

Zona de Lucro

Recompensas baseadas na criação de valor e geração de conhecimento
Um enfoque macro-econômico

12. CONAREM



Mateus de Oliveira Silva

Experiência RH PLUS



www.rhplus.com.br

- 17 anos de existência
- Mais de 550 clientes de diversos segmentos
- Atuação em todo o território nacional junto a clientes dos mais diversos portes
- Rede de Parceiros Estratégicos:
 - Rio de Janeiro, Vitória, Salvador, Goiânia, Fortaleza
- Equipe de Consultores Seniores

● **Remuneração Fixa**

- Planos de Cargos e Salários
- Pesquisas de Salários e Benefícios
- Cursos de Formação de Analistas

● **Remuneração Variável**

- Programas de Remuneração Variável
- Programas de Participação nos Lucros / Resultados
- Força de Vendas

● **Gestão por Competências**

- Gestão Integrada (RS, TD, Remuneração)
- Remuneração por Competências
- Avaliação de Desempenho



Soluções Integradas

● **Produtos WEB**

- Mensuração de Resultados (PPR / PLR)
- Pesquisa de Clima Organizacional
- Pesquisa de Indicadores de RH

Competição baseada em Competências

A era do Conhecimento

Cenários

Empresas: Vantagens e Inteligência Competitivas

Criação de Valor

Reposicionamento da Função RH

Talentos: A busca Incessante

Recompensando o que é certo

Remuneração como estratégia de competição

Competição baseada em Competências

A Gestão por Competências firmou suas raízes teóricas no campo das teorias da Administração estratégica

Essas teorias se inserem na fronteira entre a economia e a administração: área denominada economia da organização.

A teoria da competição baseada em competências incorpora diferentes aspectos da administração estratégica

A administração estratégica aborda as questões do desempenho econômico das empresas.

Motores da mudança estratégica:

- O conhecimento e a capacidade de aprendizagem nas organizações.

Na medida em que a competência e o conhecimento se tornam variáveis estratégicas para o sucesso de uma organização, é indispensável o consenso em torno de uma visão de longo prazo para se lidar de forma definitiva com os obstáculos do curto prazo

Competição baseada em Competências

Investir em **Gestão por Competências** só vale a pena para aquelas empresas que estejam pensando no **longo prazo**, que pretendam ainda estar no negócio daqui a muitos anos.

A implantação de um projeto de Gestão por Competências implica numa **mudança organizacional gradual e consistente**.

A mudança organizacional envolve o esforço de vários processos internos para possibilitar à organização **obter vantagens competitivas e superar seus concorrentes**

Era da Agricultura: Terra e Recursos Naturais

Era Industrial: Trabalho, Capital e Mercado

Era do Conhecimento: *Ativos Intangíveis*

Respondem por 55% da geração da riqueza mundial

Era do Conhecimento: Valor Intangível

As pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva

	Era Industrial	Era da Informação
Recurso estratégico	Capital Financeiro	Capital Humano
Meta	Lucro	Informação, Conhecimento Inovação Criatividade

As organizações descobriram que sendo pró-ativas e pró-lucros, elas podem conseguir resultados excepcionais. É o reconhecimento de que seres humanos podem construir ou destruir uma empresa

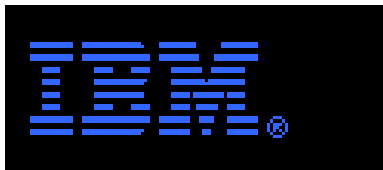
Era do Conhecimento: Valor Intangível

No Brasil, coexistem 3 estágios da evolução econômica:

Segmento	Tipo de empresa	Exemplo
Agrícola	Pesquisa	“Indústria” do Etanol
Industrial	Transformação	Algumas brasileiras são multinacionais
Informação	Pesquisa e Inovação	Embraer, Pólo Tecnológico de S.Carlos

Ponto em comum: Qualidade humana e investimento no longo prazo

EXEMPLOS DE EMPRESAS COM ALTO VALOR INTANGÍVEL



O Mercado está impondo:

