. No varejo, a melhor abordagem seria investir mais em contratações e na remuneração por resultados do que na mobilidade interna.

**Quanta mobilidade?** A ProductCo nitidamente perdeu com a mobilidade excessiva (e acelerada demais). Já a ProfessionalCo pecou pela insuficiência.

## A hipótese do "catcher"

Imagine se para suprir seus futuros líderes de todo o arsenal de competências deles exigidos a empresa pudesse deixá-los num único posto em vez de remanejá-los por uma série de funções. Essa saída pouparia à empresa muito do custo ligado à mobilidade e evitaria outras complicações indesejadas. Chamamos essa ideia de hipótese do "catcher".

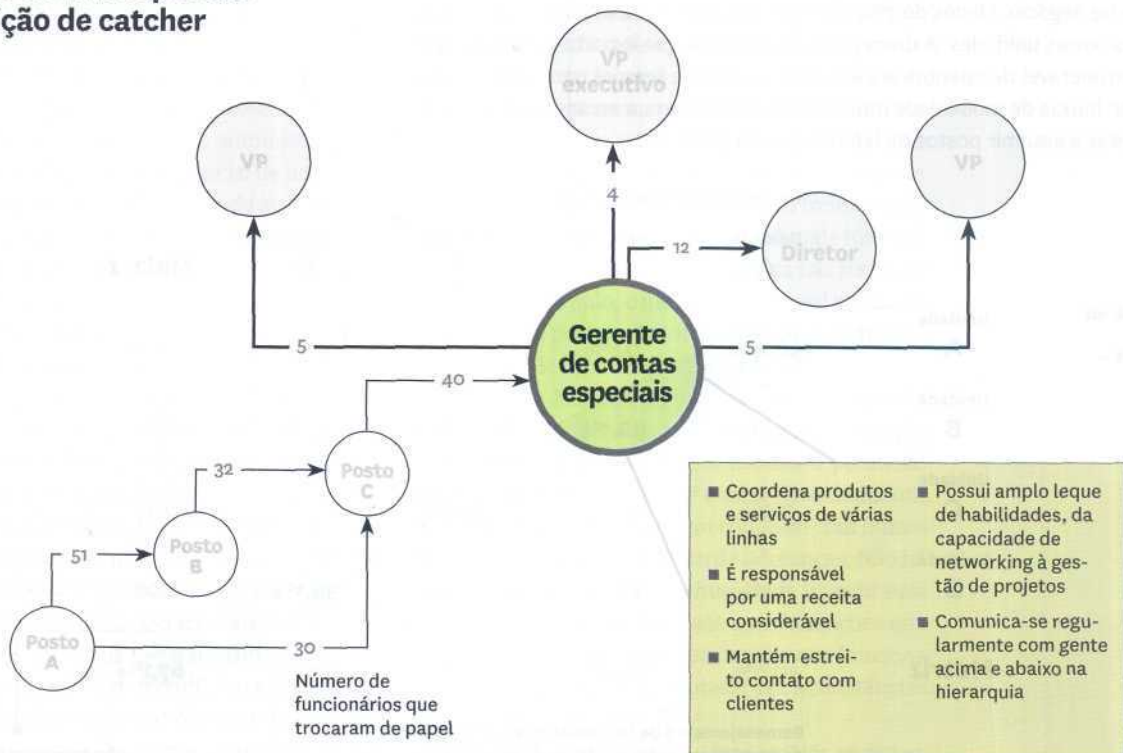
No beisebol profissional, o papel do catcher, ou receptor, simboliza o poder que uma única posição pode ter na formação de líderes. Na América do Norte a primeira divisão do esporte reúne 30 times. Cada equipe tem um líder em campo: o manager, ou técnico. Quase todo técnico foi jogador profissional no passado. Entre os 30 técnicos no começo de 2008, um número desproporcional — 12, mais precisamente — jogara como receptor. Considerando que num time típico de 25 jogadores apenas dois ou três são catchers, e que essa é apenas uma das nove posições no campo de beisebol, o fato de que 12 dos 30 técnicos sejam ex-receptores não é coincidência. Aliás, a probabilidade de que 12 dos 30 fossem ex-catchers por puro acaso é de menos de 1 em 1.000.

