



RH's: Enraizamento "*Dentro ou Fora*" | Embeddedness "*In or Out*"

Bom dia! A todos os presentes e futuros leitores

Há bem pouco tempo, num dos artigos apresentados na rede social LinkedIn, apontavam-se, eventuais, "razões" para a saída de **Talentos**¹ ou de simples colaboradores das organizações. Sendo algumas das "razões" enumeradas objeto de plena criticidade, até porque, presumimos que, a construção do artigo ficou muito focalizado em "casos concretos" ou vivências extraídas a partir desses casos observados/experimentados em contextos e envolventes muito específicos, queremos, aqui, romper com essas "barreiras arquitetónicas" e, deixarmos uma visão mais holística e transversal [vista do **Eu-Individual** para o **Nós-Coletivo** e, do **Nós-Coletivo** para o **Eu-Individual**] a todas as organizações, independentemente, da sua dimensão e do seu lugar no mundo.

Para isso, vamo-nos socorrer do conceito de **Enraizamento ou Imersão** [**Embeddedness**] para tentarmos auxiliar a todos quanto nos lêem uma melhor compreensão de como as organizações podem [ou conseguem] reter os seus talentos/colaboradores que mais desejam para trabalhar e/ou estarem (pre)dispostos a dispensá-los, se este for o caso. *Embeddedness* é, de facto, uma terminologia anglo-saxónica usada para designar uma forte relação de compromisso que determinados **RH - Recursos Humanos** [*Human Resources*] consagram à organização onde trabalham e/ou ao cargo e/ou às funções que desempenham. Trata-se de um "**constructo psicológico**"² que liga e vincula o indivíduo ao seu meio organizacional e que, em certa

¹ Desde o ano 2002 que, para o tratamento da temática dos "Talentos" utilizamos a expressão "*Skillsmens Over The Boxes*" em sintonia com a autoria da nossa expressão "*Thinking Over the Box*" [pensamento por cima da caixa] num incremento evolutivo da expressão "*Thinking Out The Box*" [pensamento fora da caixa] muito sugerido pela mais diversa literatura ligada à Gestão. Efetivamente, somos de entendimento que, uma visão de 360º graus, ou seja, com um posicionamento "por cima da caixa" permite/permitirá ao verdadeiro Talento uma visão "mais ampla, larga e profunda" do que numa simples visão "fora da caixa".

² Por conveniência própria, a nossa tradução para o inglês anglo-saxónico fica(rá) circunscrita a um "*Linkage Mind Set*". Falamos em constructo psicológico dos indivíduos pois incorpora em si vários processos, ou seja, cada pessoa, em cada momento tem

medida, o impele a não abandonar a organização. Esta forte ligação “**Dentro e Fora do Trabalho**” [*On and Off-the-Job*] incorpora em si, um processo dinâmico de **Cinco Dimensões** [*Five Dimensions*]³ que, deveremos ter em atenção:

- (i) As **Ligações** [*The Links*],
- (ii) Os **Sacrifícios** [*The Sacrifices*],
- (iii) Os **Ajustamentos** [*The Fits*],
- (iv) A **Sabedoria** [*The Wisdom*] e,
- (v) A **(nova) Integração** [*The (new) Integration*].

Assim e, numa **primeira instância**, entendemos por “**As Ligações**” como o resultado das conexões formais e informais com todos os colaboradores [colegas e amigos] de trabalho, a família e toda a envolvente onde os indivíduos se movimentam e se contextualizam com os grupos societários em geral. Este inter-relacionamento de ligações leva os indivíduos a vincularem-se com os demais, de tal forma que, a permanência na organização se lhes aporta como sendo essencial para o seu equilíbrio emocional-relacional.

Numa **segunda instância**, entendemos por “**Os Sacrifícios**” como o resultado dos custos materiais⁴ ou das perdas⁵ em que os indivíduos *per si* incorreriam se abandonassem ou fossem impelidos abandonar a organização onde trabalham.

Numa **terceira instância**, entendemos por “**Os Ajustamentos**”, (i) o bom resultado de uma boa compatibilidade e sintonia de interesses, entre os indivíduos e os cargos/funções que desempenham⁶, entre (ii) os indivíduos e a própria organização no

2/5

uma forma peculiar e única de perceber o mundo e, sobre o qual, constrói o seu conhecimento pessoal. Todavia, esta construção encerra em si um carácter de unicidade, já que, diferentes pessoas podem utilizar processos semelhantes do mesmo constructo. *Cfr. (v.g.)* George Kelly in “*The Psychology of Personal Constructs*” [Teoria dos Constructos Pessoais], 1955. Sumariamente, na génese desta teoria constata-se estar uma postura epistemológica, caracterizado por um alternativismo construtivo, segundo o qual, a nossa visão da realidade está sujeita a múltiplas construções alternativas por influência do meio ambiente. O desenvolvimento desta teoria é alicerçado em 11 [onze] Corolários [da construção; individualidade; organização; dicotomia; escolha ou eleição; âmbito ou categoria; experiência e aprendizagem; modulação; fragmentação; comunalidade; sociabilidade] e pode ser visto de forma esquemática em <https://prezi.com/w2jlhym0rmgu/aula-teoria-dos-construtos-pessoais-de-george-kelly/> (Consulta em 29 jun.2016).

