

A meritocracia avança nas empresas em operação no Brasil

Pesquisa da Pricewaterhousecoopers indica a gestão de desempenho como prática cada vez mais utilizada em grandes empresas no Brasil

A importância crescente da gestão de pessoas para o sucesso nos negócios contemporâneos foi uma das principais motivações da Pricewaterhousecoopers para mapear o estágio atual de um de seus processos fundamentais: a gestão de desempenho dos profissionais.

O processo de gestão de desempenho estabelece um vínculo importante entre a estratégia organizacional, as operações cotidianas e a contribuição dos indivíduos para o sucesso do negócio. Mas paradoxalmente recebe uma atenção relativamente pequena nas discussões sobre melhoria da eficácia organizacional.

Por meio da análise do desempenho dos indivíduos e das equipes, bem como do entendimento das suas causas, é possível estabelecer planos de ação para o desenvolvimento das pessoas, equipes e organizações, além de viabilizar a utilização de critérios meritocráticos nos sistemas de reconhecimento, recompensa e gestão de carreiras nas organizações.

Nosso principal objetivo com a pesquisa foi, portanto, compreender como as grandes empresas em operação no Brasil estão lidando com este processo, o grau de maturidade desta prática e seus desafios de evolução.

Atenderam nosso convite para participar do estudo 51 empresas, que se caracterizam pelo grande porte, destaque nos seus respectivos segmentos e boa reputação no que se refere às suas práticas de gestão de pessoas. Quase 60% delas tem capital multinacional, atuam principalmente nos setores industrial, de energia, tecnologia e serviços e juntas empregam mais de 600 mil pessoas no Brasil.

Entre das grandes conclusões do estudo destacamos:

- A gestão de desempenho é uma prática madura nas empresas pesquisadas
- Os modelos combinam aspectos quantitativos e qualitativos e influenciam uma grande variedade de decisões relacionadas à gestão de pessoas.
- O processo de gestão de desempenho é visto como eficaz, gerando impactos positivos nas organizações que o adotam.
- A atuação dos gestores no acompanhamento e orientação das equipes, o tempo dedicado dos gestores ao processo e a preparação dos mesmos são os grandes desafios para melhoria da prática no Brasil.

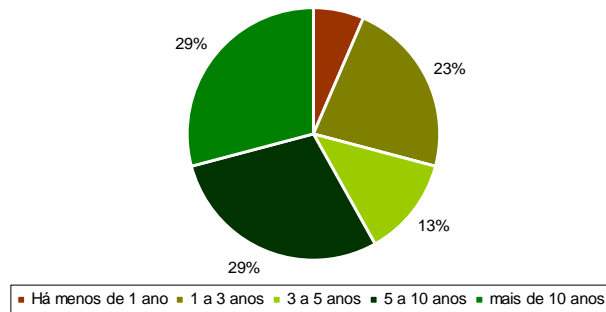
Vale a pena mencionar que, para efeito deste estudo, conceituamos o processo de gestão de desempenho como o conjunto atividades que compreende a definição do desempenho esperado, o acompanhamento e orientação contínua das equipes e indivíduos, a avaliação de desempenho e feedback para os indivíduos e o estabelecimento de planos de ação e desenvolvimento.

A gestão de desempenho avança

A maioria das empresas pesquisadas possui a prática de gestão de desempenho há mais de 5 anos e esta prática alcança praticamente todos os níveis da organização - dos executivos até a base da pirâmide, admitindo-se variações dos métodos em cada nível.

Entre os objetivos que levaram as empresas a adotar a prática destacam-se o desenvolvimento dos indivíduos e das equipes, a busca pela realização dos objetivos organizacionais, o fornecimento de subsídios as decisões relacionadas a carreira, o desenvolvimento de uma cultura meritocrática e a implementação de mecanismos de reconhecimento e recompensa.

Figura 1: Tempo de utilização da gestão de desempenho



De certa forma percebe-se a influência da globalização na difusão deste processo. Das empresas que praticam a gestão de desempenho há mais de 10 anos, 83% são multinacionais.

