

Remuneração, Habilidades, Competências e Resultados

Andrea Huggard-Caine

**6o. Congresso Febraban
de Recursos Humanos**

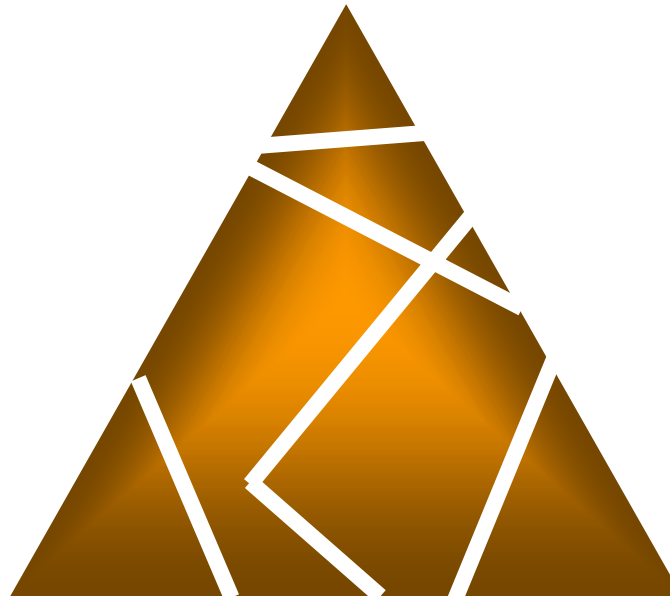
Outubro 2003

Velocidade: a competência chave

- > **Turbulência e mudanças rápidas exigem uma nova forma de atuar**
 - Historicamente, líderes eram reis, comandantes militares e, mais tarde, czares industriais que governavam por decreto
 - A organização típica é uma pirâmide
 - Família, governo, igreja, exército, empresas



- > **Este tipo de organização só funciona em ambiente ou contexto estável**



Este tipo de organização só funciona para trabalhos repetitivos e sem criatividade que não exigem tomadas de decisões

Estabelecendo as “regras do jogo”



Burocracia para compensar a
incompetência e indisciplina

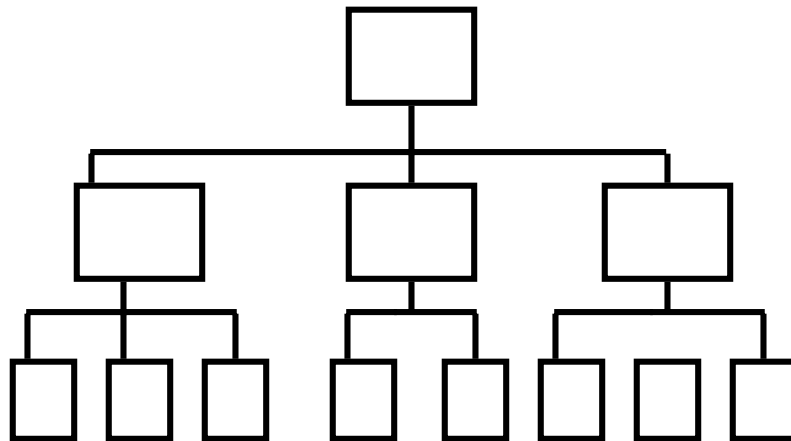
Regras para garantir execução

Liberdade dentro de um
contexto combinado

Pouca regras,
mas follow through

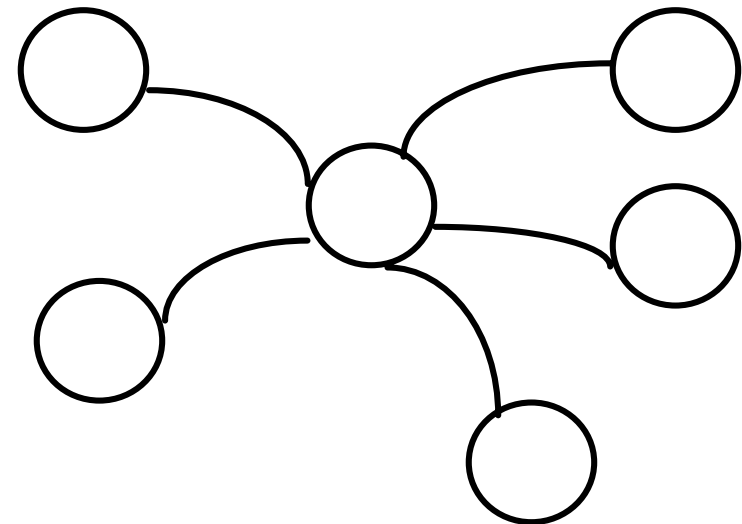
As mudanças na estrutura organizacional

De



Hierarquias

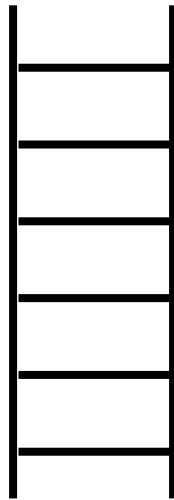
Para



Centros de Influência

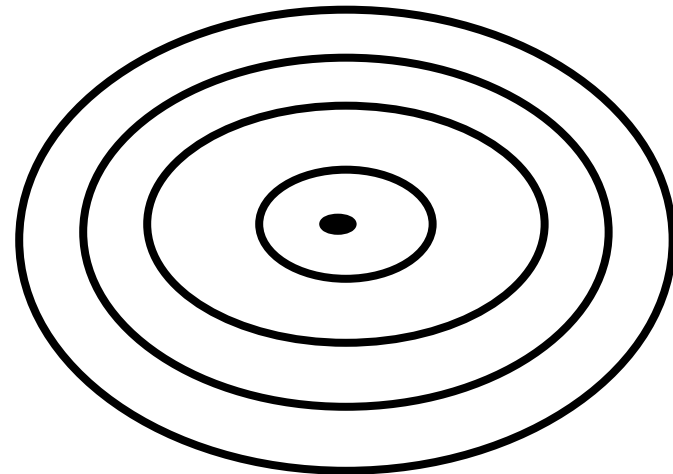
Impacto nos planos e trilhas de carreira

De



Promoções

Para



Expandir influência
e Contribuição

O fim do cargo



- > Tradicionalmente, o “cargo” fornecia uma fronteira de atuação limitada para proteger os funcionários e atuava como inibidor de mudanças
- > A recente turbulência nas organizações criou uma erosão nos limites dos cargos e as empresas de ponta passaram a transformar “cargos” em “campos de atuação”
- > Com o movimento de deixar para trás o uso de cargos específicos, a ênfase mudou de “fazer o trabalho” para “fazer o que é necessário”

Repensando crescimento, desenvolvimento e contribuição

> O novo paradigma

- Maior flexibilidade para o gerente
- A “situação” é mais importante do que as políticas
- Pagar a “pessoa” pela sua contribuição
- Foco em desenvolvimento e crescimento
- Planejamento de carreira é uma responsabilidade do funcionário junto com o gestor