Competitividade acirrada

Guerra por talentos

Velocidade para fazer acontecer

Fusões, aquisições e alianças crescentes

Concentração em Produtos/Serviços com alto valor agregado

Mudanças cada vez mais rápida. A velocidade tende a continuar alta na área industrial

Esta velocidade na área da informação e serviços tende a ser exponencial, exigirá muito mais esforço das empresas para se ajustar e continuar competindo

Encurtamento progressivo do tempo entre idéia e implantação, impactada pela crescente pressão competitiva.

As empresas estão buscando:

Concentração em atividades/produtos que agreguem Valor

Formas de atrair e reter talentos

Compensar desempenho excelente e criar valor para o acionista

Inovações constantes e redução do ciclo de vida dos produtos

Reavaliar as estratégias: Análise da origem do custo
Inteligência competitiva (formas de diferenciação)
Produtos adequados

Atuar focadas em Qualidade do serviço, conveniência e sustentabilidade.

O QUE OS COLABORADORES ESTÃO PROCURANDO

Atividades interessantes e desafiadoras

Locais onde possar ser reconhecidos por resultados obtidos

Haja oportunidade de crescimento rápido na carreira

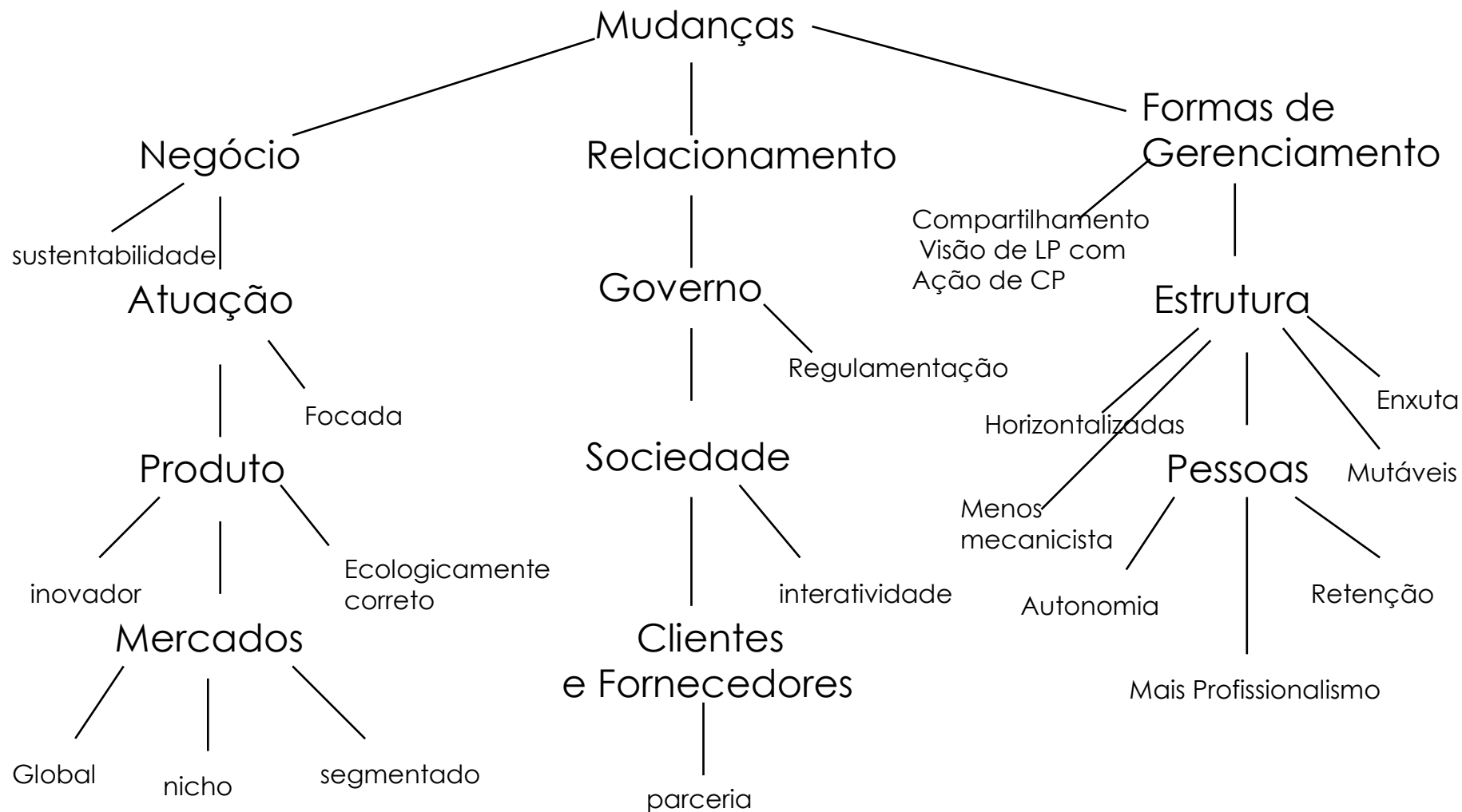
Empresas saudáveis financeiramente

Empresas onde as pessoas sejam reconhecidas enquanto seres humanos

Empregabilidade ao invés de segurança

Compromisso com a carreira ao invés de fidelidade à Empresa

Pesquisa Accenture
4100 profissionais



Empresas: Vantagens e Inteligência Competitiva

Estruturas ágeis que permitam à organização reagir aos novos desafios à frente de seus concorrentes

Liberdade para as **pessoas atuarem motivadas** na busca dos objetivos institucionais

Ataque sistemático a preconceitos, restrições artificiais e barreiras pré-concebidas que **inibam a inovação**

Relações nutrientes entre a Empresa e seu pessoal

Espaço para intuição, julgamento, sabedoria, gerada pela experiência para minimizar o ênfase excessivo a racionalidade

Ambiente que favoreça o **desenvolvimento e o exercício da criatividade**

