



“The HR Value Proposition”

A premissa do valor em Recursos Humanos
Ulrich; Brockbank



HR ^{THE} VALUE PROPOSITION

Dave Ulrich

AUTHOR OF THE BESTSELLING *HUMAN RESOURCE CHAMPIONS*

Wayne Brockbank

HARVARD BUSINESS PRESS

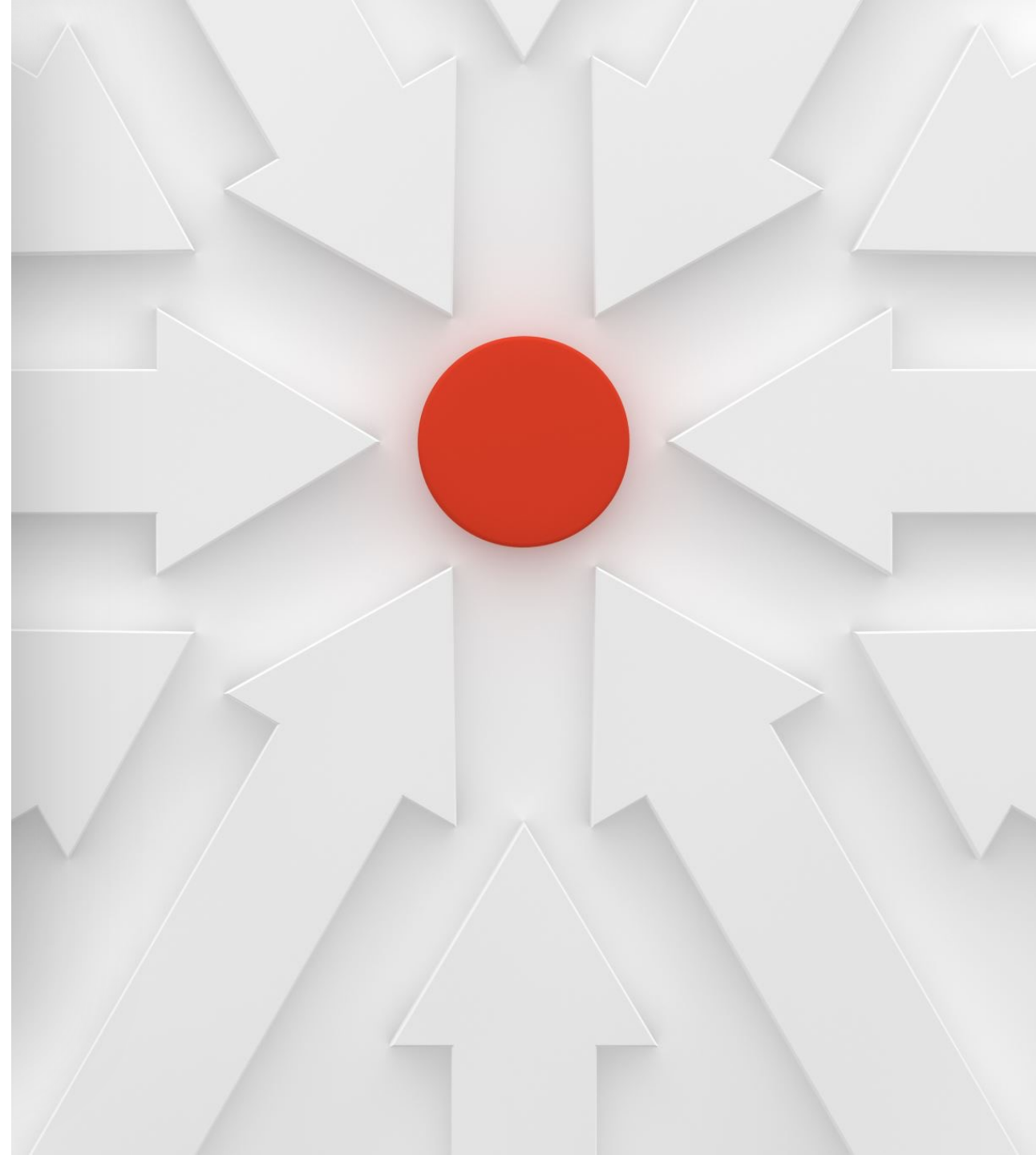
Introdução

- No passado os profissionais de RH construía programas de compensação, treinamento e outros programas que focavam os funcionários e procuravam manter a empresa em concordância com a legislação trabalhista
- Atualmente profissionais de RH começaram a trabalhar para se tornarem parceiros no negócio e alinhar o seu trabalho com a estratégia de negócio da empresa