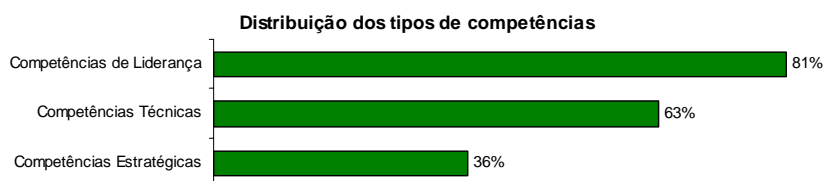
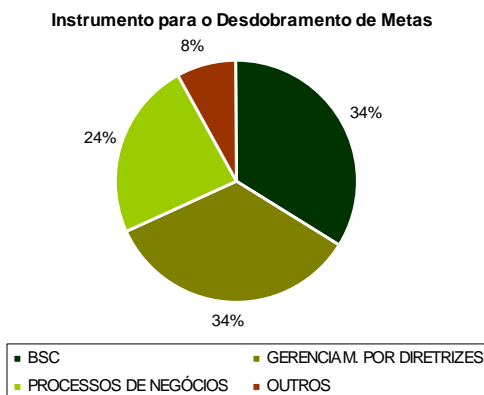
Metas e competências impulsionam o desempenho de indivíduos e equipes

Aspectos qualitativos e quantitativos estão presentes nos modelos de gestão do desempenho. É o que afirmam 86% das empresas pesquisadas. Os aspectos quantitativos são capturados em metas de desempenho, enquanto que os aspectos qualitativos são prioritariamente tratados por competências.

Entre os métodos de desdobramento das metas, o Balanced Scorecard e o Gerenciamento por Diretrizes são os métodos mais utilizados. Na maioria das empresas as metas são tratadas individualmente dos níveis executivos até os níveis gerenciais, enquanto que na base operacional há preferência por metas de equipes, excetuando-se as equipes comerciais, onde as metas individuais também são frequentemente encontradas.

Já as competências são utilizadas em todos os níveis da organização. A maioria das organizações afirmou aplicar competências de liderança e competências técnicas em seus sistemas de gestão de desempenho.

Figura 2: Métodos de desdobramento de metas e tipos de competências



- Competências de liderança – vinculadas às funções de gestão e desejada para todos os gestores na organização.
- Competências técnicas – vinculadas aos processos de trabalho e desejadas nas respectivas funções.
- Competências estratégicas – vinculadas à estratégia organizacional e

A pesquisa indicou que os resultados da gestão de desempenho influenciam diversas decisões relacionadas a outros processos de gestão de pessoas. Sendo que os resultados de metas afetam principalmente as decisões relacionadas à remuneração variável, enquanto que a evolução nas competências influencia mais as decisões relacionadas à carreira e sucessão. O quadro abaixo apresenta a freqüência de resposta por grau de influência nos tipos de decisão.

Figura 3: Impacto da gestão de desempenho em outros processos de gestão de pessoas

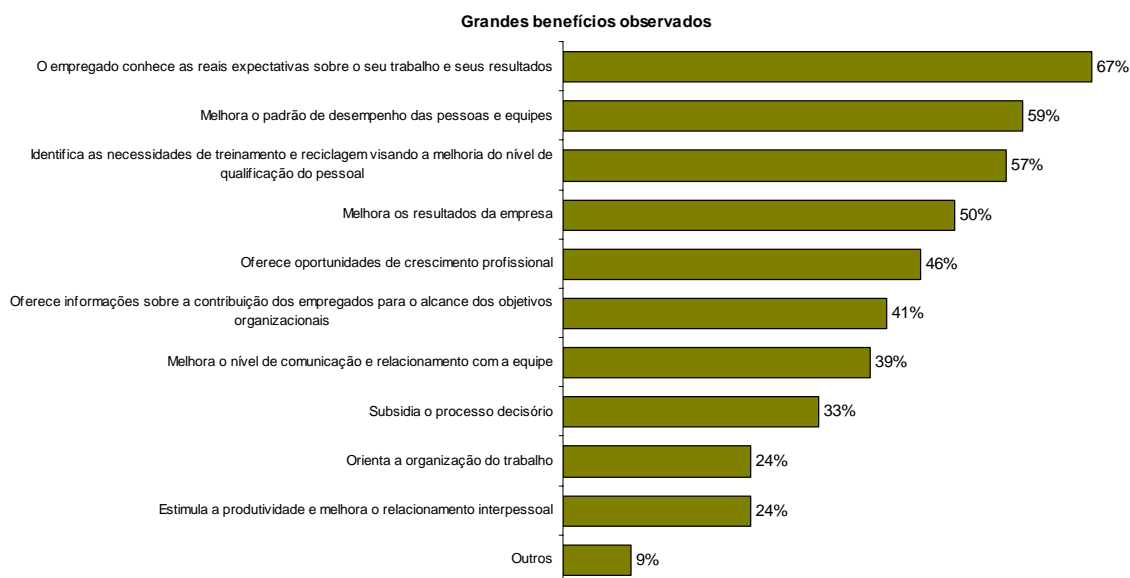
ITENS	METAS			COMPETÊNCIAS		
	Pequena	Média	Grande	Pequena	Média	Grande
Aumentos de salário fixo	24%	38%	38%	24%	35%	41%
Remuneração variável	3%	14%	84%	38%	28%	34%
Promoções	12%	39%	48%	10%	40%	50%
Treinamento/ Desenvolvimento	26%	45%	29%	2%	40%	57%
Demissões	16%	23%	61%	23%	32%	45%
Evolução na carreira	7%	33%	60%	8%	23%	69%
Plano de sucessão	7%	26%	67%	6%	40%	74%
Outra.	0%	0%	0%	0%	0%	0%