³ Num processo natural de evolução no domínio da Gestão, expandimos as [3] **três comuns dimensões** “**Ajustamento, Vínculos ou Ligações, Sacrifícios**” relatadas, ao longo do tempo, na mais diversa literatura [(v.g.) WANOUS, J.P. in “*Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*,” (2nd Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, 1992 ou, MITCHEL, T.R.; HOLTOM, B.C.; LEE, T.W.; SABLINSKI, C. & EREZ, M. in “*The Retention of Employees: The Role of Organizational Embeddedness*”. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, 1999 ou, MITCHEL, T.R.; HOLTOM, B.C.; LEE, T.W.; SABLINSKI, C. & EREZ, M. in “*Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*”. Academy of Management Journal, n.º. 44, pp. 1102-1121, 2001a ou, ainda, BONACHE, J. in “*Prácticas de Recursos Humanos e Rendimiento Empresarial*”. J. Bonache & A. Cabrera (Eds.), Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, pp. 31-61. Madrid: Prentice Hall/Financial Times, 2006a ou, mais ainda, CROSSLEY, C.; BENNETT, R.; JEX, S. & BURNFIELD, J. in “*Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover*”. Journal of Applied Psychology, 92(4), pp. 1031-1042, 2007, ou, ainda mais, CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. & GOMES, J. in “*Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*”, Edições Sílabo, Lisboa, 2010] para [5] **cinco dimensões** “**As Ligações** [*The Links*]”, “**Os Sacrifícios** [*The Sacrifices*]”, “**Os Ajustamentos** [*The Fits*]”, “**A Sabedoria** [*The Wisdom*]” e, “**A (nova) Integração** [*The (new) Integration*]”.

⁴ (v.g.) perda de remuneração ou de títulos constitutivos de capital social da organização.

⁵ (v.g.) perda de amigos e/ou respeito dos outros.

⁶ (v.g.) a cultura e os seus valores são compatíveis e estão em sintonia com os da organização.

seu todo-global⁷, bem como, entre **(iii)** os indivíduos e a(s) envolvente(s) onde a organização se operacionaliza nos negócios⁸.

Na **instância seguinte, a quarta**, entendemos por “**A Sabedoria**”, o bom resultado dos indivíduos saberem gerir todo este proativo processo transformacional, sem porém em causa os valores em que acreditam, o seu **Eu-Individual e o Nós-Coletivo**, bem como, os compromissos que assumiram com a organização ao longo dos tempos. Saber gerir proficuamente esta sabedoria levará os indivíduos acreditar que são mais capazes e diligentes na apreensão de novas aprendizagens que os capacitarão com mais e melhor conhecimento.

E, numa **última e quinta instância**, entendemos por “**A (nova) Integração**”, como o bom resultado de os indivíduos saberem a todo o tempo reagirem às mudanças organizacionais e de envolvimento, bem como, às necessidades permanentes de integração ou de uma nova integração (nos casos, de terem sido despedidos ou, de se terem despedido, voluntariamente) no que tange à sua rede de atuação ou de conexão, nos âmbitos (v.g.) social, cultural, económico-político. Caso os indivíduos, por muito talentosos, capacitados e hábeis que sejam, não retroalimentem todo este (novo) processo no seu dia a dia poderão, porventura, cair em descrença intelectual ou em infortúnios psicológicos muito difíceis de ultrapassar.

Quanto mais fortes e estritos forem estes elos de ligação e, as sinergias interatuantes por eles criadas e, quanto mais elevados forem os sacrifícios (dentro e fora do trabalho) e, mais expressivos forem os ajustamentos e, quanto maior for a sabedoria demonstrada/experimentada e, maior for o grau da (nova) integração, mais os RH's estarão enraizados [*embedded*] na organização e na sua envolvente (comunidade).

3/5

Por conseguinte, a organização, no sentido de reter os seus talentos/colaboradores pode e deve atuar sobre estas **Cinco Dimensões ou Planos** com vista a reforçar e potenciar todos os elos de ligação no seu conjunto. Para isso, poderá socorrer-se da tomada de algumas medidas⁹ no sentido de as concretizar.

Todavia, importa, aqui, referir que, como na “vida nem tudo são rosas”, deste estreitar de inter-relacionamentos dos cinco planos dimensionais, podem, também, provir constrangimentos de múltiplas ordens quando, por razões diversas e inesperadas, a organização se vê compelida a dispensar alguns dos seus RH's a quem estas condições foram oferecidas. Aqui, o sentido de perda é, nestes casos, de maior gravidade e pode, inclusive, tornar-se, ainda, mais expressivo o impacto desviante que poderá (re)cair sobre os demais RH's da organização, ou seja, quanto mais elevadas forem as expectativas criadas, mais contundentes tendem a ser os sentimentos de quebra do “constructo psicológico” e as “tormentas de vida” que, daí possam provir.

⁷ (v.g.) é-se percecionado que, os objetivos profissionais e vocacionais dos indivíduos no desempenho dos seus cargos/funções são passíveis de ser alcançados com sucesso.

