

Cicero Penha do grupo |Algar|: Essa questão da mensuração do capital humano sempre é um desafio muito grande para todos nós em função do fator intangibilidade que temos na avaliação dessas informações. Então muito mais do que analisar número de pessoas, produtividade, tem uma série de fatores de motivação que são intangíveis. Como que a PwC vê essa questão e que soluções poderiam dar como sugestão de trabalhar isso dentro do inventário de capital humano?

|?|: A intangibilidade do problema você nunca vai remover, porque estamos falando da dimensão humana dentro das organizações. Que saída que temos encontrado do ponto de vista de gestão é você coletar evidência dos resultados dos comportamentos dessa população que você tem. Então como eu mencionei aqui na abertura da importância da capacidade de adaptação da minha força de trabalho. O conceito de flexibilidade, de resiliência são conceito extremamente intangíveis, qual a saída para eu avaliar como eu estou? Antes de nós mostramos essa pesquisa, poderíamos dizer que naturalmente o brasileiro vai ser o campeão de flexibilidade se olhar 11. Porque a nossa cultura tem por natureza esse conceito da flexibilidade. Agora, tentamos parametrizar. O que significa a capacidade de adaptação neste contexto econômico, neste foco de estudo específico? A capacidade do sujeito se mover na carreira. Conceituamos a capacidade de adaptação da capacidade do sujeito se adaptar a diferentes circunstâncias. E como posso medir isso? Será que ele teve promoções onde ele trabalhou? Será que ele ao longo da vida mudou de um setor para o outro. Enfim, criamos parâmetros ou medidas para tentar avaliar um conceito que é intangível por natureza. E aí começamos a ter conclusões, em uma massa de dados grandes, complicadas. No caso do Brasil temos mais de 20 milhões de registros no linkedin aproximadamente. E aí veja, quando você olha o perfil do brasileiro e seu comportamento dentro do LinkedIn vamos encontrar um sujeito que mudou pouco de um setor para o outro, teve poucas inovações em relação a força de trabalho de outros países, teve poucas promoções do mesmo emprego, mudou poucas vezes de posto de trabalho... então nessa medida criada temos um desempenho um pouco diferente. Então eu diria que o desafio para cada empresa é criar medidas que façam sentido para sua estratégia de negócios. Por mais que essas medidas contém apenas uma parte da história. Nenhum indicador vai contar 100% da história. O ponto que destacamos aqui é que estamos em um extremo, a gestão pessoas vem de um extremo de muito empirismo, de pouca análise de dados, e não acreditamos que o caminho correto seja eliminar completamente a intuição e ir para uma base totalmente analítica de tomada de decisões, mas encontrar esse caminho do meio. Eu estava em um cliente um dia desses e me deparei com a seguinte situação. Era uma empresa de construção, várias obras espalhadas no país, e estávamos analisando o custo das obras. E tínhamos uma situação que estávamos medindo esse |?| of control. O peso da estrutura gerencial na obra em relação a base operacional. E nos deparamos com a seguinte situação: obras similares tinham uma estrutura de gestão muito pesada. E eu perguntei para o executivo de recursos humanos, ele respondeu que as obras eram muito diferentes. O tamanho da obra, o nível de complexidade, elas são semelhantes, e algumas delas tem o dobro do número de gerentes e engenheiros em relação a outra, e porque isso acontece. No fim o sujeito se impacientou e falou: nossos diretores são muito experientes e eles definem a estrutura da obra com base no seu feeling. E qual é a lógica subjacente dessa decisão que eu tomei. E sabemos que vamos tomando decisões na pressão do dia a dia e isso vai gerando consequências da estrutura de negócios. E um pouco de análise ajudaria a correção do rumo. Estou querendo dizer que vamos desprezar a sensibilidade do líder, do gestor? Com certeza não, mas trazer um pouco mais de ferramenta para ajudá-lo a lidar com um mundo que é cada vez mais complexo. O material está disponível e as pesquisas

que citamos aqui estão disponíveis no site. Tanto a pesquisa de CEO quanto a em parceria com o LinkedIn.

Eloisa | Bedicks | superintendente do IBGC: Apesar de nesta pesquisa vocês não terem abordado, um assunto que vamos estar tratando ao longo do dia de hoje é sobre avaliação de pessoas, de conselho e também da alta gestão. Eu queria que na sua experiência você falasse rapidamente o que você tem visto nas empresas brasileiras em relação a avaliação de conselhos.

Aqui voltamos talvez na mesma tecla. A maioria dos sistemas de avaliação de performance misturam componentes objetivos, que é a realização de metas com base em indicadores pré definidos, e componentes qualitativos. Então acho que a primeira coisa... nós fizemos uma pesquisa sobre esse tema já a alguns anos atrás em 2008 e monitoramos o que estava acontecendo em 50 empresas com boa reputação nessa prática de gestão de performance, e aí o que encontramos foi que nessas melhores empresas era um bom equilíbrio entre esse componente quantitativo e qualitativo. O que é isso? É um peso adequado tendo em vista o tipo de negócio, a sua estratégia e o tipo de cultura ao qual está inserido. Mas isso foi um modelo recorrente. O balanceamento de aspectos quantitativos e qualitativos, já reconhecendo que os indicadores, mesmo os econômico-financeiro, não contam 100% da história, da trajetória daquele profissional e da contribuição que ele deu para a empresa. Esse é o primeiro ponto. A partir dessa pesquisa outro aspecto recorrente que chamava a atenção era a dificuldade de ajustar esses indicadores de desempenho a estratégia de negócio, de manter isso alinhado ao longo do tempo. Quer dizer, você partir de um objetivo ou de uma visão estratégica ampla e conseguir desdobrar isso para as várias áreas de negócio e manter a coerência desse sistema de indicadores e parâmetros de desempenho é um outro grande desafio colocado pelas grandes empresas. Então eu acho que no caso das empresas brasileiras nós estamos nessa trajetória de evolução. O reconhecimento de que eu preciso balancear as coisas, os indicadores econômicos e financeiros, e aspectos qualitativos. E o segundo ponto é garantir um bom alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos da empresa. Nós temos visto isto ter um impacto extremamente relevante no que se refere à remuneração, inclusive, e aí fazendo uma propaganda de uma pesquisa acadêmica que estamos fazendo juntamente com a fundação Getúlio Vargas, está no começo ainda da pesquisa, pretendemos fazer uma análise do mercado brasileiro, e entender a relação da evolução da remuneração executiva e os indicadores utilizados e a geração de valor para o acionista, ao longo de um período de 5 anos, nas empresas de capital aberto. Isso está no forno ainda e em 2 ou 3 meses devemos estar publicando isso em parceria com o instituto de finança. Eu diria que se eu fosse puxar dois cuidados para os conselheiros, para avaliar a qualidade do sistema de gestão da performance eu diria que essa questão do balanceamento entre aspectos quantitativos e qualitativos e o alinhamento desse modelo com a cultura e com a estratégia da organização.