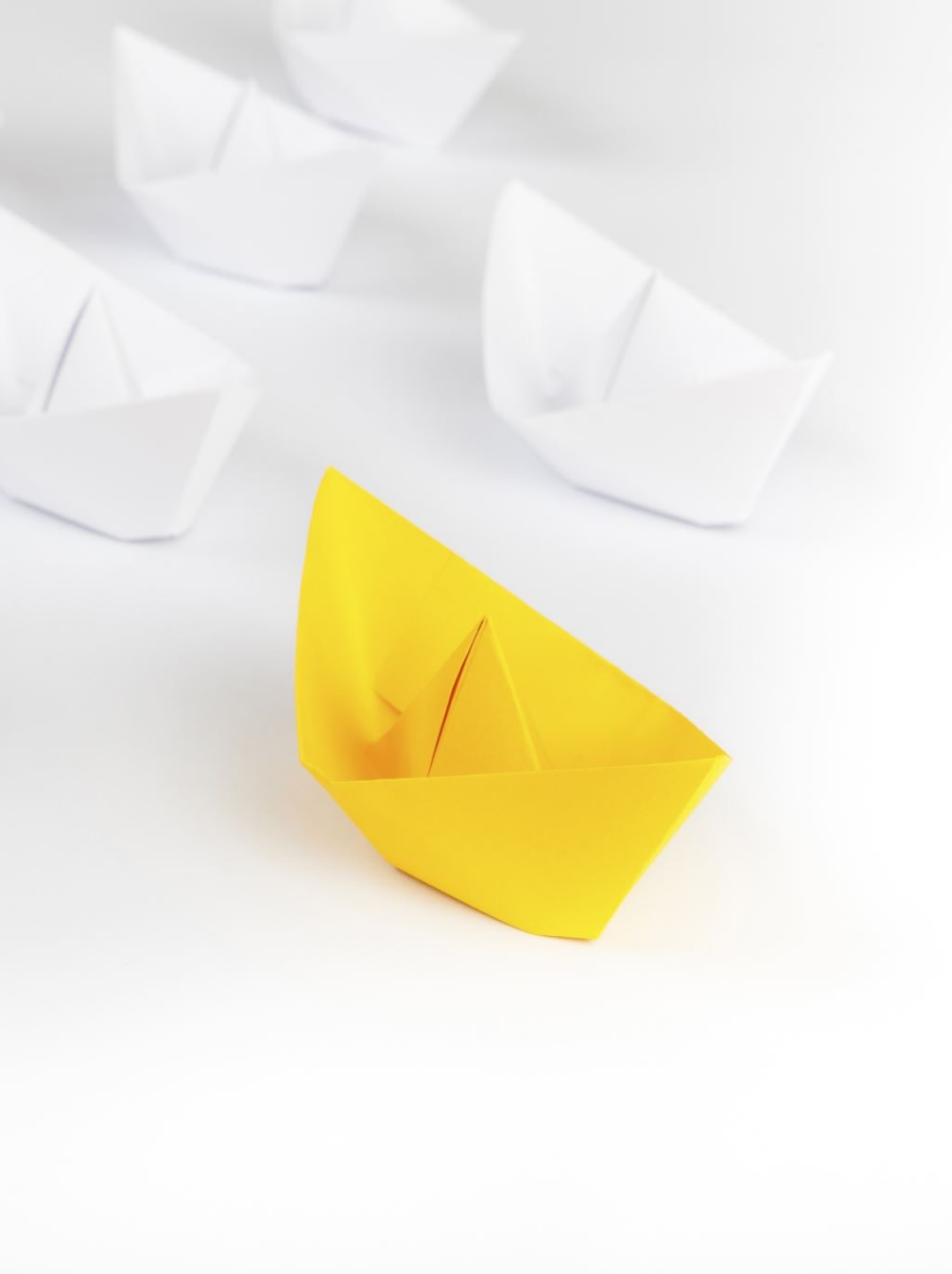
Premissa de valor em RH

- Para os profissionais de RH, a premissa de valor significa que invés de impor suas crenças, objetivos, e ações aos outros, eles primeiramente precisam estar abertos ao que os outros querem.
- Pensamento alinhado ao conceito de valor definido pelos recebedores e não pelos entregadores de valor.



- 1º - Para serem parceiros reais do negócio, os profissionais de RH devem ter o mesmo tipo de visão entre as suas atividades e os interesses dos stakeholders
- 2º - Os receptores finais do negócio residem nos mercados que as companhias atendem. Esses mercados incluem clientes e shareholders. Atender aos interesses conflituosos é um ponto importante.
- 3º - A área de recursos humanos deve criar vantagens competitivas que gerem valor com resultados concretos, melhores que aquelas de empresas concorrentes

Premissa de valor em RH



Premissa de valor em RH

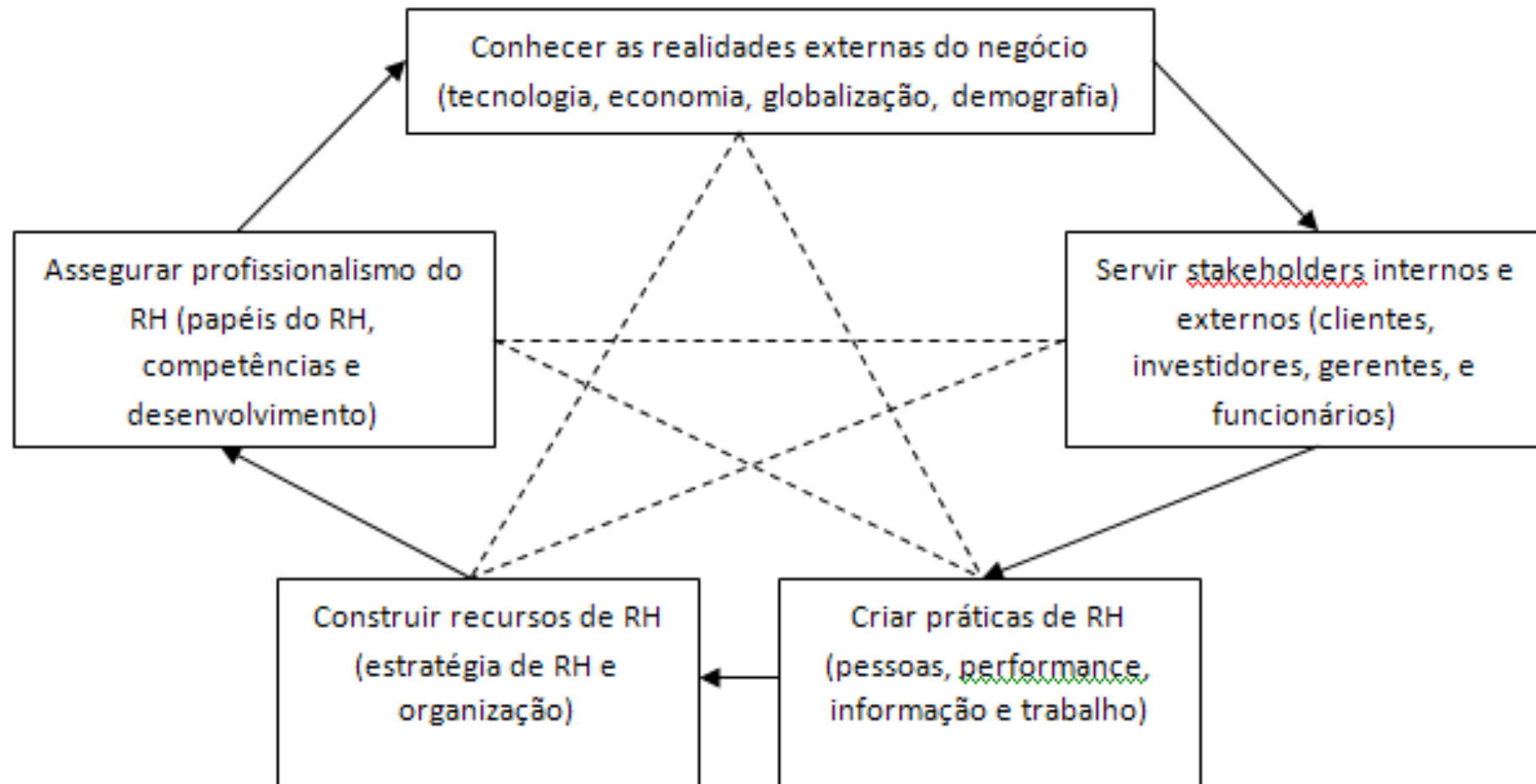
- 4º - os profissionais de RH devem alinhar os requisitos de stakeholders internos e externos.
- 5º - os profissionais de RH devem adquirir conhecimentos e habilidades pessoais necessárias para fazer o link entre as atividades de RH e o valor dos stakeholders.
- 6º - os profissionais de RH passam a ter uma visão dos stakeholders chave da empresa de uma perspectiva poderosa e única, que permite aos profissionais de RH enxergarem aspectos do ambiente do negócio que vai além do que outras disciplinas trazem e que adicionam substancialmente para o sucesso do negócio.

Premissa de valor em RH

- Quais são as competências organizacionais que minha empresa deve ter para criar produtos e serviços que resultam em nossos clientes tirarem dinheiro de suas carteiras e colocarem na nossa e não na de nossos competidores?
- Quais as habilidades que nossos funcionários precisam para que eles possam entender e responder às demandas de mercado de curto e longo prazo?
- Como nós investimos em práticas de RH que entregam resultados ao negócio?
- Como organizamos as atividades de RH para entregar o máximo valor?
- Como criamos uma estratégia de RH que tenha uma agenda sobre como o RH ajudará nossa empresa a ter sucesso?
- Como nós vamos garantir que os profissionais de RH saberão o que fazer para ajudar nossa empresa a ter sucesso?




