

Necessidades de Transformação

- Porque os atuais sistemas de avaliação estão condenados à extinção
- Como desenvolver e implantar um sistema de gestão de desempenho alinhado ao negócio
- A importância da parceria entre lideranças e RH para o sucesso da gestão de desempenhos
- A tecnologia como fator crítico de sucesso

Nosso Propósito



Criar soluções tecnológicas e métodos que integrem a Gestão de Pessoas e a Gestão de Empresas, para viabilizar o alcance de resultados e objetivos dos nossos clientes e contribuir para a satisfação dos acionistas/empresários, gestores e colaboradores.

Necessidades de Transformação

Alguns Clientes

ALGUNS CLIENTES



<http://www.cohros.com.br/conteudo>

Conteúdo



Drops de Gestão: www.cohros.com.br/blog



<https://www.facebook.com/Cohros/?fref=ts>



<https://www.youtube.com/user/cohrostv>

Porque os atuais sistemas
de avaliação estão
condenados à extinção?

Necessidades de Transformação

Porque os atuais modelos de avaliação são ineficientes?

Alto grau de subjetividade
distorce os resultados.

Baixa adesão das
lideranças.

Não refletem as
contribuições dos
indivíduos.

Feedback anual / semestral
são ineficientes.

Processos longos
e trabalhosos

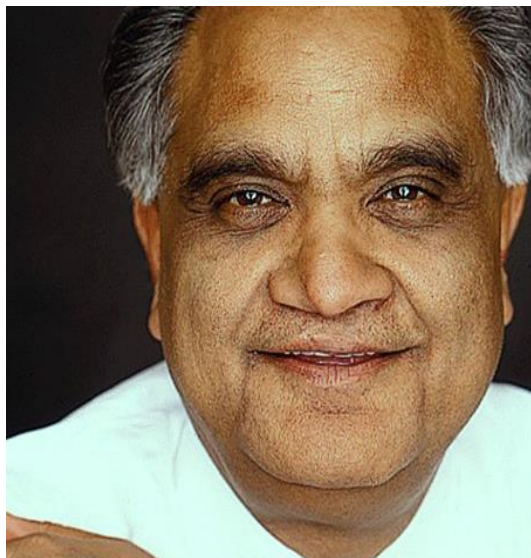
Ferramentas
burocráticas e
estáticas.

Não apoiam o
crescimento dos
negócios.

Necessidades de Transformação



Porque Odiamos
o RH



RAM CHARAM
Tempo de fatiar o HR

Tempo de explodir o
RH e construir algo
novo

2006

Necessidade de Transformação



O que as empresas estão fazendo?

Necessidades de Transformação

As soluções encontradas 2015 a 2017

Consultoria especializada:

A régua de medição do desempenho:

- Antes era para medir as tarefas
- Foi substituída pela mensuração das competências comportamentais
- Agora, precisa inserir um terceiro elemento, que é olhar quais são os grandes picos para desenvolver um sucessor.

A falta de um sucessor interno fez as empresas perceberem que o método tradicional não estava funcionando.”



Necessidades de Transformação

As soluções encontradas 2015 a 2017

No site de outra consultoria especializada

Avaliação de Desempenho

Para contribuir efetivamente para o negócio, deve ser vista como um processo de **identificação, diagnóstico e análise do comportamento** de um colaborador durante certo intervalo de tempo. A partir dela, é possível **analisar a postura profissional, o conhecimento técnico** e também a **relação estabelecida com os parceiros** de trabalho.

Estamos falando
de avaliação de
desempenho?



Necessidades de Transformação

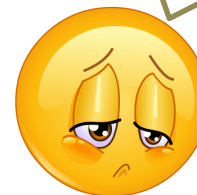
As soluções encontradas 2015 a 2017

Kabin

“Deixamos as notas e classificações e adotamos discussões em torno das oportunidades de cada um para se desenvolver ...”

“Do feedback ao ‘feedforward’ sempre olhando para o futuro”

... E a
subjetividade
continua



... E para o
presente?
Quem olha?

Necessidades de Transformação

As soluções encontradas 2015 a 2017

GE

Feedback passou a ser dado à medida que as atividades e os fatos acontecem.

