

João Linz: Senhores com a disponibilidade de gente qualificada. Mesmo num período onde a economia mundial continua andando de lado. Então tivemos nesse período dos últimos 8 anos medias de crescimento globais inferiores a 2% ao ano. Mesmo assim essa preocupação com a disponibilidade de talentos vem crescendo. Qual a razão disso? O que eu chamo a atenção de vocês é, que na nossa percepção, é que nós estamos diante de um problema que não é apenas quantitativo, ou seja, falta gente qualificada, não é apenas porque a economia está crescendo ou se movimentando em uma determinada direção, falta gente qualificada por um problema qualitativo, um problema de desequilíbrio entre as competências que são necessárias e aquilo que é disponível na força de trabalho. Esse desequilíbrio é fundamentalmente provocado pelas mudanças no ambiente de negócios, ou seja, a tecnologia evolui de uma maneira tão intensa, os modelos de negócio evoluem tão rápido que não conseguimos ter uma força de trabalho que acompanhe o passo dessas mudanças. Quando olhamos o caso do Brasil, é desesperador, porque alinhamos o problema da qualificação com o problema quantitativo, ou seja, mesmo a economia andando de lado no Brasil, nós mantivemos um nível de geração de empregos formais muito bom, de forma que se nós planejamos, para o próximos anos o desenvolvimento de capital humano nas nossas empresas, nós não trabalhamos com um cenário de aumento significativo do desemprego. Os analistas mais pessimistas projetam desemprego na faixa de 6,5% se a economia crescer apenas essa taxa inferior a 1,5%. Então no caso brasileiro isso é desesperador, ou seja, os nossos CEO's estão reportando nessa pesquisa que tenho uma dificuldade significativa de implementar estratégias de negócio porque falta gente qualificada. Preocupados com esse tema resolvemos aprofundar um pouco os estudos e tentar entender o que causa esse descasamento, entre qualificação necessária e qualificação disponível dentro de um determinado mercado, e esse talvez seja um primeiro exemplo de aplicação da lógica de indicadores para a gestão de capital humano. Então para investigar esse fenômeno fizemos uma outra pesquisa lançada no mês passado em parceria com o |LinkedIn|. Nós analisamos mais de 270 milhões de registros dele e cruzamos com indicadores de gestão de pessoas da nossa base de dados, da nossa base benchmarking, global, com 2.600 empresas. O que estávamos interessados em investigar? A nossa hipótese era o seguinte. Diante deste nosso descasamento, será que as empresas e os mercados que tem uma força de trabalho com maior capacidade de se adaptar, de aprender, ela tem reflexo positivo do ponto de vista econômico, do ponto de vista do desempenho das empresas? E a nossa conclusão foi positiva. Primeiro começamos tentando entender com base nessa massa enorme de dados, como era o comportamento de diversos mercados e conseguimos construir um modelo factível de 11 países onde conseguimos parametrizar o grau de adaptação da força de trabalho em relação a outros países. Nós aqui estávamos basicamente capturando indicadores como, no caso da força de trabalho: quantos empregos as pessoas desse conjunto, desses pais, quantos empregos elas tiveram ao longo da sua carreira, quantas mudanças de cargo elas tiveram, quantas vezes elas mudaram de setor ao longo do tempo... E com isso nós parametrizamos a questão da adaptação. E no caso das empresas nós analisamos: será que essas empresas estão buscando talentos em diferentes regiões, em diferentes fontes, qual que é o nível de turn over dessas empresas, qual que é o nível de aproveitamento interno, etc. E ao parametrizar esses dois conjuntos de dados chegamos à conclusão de que existe sim diferença entre os mercados, esse foi o primeiro ponto. Então no caso brasileiro estamos em 9ª posição nesse ranking de 11 países. Até que não é um desempenho ruim quando encontramos economias até bastante dinâmicas como Alemanha na decima posição, e assim por diante, mas de qualquer forma não é uma situação confortável. Mas o ponto mais importante deste estudo foi nós conseguirmos mostrar que existia uma correlação positiva entre a capacidade de adaptação de uma força de trabalho, a capacidade de aprendizado da força de trabalho, e o retorno sobre o capital

humano gerado em cada uma dessas empresas, ou seja, nós conseguimos afirmar com base nesse estudo que a qualidade do capital, da minha orça de trabalho tem um impacto econômico sim. Quer dizer, vários estudos estão caminhando nesta direção esse foi mais um exemplo deste tipo de exercício. A primeira mensagem dessa nossa análise é: nós estamos vivendo em um mundo onde a questão da qualificação da força de trabalho vai ser fundamental para criar diferencial competitivo. A escassez desses profissionais qualificados ao redor do mundo está gerando uma pressão no aumento dos custos do trabalho. Isso não acontece só no Brasil, mas em diversas regiões, especialmente nos países emergentes, e terceiro, eu tenho uma grande oportunidade de gerar riqueza, de gerar melhoria de produtividade, se eu tiver uma força de trabalho com capacidade de aprender e se adaptar às novas circunstâncias de negócio. No nosso estudo