Cinco elementos da proposta de valor em RH



Modelo

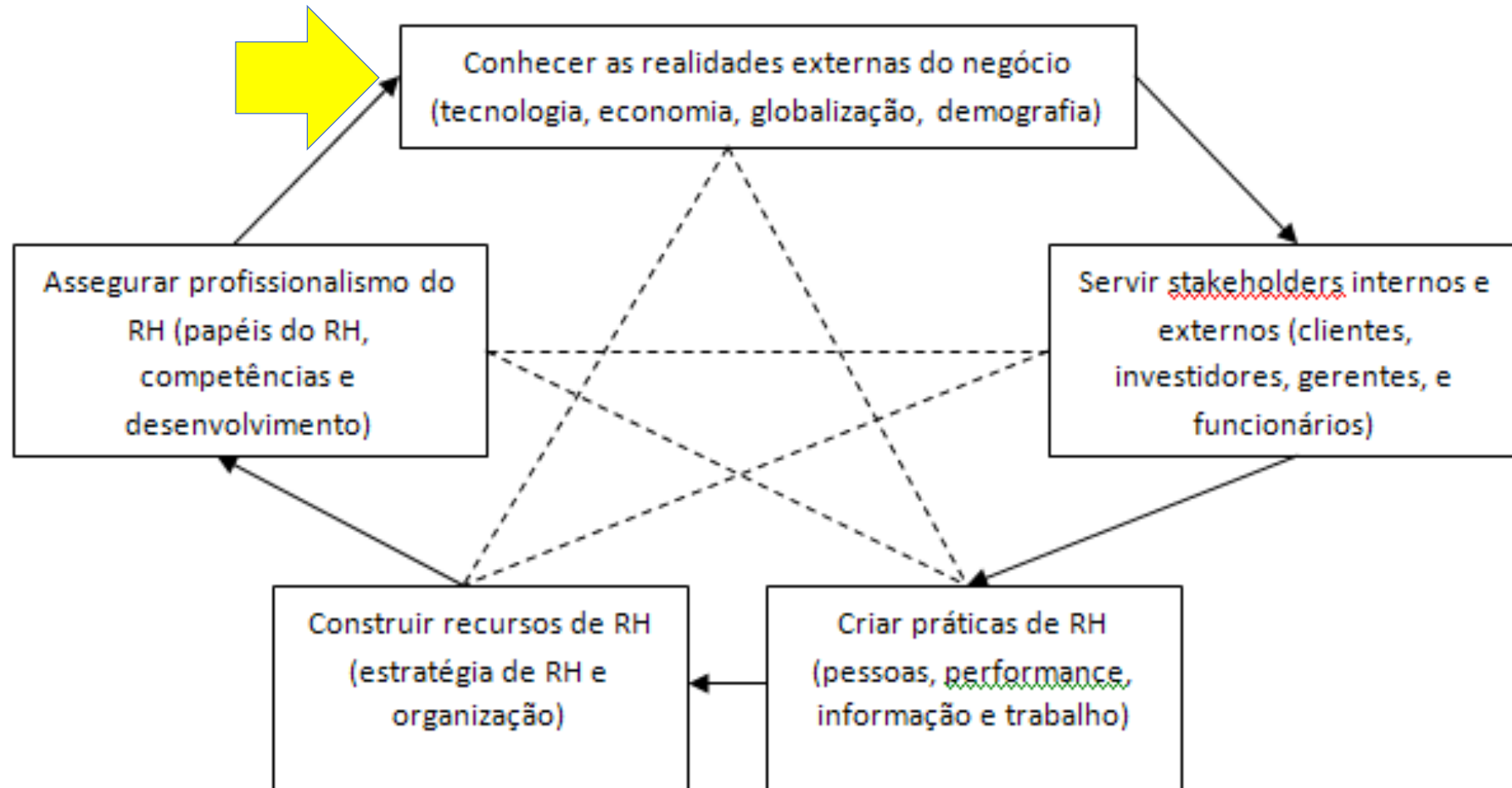




Realidades externas do Negócio

The HR value
proposition

Cinco elementos da proposta de valor em RH





- Tecnologia
- Economia e regulamentação
- Demografia da força de trabalho

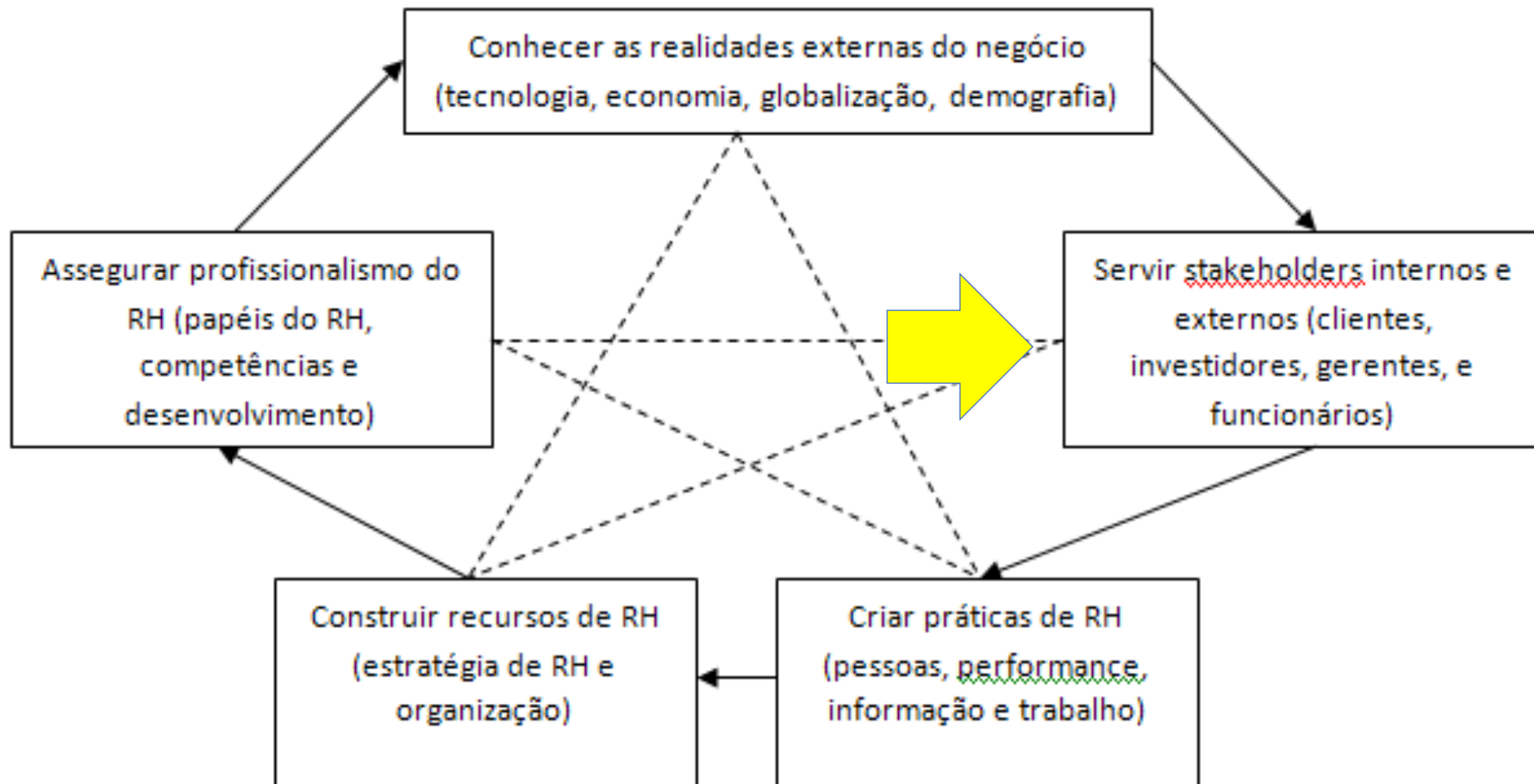
Como o ambiente externo influencia as empresas?