Processos de planejamento e execução que **não dependam** de uma administração centralizada

Prioridades ao treinamento, **desenvolvimento e educação de pessoas, enquanto fato estratégico**

Segundo Prahalad e Hamel, em um ambiente dinâmico, a vantagem competitiva representa uma situação de superioridade – em termos de desempenho econômico – da empresa em relação a seus concorrentes

Hoje o grande desafio empresarial pode ser resumido no esforço de conquista e de manutenção de vantagem competitiva sustentável.

No âmbito das teorias, podemos destacar o papel do conhecimento como fonte de inovação e de vantagem competitiva.

A sustentação da vantagem competitiva está, essencialmente, relacionada à competência para a geração permanente de inovações.

Significa aperfeiçoar processos, procedimentos e técnicas operacionais, de forma a atingir a chamada fronteira de competitividade.

- **Quem sabe o quê internamente?**
- **Por quais experiências as equipes passaram?**
- **Quem pode colaborar?**
- **Que conhecimentos podem ser reutilizados?**
- **Como organizar, preservar, disponibilizar o acervo de conhecimentos da Organização?**
- **Como selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à Organização?**

Baseia-se fundamentalmente em Cenários. Cenários são como sondas para o futuro.

Cenários reduzem as chances de surpresas desagradáveis e capacitam os gestores a tomar melhores decisões

A organização dirigida sem um olho no futuro corre o risco de ser apanhada de surpresa por transformações nos consumidores no ambiente competitiva em geral, muitas vezes sem ter chances de reagir de forma eficaz

O mercado avalia uma empresa considerando sua capacidade de rentabilidade no longo prazo.

A vantagem competitiva e a criação de valor aos acionistas se apóiam em RESULTADOS.

Uma empresa para ter sucesso, precisa reestruturar e reinventar sua maneira de agir, trabalhar e competir.

A existência de um negócio só se justifica se criar valor e gerar riqueza para o acionista.