A gestão do desempenho profissional melhora os resultados

Na avaliação dos respondentes a prática da gestão de desempenho tem realizado a promessa de contribuir para melhorar os resultados da companhia e tem se mostrado eficaz, considerando os objetivos para os quais ela foi implementada na organização.

Entre os principais benefícios destaca-se a clarificação das expectativas para os empregados, a melhora do desempenho dos profissionais e equipes e a própria melhoria de resultados da empresa.

Figura 4: Benefícios observados com a prática de gestão de desempenho na empresa



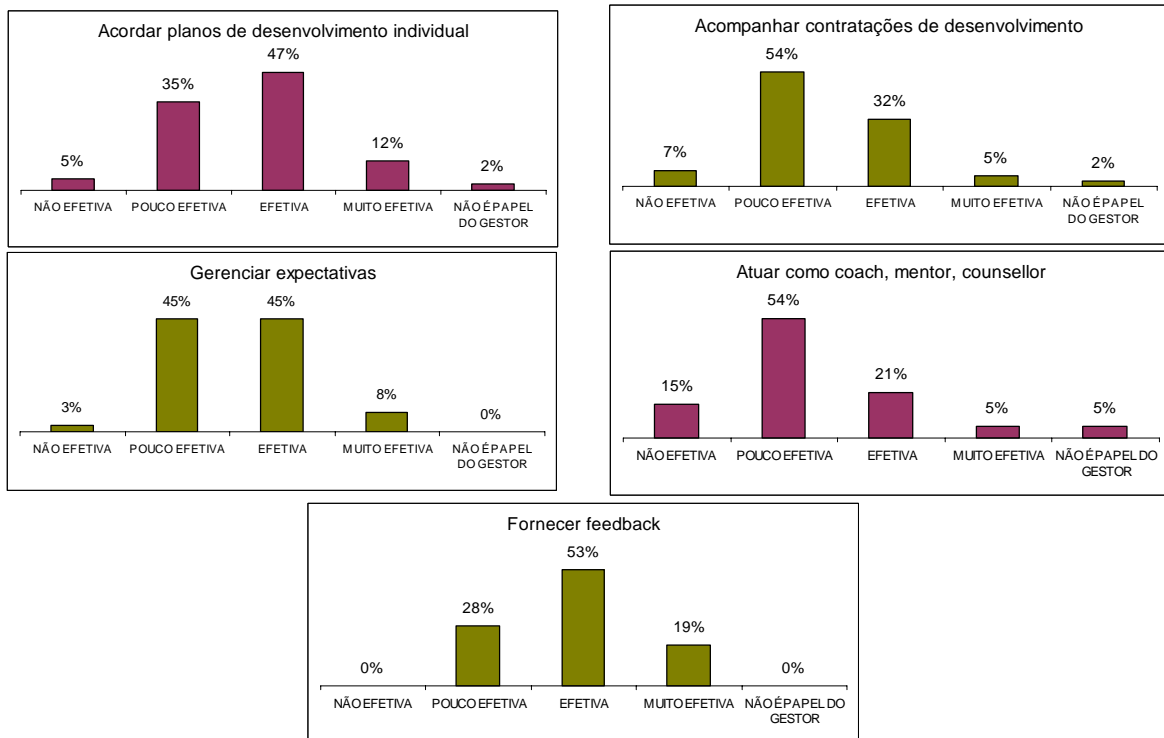
É interessante observar que, na visão dos respondentes, os empregados também avaliam positivamente a prática e a reconhecem como um importante atributo do sistema de gestão de pessoas da empresa. Esta afirmação é sustentada pela interpretação dos resultados de pesquisas de clima e satisfação conduzidas pelas empresas pesquisadas.