Fatos e tendências

- Quais as principais tendências para cada um desses fatores?
- Quais as características chave dessas tendências?
- O que é necessário saber para contribuir nas discussões gerenciais do RH
- Onde encontrar essas informações?

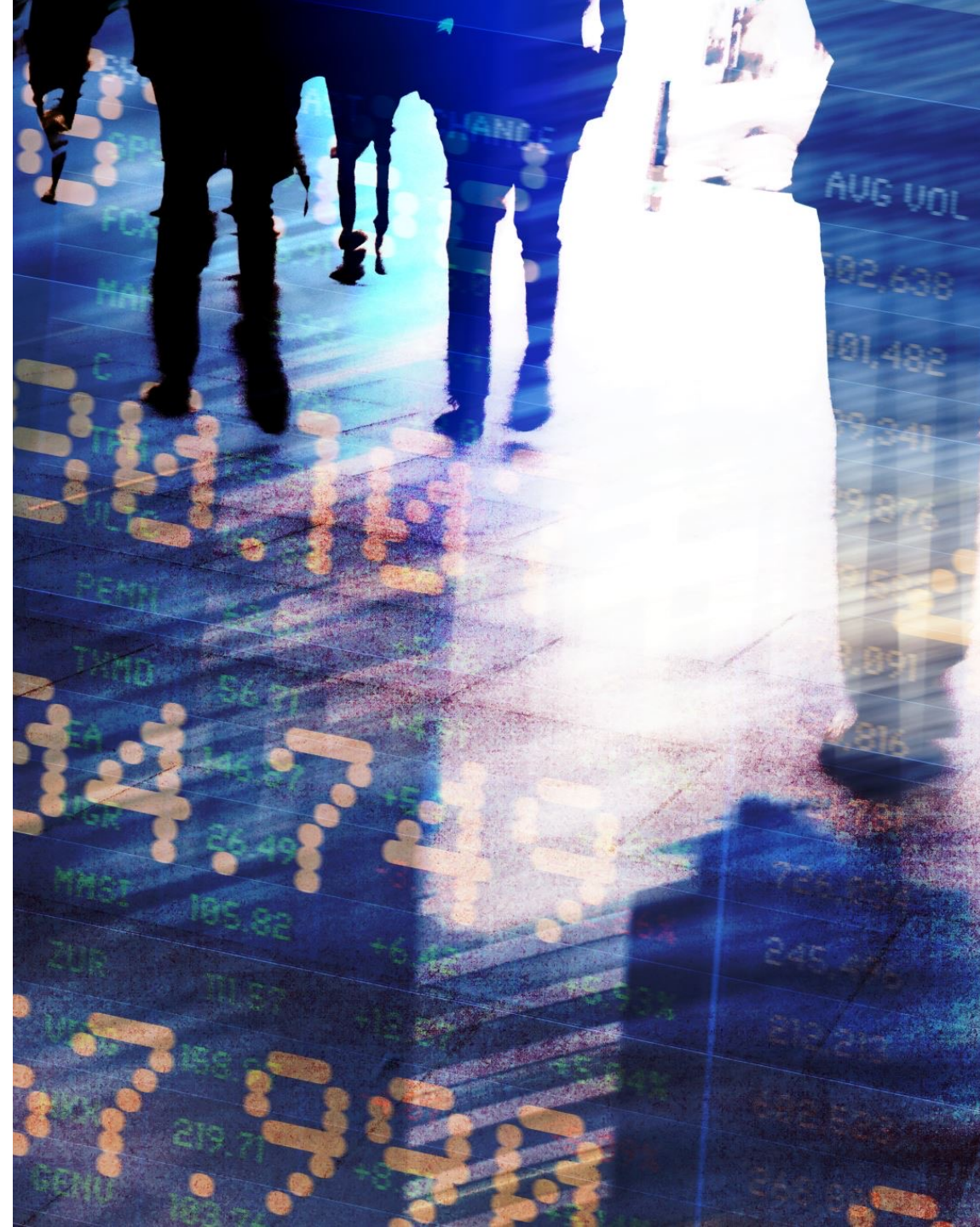


Cinco elementos da proposta de valor em RH



Stakeholders Externos:

Investidores e
Consumidores





- O que acontece dentro da organização - inclusive RH - deve estar conectado com o que acontece fora.
- O trabalho de RH deve ser avaliado, em parte pelo menos, pelos impactos que criam para os stakeholders externos

Investidores e Consumidores

- As ações do RH criam valor somente quando existe uma vantagem competitiva sustentável;
- O foco exclusivamente interno na organização pode levar a eficiência, mas nem sempre gera eficácia;



Investidores e Consumidores

Tudo o que acontece dentro da organização se conecta de alguma forma com o que está fora dela;

Profissionais de RH que olham primeiramente para fora da empresa, podem “moldar” suas ações para atingir resultados que realmente importam para seus principais *stakeholders* externos: os investidores, concessionários e os consumidores.

Investidores e RH

- Profissionais de RH podem tomar seis ações para vincularem seu trabalho com o valor do stakeholder
 - Se tornar bom conhecedor em investidor
 - Entender a importância dos intangíveis
 - Criar práticas de RH que aumentem o valor dos intangíveis
 - Ressaltar a importância do valor intangível para o retorno total do acionista
 - Desenhar e entregar auditorias de intangíveis
 - Alinhar as práticas de RH com as exigências dos investidores.



Entender a Importância dos Intangíveis



- De 1960 até 1990 -> 75-90% do valor de mercado de uma empresa poderia ser previsto através de seu desempenho financeiro;
- Após 1990 apenas aproximadamente 60% do valor de mercado da empresa está relacionado com seu desempenho financeiro;
- Os 40% restantes dependem do Intangível.

10 principais variáveis não financeiras

(Low; Siesfield 1998)

Classificação	Variável
1	Execução de estratégia corporativa
2	Credibilidade da gerencia
3	Qualidade da estratégia corporativa
4	Inovação
5	Capacidade de atrair e reter pessoal talentoso
6	Participação no mercado
7	Habilidade gerencial
8	Alinhamento da remuneração com os interesses acionistas
9	Liderança em pesquisa
10	Qualidade dos principais processos internos



Entender a Importância dos Intangíveis

Arquitetura dos Intangíveis:

1. Cumpra promessas;
2. Imagine o futuro enquanto estiver investindo no presente;
3. Coloque seu dinheiro onde sua estratégia está;
4. Construa valor através da organização e das pessoas.

