

Gestão da Performance

*Seminário AMCHAM
Porto Alegre/RS – ABR/17*

8h30min

Seminário

9h30min

Perguntas e trocas

10h

Encerramento



_Adriano Rivero Ely

Sócio-Consultor da Resolution.
Diretor da Resolution CONNECT.

_Isabel Degrazia

Sócia-Consultora da Resolution.
Diretora da Resolution DRIVE.





RESOLUTION[®]
INTELIGÊNCIA HUMANA





OLÁ, SOMOS A RESO- LUTION

Para alcançar
os melhores
resultados,
queremos
transformar a
relação entre
pessoas e
organizações.

Vamos juntos?



INTELI- GÊNCIA HUMANA

Assim como os hemisférios do nosso cérebro, que integram-se para garantir a harmonia entre **razão e emoção**, a Resolution traz na sua essência a conexão entre essas dimensões do ser humano. Para nós, gerar resultados que transformem para melhor pessoas e organizações só é possível quando unimos consistência técnica e a valorização das emoções. Isso é **INTELIGÊNCIA HUMANA**.

A graphic for 'Resolution Drive' featuring a warm, orange-toned background. It shows a person's hands typing on a laptop keyboard. The text 'RESOLUTION' is in large white letters, and 'D R I V E' is in smaller white letters below it, separated by a white horizontal bar.

RESOLUTION

D R I V E

- _Governança
- _Cultura
- _Engajamento

A graphic for 'Resolution Connect' with a teal and green background. It shows a close-up of hands holding a stack of papers. The text 'RESOLUTION' is in large white letters, and 'C O N N E C T' is in smaller white letters below it, separated by a white horizontal bar.

RESOLUTION

C O N N E C T

- _Carreira
- _Performance
- _Remuneração

A graphic for 'Resolution Raise' with a purple and blue background. It shows several hands stacked on top of each other in a 'high-five' gesture. The text 'RESOLUTION' is in large white letters, and 'R A I S E' is in smaller white letters below it, separated by a white horizontal bar.

RESOLUTION

R A I S E

- _Educação
- _Desenvolvimento
- _Aprendizagem



Atendemos empresas de grande e médio porte nos mais variados segmentos - desde a indústria até o varejo e serviços. Já assinamos tecnicamente projetos em mais de 400 organizações, em vários estados do Brasil e na América Latina.



Sempre comprometidas com resultados e com as tendências de mercado, nossas soluções são garantia de parceria, credibilidade, respeito às pessoas e excelência nas entregas.

_Reconhecimentos



_Publicações



_Alianças



A Resolution é uma empresa participante do IBM®PartnerWorld para as soluções IBM Watson Talent.



A Carreira Muller e a Resolution uniram-se para ofertar ao mercado soluções em remuneração com abrangência e capilaridade nacional.



A Resolution e a Affero Lab juntaram suas expertises para criar experiências de aprendizagem transformadoras para seu negócio.



Parceria Resolution em tecnologias para Gestão de Pessoas.

GESTÃO DA PERFOR MANCE



Sinais de mercado



Novas práticas e modelos



Case – Projeto RESOLUTION



Nossos Insights



Sinais de mercado



Novas práticas e modelos



Case – Projeto RESOLUTION



Nossos Insights



A revolução da gestão de desempenho

O foco está mudando da responsabilidade para a aprendizagem.

PETER CAPPELLI E ANNA TAVIS



endeavor
BRASIL

CONTEÚDOS

VÍDEOS

DOWNLOADS

CURSOS

PESQUISAS

QUIZ

≡

Como a Adobe aboliu as avaliações de performance

★ FAVORITO

EMPREENDEDORISMO > COMO A ADOBE ABOLIU AS AVALIAÇÕES DE PERFORMANCE

ARTIGOS · PESSOAS · DESENVOLVIMENTO

2.23K
SHARES



EXAME.COM

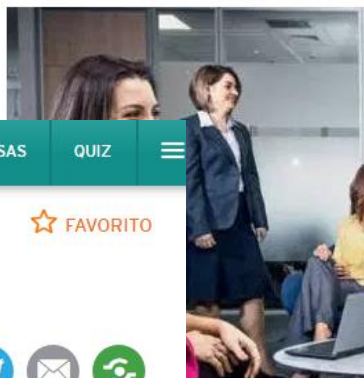
Reforma trabalhista Greve de 28 de abril Delação Odebre