Repensando crescimento, desenvolvimento e contribuição

> A nova mensagem

- Acreditamos que **pessoas** são mais importantes do que preservar ordem e estrutura

> Resultados

- Uso cada vez maior de times
- Movimentos laterais
- É mais fácil encontrar a pessoa certa, na hora certa para o lugar certo
- Gerentes aceitam a responsabilidade pelas decisões de remuneração
- Funcionários têm oportunidades variadas

Entendendo organizações



Posições

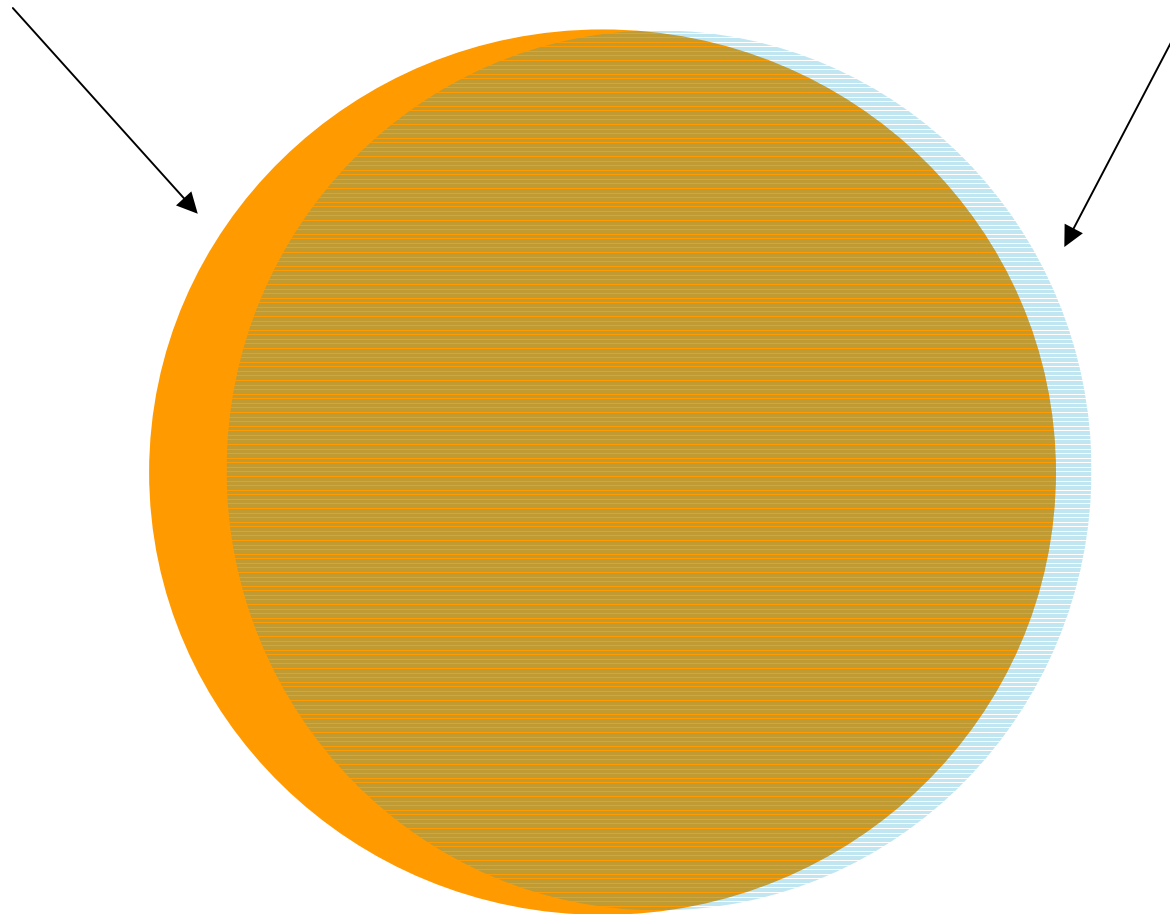


Pessoas

Organizações

Funções a serem preenchidas

Pessoas nas funções erradas



Entendendo organizações



Posições

Posição-Chave

- Liderança
- Posições responsáveis pelo direcionamento e a estratégia dos negócios
- Determinado pela posição na Organização
- Responsáveis pela cultura, a “alma” e o “espírito” da empresa
- Retenção, Contingência e Sucessão

Posição Crítica

- Detentores de conhecimento essencial para o sucesso da empresa
- Ativos intelectuais responsáveis pela aplicação da capacidade estratégica da empresa
- Detentores de tecnologia única
- Transferência, Contingência e Retenção

Entendendo organizações

Desempenho

- Execução hoje
- Como os resultados são atingidos
- Pessoas de alto desempenho são atraídas por culturas que reconhecem este tipo de desempenho
- Variável, Retenção