Criar práticas de RH que aumentem o valor intangível;

Uma organização é eficaz devido, principalmente, pela sua capacidade de se adaptar e responder as necessidades do negócio, e não pela sua estrutura.

Capacidades de uma empresa exemplar:

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| -Talento | -Liderança |
| -Modelo mental compartilhado | -Conexão com consumidores |
| -Rapidez | -Inovação |
| - Accountability | -Unidade estratégica |
| -Colaboração | - Eficiência |
| -Aprendizado | |

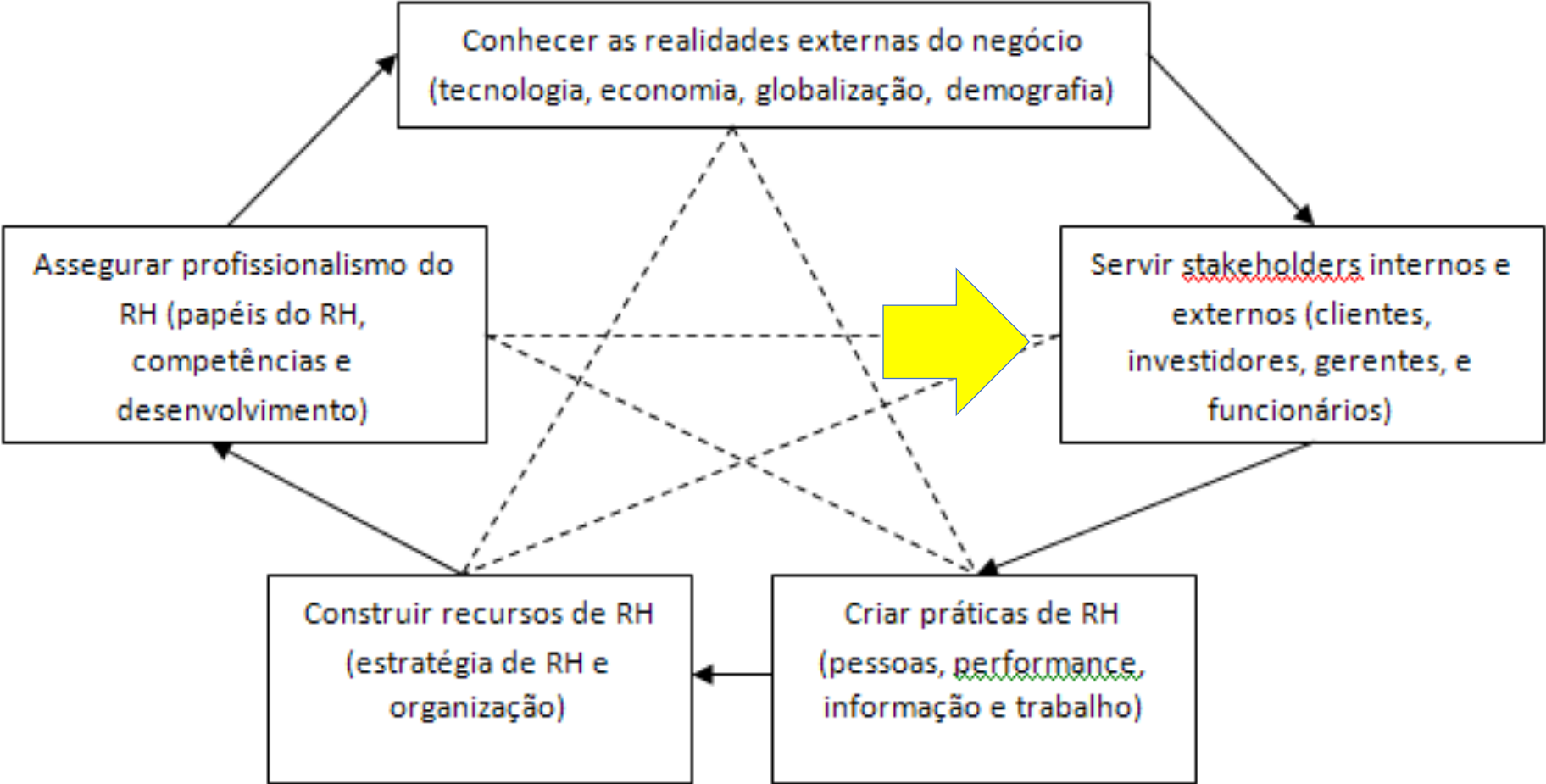
1. Tornar-se um conhecedor dos seus clientes

- Conhecer seu critério de compra;
- Quem são seus principais compradores;
- Qual mercado possui clientes potenciais que não compram da sua empresa;
- Como certificar que seus consumidores tiveram uma experiência positiva.

2. Pensar e agir como um consumidor

- Eu gostaria de ser tratada da mesma forma como tratamos de nossos consumidores?
- Estou fazendo uma compra e, entre todos os vendedores, eu escolheria a minha empresa?
- Quais os pontos fracos de minha empresa que fariam com que o cliente escolhesse o concorrente?

Cinco elementos da proposta de valor em RH





Gestores e empregados

**Stakeholders
Internos**

Stakeholders Internos

- Os resultados tomam forma através da capacidade da organização e das habilidades individuais.
- A capacidade representa a identidade e reputação da organização, e a habilidade, a competência e o conhecimento dos empregados.



RH ajudando os gestores a criarem capacidade organizacional :

As práticas de RH têm que ajudar os gestores a atingirem suas metas:

- Mudando suas visões equivocadas sobre o RH.
- Construindo relações de confiança.
- Focando nos resultados, e não nas atividades.
- Priorizando capacidades chaves e criando plano de ação para entregá-las.



1- Mudando suas visões equivocadas sobre o RH

Muitos gestores ainda consideram o RH como irrelevante. O RH deve introduzir as seguintes ideias:

1. Competitividade = estratégia x organização .
2. A Organização não é definida de acordo com a sua estrutura, mas sim de acordo com as suas capacidades.
3. Os gestores são os responsáveis por aprovar e executar as práticas de RH.
4. O RH não está baseado no senso comum, e sim em uma base de conhecimento.
5. O RH não é uma coleção de atividades, e sim um conjunto integrado de resultados (foco no resultado).
6. RH não é um evento isolado (processo contínuo).
7. O RH deve ter foco no futuro.



