

www.pwc.com

Leading change through People

*Congresso da Associação
Portuguesa de Agências de Viagem e
Turismo*

06 Dezembro 2013

Agradecimento

**Obrigado pelo
Convite...**

**PwC Experience:
Share & Collaborate**



Desafio



Qual a Agenda?

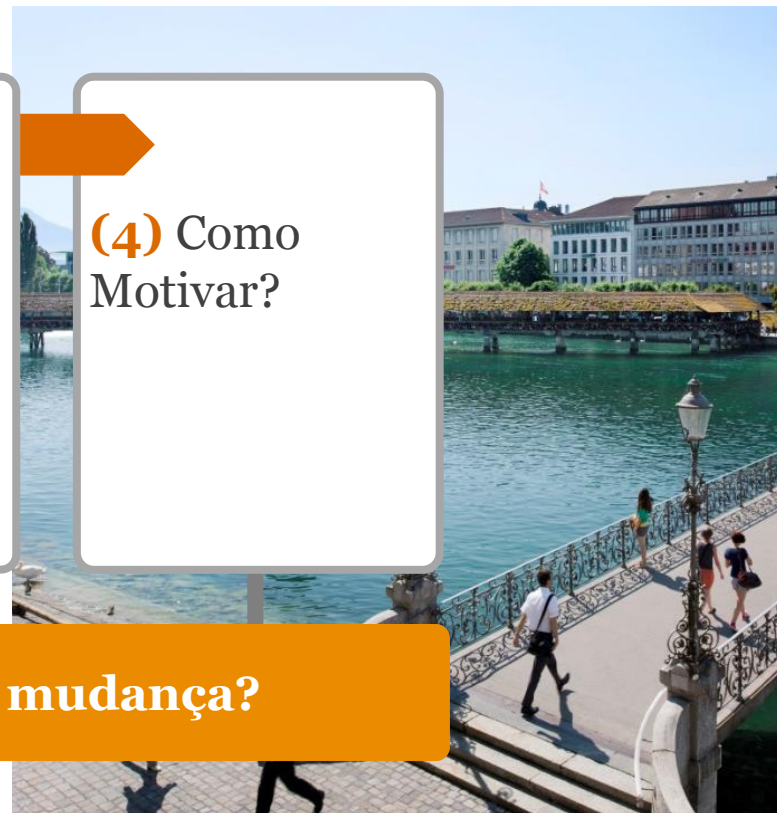
(1) Como ler o contexto?

(2) Como reconhecer Performance?

(3) Que modelo de negócio e de organização?

(4) Como Motivar?

(5) Qual o papel da Liderança nesta mudança?



Contexto



Pessoas

Players no Mercado...

... multiplicidade de players e elevada fragmentação de intervenientes ;

Concorrência...

...forte concorrência em preço e baixa diferenciação;

Inovação...

... conhecer e aproximar-se do mercado e cliente
... soluções numa lógica de experiência emocional;

Resultados...

...disciplina de resultados para assegurar o equilíbrio financeiro.

Como reconhecer performance?

1. O que é performance?

Transformação da estratégia em resultados através das Pessoas.

Alinhar a cadeia de valor organizacional, a estrutura organizacional, funções e competências, com o Plano Estratégico, os objetivos estratégicos, de área e individuais.

O que é performance?
Vendas, rentabilidade, quota mercado?

2. Como se mede?

Definidos os *Key Performance Indicators* por área e individuais...

Comunicados a toda a organização...

Importa encontrar o Modelo de Avaliação de Performance adequado à realidade do setor e organizacional!

Como medir *performance* de venda de experiências emocionais?

3. Como atingir?

Que Condições fundamentais para atingir *performance*?

Que modelo de negócios para otimizar a *performance*?

Que estrutura organizacional potencia a *performance*?

Como trabalhar novos comportamentos para *performance*?

4. De que depende?

Comportamentos de Pessoas consolidados em Competências...