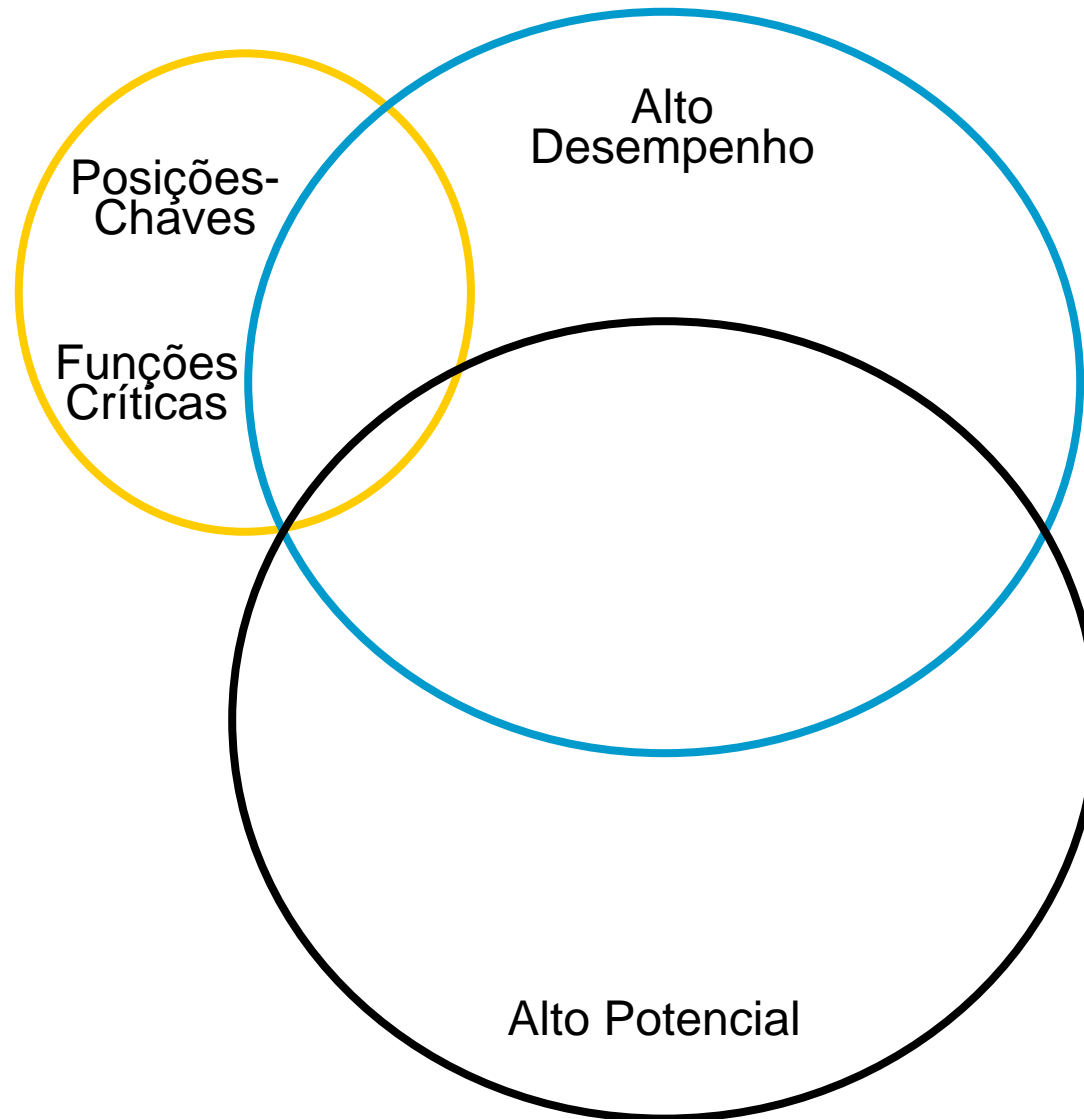
Potencial

- É sobre probabilidade de execução futura, com base na realização presente e passada
- Uma aposta
- Força latente
- Até onde a pessoa pode chegar na sua carreira e em que outras áreas?
- Expor para testar

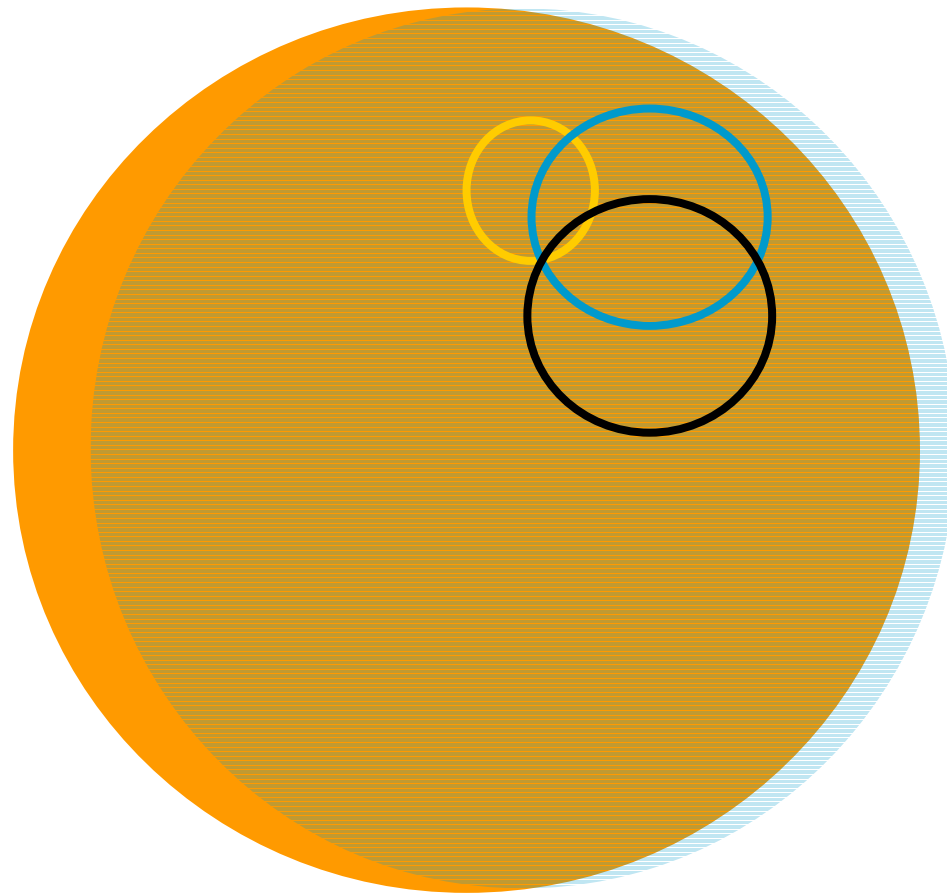


Pessoas

São muitas combinações



Todos nossos talentos são importantes



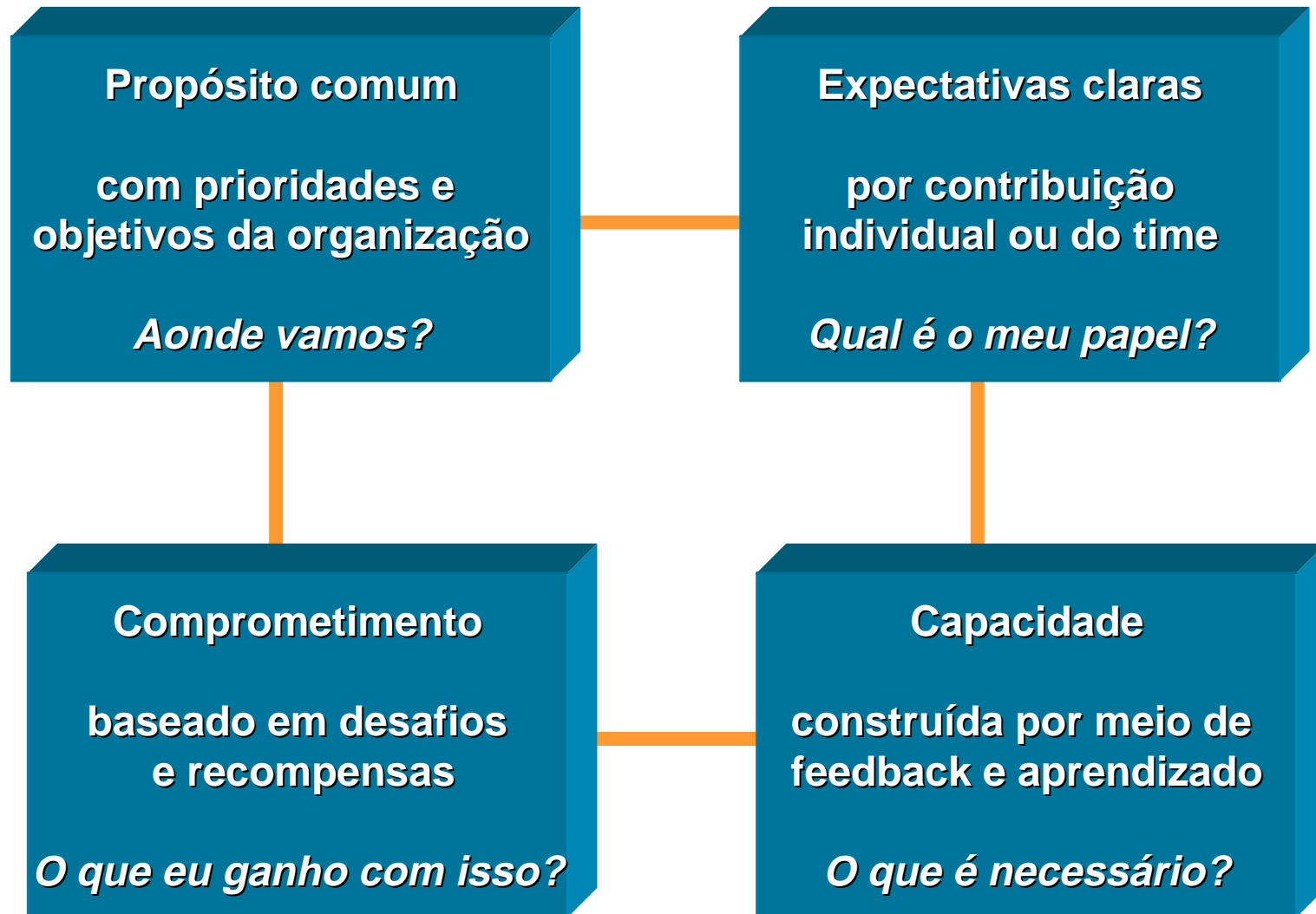
- > **Medir a contribuição de uma pessoa é cada vez mais complexo**