Trocou a prática de rotular os funcionários em quadrantes (9 box) por um processo de cocriação ...

“Nós visamos o futuro. Buscamos desenvolvimento profissional e queremos abrir diálogo sobre a carreira de nossos colaboradores”



Oba!!!
Feedback
Just in time!!!



Coitado do
9 box...



Legal! Mas e a
gestão de
desempenho?

Necessidades de Transformação

As soluções encontradas 2015 a 2017

Accenture

Abandono das avaliações anuais
com curva forçada

30% melhores

65% considerados intermediários

5% piores.



<http://exame.abril.com.br/negocios/o-fim-das-avaliacoes//>

Necessidades de Transformação

A questão da subjetividade incomoda há muito tempo!

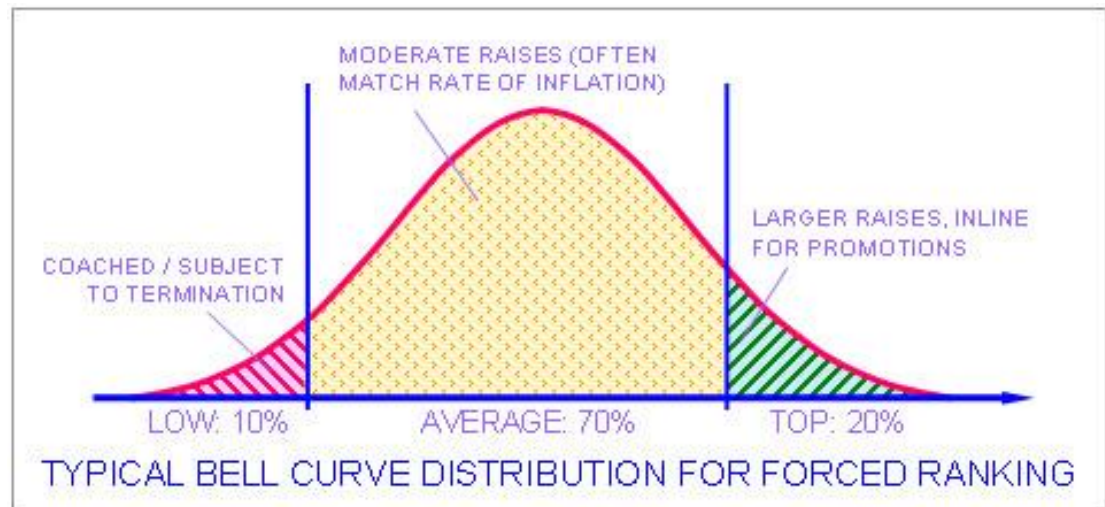
GE – Princípio da Curva Forçada

Contra a subjetividade: Regra 20 – 70 – 10

20% Best

70% Vital

10% Fire



Necessidades de Transformação

Tendências



Feedbacks constantes



**Gestão de Pessoas baseada em dados
People Analytics**



Gestão de Pessoas – responsabilidade da liderança

Como desenvolver e implantar
um sistema de gestão de
desempenho alinhado ao negócio

Necessidades de Transformação



***“O que não pode ser medido,
não pode ser gerenciado!”***

William Edwards Deming

Gestão de Pessoas

Gestão de Desempenhos

Gestão de Competências

O que não é medido não é gerenciado

William Edwards Deming

“Não se **gerencia** o que não se **mede**,
não se **mede** o que não se **define**,
não se **define** o que não se **entende**,
e não há **sucesso** no que não se **gerencia**”

Entender

Definir

Medir

Necessidades de Transformação

O Desempenho Organizacional depende do Desempenho Humano

OBJETIVOS E RESULTADOS
DESEMPENHOS / INDICADORES ORGANIZACIONAIS

DESEMPENHO - ÁREA 1

DESEMPENHO - ÁREA 2

DESEMPENHO - ÁREA 3...