O que faz da posição de receptor um celeiro de futuros líderes? Talvez seja a perspectiva: o receptor é o único jogador com visão de todos os companheiros de equipe. Além disso, é sempre o mais próximo do adversário no início da partida. Essa visão única do jogo é complementada por aguçadas habilidades cognitivas desenvolvidas na posição, como a capacidade de monitorar várias variáveis

simultaneamente (tipo de arremesso, ocupação de bases pelo adversário, alinhamento defensivo dos colegas de equipe e por aí vai) e, ao mesmo tempo, tomar decisões com rapidez. A posição exemplifica a arte de equilibrar dois papéis — motivar e dar ordens (como na hora de lidar com um arremessador insatisfatório). É possível, é claro, que jogadores fadados a virar técnicos gravitem para a posição de receptor. Ainda que seja verdade, seguimos acreditando que a posição em si — muito mais do que qualquer outra no beisebol — desenvolve o líder.

Embora haja relativamente poucas posições de "catcher" na maioria das organizações, um exame do histórico de transferências e promoções numa empresa pode lançar luz sobre os padrões de movimentação e identificar posições mais capazes de preparar o indivíduo para papéis maiores de liderança — ainda que o posto não seja explicitamente concebido para tal. O diagrama abaixo mostra um padrão típico de desenvolvimento — no qual o posto de gerente de contas especiais (*keyaccount manager*) é uma posição de receptor. O posto é um trampolim para a ala executiva, segundo o histórico dessa empresa. Por quê? Poderia ser por envolver o contato com muitas linhas de serviço, a responsabilidade por um volume considerável de receita e exigir uma série de dotes — da capacidade de networking à gestão de projetos. A função também envolve o contato frequente com gente situada acima e abaixo na hierarquia. Esse gerente não precisa passar por uma variedade de postos para desenvolver todas essas habilidades. Assim como o catcher, consegue ver o jogo inteiro se desdobrando a sua frente.

### Gerente de contas especiais como posição de catcher





Quanto tempo, então, o profissional deve permanecer num posto para obter os benefícios de um deslocamento interno — e, portanto, quantas vezes um líder em desenvolvimento deve ser remanejado num intervalo qualquer da carreira? Que parcela dos quadros deve ser remanejada num determinado ano? Uma única transferência internacional dará ao gestor a amplitude e a sensibilidade culturais exigidas para o comando de uma multinacional? Um candidato à liderança da empresa precisa ser exposto a todos os segmentos de negócios?

Muitos especialistas em formação de lideranças acham que uma pessoa deve permanecer num posto pelo menos dois anos para realmente aprender com a experiência e se preparar para a próxima missão. Ter uma sólida noção de que áreas da empresa precisam dos benefícios que a mobilidade traz para o desenvolvimento o ajudará a determinar a dose certa de mobilidade no geral. A solução será contextual e irá exigir certas concessões. Com a análise certa, a empresa enxergará o provável impacto da mobilidade na retenção, em promoções ao longo do tempo e

na eficiência operacional (o quadro "Personalize a mobilidade na organização" traça um processo para a identificação de potenciais resultados e a tomada de decisões).

### Levantamento de dados na empresa

A gestão da mobilidade para o desenvolvimento de lideranças é comumente dominada por incógnitas. Não há por que ser assim. A empresa conta com muito mais dados relevantes do que parece perceber. Boa parte dessa informação reside em sistemas de recursos humanos, embora dados de desempenho financeiro e operacional também devam nortear decisões de mobilidade tomadas pela empresa. Tais fatos podem ser utilizados nessas decisões de três maneiras: para descrever a situação atual da mobilidade na organização, avaliar seu impacto e esboçar o panorama no futuro.

**Descrição da situação atual.** O primeiro passo deve ser compreender exatamente que papel a mobilidade exerce na empresa. A maioria das organizações pode obter em seus próprios bancos de dados

## Matriz da mobilidade

Numa fabricante e distribuidora global, a maioria dos funcionários não trocava de unidade de negócio. Menos de 2%, por exemplo, passou da Unidade A para qualquer das outras unidades. A única parte da empresa que exportava uma quantidade considerável de talentos era a matriz — e quase sempre para a Unidade A. Taxas tão baixas de mobilidade interna contribuíam para a escassez de candidatos prontos a assumir postos de liderança na organização.

...foram parar nessas unidades

Funcionários dessas unidades...	Unidade A	Unidade B	Unidade C	Unidade D	Matriz	Número de funcionários
Unidade A	98,4%	0,8%	0,1%	0,1%	0,7%	1.821
Unidade B	2,2%	96,1%	0,1%	0,3%	1,2%	2.825
Unidade C	0,0%	0,2%	99,5%	0,0%	0,3%	1.275
Unidade D	0,3%	0,7%	0,0%	99,1%	0,0%	753
Matriz	30,8%	0,4%	1,7%	0,0%	67,1%	240

Remanejamento de funcionários ativos na folha de pagamento entre unidades de negócios

não trocaram de unidade

informações como o número de remanejamentos (por categoria), quanto tempo as pessoas ficaram em cada posto e o custo estimado desse rodízio — e, ainda, traçar rotas da mobilidade interna. O desmembramento desses dados por linha de negócio, região, segmento da força de trabalho e outros produz ainda mais insights e cria um ponto de referência comum para todos os envolvidos na definição de políticas de mobilidade interna.