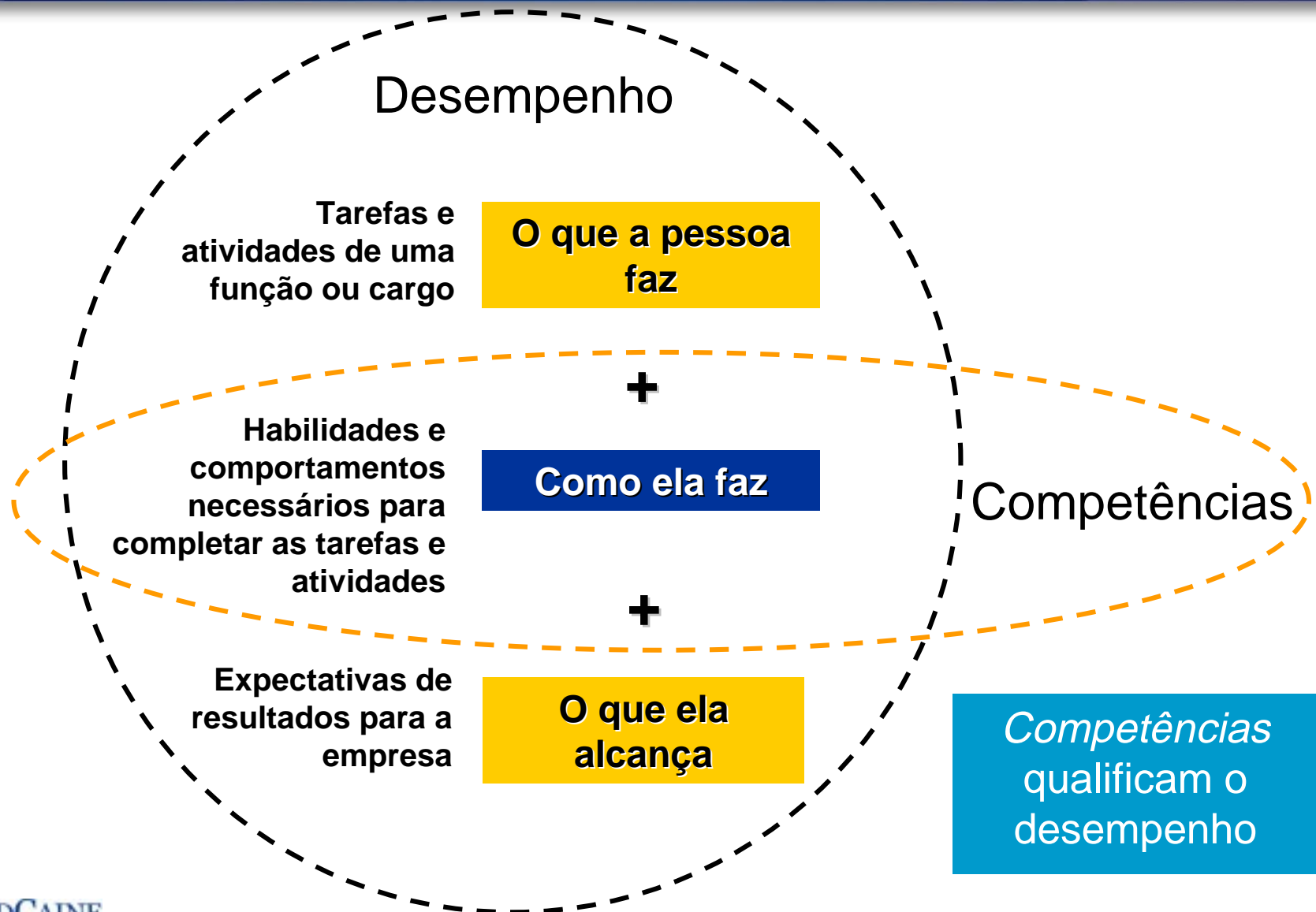
- > **Recompensar os resultados passados é tão importante quanto assegurar desempenho futuro**



O que as pessoas precisam saber

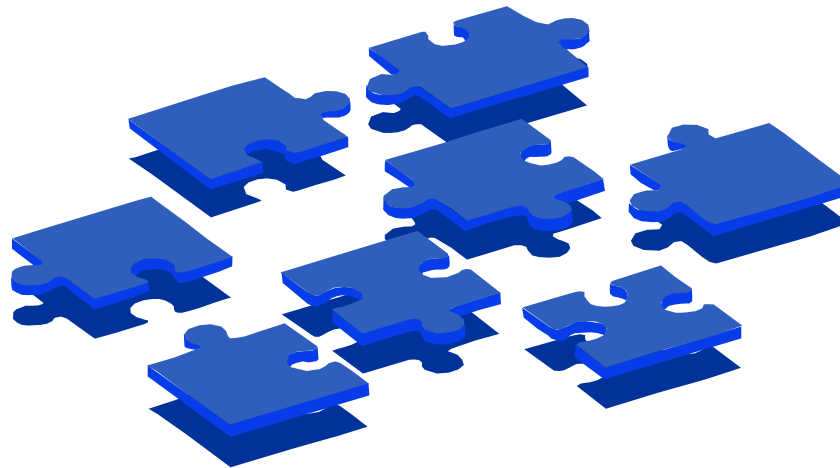


Competências



Competências são...