⁸ (v.g.) o meio geográfico e social e a rede orgânica de troca de serviços que a compõe (administrativos, comerciais, profissionais, educacionais e culturais) é-lhes, de tal maneira agradável que os leva a nela permanecer.

⁹ (v.g.) seleção e Recrutamento de RH's da sua Zona Geográfica, Patrocínio de atividades lúdico-recreativas onde os seus colaboradores participam e, a Concessão de empréstimos para compra de habitação própria, através da apresentação de propostas, com condições financeiras atrativas.

Destarte o exposto, somos, a concluir em síntese que, as cinco dimensões, aqui, retratadas “caraterizam as relações laborais e pessoais dos indivíduos com o seu trabalho, com a sua organização e com a comunidade onde ela e a sua família se inserem” (adap. Mitchell *et alii*, 2001) e que, a retenção de RH’s, nomeadamente, de talentos ou de colaboradores com potencial latente de grande crescimento, pode ser percecionado através do Enraizamento [*Embeddedness*] e dos processos a ele subjacentes. Todavia, por muito que se limitem os riscos e quantifiquem as, eventuais, perdas associadas à saída dos mesmos, as organizações não são capazes e nem conseguem dominar as forças externas que o próprio mercado gera, nem, tampouco, impedir que os seus RH’s possam aproveitar as atrativas oportunidades que o próprio mercado lhes oferece. Apesar de não existirem modelos perfeitos e/ou fórmulas milagrosas para o controlar a direção e a velocidade do fenómeno “*In or Out*” dos RH’s nas organizações, tentamos deixar claro que, uma boa socialização interatuante entre os seus membros, um bom ajustamento entre os indivíduos e os processos da organização, permitirão o aporte de acolhimento e retenção, entre portas, de personalidades distintas e complementares entre si que, podem fomentar as dinâmicas da mudança, da inovação e do desenvolvimento organizacional, através da apresentação de um elevado grau de eficácia construtiva patenteada através de atitudes e comportamentos de importante relevância organizacional, tais como: **“o empenhamento afetivo na organização, o sentido de lealdade para com ela, os desejos de permanência ou abandono, a produtividade, a ética e a solidariedade”**. (adap. Phillips & Connell, 2003 *cit por* Cunha *et alii*, 2010)

Podemos, então, inteligir que, o grau de eficácia de tudo o quanto foi exposto vertem efeitos sobre múltiplas atitudes e comportamentos organizacionalmente distintos e relevantes, que interatuam num processo que não pode ser encarado numa lógica estanque, tal como, se os indivíduos ao ingressarem numa organização ficassem despidos de qualquer ideia coletiva e/ou da sua imagem de marca. Por sua vez, e para contrariar potenciais efeitos negativos da saída dos Talentos, apontamos algumas medidas organizacionais tendentes à sua retenção, não deixando, porém, de fazermos uma evolução dos conceitos relacionados com a área da Gestão.

4/5

RH’s: Enraizamento “*Dentro ou Fora*” | *Embeddedness* “*In or Out*” a escolha é vossa!

Obrigado pela Vossa Paciência. Fiquem bem.

Luís Filipe Ribães Monteiro

Portugal, Amarante, 29 de junho de 2012

Texto Revisto em 29 de junho de 2016

Siglas & Acrónimos:

Adap. – Adaptado

Cit – Citado por

Et alii – Vários autores; e outros

In – Dentro

Out – Fora

RH’s – Recursos Humanos

Biblionetgrafia Seletiva Consultada:

BONACHE, J. *in* "Práticas de Recursos Humanos e Rendimiento Empresarial". J. Bonache & A. Cabrera (Eds.), Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, pp. 31-61. Madrid: Prentice Hall/Financial Times, 2006a.

CROSSLEY, C.; **BENNETT**, R.; **JEX**, S. & **BURNFIELD**, J. *in* "Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover". Journal of Applied Psychology, 92(4), 1031–1042, 2007.

CUNHA, M.; **REGO**, A.; **CUNHA**, R.; **CABRAL-CARDOSO**, C.; **MARQUES**, C. & **GOMES**, J. *in* "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano", Edições Sílabo, Lisboa, 2010.

MITCHEL, T.R.; **HOLTOM**, B.C.; **LEE**, T.W.; **SABLYNSKI**, C. & **EREZ**, M. *in* "The Retention of Employees: The Role of Organizational Embeddedness". Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, 1999.

MITCHELL, T.R. & **LEE**, T.W. *in* "The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment". Research in Organizational Behavior, 23, 189–246, 2001.

MITCHEL, T.R.; **HOLTOM**, B.C.; **LEE**, T.W.; **SABLYNSKI**, C. & **EREZ**, M. *in* "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover". Academy of Management Journal, n°. 44, pp. 1102-1121, 2001a.

PHILLIPS, J. & **CONNELL**, A. *in* "Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach". Amsterdam, Boston, Butterworth-Heinemann, 2003.

WANOUS, J.P. *in* "Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers, (2nd Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

© Ficam Reservados Todos os Direitos de Autor 2016