REVISTA EXAME

Avaliação tradicional de funcionários começa a perder espaço

Com tantas críticas, o modelo tradicional abandonado por algumas das maiores

Por Aline Scherer
3 set 2015, 05h56



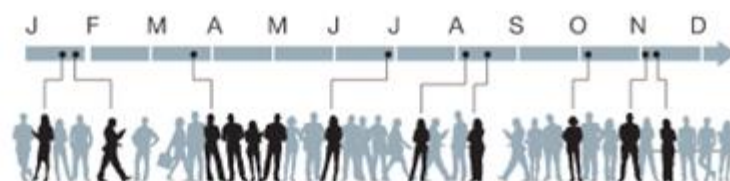
Continually crowdsourcing performance data provides fresher and more timely insights.

An online app facilitates the collection of real-time peer feedback from multiple sources throughout the year.

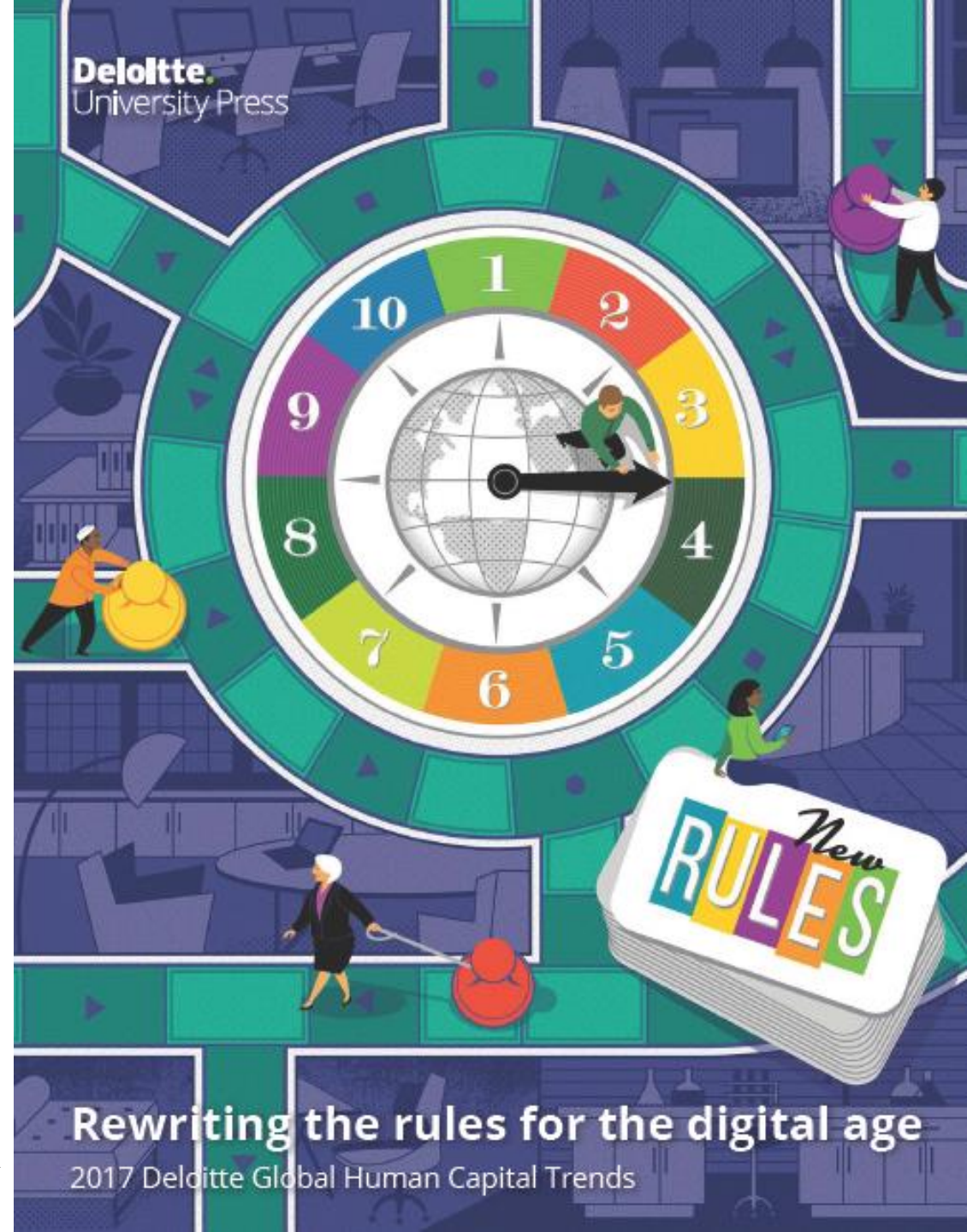


- Structure feedback along set performance dimensions or treat more informally.
- Request feedback at any time—eg, from leader, team member, or customer.
- Use badges and comment field for additional nuances.
- Offer unprompted feedback.

Real-time feedback, throughout the year, from multiple sources



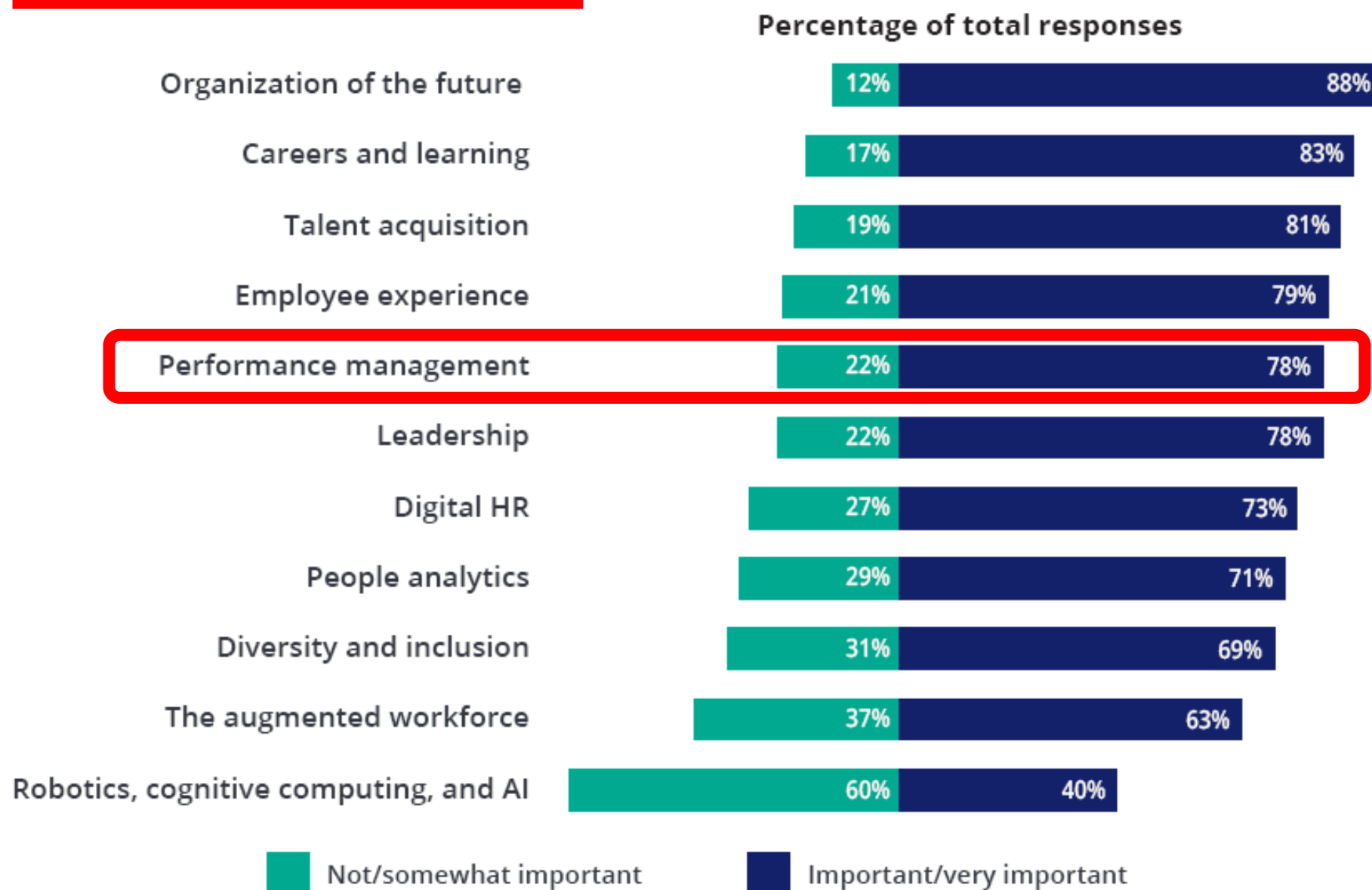
**Tendências Globais
de Capital Humano**
(Deloitte 2017)