- > “...habilidades e técnicas descritas de forma comportamental e que podem ser ensinadas, são observáveis, mensuráveis e críticas para o sucesso individual ou para o sucesso da organização.”



Utilizando competências para definir a forma de atuação

> **Porque usar competências?**

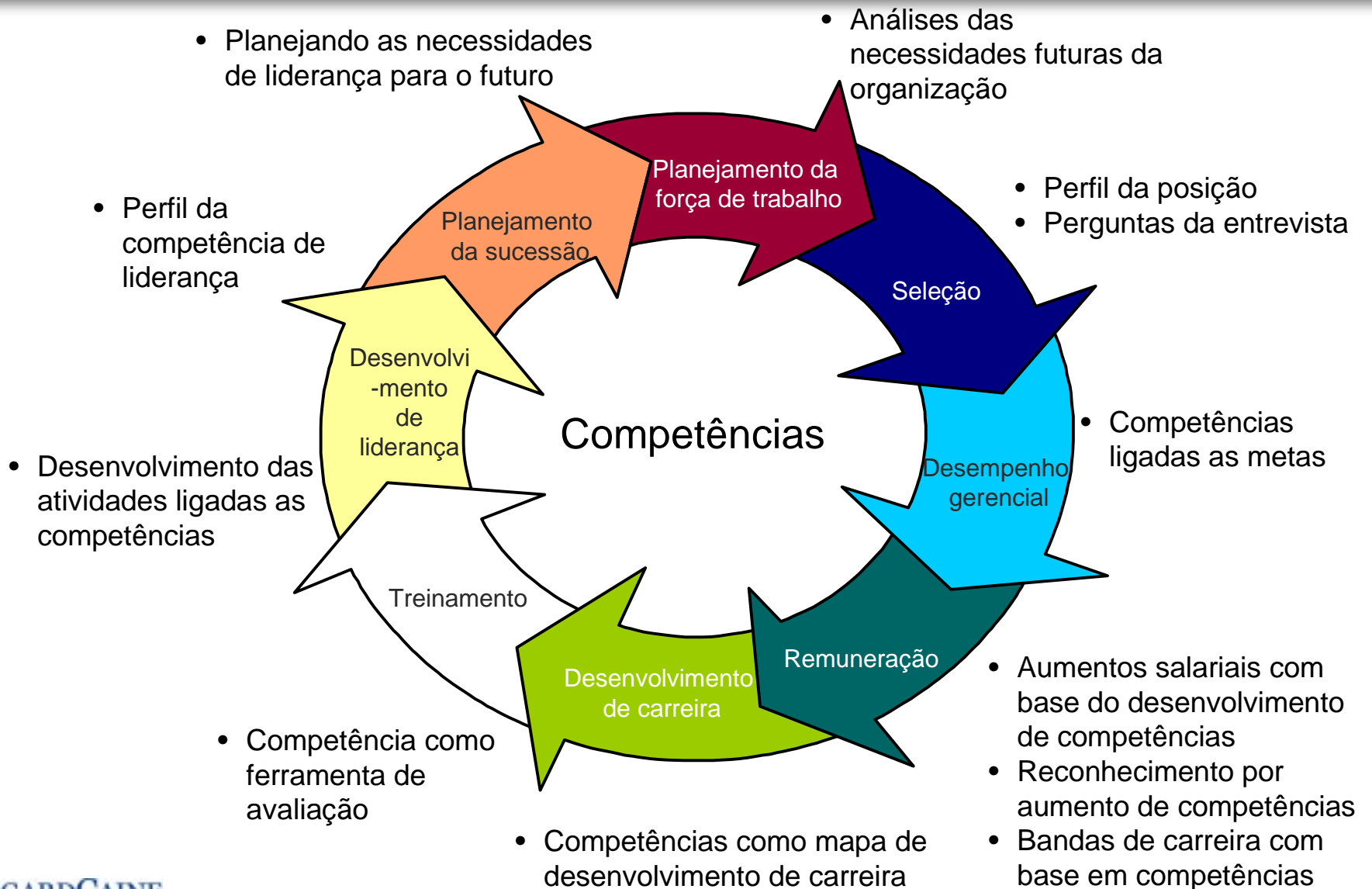
- Link entre resultados, expectativas e objetivos do negócio aos comportamentos esperados
- Proporcionar aos funcionários um claro entendimento dos conhecimentos, habilidades e comportamentos usados no alcance de resultados do negócio
- Proporcionar um mecanismo formal para obter um “feedback” sobre o que é importante

- > Competências têm que estar ligadas ao momento do negócio**
- > Tem que ser abrangentes para incorporar muitas mudanças**
- > Tem que ser atualizadas conforme o momento atual da empresa**

Mudança Transformacional

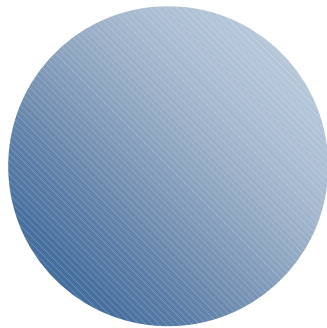
Retorno	Reforço dos sistemas de Liderança: Visão, Tomada de decisão, Conhecimentos financeiros, Gerenciamento de mudança, Gerenciamento de risco, Controle de custos	Reforço dos sistemas de Liderança: Visão, Velocidade, Agressividade, Tomada de risco, Gerenciamento de mudança, Gerenciamento de Vendas	Crescimento
	Reforço dos sistemas de Liderança: Gerenciamento de risco, Gerenciamento de processo, Tino financeiro, Controle de custos, Orientação por regras, Enfoque em tarefas	Reforço dos sistemas de Liderança: Velocidade, Agressividade, Gerenciamento de Processo, Tomada de risco, Planejamento, Enfoque em tarefas	

Mudança Transacional



Tipos de Competências

Níveis de Competências



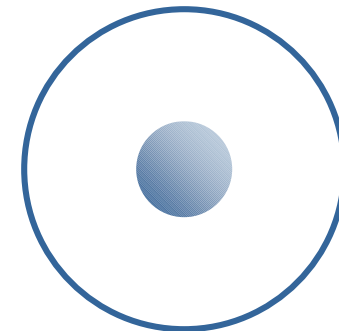
> Universais

- Refletem os valores, as capacidades da empresa e o comportamento profissional exigido de todos funcionários.



> Transferíveis

- Técnicas e habilidades necessárias em diversas funções da empresa, que variam em grau de importância e conhecimento.



> Únicas

- Know how ou habilidades especializadas dentro de um cargo ou função específica.

Devem descrever comportamentos

Competência: Trabalho em equipe

> Definição

- Disposição em cooperar com os outros e definir metas compartilhadas em detrimento de interesses específicos. Trabalha efetivamente com os outros no alcance dos objetivos e para identificar e resolver problemas. Busca envolvimento total na tomada de decisões.