A atuação dos gestores é a chave para a melhoria do processo de gestão do desempenho

Embora, como mencionado, as empresas avaliem o resultado da prática como positivo, diversas oportunidades de melhoria foram assinaladas. Entre elas, destaca-se a atuação dos gestores.

O papel do gestor é fundamental em diversas etapas do processo, desde a contratação de metas de desempenho até a avaliação e o feedback. Sendo que o ponto fraco desta cadeia situa-se, na visão das empresas na etapa de orientação e acompanhamento cotidiano dos resultados. Isto é paradoxal, pois é justamente nesta etapa que os resultados e o desenvolvimento dos profissionais acontecem.

Figura 5: Eficácia dos gestores no processo de gestão de desempenho



Parte das causas do problema está provavelmente relacionada com o tempo dedicado pelos gestores ao processo. Segundo a maioria das empresas respondentes, cada integrante da média gerência responde por mais de 20 empregados/ano. E um número expressivo delas indicou que esta quantidade pode chegar a mais de 50 empregados/ano. Por outro lado, o tempo dedicado pelos gestores ao processo situa-se abaixo de 40 horas/ano em 60% das empresas pesquisadas. O que, na opinião da maioria dos respondentes é claramente insuficiente.

Assim, o tempo de dedicação, mais do que dificuldades na capacitação do gestor para as atividades do processo de gestão de desempenho, parece ser o grande gargalo para a melhoria desta prática em nossas empresas.

Considerações finais

Os resultados do estudo nos permitem levantar duas possíveis tendências impactantes para o cenário das práticas de gestão no Brasil.

Primeiro, é possível supor que os métodos e processos de gestão de pessoas estão se tornando mais sofisticados e mais alinhados com a realidade das empresas que a partir do Brasil competem num mercado global. Os desafios relacionados com o aumento do conteúdo intelectual do trabalho, da importância da inovação e da criatividade nos negócios e a “Guerra por Talentos”, são apenas alguns dos elementos do nosso contexto que impulsionam a necessidade das empresas de desenvolverem práticas mais efetivas para a gestão do seu capital humano e de atingirem padrões de excelência em termos de desempenho.

Segundo, é factível imaginar que o conceito de meritocracia esteja se difundindo de maneira mais consistente no ambiente empresarial brasileiro. Como bem apontou a antropóloga Livia Barbosa, em seu livro *Igualdade e Meritocracia – A ética do desempenho nas sociedades modernas*, a cultura administrativa brasileira sempre nutriu uma postura ambígua em relação à meritocracia. Se, por um lado, praticamente ninguém se mostre contrário à aplicação de critérios meritocráticos na gestão de pessoas, é sabido que a diferenciação de pessoas com base em seu desempenho gera diversos desconfortos no ambiente empresarial, muitas vezes canalizado para críticas em relação ao processo, mas que na verdade mascaram uma rede de significados complexos relacionados com nossa história cultural e evolução da nossa sociedade.

Mesmo considerando que cerca de 60% das empresas respondentes possuem capital de origem multinacional, isto não invalida as conclusões de evolução das práticas gerenciais no Brasil. É fato que as empresas multinacionais carregam para suas operações internacionais muito da sua cultura de origem, mas também é fato que as suas práticas de gestão sofrem influência da cultura local.

Finalmente, as empresas participantes do estudo, por seu porte e reputação, apresentam importante efeito multiplicador, contribuindo para a difusão das práticas gerenciais no cenário nacional. Portanto empresas, gestores e profissionais podem esperar uma maior presença da gestão do desempenho no seu cotidiano nos anos que virão.

João Lins

Sócio da PricewaterhouseCoopers, atuando na consultoria de gestão do capital humano
Professor da FGV-SP