Rewriting the rules for the digital age

2017 Deloitte Global Human Capital Trends

Figure 3. The 2017 trends by importance



Note: Ratings for "The augmented workforce" and "Robotics, cognitive computing, and AI" both relate to the broader trend on "The future of work" discussed in this report.

_PRÁTICAS DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Conheça os resultados deste estudo inédito no Brasil: uma análise sobre a eficácia de um dos processos de RH mais importantes para as organizações.

RESOLUTION
CONNECT

_Carreira
_Performance
_Remuneração

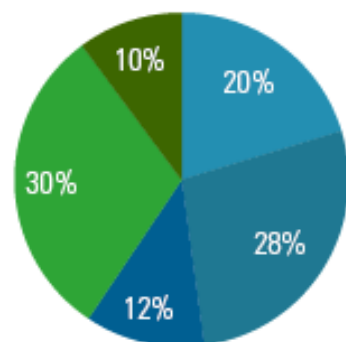


RESULTADOS DO ESTUDO

Estudo realizado com 69 empresas de diversos segmentos de negócio, garantindo variedade e riqueza aos resultados.

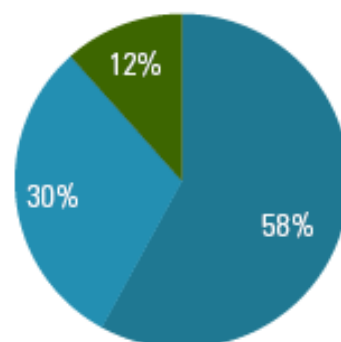
PERFIL DAS EMPRESAS

Número de colaboradores



- 5.000 Colaboradores
- 2500 Colaboradores
- 1000 Colaboradores
- 500 Colaboradores
- 100 Colaboradores

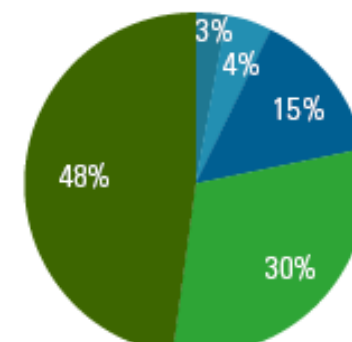
Segmento de atuação



- Indústria
- Serviços
- Comércio (Varejo)

Porte

(receita operacional bruta anual)



- Microempresa: Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
- Pequena empresa: Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- Média empresa: Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- Média-grande empresa: Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande empresa: Maior que R\$ 300 milhões

MODELOS DE GESTÃO DA PERFORMANCE

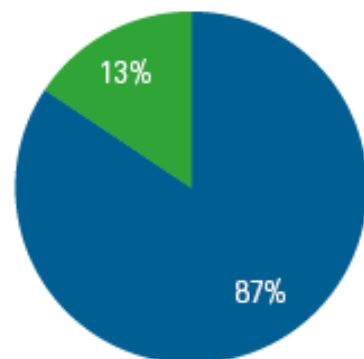
- **87%** das organizações possuem modelos de gestão da performance.
- **84%** dão ênfase em manter os públicos constantemente preparados e sensibilizados.
- **50%** admitem a necessidade de atualizar seus modelos frente à dinâmica do negócio e expectativas das pessoas.

OUTROS DESTAQUES

- O modelo de gestão da performance é menos utilizado em posições da alta administração (diretores, vice-presidentes e presidentes).
- Vice-presidentes e presidentes tendem a ser atendidos por modelos específicos conduzidos fora do RH (ex.: conselhos de administração).
- É imprescindível o patrocínio destas posições para o sucesso do modelo nos demais níveis.