> Exemplos comportamentais

- Disposto a ajudar os outros a completar suas tarefas
- Gasta tempo adicional certificando-se de que o trabalho está além das expectativas
- Fornece feedback construtivo para os membros da equipe
- Ajuda a definir os objetivos da equipe
- Comunica-se livremente com os membros da equipe
- Dá suporte às decisões da equipe em todos os departamentos da empresa
- Completa as tarefas programadas em tempo
- Respeita conhecimento técnico e outros pontos de vista
- Tem um bom relacionamento com todos os membros da equipe

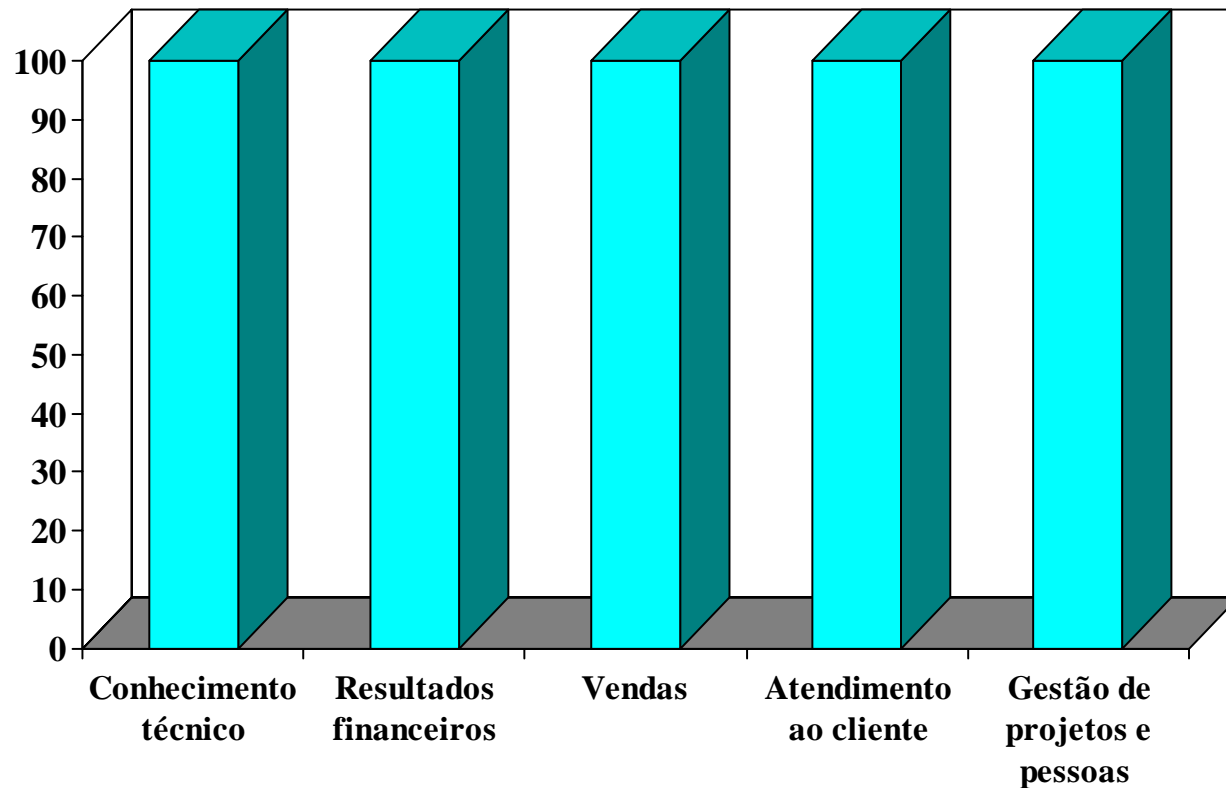
Para cada empresa significa algo diferente

> O que assumir risco?

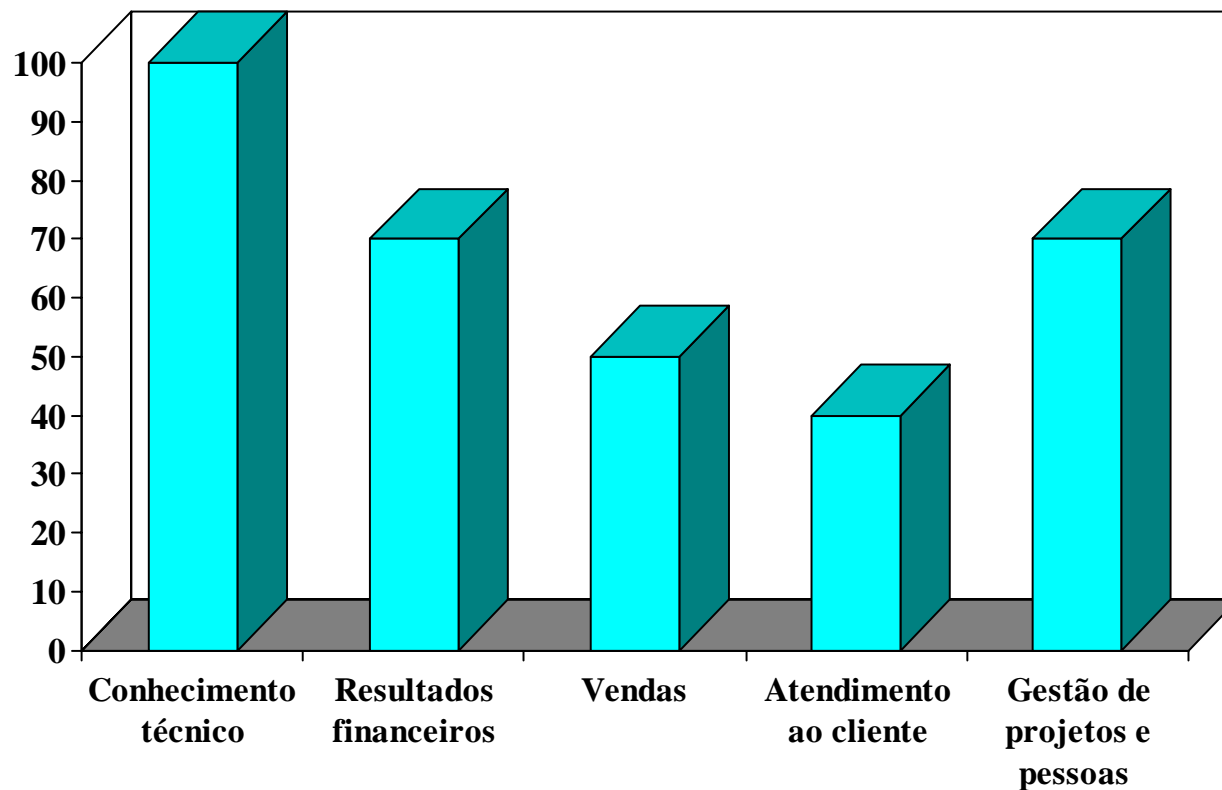
- Para um piloto de avião?
- Para um operador de mesa?
- Para um engenheiro de uma usina termoelétrica?
- Para um gerente de conta?
- Para um operador de telemarketing?
- No seu banco?