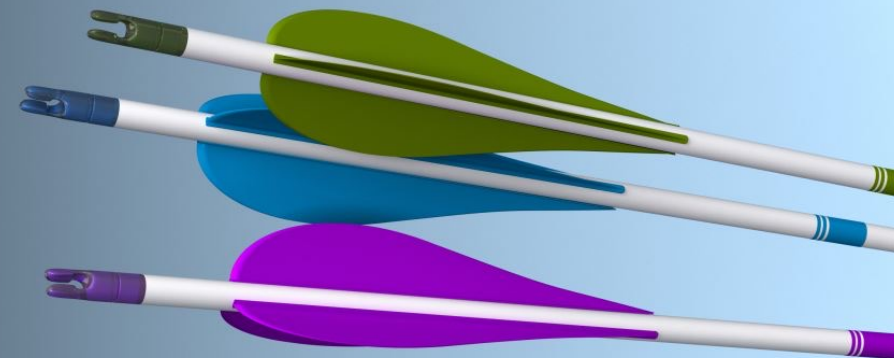
“I don’t care how much you know until I know how much you care”

- Ouvir e aprender.
- Resolver as divergências abertamente e honestamente.
- Demonstrar “habilidade” (adaptabilidade, sociabilidade, disponibilidade, disponibilidade...)

2-Construindo relações de confiança

3-Foco nos resultados e não nas atividades

- O RH deve contribuir com os gestores na criação das suas estratégias, para que eles atinjam as suas metas
- E para fazer isso é necessário que se construa capacidades organizacionais e habilidades individuais.



- A capacidade organizacional amplia as habilidades individuais.
 - Ex: Um time com muitas estrelas, mas que não sabem jogar como equipe provavelmente vai perder para um time com bons jogadores que jogam bem juntos.
- As capacidades são os resultados dos investimentos em RH, elas são estáveis ao longo do tempo e difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.





Algumas capacidades:

- Talento
- Velocidade
- Modelo Mental Compartilhado
- Accountability
- Colaboração entre as áreas
- Liderança
- Aprendizagem
- Relacionamento com os clientes
- Inovação
- Unidade Estratégia
- Simplicidade
- Eficiência

4-Priorizando recursos

- Para agregar valor para os gestores é necessário identificar e implementar as capacidades críticas.
- Também é importante priorizar as capacidades , uma vez que nem todas podem ser atingidas de uma só vez.



RH na ajuda o empregado na construção de habilidades pessoais

- O RH representa a alma da empresa, quando pratica o seguinte a seus empregados:
 1. Cria uma proposta de valor a eles;
 2. Representa seus interesses;
 3. Suporte administrativo voltado a eles.
- PVE (Proposição de Valor para o Empregado): Criação de valor ao empregado.
 - A clareza da relação, entre empresa e empregado - aumenta o envolvimento e especifica o que eles entregam e o que eles recebem.

Incentivos aos empregados de um EVP satisfatório

- Visão: senso de futuro da empresa e criação de orgulho entre os empregados;
- Oportunidade: Crescimento pessoal, profissional, desenvolver conhecimento e habilidades;
- Incentivo: Pacote de compensação justo e equitativo;
- Impacto: Necessidade do cliente de seus serviços;
- Comunidade: Ser parte de um time, trabalhar com quem gosta;
- Comunicação: Fluxo de informação de ida e volta;
- Experimentação: políticas flexíveis, por exemplo horas de trabalho

Os empregados que cumprem as expectativas serão recompensados com os elementos que forem mais importantes para eles.

O que o profissional de RH deve fazer em relação aos funcionários?

1. Representar seus interesses - formar uma ponte entre funcionários e a gerência.
2. Conquistar sua confiança, sendo acessível:
3. Prestar atenção a um tratamento justo:
4. Use eventos simbólicos para demonstrar cuidado e preocupação.

5. Agir rapidamente em decisões difíceis:

- caso da preocupação dos funcionários na planta a ser desativada.

6. Reação forte para garantir equidade:

- Escutar e tratar os funcionários bem.

7. Uso de pesquisas- ex: medir o pulso, e ao mesmo tempo fazer perguntas.

8. Sistemas de sugestão - ex: Toyota, 20 milhões de sugestões em 40 anos.

9. Encontros entre líderes e funcionários.

10. Salas de Bate Papo: comunicação facilitada.

11. Ombudsman: Profissional de RH se torna mediador de problemas entre funcionários.

Suporte Administrativo - Infraestrutura

Profissionais de RH podem adicionar valor a esse suporte através da:

- Personalização: Flexibilidade - a empresa deixa os funcionários escolherem o melhor pacote de compensação;
- Sistemas de rápida resposta - ex: reembolso;
- Facilidade de uso - sistemas/suporte online;
- Execução sem falhas - confiança;
- Capacidade de resposta a perguntas.



Como garantir que seus funcionários tenham habilidades

- Conversar sobre suas habilidades a serem desenvolvidas.
- Relação entre capacidades organizacionais e as habilidades individuais:



-
1. Talento: Saber o que é necessário no presente e futuro, sabendo identificar conhecimentos, habilidades e comportamentos para suprir a demanda de clientes.
 2. Velocidade: Primeiro no mercado e rápido na inovação.
 3. Modelo Mental compartilhado: Desenvolver identidade pessoal consistente com a da corporação. Saber seus limites.
 4. Accountability: Fazer e manter seus compromissos.
 5. Colaboração: Saber trabalhar com outros e construir uma relação de confiança. Saber delegar.
 6. Saber aprender: se adaptar rápido, sabendo focar no futuro, esquecendo o passado.

7. Liderança - Agenda: Desde definir as estratégias, seu comportamento de liderança, até um plano de ação efetivo de liderança.

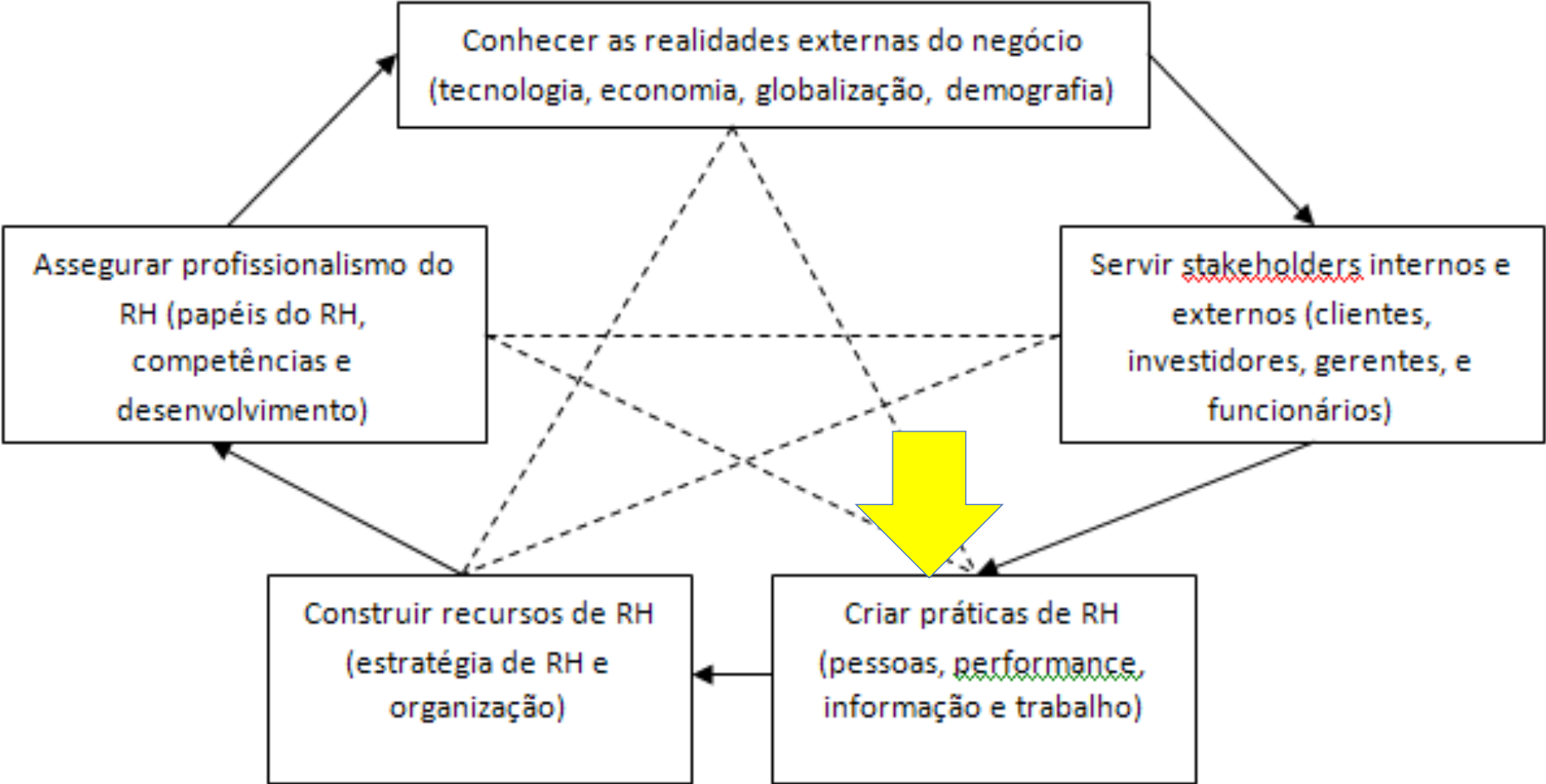
8. Conexão com os clientes: Entender realmente quem são seus clientes, priorizar os mais importantes e saber o que eles necessitam e o que exigem de você.