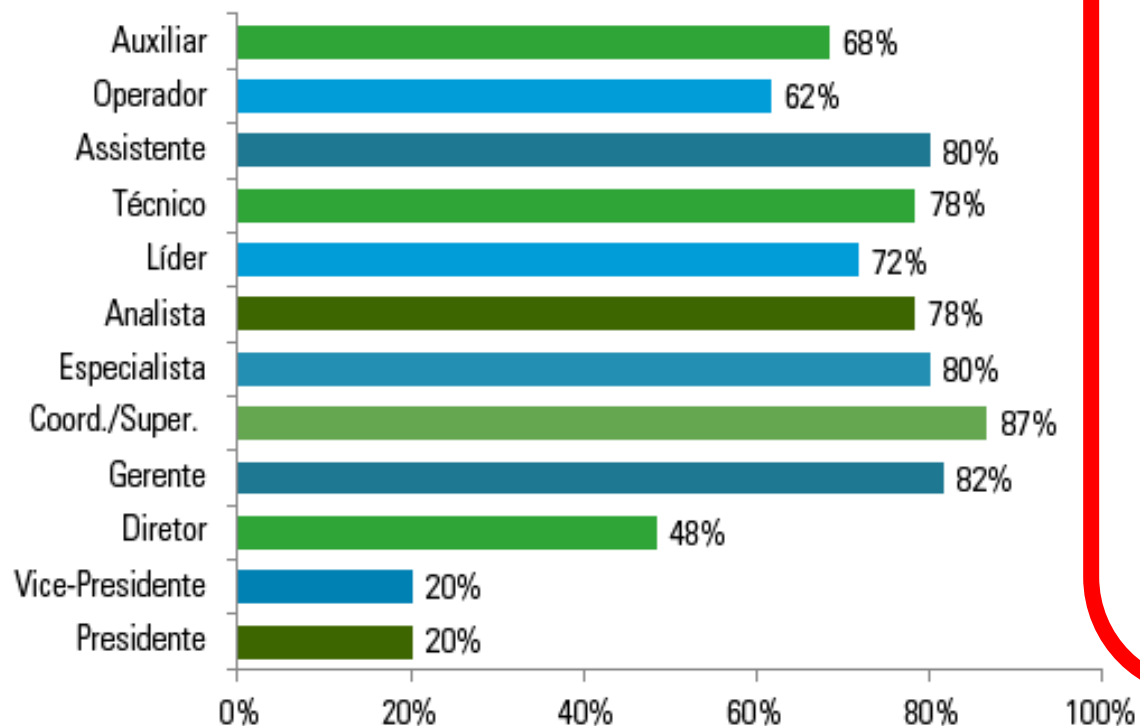
POLÍTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

A empresa possui processo formal/sistematizado de gestão da performance (avaliação e feedback)

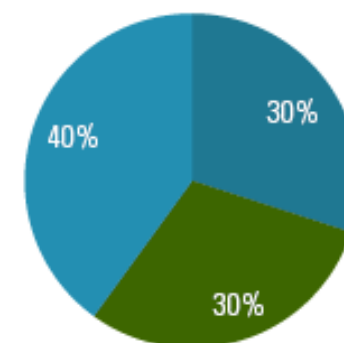


■ Sim
■ Não

Quais os públicos elegíveis ao processo?



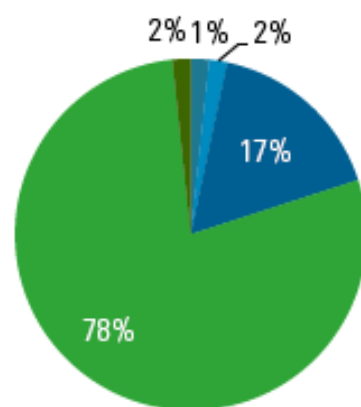
Há quanto tempo o processo atual está vigente?



