

Link do texto original:

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2041>

"Contratando de fora "da empresa: como novas pessoas podem trazer problemas inesperados.

Profissionais experientes não levam para seus novos empregos apenas experiências relevantes, conhecimentos e novas habilidades: culturas e valores da antiga empresa também vão na bagagem e isso pode prejudicar a performance dos novos funcionários.

À medida em que o emprego de longo prazo vai desaparecendo e a força de trabalho torna-se significativamente móvel, diversas empresas buscam contratar profissionais já experientes para aumentar rapidamente a produtividade do negócio. Essas pessoas, contudo, frequentemente chegam à nova companhia com uma bagagem de seus trabalhos anteriores que pode acabar transformando as suas habilidades e vasta experiência em características negativas. A conclusão é de uma pesquisa da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia.

De acordo com o estudo, as empresas deveriam investir mais no treinamento de "aprendizes "com pouca experiência. Só assim conseguiriam efetivamente adaptar os novos funcionários à estratégia e à cultura de sua nova empregadora. O estudo concluiu que esse tipo de treinamento pode ser mais produtivo do que pagar um bônus para a contratação de profissionais experientes que vieram de diferentes ambientes corporativos.

"Gestores de RH querem contratar pessoas que atuam em um setor similar ao da empresa, devido às habilidades que elas já desenvolveram. Isso faz sentido sob uma perspectiva de capital humano, mas nos questionamos se isso é tudo que esses profissionais levam para a companhia. Será que eles levam outras experiências... positivas e negativas?", pergunta a professora Nancy Rothbard, co-autora do artigo "Desempacotando a experiência prévia: como o histórico da carreira afeta a performance profissional". Rothbard realizou o trabalho em parceria com Ginna Dokko, da New York University's Stern School e Steffanie Wilk, da Ohio State University's Fisher College of Business.

Para o estudo, as autoras examinaram as requisições de emprego e os históricos de contratações de dois departamentos de *call center* de uma grande empresa de seguros. As autoras não apenas examinaram o impacto de contratar experientes e habilidosos funcionários, mas também as respostas cognitivas e comportamentais que os mesmos desenvolveram em seus trabalhos anteriores. Elas pesquisaram o histórico de trabalho de mais de 7.200 profissionais e candidatos a fim de explorar a relação entre experiência prévia e produtividade.

O estudo encontrou uma forte ligação entre experiência prévia e conhecimentos e habilidades no trabalho. Ao mesmo tempo, porém, os modelos indicaram que a experiência prévia nem sempre sinalizaram aumento de produtividade.

Um gerente sênior de RH afirmou às pesquisadoras: "Tentamos contratar pessoas que estavam trabalhando para nossos concorrentes e pagamos um bônus pela experiência delas, mas essas contratações se mostraram as menos bem-sucedidas. O estudo cita o caso em que a empresa de seguros, focada em atendimento ao consumidor, contratou um profissional que vinha de uma companhia cujo foco era a manutenção de baixos custos. Rothbard afirmou que tal funcionário em seu novo emprego não conseguia parar de calcular cada despesa embutida nos pedidos dos clientes, mesmo consciente de que tal atitude entrava em conflito com a direção estratégica e com a cultura da sua nova empresa. "A experiência prévia dele acabou se tornando uma armadilha para o sucesso dele no novo emprego", avaliou Rothbard.

A pesquisadora caracteriza a "bagagem" que vem com o profissional experiente como uma série de normas e experiências que moldam as respostas da pessoa diante de seu trabalho, tanto quanto ou mais que as habilidades e conhecimentos prévios relacionados ao trabalho em si.

De acordo com a pesquisa, "Hábitos, rotinas e roteiros que contribuem com a performance em um contexto organizacional podem prejudicar a performance em um diferente contexto organizacional. Dessa forma, a relação entre experiência prévia e performance pode não ser totalmente positiva. De fato, apesar da suposição usual de que uma experiência prévia vai melhorar a performance, pesquisas anteriores põem em dúvida os efeitos da experiência sobre a performance.

As pesquisadoras ficaram intrigadas com a noção de que as normas e os valores abraçados pelos funcionários na cultura de uma determinada empresa não são facilmente levados com eles assim que cruzam as fronteiras dessa organização. "Esses tipos de transferência realmente não são discutidos quando falamos em mobilidade da força de trabalho. Assumimos simplesmente que pessoas são encaixes que podem ser plugados e que apresentarão uma performance similar em diferentes ambientes."

"Empresas de consultoria, por exemplo, mantêm grandes diferenças culturais, de estratégia e de missão. Pode ser bem difícil vencer os anos de aculturação que você obtém de uma companhia."

"Se o seu negócio mudou, você deve tentar retrabalhar as pessoas, não somente em termos de habilidades, mas em relação aos seus valores", sugere a pesquisadora. Para ela, o ideal seria que as empresas contratassem um mentor para orientar os profissionais que já chegam com experiência prévia - uma mentoria sobre os valores da nova empresa, e não sobre as habilidades necessárias para o trabalho.

"Talvez eles paguem mais para essas pessoas experientes e invistam menos em treinamento, mas ressaltamos que isso talvez seja um erro. Você realmente deve pensar cuidadosamente sobre o treinamento e o processo de socialização para atenuar possíveis efeitos negativos provocados pela cultura que as pessoas trazem do seu emprego anterior sobre a forma que devem exercer seu trabalho."

A pesquisa concluiu que a vantagem de um profissional com experiência prévia diminui quanto maior for o tempo que ele permanecer na nova empresa.