Ninguém tem todas as competências

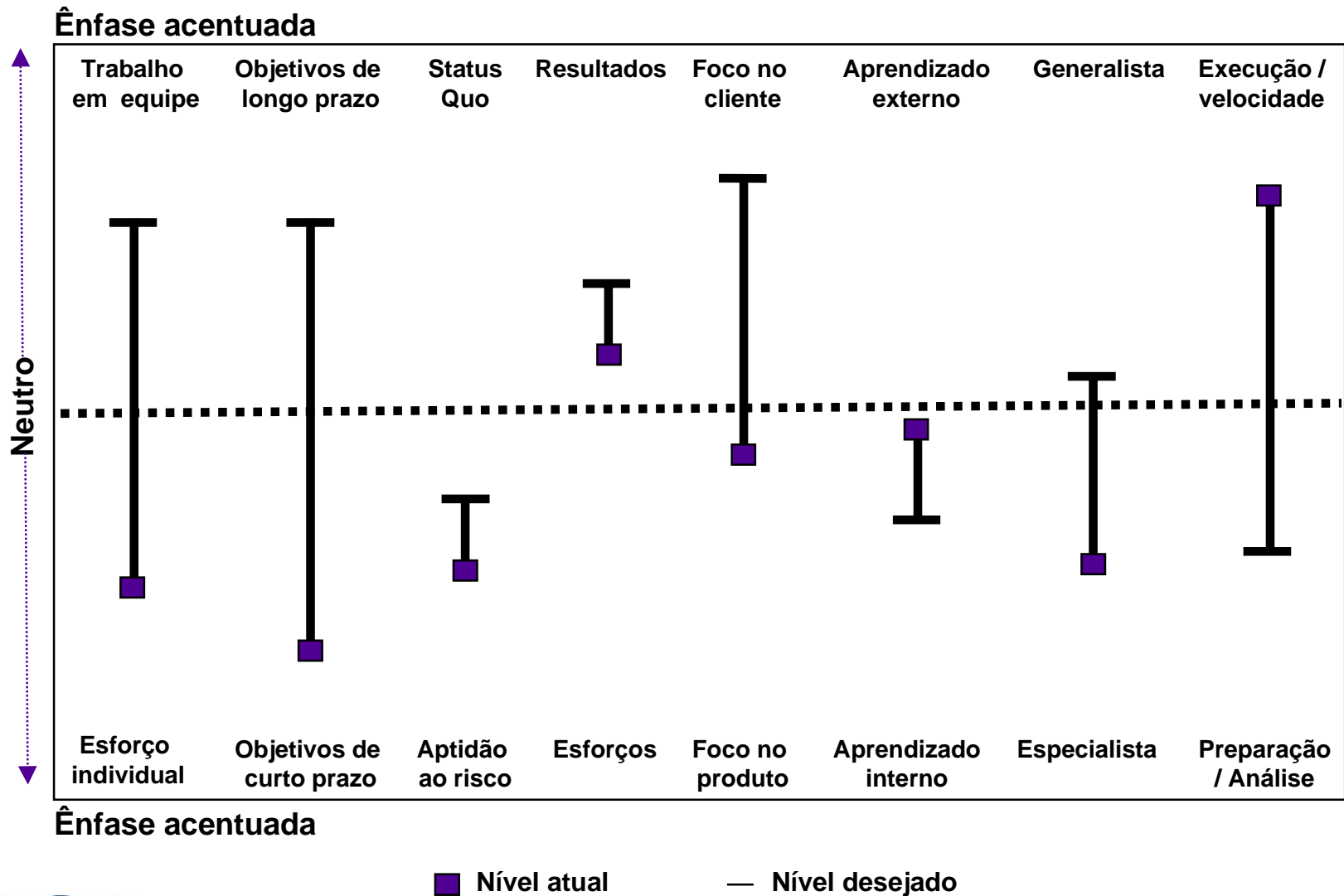
Mensagem corrente: “Para crescer aqui, tem que ser bom em tudo.”



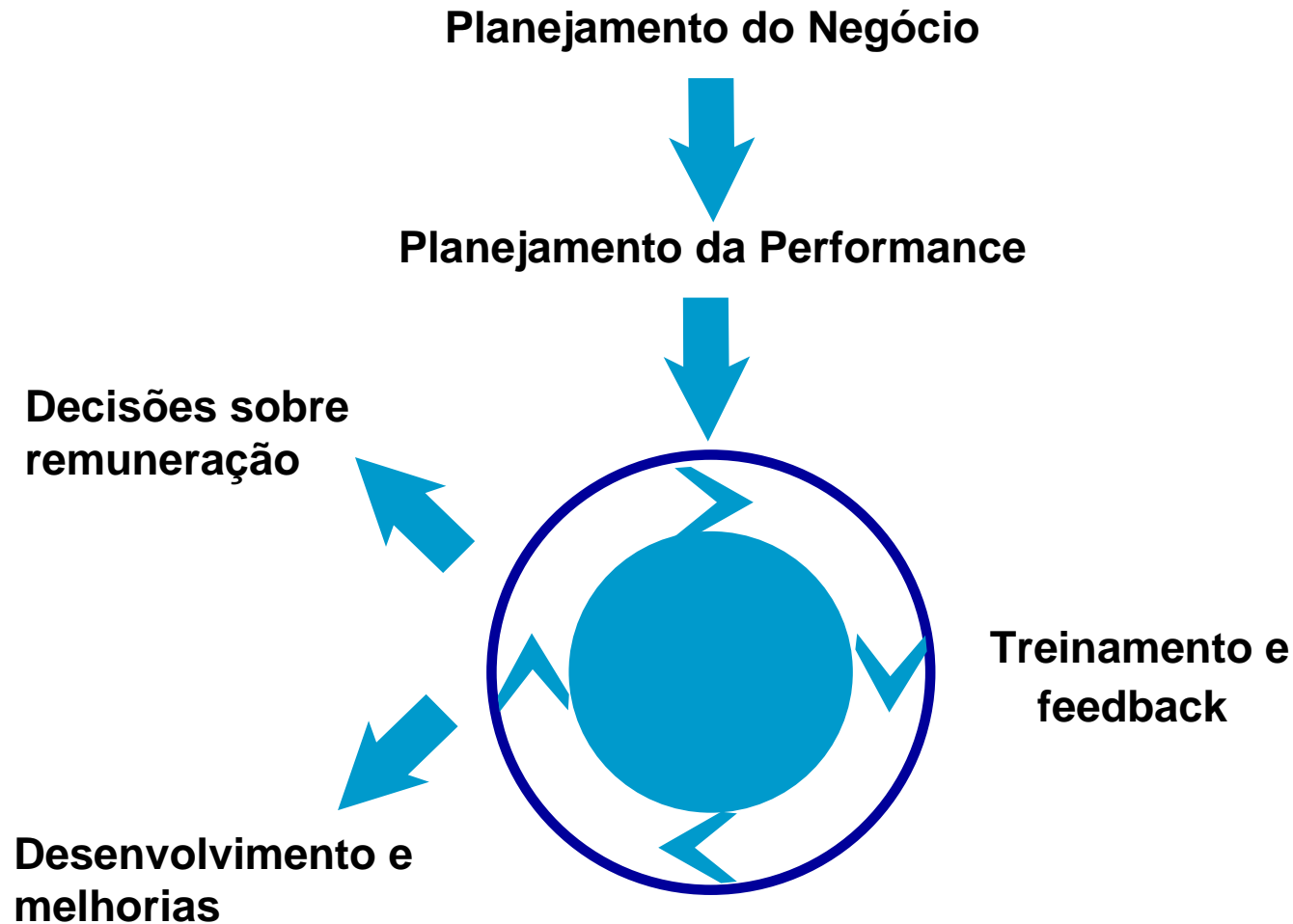
Recomendação: existem diferentes perfis para diferentes cargos ou áreas



