

Professor Falconi: Foram muitas experiências, inclusive como conselheiro da Sadia, vivi aquela experiência que todos vocês conhecem, que nos feriu demais. Então, o que tiramos disso tudo sem perder em conta que estamos tratando aqui de recursos humanos? Eu vou dar um depoimento para vocês. De todos os conselhos que eu participei, o único que realmente tem consciência do valor dos recursos humanos e pratica é o da AMBEV. Os outros não, e eu falo com todos eles. Não tem consciência do valor fundamental dos recursos humanos na competitividade e desenvolvimento da organização. Você pergunta se alguém é contra e todo mundo é a favor. Mas ser a favor é uma coisa, e ter a consciência e batalhar por aquilo é outra. São coisas bem distintas. Se eu pudesse falar para vocês quais são os 3 fatores determinantes para você conseguir resultado em organizações ou em qualquer empreendimento, e como consequência competitividade, que é um tema que estamos tratando aqui, eu afirmo para vocês que sem nenhuma dúvida que recursos humanos é representado por liderança, todas as condições humanas, clima organizacional, meritocracia, tudo. Então um ponto é esse. Segundo ponto é conhecimento técnico, saber as coisas do negócio. E o terceiro é método. Fundamental. As empresas que realmente foram fundo nisso estão apresentando resultados excepcionais, que quer dizer o dobro da margem [?] das outras organizações do setor. Isso que é resultado excepcional. Então, esse são os 3 fatores fundamentais. Então como estamos tratando aqui no painel de recursos humanos, o que eu tenho encontrado de ponto fraco nos conselhos é essa falta de percepção quanto ao valor dos recursos humanos, ou seja, atribuir tempo de conselho a esse fator. Tempo de conselho e de conselheiro. Por exemplo, vou dar alguns exemplos para vocês. No conselho da AMBEV nós fazemos um café da manhã por ano com os trainees, e a medida que a empresa foi se espalhando ao redor do mundo, e nós temos reuniões de conselho em vários países, então acaba que cada reunião de conselho que temos nesses países nós temos também ali café da manhã com trainee, ou na pior das hipóteses um encontra, um bate papo com eles. Nunca vi nenhum conselho fazer isso. Esse valor dado pela empresa aos seus trainees tem origem no Jorge Paulo [Lema], que hoje não está mais no conselho, mas quando ele estava era a primeira coisa que ele fazia. Isso começou com ele e com a importância que ele dá a pessoas. Lá nós acreditamos que todo mundo tem talento. Todas as pessoas são talentosas. O grande desafio das empresas é descobrir quais são as pessoas que tem talento para aquilo que elas estão fazendo naquela empresa, e selecionar essas pessoas, que tem talento para aquela empresa, que gostam, que amam o que fazem ali. Essa são as pessoas que fazem a diferença, porque quando você trabalha com pessoas que amam o que fazem, elas levam vantagem em tudo, porque tudo é fácil, trabalho e diversão é a mesma coisa. Então vale a pena dedicar esforço a selecionar essas pessoas. E promover aqueles que tem mérito, sem beneficiar ninguém por qualquer motivo, porque isso é observado por todos. Se você fizer isso você certamente vai ter um dos 3 grandes fatores que afetam a competitividade da empresa resolvido, e que eu acho que é o principal, porque o resto vem como consequência. Então esse é o ponto principal. Agora, falando um pouco sobre meritocracia. Qual que é o grande problema? Vamos supor o seguinte, você decide iniciar um processo meritocrático em uma empresa. Mas você não tinha esse processo antes, você decidiu naquela hora. Então você tem algumas pessoas que foram promovidas sem mérito, por algum outro motivo, só que a vida me mostrou que algumas pessoas, ocupando alguns cargos de liderança, são altamente deletérios para as empresas. O que eles custam às empresas não é só os seus salários, é aquilo que eles não deixam as empresas ganharem por sua atitude. E não é que isso seja maldade, é porque ele não está para aquilo, ele tem medo das iniciativas, não ama o que faz; e aí as empresas tem alguma resistência a tirar essa pessoa do caminho. Eu sou favorável a fazer o seguinte: vê o quanto falta para a aposentadoria e faz um pagamento antecipado de todos os salários, mais aposentadoria, mas tira ele do caminho. Porque isso que

you are going to spend is very little in relation to what you are losing at the moment. And promote people who are committed [have their mouth full] and have a strong desire to work, to get things done. This question of meritocracy requires some decisions that not everyone has. If I could give one more message I would say the following: to be human is not to jump, we learn by degrees. It doesn't matter how much knowledge you put into people in one day because it doesn't stay. We have to have a system in companies that promotes a daily learning, that has to be the initiative of each one, and the only thing that I can recommend is a system of goal setting and follow-up in the whole company, from the president down to the operation, so that everyone has a goal and everyone seeks to achieve these goals. With method, discipline, everything organized, and the big problem is that you come to the company and she says: we already have goals. Well, poorly established, poorly broken down, poorly done, and here you don't have a system that works well. You have to have a good goal system. Invite technicians to help you do this but do it well. This is the first step of you promoting a rapid learning in the company and promoting competitiveness on the side of human resources. Technical knowledge is very important, and you can buy it. You have a problem in your organization that is technical, look for the best specialist in the world. One day we built a factory in Rio de Janeiro, the second largest in the world, it cost 630 million dollars. One day Marcelo asked me to go to Rio, because they couldn't reach either the nominal production of the factory, something was happening. I went there, I stayed 5 days, I interviewed many people, I went to the areas, and what did I see? A new staff, dedicated, working with goals, they knew how to make a plan of action... But they didn't know how to make beer. The staff didn't have technical knowledge of the machine. And we did a job, and we brought from the whole world 18 great specialists, and the technician solved it. Who knows, knows. Technical knowledge is this, you can buy it. And cheap. Technical knowledge is important. Besides, general knowledge is very important. The more people know things, the more competitive your company will be.