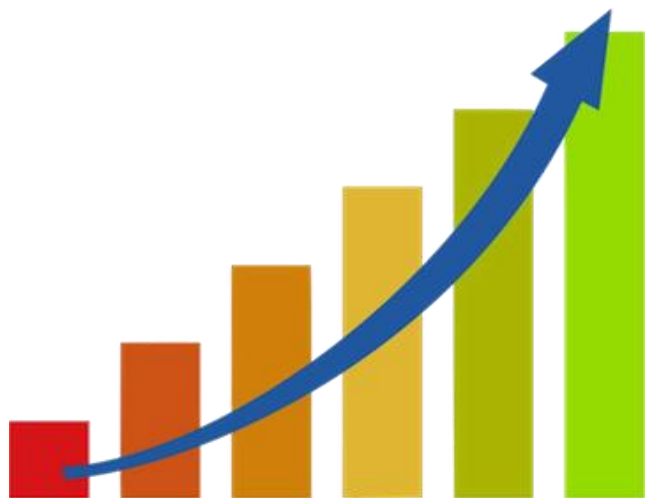


Desempenhos das pessoas

Necessidades de Transformação



Necessidades de Transformação



DESEMPENHO



COMPETÊNCIA

Necessidades de Transformação

Competências : Conceito

Conhecimento
Explícito

Conhecimento
Tácito



Saber

Teorias

Conceitos, Métodos

Processos

Procedimentos

....



Saber Fazer

Capacidade de usar
os conhecimentos e
produzir valor



Saber Ser

Habilidades
comportamentais

Inteligência
Emocional

Necessidades de Transformação

Desempenho

Desempenho do Brasil nas Olimpíadas

Brasil tem melhor desempenho da história,
mas não atinge meta de medalhas



META: 22 medalhas nos Jogos do Rio de Janeiro e,
Classificação no top 10

REAL: O Brasil conquistou 19 medalhas.
Classificação 13º no quadro geral de medalhas