De foco no que é mais importante



Ciclo da Performance Gerencial

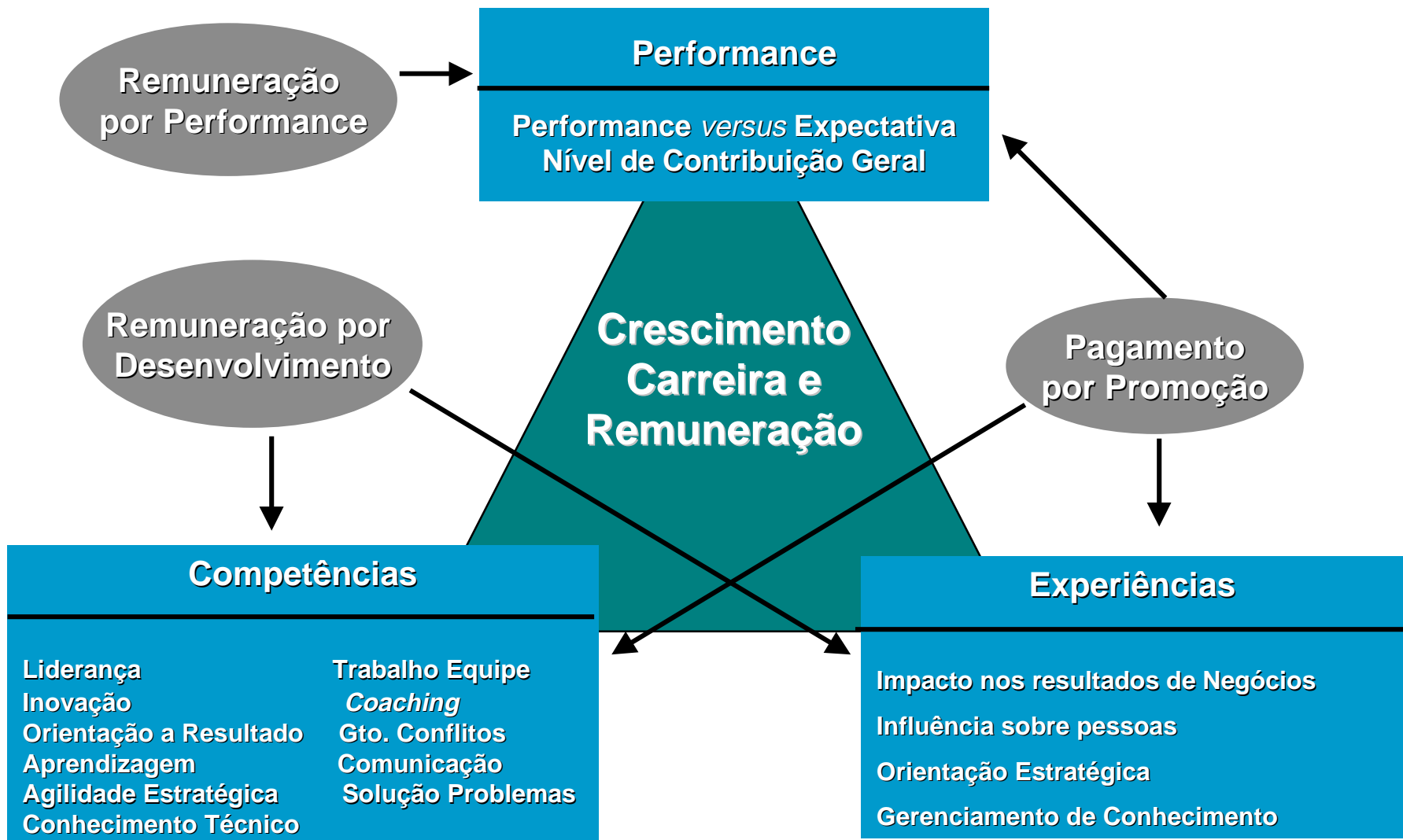


Alinhando Competências com Remuneração

> **Porque premiar a aquisição / melhoria das competências?**

- Premiar um indivíduo pela aquisição de habilidades / atitudes valorizadas pela empresa
- Alinhar os sistemas de remuneração às metas / valores da organização
- Possibilitar diferenciação no desempenho
- Vincular remuneração a desempenho na função

Carreira e Crescimento Salarial



Distribuindo tudo isso

Desempenho

Potencial
medido por competência

	Precisa melhorar 10–15%	Contribuição consistente 45–55%	Contribuição muito boa 25–30%	Contribuição excepcional 5–10%
Alto-potencial 5–10%	Grupo II		Grupo I	
Em expansão 25–35%				
No perfil 45–55%	Grupo IV		Grupo III	
Com problema 5–10%				

O segredo do sucesso



- > Os gerentes terão mais flexibilidade e autonomia no processo de tomada de decisões envolvendo recursos humanos e necessitam ser treinados

> **Pontos essenciais para a construção de um modelo de Competências eficaz**

- Envolvimento do funcionário é muito importante
 - Comprometimento
 - Validação do modelo
- O modelo deve focar o que é realmente importante
 - Limite do número de competências do modelo
- O modelo deve ser orientado para o futuro
- O modelo deve traduzir conceitos abstratos em comportamentos observáveis
- O modelo deve ser construído tendo em vista o maior número de aplicações possíveis

Considerações Finais

> **Fatores críticos de sucesso**

- Estratégia de negócio bem definida
- Estratégia de RH
- Combinação de Competências com outros critérios
- Simplicidade
- Envolvimento da Alta Gerência
- Comunicação
- Treinamento

Obrigado.

HUGGARDCAINE

CONSULTORIA E GESTÃO EM RH

R. Leopoldo Couto Magalhães Jr, 146 – 2º andar
04542-000, Itaim Bibi - São Paulo/SP
Tel: (11) 3168-5800
Fax: (11) 3168-1534
www.huggardcaine.com.br