■ Até 2 anos
■ Entre 2 e 4
■ Acima de 5 anos

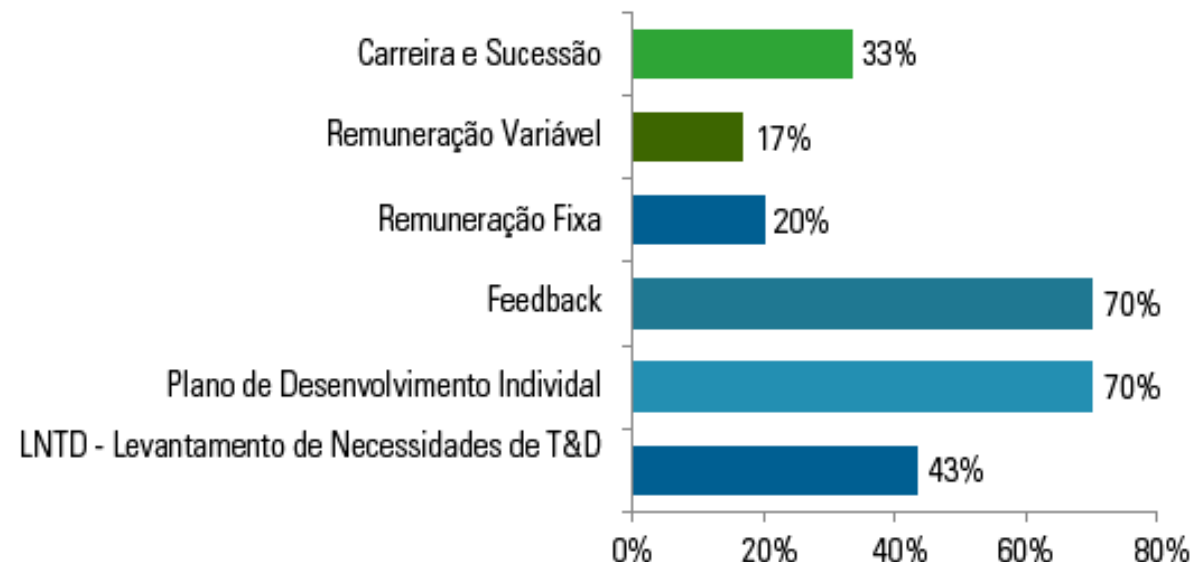
POLÍTICAS DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE

Qual a periodicidade do ciclo/
processo de avaliação e feedback?



- 1 mês
- 3 meses
- 6 meses
- 12 meses
- 24 meses

O resultado da avaliação é utilizado com qual finalidade/
consequência nos processos de gestão de pessoas?



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2%

Comprometer a direção com a área de GP

7%

QVT / Equilíbrio / Satisfação

8%

Produtividade / Indicadores

8%

Gestão do Conhecimento / Aprendizagem

10%

Mobilizar / Motivar

10%

Consolidar / Aprimorar a área de GP

12%

Captação e retenção de profissionais

14%

Reorganizar arquitetura organizacional

15%

Mudança cultural

15%

Inovação / Tecnologias

15%

Avaliação de desempenho

20%

Remuneração

22%

Alinhar gestão de pessoas à estratégia

24%

Implementar / Manter modelos de Gestão

47%

Desenvolvimento de pessoas / Equipes

66%

Desenvolver Talentos, lideranças

Pesquisa em 2015 perguntou:

Quais são os projetos
prioritários em RH para os
próximos 5 anos ?

apontamos a necessidade de criar novos desenhos organizacionais temos que falar dos novos indivíduos que participarão desses empreendimentos. É preciso, portanto, identificar e desenvolver nos profissionais de RH as características necessárias ao enfrentamento e à superação dos desafios presentes. É necessário que a área conte com:

Profissionais de RH mais autônomos; hierarquias menos rígidas;

Mais autoliderança e empreendedorismo, onde o conhecimento é parte do negócio;

Relações mais colaborativas e informais;

Sentido de propósito, que integrará e ligará as pessoas.

Essas competências só poderão ser desenvolvidas, contudo, se dirigirmos o olhar para fora da área de RH, e não para dentro. Ou seja: é preciso que o RH assuma o papel de agente de mudança e parceiro na execução da estratégia e, portanto, de designer das relações. Para isso, segundo Ornellas (2015), é necessário que adquira ou aprimore:

Conhecimento e domínio profundo de toda a cadeia de valor do negócio ao qual se está envolvido;

Capacidade de ouvir, humildade e flexibilidade;

Capacidade e motivação para a inovação e o empreendedorismo;

Condições para gerar e lidar com dados, analisar e fazer a leitura de cenários;

Clareza e confiança nos propósitos da área e da organização;

Coragem, resiliência e capacidade de execução;

Condições para gerir a mudança e os vários stakeholders;

Habilidade de olhar para fora e capacidade de ser verdadeiro e colocar o servir na frente de tudo e de todos.