Necessidades de Transformação

Desempenho

Comparativo Audi A3 x Fiat Marea



Audi A3

0 a 100 km/h em 7,94s

Velocidade máxima 218,6 km/h

Circuito de Interlagos

Melhor volta 2min09s940

Velocidade média de 118,21 km/h



Fiat Marea

0 a 100 km/h em 7,58s

Velocidade máxima 219 km/h

Circuito de Interlagos

Melhor volta 2min10s730

Velocidade média de 117,5 km/h

Necessidades de Transformação

Desempenho

Meu processo de emagrecimento

Meta: Perder 5 kg

Indicador de Resultado



Indicadores de Processo ou de Tendência

Caminhadas: 5 km/dia

Alimentação 1.200 Kcal/dia

Pilates: 3 dias / semana



O que não é medido não é gerenciado

William Edwards Deming

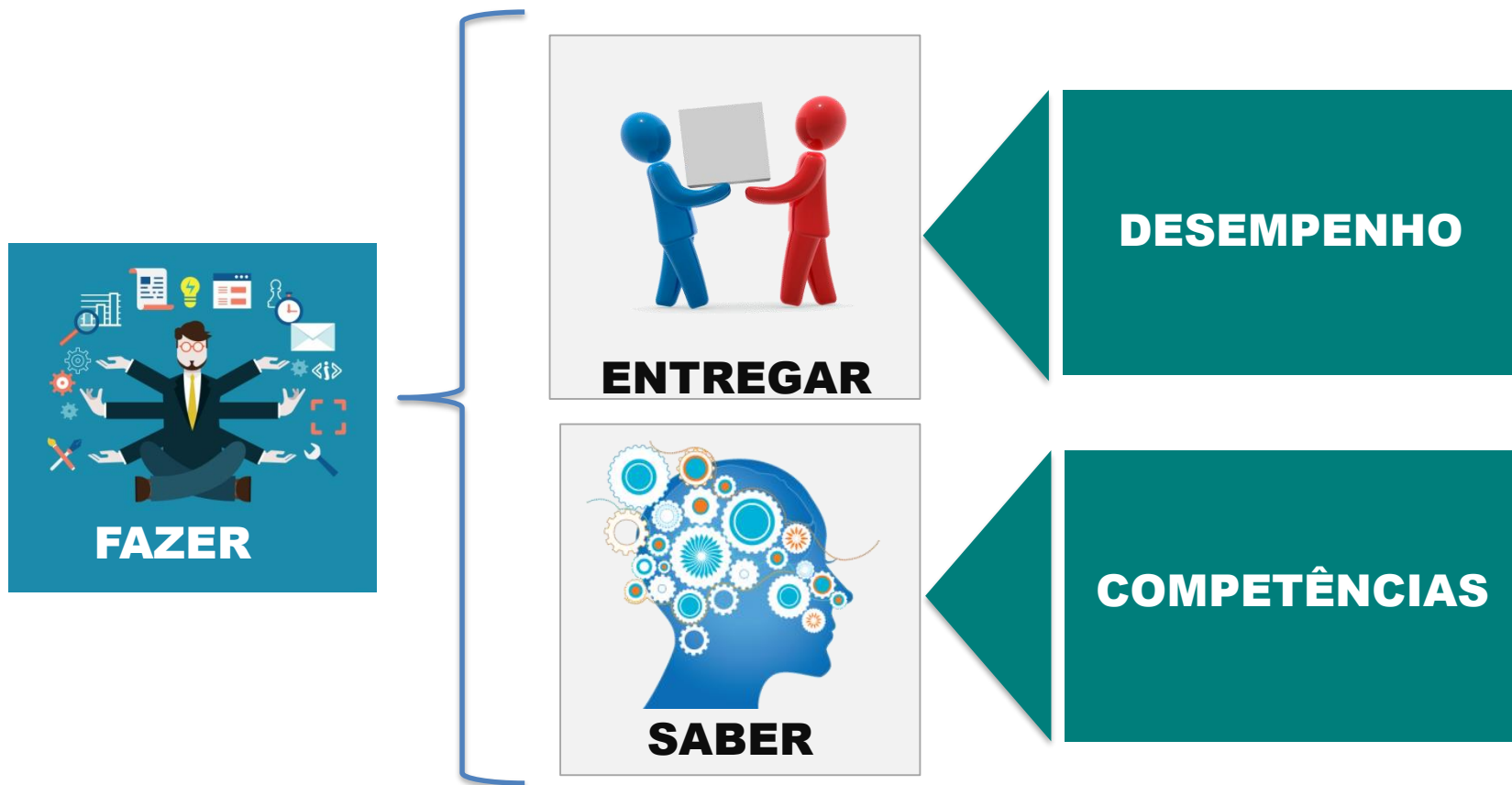
“Não se **gerencia** o que não se **mede**,
não se **mede** o que não se **define**,
não se **define** o que não se **entende**,
e não há **sucesso** no que não se **gerencia**”