preliminar nessa mostra de 11 países nós encontramos uma possibilidade de ganho neste mercado de cerca de 130 bilhões de dólares, no caso brasileiro 12 bilhões de dólares. Pode parecer pouco quando olhamos o tamanho do PIB brasileiro, mas se pensarmos que no caso do Brasil nós temos dificuldade de ganho de produtividade, se olharmos o histórico dos últimos 15 anos o ganho de produtividade das empresas brasileiras tem sido muito pequeno, aqui é uma área de oportunidade. Porque eu trouxe esses dados? Para começarmos nossa discussão. A minha percepção é que daqui para a frente gerenciar o capital humano se tornou muito complexo. Quando eu comecei minha carreira 20 e poucos anos atrás, gerenciar capital humano no Brasil era muito simples, até porque a maioria das empresas não precisa mais para manter a suas operações do que um departamento de pessoal, uma boa área de treinamento, de salários e benefícios. A hipótese que estamos levantando aqui é que nesse ambiente que estamos vivendo hoje eu preciso ter um modelo de gestão de pessoas cada vez mais sofisticado e complexo |?| o impacto que as pessoas tem na nossa estratégia de negócio e no resultado das nossas empresas. É por isso que quando falamos nesse aumento de complexidade não é por acaso que a estratégia de gestão de talentos aparece naquela pesquisa de CEO como o principal componente da estratégia que os CEO's pretendem mudar no próximo ano. Também repetimos essa pergunta a 17 anos e nos últimos 3 anos essa sensação de que eu preciso reformular e ter estratégias mais robustas ao que se refere ao capital humano aparece em primeiro lugar na preocupação dos CEO's. por outro lado, esse é um dado de certa maneira preocupante para certas empresas, quando perguntamos essa ano para os CEOs se diante dos desafios que eles tinham do ponto de vista de negócio, das transformações dos mercados nos quais estão inseridos, e nós pedíamos para que eles avaliassem quão preparado estava, cada uma das áreas funcionais dentro da empresa, nós também chegamos a uma situação um pouco desconfortável para a área de recursos humanos. Embora na percepção dos CEOs a mudança do ambiente seja tão grande, os desafios sejam tão grandes que eles querem mudar muitas coisas em todas as áreas funcionais, é isso que está dizendo esse gráfico, a área de recursos humanos sem dúvida é uma área onde eles pretendem ou veem uma necessidade de grandes mudanças, e isso não é por acaso, como estamos mencionando aqui é reflexo deste momento histórico e do investimento feito na área de recursos humanos nos últimos anos. Bons investimentos na área de recursos humanos e boas estratégias na área de recursos humanos não vão se materializar na nossa visão daqui para a frente com base no feeling, apenas na intuição. A intuição é importante, mas temos uma crença profunda que a melhoria desse quadro daqui para frente depende da análise de fatos e dados, de saber o que está acontecendo. Nesta linha nós vamos perguntar de novo para os CEOs. Nós temos uma lista de indicadores relativamente simples de se calcular, de se monitorar. Tínhamos uma lista grade, que tinha coisas como por exemplo a produtividade dos empregados. O cálculo da produtividade é uma relação entre lucro e número de empregados, ou retorno para o acionista e número de empregados, volume... são

números simples de se calcular. Perguntamos para os CEOs, desta lista de indicadores, quais são os mais importantes para que possamos monitorar estrategicamente o que está acontecendo nessa empresa. A linha de cima apontava... e esses 6 indicadores foram os mais votados... apontavam o grau de importância dado pelos CEOs aos indicadores. E a linha de baixo mostra o grau de satisfação dos CEOs em relação às informações que eles recebem, medindo o tempo, a disponibilidade e a qualidade da informação disponível. Então, estamos diante de uma área de grande oportunidade na gestão das empresas. Ao longo das décadas nós investimos muito pouco nos sistemas de informação de recursos humanos, de capital humano. Esse quadro está mostrando para a gente que é hora de mudar. Se eu entendo que indicadores como este são extremamente importantes na gestão do negócio, e eu não tenho informação de qualidade, eu estou tomando decisões muitas vezes baseadas em premissas equivocadas. Então essa é a tese que queremos defender com vocês. Por um lado o mundo em que estamos vivendo se tornou cada vez mais complexo, os direcionadores de complexidade mudaram. Eu tenho grandes oportunidades de ganho em termos de retorno sobre os meus investimentos gerenciando melhor o meu capital humano, mas eu não vou conseguir fazer isso se eu não tiver como suporte, como apoio, um bom sistema de informações e indicadores confiáveis. Eu costumo debater com vários clientes, vários ambientes quando andamos pelo mercado o seguinte paradoxo: se nós chegarmos na nossa empresa, dando o exemplo da Price, para vocês verem o tamanho do nosso drama e acho que deve ser comum na maioria das empresas... lá na Price nós embaixo de cada cadeira, mesa, vai ter um número de patrimônio. O que é isso? Ele vai estar vinculado ao meu sistema contábil, meu |RP|, e isso significa que alguém na minha organização sabe exatamente