Adriana: I would like to share a little of my experience with GE. Taking the hook of the panel, on the topic of competitiveness, that competitiveness is associated with productivity that is intrinsically associated with talents, with people. Everything ends up being done, done by people. Today we have a vision, I believe, even more holistic of this role of people and of what we need to have to attract these people, to keep these people, there is already a line of conscious capitalism talking about the need for you to attend to the needs of all the stakeholders and the people who work with you, they are part of this group of stakeholders. In GE we have a very interesting experience. I think that a large part of the people here know, and I will get into the details. One thing that caught my attention, from the first moment that I talked with GE is the philosophy of leadership that the company has. First, she treats you as a leader from the first moment, so she appoints you as a leader among her collaborators. Then part of this principle is that each one of us can and should be a leader. And the whole structure and training that is done inside GE is based on this philosophy. So you have different levels of training depending on the experience, on the maturity of the person. So with the leaders who are entering, you have to first give that notion, you can, you are a leader, and you are here in this company that has this philosophy, and you start to give some more basic instruments, like the styles of leadership, the tools that the company has for you to manage all the resources... When you already reach a level a little higher, more experienced, you have more in-depth trainings, with teams that are formed with a common objective and that

te dão aquele preparo para algo mais, uma visão de um mundo onde uma organização global como a GE, que está em mais de 100 países, extremamente matricial, e você tem uma alta mobilidade dentro da companhia nas suas várias áreas. Então, primeiro os reportes matriciais que podem deixar qualquer um muito confuso, desde o primeiro momento, e depois de bastante tempo na companhia, mas essa mobilidade das pessoas, que é incentivado, que os líderes, a partir do momento que eles vão se desenvolvendo na companhia, experimentem áreas e funções diferentes na companhia. Então além de você ter os programas específicos de liderança nas funções você pode fazer essa transição. E depois que você atinge um certo nível de maturidade, que você se torna um executivo na GE você também tem treinamentos diferenciados que realmente te expõe a situações transformadoras, para alargar a forma de pensar e fazer com que aqueles líderes sejam capazes, de fato, de encontrar soluções para esses desafios da humanidade atual. Nós como GE nos propomos a ajudar a humanidade, então você não vai conseguir fazer isso se você não alargar os limites do pensar dos líderes. Isso me chamou a atenção e eu acredito que seja um ponto muito positivo da GE. E como você faz isso? Você precisa de disciplina, de meta. Isso é feito ao longo do ano, não para nunca, temos um processo que começa com o estabelecimento de metas, então cada funcionário, no começo do ano, vai estabelecer suas metas, que estão extremamente alinhadas com seus superiores, então já pensa na sua mas espera vir a de cima, e dá aquela alinhada... a ferramenta funciona, e você tem revisões periódicas dessas metas e o mais interessante, no final do ano, quando você vai fazer a avaliação de desempenho, não é só a métrica de resultado financeiro, de crescimento, e é fortíssima, mas a métrica do como fazer. Então você tem valores que são escolhidos pela companhia, que são importantes, e você é medido pelos valores. Então se você tem um foco externo, uma experiência, uma expertise forte, se você é inclusivo, se você tem imaginação e coragem... esses valores estão ali no sistema, na ferramenta online que você usa e você tem formas de entender, e você tem como entender o que é esperado de você e do próximo nível, então você pode já se colocar numa função, que é esperada de cada um, de um eterno aprendiz, sempre olhando qual o próximo passo. E aí você tem, durante o ano esse ciclo de revisão, você começa com os seus goal and objectives, você faz isso para sua equipe, você mede isso ao longo do ano, você alinha... e você tem discussões que são feitas para identificar lideranças de potencial ainda maior, e coloca-los em programas de aceleração. Você pode acelerar lideranças, e isso é feito de maneira global. Então você tem um olhar global, um olhar regional, local... e isso funciona ao longo do ano. Então eu acredito que esse diferencial da GE, que até no passado era elogiado por um lado e criticado por outro... hoje eu sinto um clima diferente, tem uma motivação para contar o que se espera, ajudar a fazer, dar as ferramentas e o conhecimento necessário para você conseguir desempenhar aquela função, a aí você tem que prestar conta, dizer se cumpriu ou não cumpriu, e tem uma avaliação que te permite calibrar as expectativas para o ano seguinte. Enfim, é uma experiência bastante interessante, lógico que tem seus desafios também, mas falo deles depois.