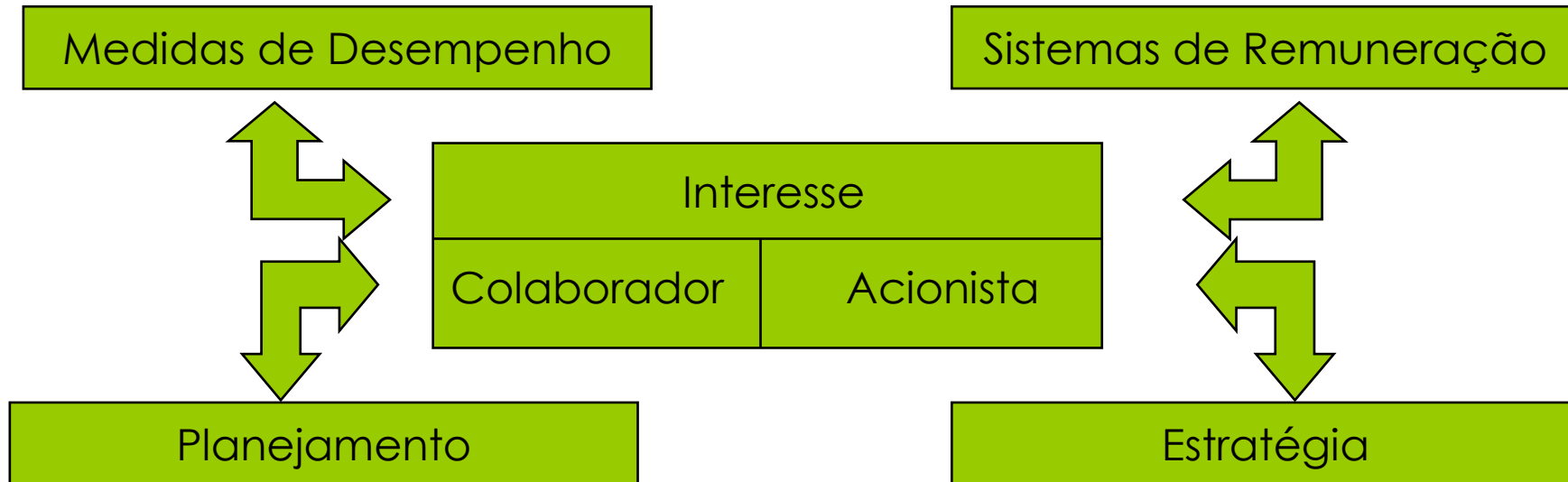
A criação de valor para o Acionista é o principal padrão para medir o desempenho de um negócio.

Uma parcela, deste valor adicional criado, deve retornar em prol de quem o gerou.

Uma das maneiras de induzir os trabalhadores a agirem de acordo com os melhores interesses dos Acionistas é **atrelar Remuneração à Criação de Valor para o Acionista.**

CRIAÇÃO DE VALOR PARA O AÇIONISTA

Perfeita sintonia entre (MD + SR + P + E) e Interesse de (C + A)



ALTISSIMA RELEVÂNCIA

- ☯ Gestão de Pessoas contribuindo para o negócio da empresa = 62,4%
- ☯ Gestão por Competências = 55,4%

REMUNERAÇÃO

- ☯ Reconhecimento e compensação do desempenho do empregado = 75,3%
- ☯ Gestão da Remuneração por Competências = 63,4%

Práticas de RH estão sendo rapidamente alteradas para que as empresas possam competir por talentos

Cargos tradicionais ou não existem mais ou estão sofrendo grandes Modificações em seus perfis, acarretando uma escassez de mão de obra qualificada

Empresas padrão “Melhores empresas para se trabalhar”, estão levando nítida vantagem nesta corrida: Ambiente, clima, desafios, inovação, desenvolvimento e reconhecimento contam muito.