onde está cada cadeira, cada mesa, dentro da minha empresa. Agora, quando a confusão começa? Quando alguém pergunta onde está o consultor que é formado em engenharia, que fala alemão, para poder atender o nosso projeto de análise ambiental de um cliente. Achar esse sujeito dentro de 5000 pessoas é extremamente difícil, porque ao longo dos anos nós fomos investindo muito pouco, na maioria das empresas brasileiras, no sistema de informação de capital humano. E daqui para a frente o que vai produzir riqueza não é a mesa, não é a cadeira que está no nosso sistema contábil, mas são as pessoas que estão sentadas nelas. Esse é o drama que estamos vivendo. Se esse é nosso momento histórico, nossa realidade, como que podemos começar? Evoluir? O lado bom da história é que essa discussão que estamos fazendo aqui ela não é exclusiva do Brasil. O ano passado a |P| fez uma pesquisa nos Estados Unidos para saber o estágio de evolução das empresas americanas no que se referia a gestão de indicadores na área de recursos humanos e não chegou a uma conclusão da minha avaliação do estágio que temos aqui nas empresas brasileiras. Normalmente essa jornada começa ao longo dessa trajetória que está aqui nesse slide. O primeiro passo, e eu acho que é onde a maioria das empresas que aqui se encontra, que eu não tenho dificuldade de ver nas empresas brasileiras, é um sistema de gestão, sistema de informações que é capaz de produzir reportes básicos, estatísticas simples a respeito da configuração da minha força de trabalho. Quantas pessoas eu tenho, onde elas estão... nem sempre foi assim, a 15~20 anos atrás nós precisávamos chegar em uma empresa bancária ou em uma loja de supermercado e botar as pessoas na parede para ver se batinha com o que tínhamos no controle que tinha no RH. Mas hoje na maioria das empresas eu tenho uma boa cobertura dessas informações ou desses reportes básicos. O próximo passo na evolução é garantir que a minha área de recursos humanos seja capaz de transformar esses reportes básicos em indicadores que possibilitem análise, a comparação entre outras empresas. Então, por exemplo, eu saber quantas pessoas fizeram um programa de treinamento no ano anterior, esse é um reporte básico. Mas talvez para eu fazer comparações mais assertivas em relações aos meus concorrentes, eu talvez precise ter uma

evolução nesse indicador, e saber o investimento que eu estou fazendo em média por empregado em comparação com meu concorrente, ou o investimento que eu estou fazendo em treinamento em relação a determinados processos e assim por diante. O terceiro passo é eu fazer análises, correlações em relação a isso. Explorar nesses indicadores as relações de causa e efeito. E a partir daí desenvolver a capacidade de fazer projeções. Também para não contar de cliente, eu lembro de uma história bastante engraçada, no caso da Price, de como isso, essa capacidade de juntar o estágio 3 e 4 nos levou a uma decisão inteligente. Nós tínhamos um problema recorrente na firma americana de turn over motivado por problemas de qualidade de vida. Então a muito tempo tínhamos a fase 3 cumprida, ou seja, nós sabíamos que uma causa fundamental do turn over da nossa firma americana era reclamações em relação a qualidade de vida. Isso aparecia em entrevistas de desligamento e na pesquisa de clima. Como que evoluímos desse ponto para análise e tomada de decisão? Nós começamos a simular. Começamos a tomar históricos desse indicador e conseguimos fazer uma projeção interessante. Cada ponto percentual de acréscimo no turn over, cuja causa fundamental era qualidade de vida, cada ponto percentual de acréscimo no turn over significava um decréscimo de 15 a 20 mil dólares na retirada anual dos sócios. E rapidamente conseguimos aprovar uma estratégia de mudança das políticas de qualidade de vida, de flexibilização de horário, e trazer os níveis de turn over a níveis controláveis. É isso que estamos querendo demonstrar do poder do uso de ferramentas simples de análise de dados para direcionar a tomada de decisão. Para finalizar eu queria deixar como recomendação final uma lista do que consideramos alguns exemplos de indicadores chave para um bom monitoramento da gestão de capital humano. A gestão de capital humano é um sistema, eu não posso tratar nenhuma dessas pernas como um componente isolado, toda a minha estratégia de capital humano começa da discussão de que tipo de gente eu quero ter na minha empresa, qual o perfil da minha força de trabalho, e vejam a importância disso pela nossa discussão inicial sobre adaptação, toda essa discussão começa pela questão do perfil, qual perfil que eu quero ter em termos de conhecimento e demografia da minha força de trabalho, e eu deveria analisar os meus processos de gestão em até que ponto eles estejam conseguindo produzir essa força de trabalho com as características que eu desejo e pelo caminho que tipo de resultado isso está gerando para a minha organização. Então fica aqui essa mensagem final, essa recomendação final, com uma lista de alguns indicadores que na maioria das vezes são de grande utilidade para nós monitorarmos se esses processos estão indo na direção correta ou não, em função da estratégia definida.