

Conceitos: Incentives, Decision Rights (Bundling), Qualified Employees

A Asset Management é uma empresa de gestão de recursos que integra um grande grupo do setor financeiro. Ela oferece fundos de investimentos em renda fixa, variável e multimercado, com 4 bilhões de Reais sob gestão. Após reunião, o conselho decidiu que o presidente da Asset será transferido, para assumir a presidência de Seguros e Resseguros. Antes disso, ele deve preparar um plano de transição e escolher um substituto.

O substituto natural para a presidência é o diretor da Asset, com 30 anos de casa, foi quem contratou todos os demais funcionários e possui um bom relacionamento com a equipe. Sendo o único diretor, na prática atua como um “vice-presidente”. No entanto, seu conhecimento está defasado e o presidente acredita que ele não é capaz de entregar bons resultados por não cobrar o suficiente. Além disso, há uma pressão por maiores retornos no mercado de renda variável, mas ele é um especialista em renda fixa.

O outro candidato é um jovem talento que está retornando ao Brasil após um MBA em uma “*top ranked*” Business School. Ele já trabalhou na Asset, foi gerente de análise e gestão, sendo especialista em renda variável, foi quem definiu as estratégias e criou os principais fundos da empresa. No entanto, não tem um bom relacionamento com a equipe, é considerado muito exigente e pouco amigável. Além disso, durante a negociação para o cargo deixou claro que só aceitará se, ao assumir, puder despedir o atual diretor.

Atualmente a empresa tem 3 áreas: análise e gestão; administrativa; e comercial. O grupo oferece suporte de outras unidades para RH, marketing, infraestrutura, TI, etc. Na área comercial há 1 gerente e 3 representantes. A rotatividade é alta, mas são os funcionários mais satisfeitos com a empresa. Eles recebem bônus com base no patrimônio sob gestão. A captação de recursos está fraca, a falta de empenho incomoda os membros de outras áreas.

No administrativo há 1 gerente, 2 analistas e 2 assistentes. O salário dessa equipe é baixo se comparado às demais, e eles não recebem bônus. As tarefas operacionais são exaustivas e demoradas para se aprender. Os erros causam a maior parte dos problemas na rotina da empresa. A rotatividade da equipe é baixa, eles são motivados pela estabilidade, dado o histórico de respeito aos funcionários que fazem carreira na empresa.

Na análise e gestão há 1 gerente, 1 operador e 3 analistas seniores. Todos bem qualificados, desempenham tarefas diversas e acumulam funções estratégicas como: a escolha e o monitoramento dos ativos na carteira; a estratégia operacional de compra e venda; a gestão de fortunas, a gestão de riscos, a avaliação de novos negócios, etc. Há grande pressão por resultados. Eles ganham bônus conforme a rentabilidade dos fundos sob gestão. Há muita dificuldade para dividir as tarefas e definir os salários entre os analistas dessa equipe, existe disputa interna, e esses profissionais são os mais procurados por empresas concorrentes.

A empresa está crescendo e prevê 3 contratações. Há orçamento para qualquer cargo até a gerência, mas é preciso ponderar a estrutura de incentivos. Ajude o presidente a elaborar um plano de transição para entregar ao conselho com sua escolha de um substituto.