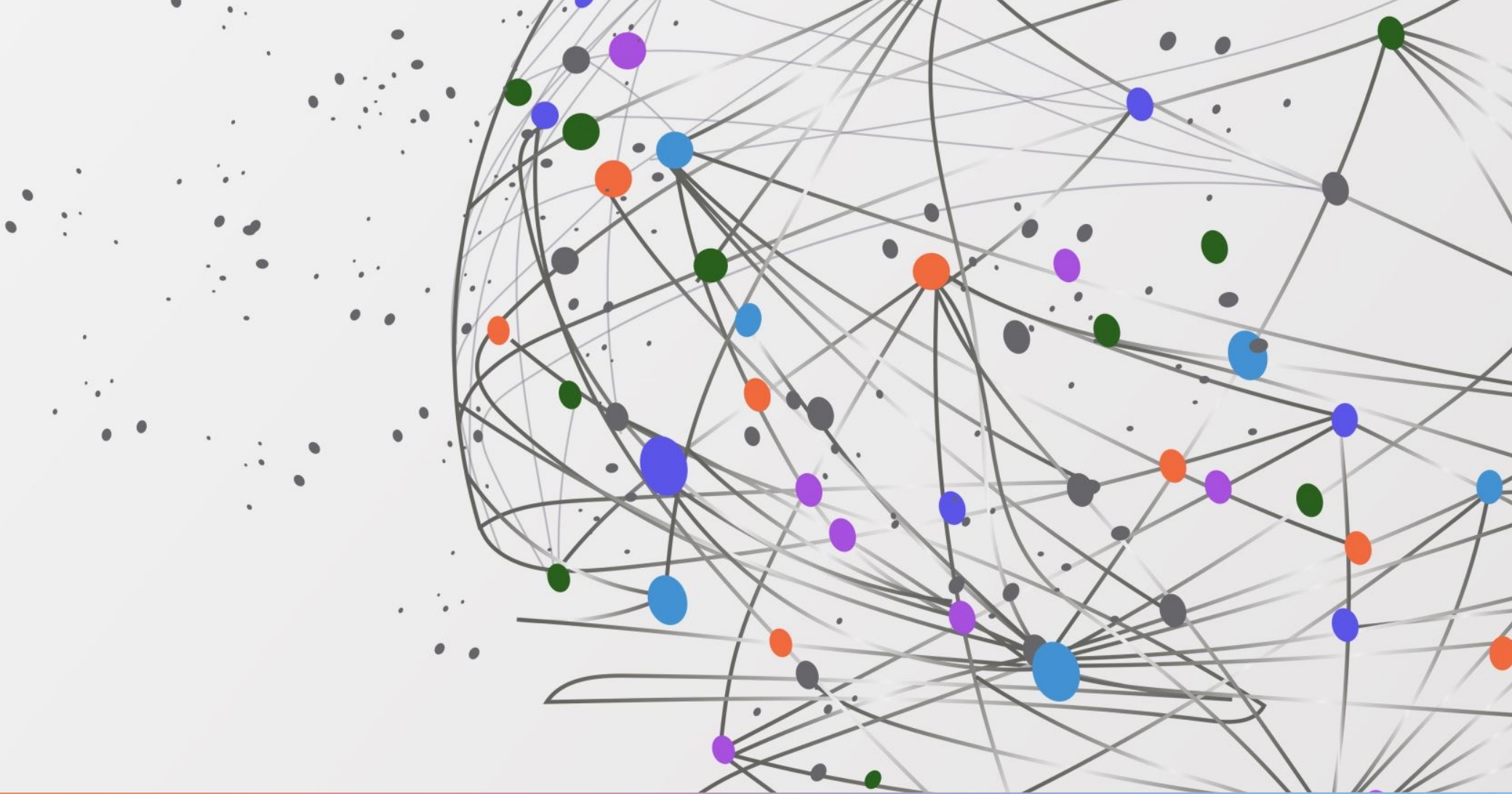
9. Inovação: Criatividade

10. Unidade Estratégica: Visão organizacional única consistente e alinhada com a visão e missão do empregado.

11. Eficiência: Identificar recursos que poupem energia, deixando o funcionário emocionalmente e intelectualmente engajado - disciplina.

Cinco elementos da proposta de valor em RH





Práticas de RH que Adicionam Valor

-
- Para determinar quais atividades colocar em prática é necessário um mapa dessas atividades
 - Elas podem ser divididas em 4:
 - ✓ Fluxo pessoas: O que acontece com as pessoas dentro da organização
 - ✓ Fluxo gestão de desempenho: O que liga as pessoas ao trabalho, padrões, medidas, recompensas
 - ✓ Fluxo Informação
 - ✓ Fluxo Trabalho: quem o faz, como o faz e onde o faz

Trabalhando com os Fluxos

- Para desenhar e pôr em prática atividades de Rh é necessário um processo em 3 etapas:
 - Teoria: Explica o porquê investir em determinada atividade
 - Opções: Determinar opções e avaliá-las para escolher as que agregarão mais valor
 - Plano de ação: Desenhar um plano de ação em torno das seguintes variáveis(ação, recursos, responsabilidade, tempo e acompanhamento)

Fluxo - Pessoas

- Firmas com mais talento serão mais bem sucedidas do que firmas com menos talento
- Contratar as pessoas corretas
- Mantê-las na empresa
- Identificar e remover pessoas desnecessárias e com desempenho ruim

Teoria do Fluxo Pessoas

- Devido ao investimento em pessoas:
 - ✓ Investidores mais confiantes
 - ✓ Valorização no mercado
 - ✓ Consumidores terão melhor relação com empresa, o que aumentará participação no mercado
 - ✓ Gerentes enfatizam capacidades necessárias para estratégia
 - ✓ Empregados demonstram as habilidades esperadas deles

Escolhas Relacionadas às Pessoas

- Buying: Escolhas de recrutamento
 - se você contrata as pessoas erradas não adianta treinamento ou incentivos
 - É necessário aumentar ao máximo a sua gama de escolhas
 - Contratar os melhores candidatos
 - Orientá-los para o trabalho

Como Aumentar a Gama de Escolhas?