Trends Reshaping the Future of HR

Digital Radically Disrupts HR

By Tim Good, Catherine Farley, Himanshu Tambe, and Susan Cantrell

High performance. Delivered.

Figure 1: Evolution of talent management

Yesterday's practice

Workforce of many

People are treated differently, but with little structure, control or good business reasons

Today's practice

Workforce as a single monolithic entity

More standardized systems that treat everyone the same and enhance control and efficiency

Tomorrow's practice

Workforce of one

Systems become more flexible and tailored to meet individual needs and achieve business value while retaining control and structure

Sistemas tornam-se mais flexível e adaptados para atender às necessidades individuais e conseguir alcançar o valor do negócio, mantendo o controle e a estrutura!



Sinais de mercado



Novas práticas e modelos



Case – Projeto RESOLUTION



Nossos Insights



O MUNDO MUDOU





CRENÇAS

- _Contratar os melhores dos melhores;
- _Gerí-los em um regime de meritocracia;
- _Treiná-los e desenvolvê-los constantemente.



- _Avaliação com **revisões trimestrais** e uma intermediária no meio do ciclo;
- _**Pesquisa de cultura**, que tem elementos de pesquisa de clima e **avaliação 360-graus**, sendo usada para tomada de diversas decisões;
- _Avaliação anual das **lideranças** com prêmio anual para os melhores;
- _**OKRs (objectives key results)** que são definidos trimestralmente;
- _**Remuneração variável**, em forma de bônus anuais, aumentos de salário, e promoções.



Se dá para imaginar, dá para fazer



CRENÇAS

- _Continuidade do sistema de meritocracia, que sempre foi muito forte;
- _Diálogo contínuo entre gestor e funcionário, com responsabilidades divididas;
- _Foco no desenvolvimento do funcionário;
- _Simplicidade, através de poucas regras e a confiança no bom-senso das pessoas;
- _Uso de tecnologia como facilitadora do processo;
- _Melhoria contínua, aceitação de que o processo nunca será “final” e nem “perfeito”.



Se dá para imaginar, dá para fazer



_Avaliações menores e mais frequentes, em modelo 360-graus;

_Aplicativo web e mobile, chamado PD@GE (Performance Development at GE) onde as avaliações podem ser feitas a qualquer hora do dia e da noite;

_Novo modelo de gestão da performance está diretamente relacionado aos valores da GE (GE Beliefs);

_Mudanças de semântica: Feedback virou Insights; One-on-One virou Touchpoint; Meta virou Prioridade e Performance/Entrega virou Contribuição.



Sinais de mercado



Novas práticas e modelos



Case – Projeto RESOLUTION



Nossos Insights



_CASE criado em parceria com cliente

Processo colaborativo em parceria com área de RH e Lideranças

Modelagem inicial do
ROTA

_Mapa de Carreira
_PDI

ENTENDER

World Café de Gestão
da Performance

_insumo
_ideias

TRAZER

Prototipagem para
teste !

_Mapa de Carreira
_PDI
_Definições para
processo de gestão da
performance?

DESENVOLVER

_CASE criado em parceria com cliente



_Modelo de “MONITORAMENTO DA PERFORMANCE”



_Processo inicia de com a criação de um Plano de Voo que contempla:

- 1) Acordo de expectativas com base no mapa de carreira;
- 2) Objetivos e metas;
- 3) Consolidação do Monitoramento da Performance em 12 meses.

_Checagens de voo a qualquer hora provocados pelo líder ou liderado;

_Intervalo máximo cada 4 meses entre cada momento, senão gestor “entra em ação”;

_Preparação das lideranças para o Monitoramento da Performance;

_Orientação dos liderados para “entrar no processo”;

_Não existe um “resultado final”.



Sinais de mercado



Novas práticas e modelos



Case – Projeto RESOLUTION



Nossos Insights



_0 que estamos entendendo

Avaliação da Performance

VS

Gestão da Performance

_0 que estamos entendendo

Até então...

Mensuração da Performance

Remuneração

Carreira

Desenvolvimento
da Performance

A partir de agora...