Entender

Definir

Medir

Necessidades de Transformação

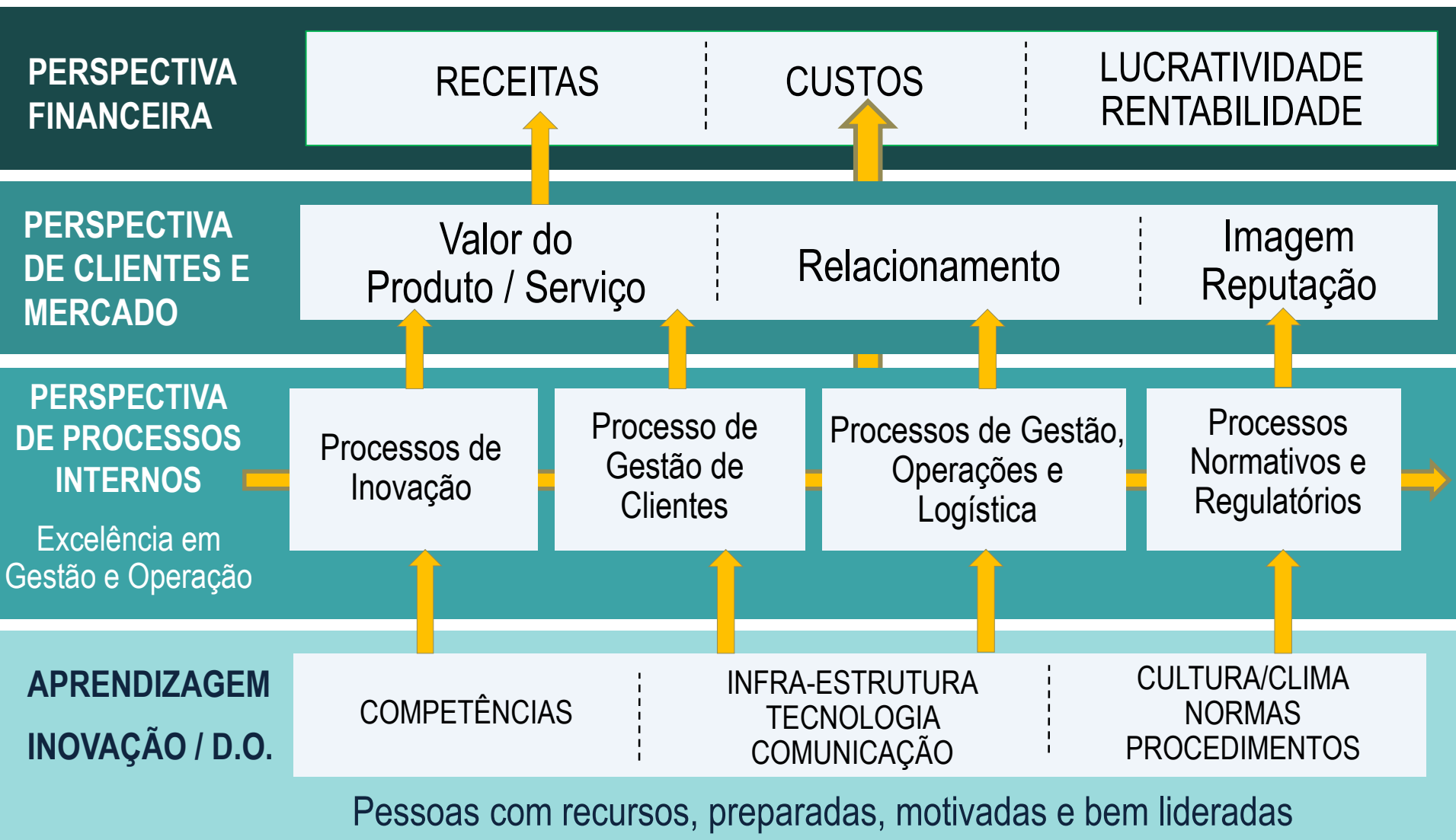


Necessidades de Transformação

OUTPUT: Produtos e serviços comprados ao melhor preço e condições de pagamento, com melhor qualidade, dentro das especificações requeridas e no melhor prazo de entrega.

INDICADORES DO PROCESSO DE COMPRAS	ESTRUTURA DA EQUIPE			
	Gerente Compras	Comprador Sr	Comprador Pl	Comprador Jr
• <i>Saving</i>	X	X	X	X
• <i>Lead time</i>	X	X	X	
• Prazo médio de pgto.	X	X	X	X
• Custo dos suprimentos	X			
• Devoluções		X	X	X

Conexão dos Desempenhos – Balanced Scorecard



Necessidades de Transformação

Balanced Set of Competences Cohros:

As competências requeridas são conectadas aos indicadores de desempenho diretamente afetados por elas.

INDICADORES RESULTADOS

Market Share
Satisfação de Clientes
Perda de Clientes



Conhecimentos e habilidades orientadas a **Clientes e Mercado**

Qualidade: Erros, retrabalhos refugo
Volume: qtd/ mês /hora
Custo: custo de refugo, custo HE, custo de perda
Tempo: lead time, prazo de entrega



Conhecimentos e habilidades orientadas à excelência de operação e gestão (**processos internos**)