Uma ferramenta que empregamos para ilustrar a situação corrente é uma exposição descritiva de deslocamentos internos como a do quadro "Matriz da mobilidade". Quando montou uma matriz semelhante para este fim, a Corning ficou surpresa com os baixos níveis de mobilidade. A descoberta a levou a aumentar a taxa de mobilidade entre divisões — mantendo ao mesmo tempo as altas taxas dentro de divisões — para poder desenvolver, em toda a empresa, mais líderes com uma ampla base de experiência.

Avaliação do impacto. A mobilidade tem consequências positivas e negativas para indivíduos e para a empresa. No caso do indivíduo, pode afetar a retenção, a ascensão profissional, o aumento salarial, o comprometimento e redes sociais, entre outras coisas. Na Marriott, como observamos, a mobilidade tem um impacto fortemente favorável na retenção de profissionais de gerência. Outra empresa com a qual trabalhamos, uma companhia diversificada de mídia e serviços de informação que chamaremos de MultiCo, teve a experiência oposta. Recrutava gente egressa das melhores escolas de administração e colocava todos num programa especial de liderança que acentuava a mobilidade. Mas, ainda que pagasse bem e desse a todos tratamento especial, esse pessoal de alto potencial não exibia um desempenho excepcional e tinha 25% mais chance de deixar a empresa do que colegas de menor calibre. Na MultiCo, era forte a cultura de comando e controle; talvez aquele pessoal quisesse ter mais liberdade em seu trabalho — e, sem dúvida, suas possibilidades no mercado eram superiores à média. Seja qual for a explicação, a MultiCo estava perdendo o investimento na formação dessa reserva de gerentes gerais.

Avaliar o impacto da mobilidade nos resultados da empresa em geral é bastante simples. A ProductCo partiu com resultados operacionais conhecidos — problemas de qualidade — e trabalhou conosco para traçar as origens e expor os efeitos negativos da excessiva mobilidade interna. No caso da Marriott, ajudamos a empresa a usar uma série de modelos

estatísticos para estabelecer a relação causal entre suas práticas de gestão e eventos e condutas da força de trabalho.

Esboço de panoramas futuros. Obter dados concretos sobre a mobilidade e o impacto que esta exerce atualmente sobre indivíduos e o desempenho da empresa pode ajudar a organização a olhar para o futuro de forma mais embasada. Modelos estatísticos montados para a avaliação do impacto da mobilidade podem se converter em instrumentos para o esboço de cenários. Por exemplo: "E se aumentássemos a taxa de mobilidade lateral entre os gerentes de nível médio? Quantos mais, dentre os melhores, poderíamos reter nos próximos cinco anos, e que efeito isso teria em nossa reserva de lideranças?". Ou: "E se limitássemos a taxa de mobilidade para reduzir custos? Como isso afetaria os resultados da empresa?". Questões como estas podem ser abordadas com uma análise detida da dinâmica da mobilidade.

**EMBORA A MOBILIDADE SEJA UMA SAÍDA** intuitivamente atraente para o desenvolvimento de líderes, há outras maneiras de montar uma reserva de lideranças com habilidades de gestão cruciais. É possível "comprar" diversidade de experiência com a contratação de gerentes em meio de carreira que tragam o que aprenderam em outros postos e empresas — em outras palavras, buscando os melhores talentos de empresas rivais. Esta tática produz os benefícios de programas de mobilidade, mas busca evitar seus custos e riscos. O treinamento formal — feito pela própria empresa ou por terceiros, como programas de educação executiva de universidades — pode desenvolver habilidades diversificadas (o treinamento também pode complementar a mobilidade interna). Para adquirir habilidades de liderança nas forças armadas, por exemplo, o indivíduo em geral passa por uma série de postos distintos e recebe oportunidades formais de capacitação e educação.

O caso da Marriott ilustra o potencial valor da mobilidade como prática de desenvolvimento de lideranças. Já o da ProductCo mostra o potencial de destruição. A mobilidade é uma ferramenta útil, mas só no contexto certo e em conjunto com outros métodos de desenvolvimento de lideranças. Não há por que decidir na base do chute onde investir essa verba de desenvolvimento: use as informações que possui para ter uma visão clara daquilo que funciona e monte um programa adaptado às circunstâncias específicas da empresa.

**HBR Reprint R1002B-P**

**Para pedidos, página 93**