Mensuração da
Performance

Remuneração

Carreira

Desenvolvimento da Performance

_O que estamos entendendo



_Redução do tempo / custo dedicado aos processos de avaliação;

_Momentos de troca frequentes e abertos à conversas informais;

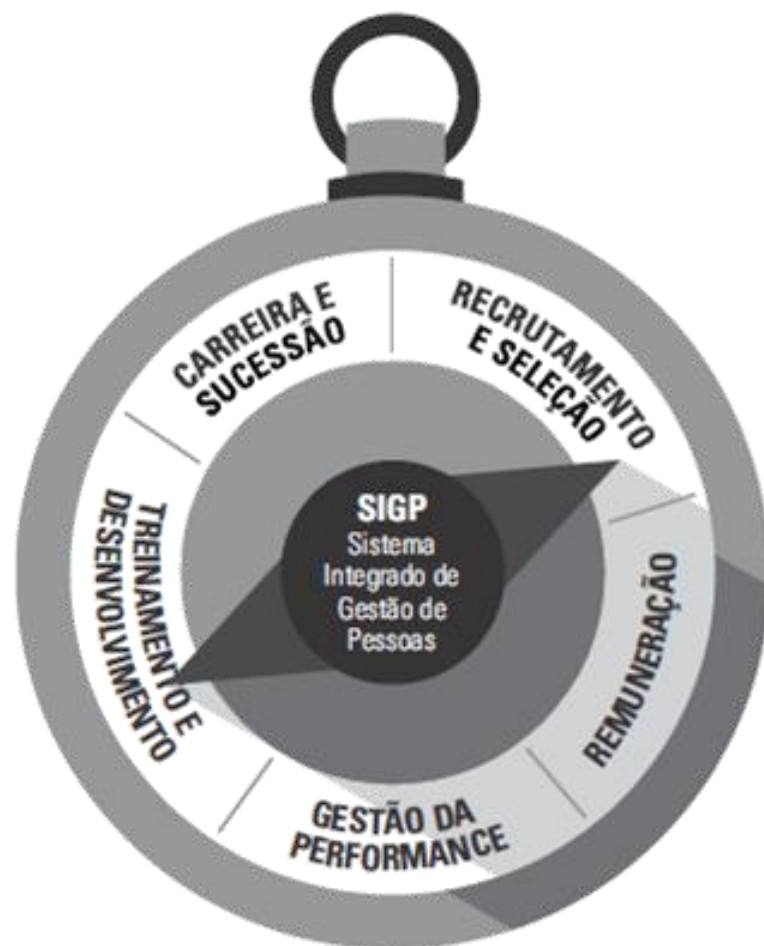
_Objetivos e metas contratadas em dois sentidos: bottom up e top down!

_Uso de tecnologia como apoio às conversas.

_Cada organização precisa encontrar o seu modelo;

_Necessidade de preparação dos líderes e liderados para “conversar”.

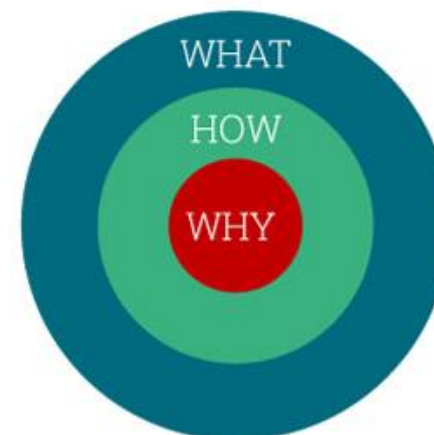
_Nossa CRENÇA



Copyright © Resolution Inteligência Humana.
Todas as direitos reservados.

+

Por que você **FAZ** o que **FAZ**?



Espaço para perguntas, reflexões e trocas !



adriano@resolution.com.br e isabel@resolution.com.br

Material disponível para download em

resolution.com.br



Menu -> Conteúdo -> Zona Franca



OBRIGADO



PORTO ALEGRE _RS
Rua 24 de Outubro, 1299/401
Moinhos de Vento
+55 (51) 3333.5596

SÃO PAULO _SP
Rua George Ohm, 206/10º andar
Torre B - Cidade Monções
+55 (11) 2450.7460

resolution.com.br