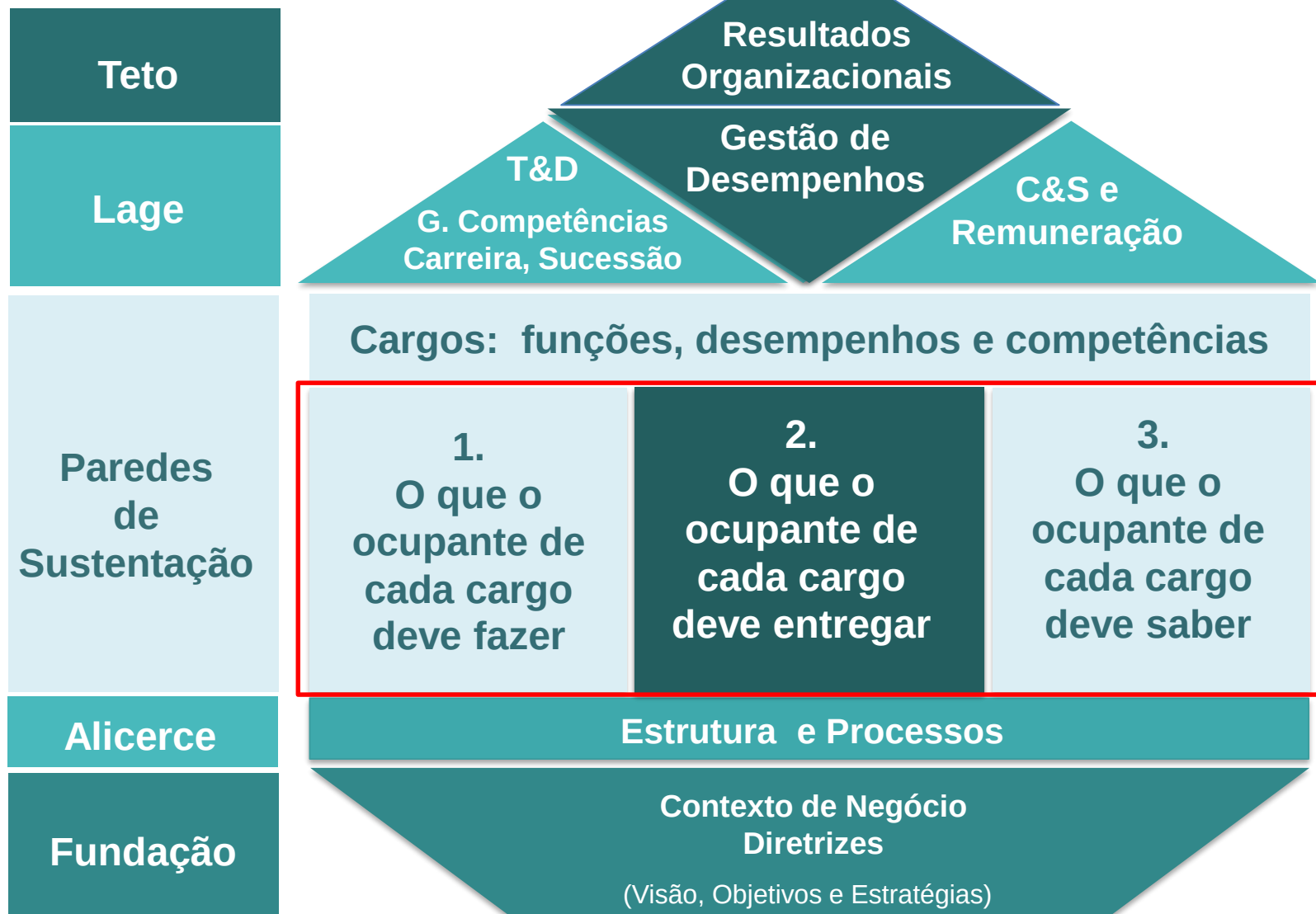
Efetividade da liderança
Engajamento
Fidelização
Cultura
Qualidade da comunicação