- Construir relacionamentos com fontes chaves de talentos
- Usar referencias para contratação (funcionários, consumidores, etc.)
- Construir uma estratégia de contratação via internet
- Perseguir empregados potencias (TV, rádios, feiras, anúncios, etc.)

Como Contratar os Melhores?

- Entrevistar com a intenção de contratá-los
- Criar e anunciar sua proposição de valor para o empregado
- Comunicar oportunidades realistas mas atrativas
- Prestar atenção à problemas pessoais
- Ser persistente
- Criar relacionamentos

Como orientá-los ao Trabalho?

- Necessidades Administrativas
- Feedback rápido
- Sucesso rápido
- Orientação para toda a cadeia de valor
- Assimilação pelo Time
- Escutar

Escolhas em Treinamento e Desenvolvimento

- Quem deverá participar do programa?
- Quem deve apresentar o programa?
- Quem deve desenhar o programa?
- O que o programa deve cobrir?
- Como o programa será posto em prática?
- Como o programa irá afetar os participantes?

Desenvolvimento

- Mobilidade
- Treinador ou Mentor
- Plano Pessoal de desenvolvimento
- Tarefas Temporárias

Borrowing: Escolhas ao adquirir talentos

- Formar alianças
- Realizar Visitas a outras Companhias
- Reter Consultores
- Terceirizar Trabalho
- Manter relacionamento com antigos funcionários

Bouncing: Escolhas ao Reduzir a Força de Trabalho

- Uma empresa deve ter força de trabalho de tamanho correto, é necessário agir decisivamente mas mostrando consideração pelo profissional
- ✓ Redução Involuntária (redução de custos)
- ✓ Redução - Problemas de Performance

Binding: Escolhas ao Reter Talento

- Descobrir porque pessoas talentosas deixam a empresa
- Oferecer incentivo financeiro para que fiquem
- Oferecer Incentivos intrínsecos para que fiquem
- Oferecer outros Incentivos não financeiros para que fiquem

Boosting: Escolhas em Promoção

- Estabelecer critérios para o novo emprego
- Permitir Voluntários
- Avaliar Candidato Potencial
- Dar apoio aos novos ocupantes dos cargos

Plano de ação para as Pessoas

- Deve-se auditar seu sistema de gerenciamento de pessoas
- Permite analisar suas práticas e focar no que agrega mais valor para a empresa

Fluxo Gerenciamento de Desempenhos

- Incentivos modificam comportamentos
- Sem padrões e medidas claros conectados a estratégia , o comportamento dos funcionários pode não ser ideal
- Quando padrões e incentivos estão ligados às metas da empresa os resultados são favoráveis

Estabelecendo Padrões: O que medir?

- Alinhar padrões e medidas à estratégia
- Balancear comportamento, padrões e medidas de resultados para indivíduos e times
- Priorizar medidas
- Identificar indicadores de liderança
- Determinar metas atingíveis desafiadores
- Medir o que pode ser controlado

Estabelecendo Padrões

- Quem Determina e Acompanha os padrões
- O que acompanhar significa
- Como os resultados podem ser acompanhados
- Frequência regular de Feedback

Estabelecendo Padrões

- Qual é o meu trabalho?
- Como eu estou desempenhando?
- Alguém se importa?
- Como nos encaixamos?
- Como estamos desempenhando?

Alocando Recompensas Financeiras

- Dinheiro de Curto prazo
- Equidade de Curto prazo
- Dinheiro de Longo prazo
- Equidade de Longo Prazo

Alocando Recompensas não financeiras

- Visão
- Oportunidade
- Incentivo
- Comunidade
- Comunicação
- Experimentação

Acompanhamento

- Conversa Informal
- Dados visíveis
- Deixar as pessoas tirarem suas próprias conclusões
- Explicar porque e não o que

“Quando profissionais de RH entendem a teoria e as opções para pessoas e desempenho, eles criarão planos de ação que investem em práticas de RH mais efetivas.”

Fluxos informação e Trabalho

- Informação: gerenciar a informação externa para facilitar o empregado a se adaptar a realidade externa. Gerenciar o fluxo de informação vertical e horizontal
- Trabalho: fluxo do trabalho, desde a demanda até entrega, para garantir que a conformidade seja garantida. Distribui trabalho e cria uma estrutura que integre e coordene as atividades.

Fluxo informação - Estratégia de Comunicação

- Cria valor através de mensagem elaborada para atender as necessidades de cada stakeholder.
- Toda mensagem deve ser baseada na compreensão clara da sua finalidade e refletir a filosofia de liderança (ex. Envolvimento)

Algumas escolhas

- Garanta consistência entre mensagem e realidade
- Codifique conceitos, linguagem e lógica
 - Conceito- *foco no cliente*
 - Linguagem - *quando falamos de cliente, significa cliente externo*
 - Lógica - *clientes determina nossos produtos e não ao contrário.*

Algumas escolhas (1)

- Selecione media consistente com a mensagem e o público
- Conheça e fale para o seu público
- Garanta integração e alinhamento
- Defina responsabilidade
- Mensure e melhore a efetividade da comunicação.

Fluxo informação - Transmissão de informação

- Fora para dentro
 - Saiba sobre clientes importantes
 - Exponha empregados e gerentes as exigências dos clientes
- Dentro da fora
 - Comunique a imagem da marca
 - Crie vínculos de confiança com clientes

Fluxo informação - Transmissão de informação (1)

- Cima para baixo
 - Apresente os temas mais importantes pela voz da presidência (RH consistente)
 - Apresente os temas de ação pela voz do supervisor
 - Equilibre o que e porque
 - Grande quadro e detalhe
 - Equilibre boas e más notícias (honestidade)
 - Seja multimídia

Fluxo informação - Transmissão de informação (2)

- Baixo para cima
 - Importância da informação ascendente
 - Esteja onde esteja a ação
 - Colete e utilize dados
 - Proporcione canais para o fluxo de informação
- Lado a lado
 - Remova obstáculo
 - Promova eficiência
 - Utilize todos os canais

Fluxo trabalho

- Quem faz o trabalho?
 - Estrutura segue estratégia
- Como o trabalho é feito?
 - Transformação dos insumos em produtos
- Onde é feito?
 - Espaço físico comunica o que é importante