As universidades corporativas ganham status a cada dia. Hoje, muitas delas “ **formam** “ melhor que as universidades tradicionais.

Reinventando o RH

Os gestores estão sendo preparados /treinados/moldados para exercerem um novo tipo de liderança (coach, educador, facilitador, construtor)?

Que medidas a empresa está tomando no sentido de:

- Adequar sua cultura?
- Mudar formas e instrumentos de controle?
- Introduzir / experimentar novas alternativas estruturais?
- Tomar decisões e compartilhar resultados?
- Motivar e recompensar as pessoas?
- Criar cargos inéditos / papéis desafiadores?
- Educar, treinar, desenvolver as pessoas?
- Mexer em profissionais acomodados / que não geram mais resultados interessantes?
- Descobrir até que ponto, os programas de RH existentes estão obsoletos ou desatrelados dos novos objetivos de negócio e do modelo de gestão?

O papel do Gestor

O fornecedor de ordens tem todas as respostas e diz a todos o que fazer

O construtor de equipes, sabe como extrair respostas daqueles que sabem fazer o trabalho e gerar o resultado

As empresas vão precisar de gestores suficientemente dotados de *management* para:

- Gerenciar de forma refinada todas as variáveis envolvidas neste processo.
- Desenvolver uma visão clara do futuro que se deseja para a empresa
- Encorajar os colaboradores a serem mais empreendedores, auto-gerenciados, orientados para a aprendizagem constante
- Trabalhar com projetos, planejamento e indicadores

Competências associadas ao novo perfil

Consciência de si mesmo
Consciência emocional
Auto-conhecimento
Auto-confiança
Auto-controle emocional
Transparência
Adaptabilidade
Sensação de conquista
Iniciativa
Estabelecimento de vínculos
Colaboração e trabalho em equipe

Otimista
Empatia
Consciência organizacional
Prazer em Servir
Consciência social
Destreza social
Liderança inspiradora
Promoção
Catalisador de mudanças
Gerenciamento de conflitos

A Empresa possui pessoas preparadas para implantar as alternativas que o negócio demanda?

Qual é a qualidade das pessoas que eu tenho e que eu necessito ter?

Os gestores chaves estão envolvidos neste processo de mudança de modelo de gestão?

Que mudanças devem acontecer no escalão de comando para que as ações sejam viabilizadas?

O que é preciso fazer para assegurar o nível de competitividade desejado?

Algum risco em termos de evasão de nossos talentos? Temos um plano B?

Que mudanças significativas serão necessárias nos planos de RH de longo prazo?

Conhecedor da cultura organizacional

Conhecedor de comportamento organizacional

Conhecedor de negócios em geral e da empresa em específico

Ter predisposição à mudanças (estar a frente delas)

Persistência, Curiosidade

Domínio dos processos modernos de RH (Engenharia Social, Diversidade, Clima, Endomkt)

Gerar e Sustentar o Comprometimento;

Desenvolver Pessoas para várias Carreiras e não apenas uma Carreira;

Talentos: A busca incessante

A qualidade e a capacidade de inovar das pessoas responderá pelo diferencial competitivo das empresas.

As profissões, novas ou não, surgidas com a nova economia requer um grau de competências que não há pessoas em condições suficientes para atender a demanda, daí a necessidade das empresas investirem pesado na formação de pessoal.

Como consequência, existe uma tendência dos salários subirem, daí a necessidade de se criar mecanismos alternativos, visando a retenção das pessoas, sem perder a competitividade

- Desenvolve vantagens competitivas sustentáveis, preparando a empresa para o futuro
- Atua em atividades com foco e geração de caixa
- Gera resultados.

Uma empresa só consegue manter os profissionais mais talentosos, quando lhes oferece chances reais de crescer na carreira e os remunera adequadamente.