Conjunto de competências orientadas ao **desenvolvimento organizacional**

- Comportamentos alinhados à cultura
- Competências de liderança

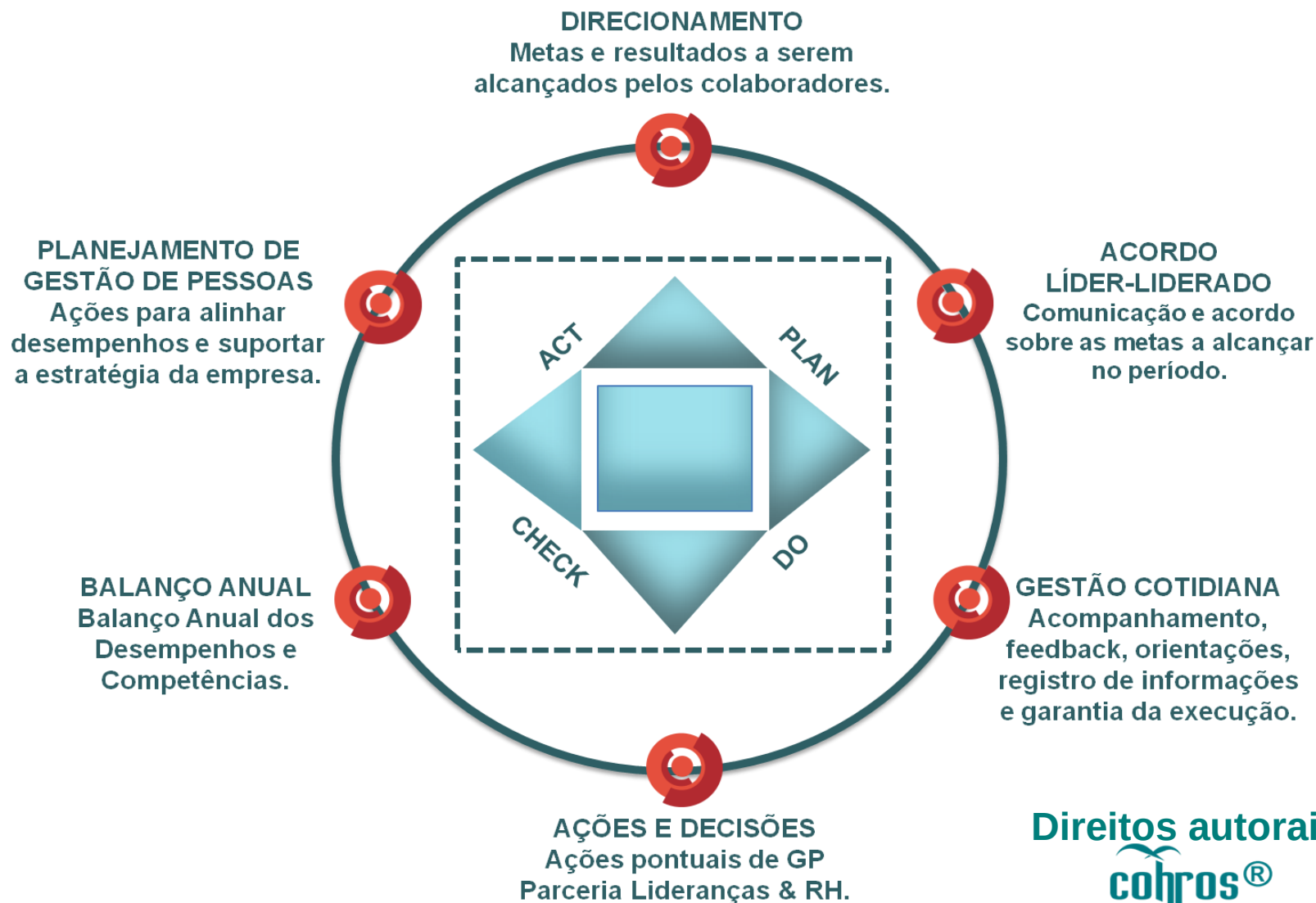
Necessidades de Transformação





Parceria
Lideranças - RH

Ciclo de gestão





Necessidades de Transformação



Funcionalidades

- Feedback pontual
- Gestão cotidiana

Analisar evolução
no tempo

Identificar
Tendências

Gestão:

Balancetes mensais
PDIs
Feedbacks

Suporte às decisões

- Promoção
- Aumentos salariais
- Bônus /PLR
- Desligamentos.....

Identificação

- Talentos
- De potenciais líderes
- Multiplicadores

Base para

- Planos de sucessão
- Programas de treinamento

Necessidades de Transformação

OBRIGADA!

denise.lustri@cohros.com.br