- ➔ Dentro da própria organização
- ➔ Nos concorrentes de negócios
- ➔ Pelo mundo. **Os talentos podem estar em qualquer parte do mundo**
- ➔ Aperfeiçoar os sistemas de avaliação
 - Apurar as métricas
(**as empresas não possuem instrumentos eficazes para identificar um talento**)
 - Tornar o processo mais transparente
 - Reduzir a subjetividade



Recompensando o que é certo

Os critérios formais de recompensa passam mensagens fortes sobre o que é certo fazer na organização. Essas mensagens deveriam ser coerentes com a cultura. Na prática, porém, diferentes distorções prejudicam a eficácia desse mecanismo.

Muitos sistemas de remuneração, implantados com o objetivo de serem avançados e competitivos, são formas pasteurizadas de refletir o que o mercado faz.

Poucas organizações têm seus sistemas de recompensas vinculados à sua cultura, inclusive como mecanismos de transmissão dela.

Inconsistência entre as recompensas

Na medida em que a prática de mercado é que orienta a criação das recompensas e que mudanças são introduzidas, critérios inconsistentes passam a ser encontrados dentro da empresa.

Exemplo: Estímulos à iniciativa e experimentação, ao mesmo tempo em que erros e fracassos são fatores de perda de bônus.

Recompensas padronizadas

Muitos **sistemas de recompensas** são excessivamente **padronizados, pouco flexíveis** para acomodar as diferenças existentes no trabalho de diversas áreas, na natureza da relação esforço-resultados, no trabalho de níveis hierárquicos distintos, no potencial de contribuição qualitativa aos resultados da empresa.

Recompensando o que é certo

A criação da estratégia de remuneração de uma empresa deveria ser responsabilidade indelegável de seus principais gestores.

Os sistemas que melhor ajustamento conseguem à cultura da empresa costumam ser bastante criativos e pouco ortodoxos.

São sistemas que exigem tempo, energia, conhecimento do negócio e envolvimento de todas as áreas, pois contém critérios refinados, intrincados e alguma complexidade na implantação.

A Estratégia de Negócios da Empresa é que deve direcionar a Estratégia de Remuneração a ser adotada

Estratégias de médio / longo prazo, acatam melhor programas de ILP
Exemplo: Participação Acionária

Estratégias de curto / médio prazo, acatam melhor programas de ICP
Exemplo: Gainsharing, Profitsharing

Gainsharing = Participação nos Lucros
+
Profitsharing = Participação nos Resultados

} PLR

Remuneração como Estratégia de Competição



Remuneração como Estratégia de Competição

Participação Acionária {
Stock Options
Phantasy Stocks / Phantom Plans
Bônus Diferido / Longo Prazo

Tipos de Planos {
Valor Fixo
N.o Fixo
Megaconcessões

Modalidade {
At the Money
Out of the Money
In the Money

CARACTERÍSTICAS DA REMUNERAÇÃO DE INCENTIVO DE LONGO PRAZO

Mensura o desempenho em períodos mais longos (acima de 5 anos)

Efetua o pagamento em períodos acima de 3 anos (pode proporcionar ganhos elevados)

Focaliza o desempenho de longo prazo e retém o colaborador

Normalmente pagos em espécie (ações)

Geralmente concedido ao alto escalão. Estimula compromisso com a Sustentabilidade do negócio

É crescente o número de profissionais que recebem Incentivos de Longo Prazo.

	<u>1996</u>	<u>2006</u>
Presidente	35 %	55 %
Diretor	25 %	40 %
Gerente	10 %	20 %
Profissionais Especializados	03 %	08 %

Fonte Mercer: 261 Empresas Brasileiras

Não é, simplesmente, por participação no mercado que as organizações competem, nem por um conjunto fixo de produtos ou serviços que as organizações competem...

As organizações competem por padrões competitivos baseados em conhecimento.

Essa competição é alimentada pela **geração permanente de inovações**

A **competição organizacional** é um embate tecnológico que se materializa nas **competências organizacionais e humanas**, que transcende a competição por produtos.

A estratégia de remuneração é um processo contínuo que toma como referência a estratégia corporativa para levar as organizações à chamada ZONA DE LUCRO.