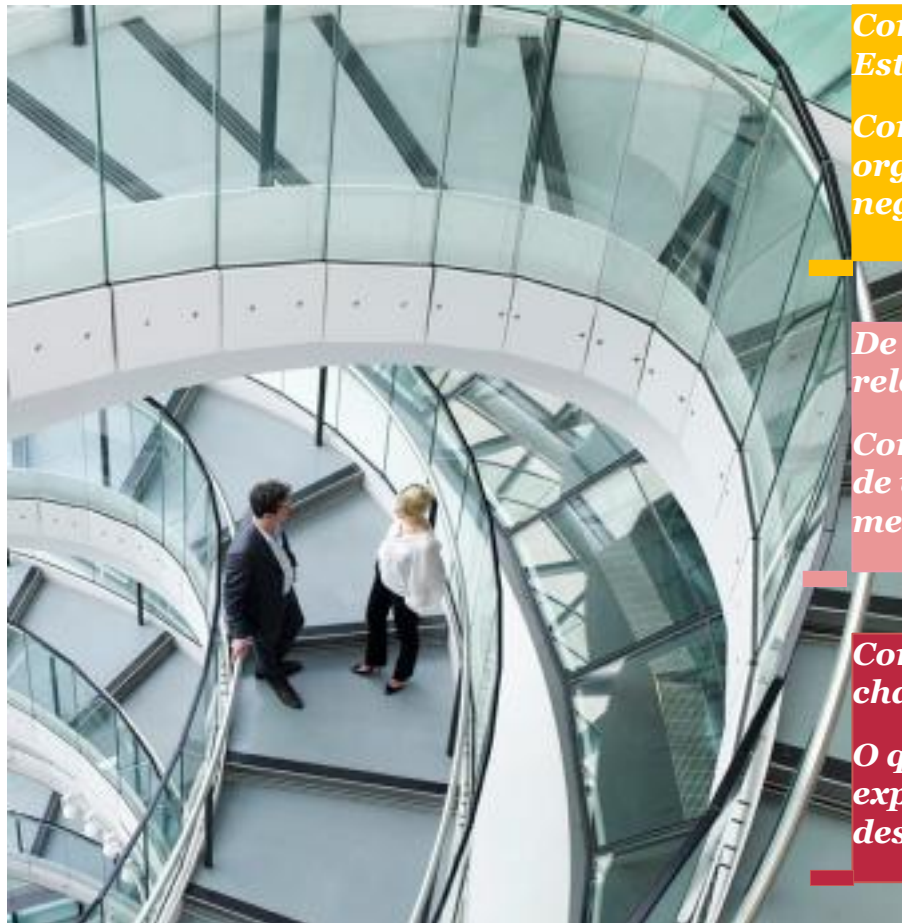
Inovação no comportamento de serviço ao cliente...

Crença numa forma de fazer diferente – a venda de produto passou a ser uma venda de experiência.

MOTIVAÇÃO!



Que modelo de negócio e organização?



Como alinhar a Estrutura Organizacional com a Estratégia?

Como definir, consolidar e comunicar a estrutura orgânica e funcional melhor adequada ao modelo de negócio e setor?

De que forma identificar as funções necessárias e relevantes à Execução Estratégica?

Como definir o posicionamento destas funções na cadeia de valor da organização e o contributo esperado das mesmas?

Como identificar, avaliar e consolidar as competências chave para o negócio?

O que é uma competência chave num modelo de venda de experiências emocionais em que todos temos um papel a desempenhar?

Como motivar na Incerteza?

A INCERTEZA...

- ✓ Reduz a capacidade de construir referencias;
- ✓ Torna menos estruturada a capacidade de decisão;
- ✓ Limita a abertura para confiar no futuro;
- ✓ Inibe a capacidade para mobilizar equipas.

...a incerteza quanto ao futuro conduz à tentação de não vislumbrar nenhuma solução...

...considera-se que a cada um existe o direito de fazer como lhe convém ...

Motivar terá de significar fazer melhor, de forma diferente...

Onde alicerçar a Motivação das Pessoas?

INCENTIVOS FINANCEIROS e BENEFÍCIOS REMUNERATÓRIOS

Num momento de pressão financeira, como utilizar os Incentivos Financeiros para motivar? **Que alternativas?**

RECONHECIMENTO

Reconhecer o Contributo e Valor. Dar a noção de qual a minha parte no sucesso.

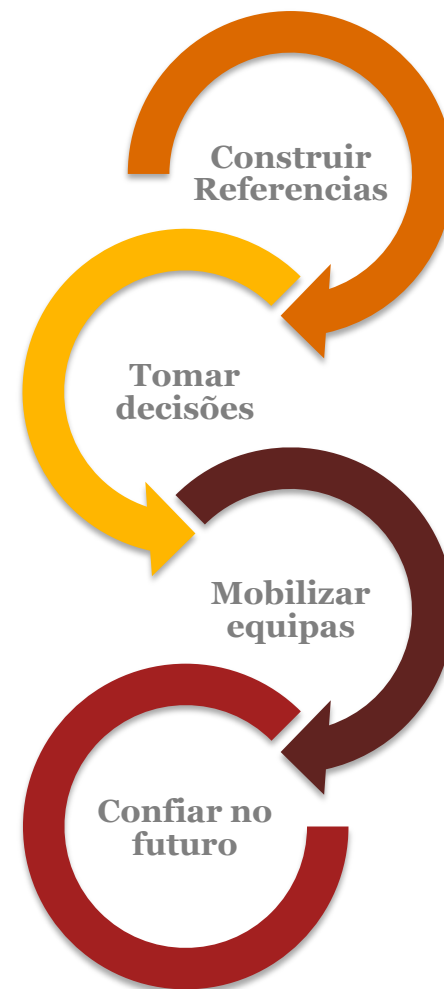
Distinguir e diferenciar!

REFERÊNCIAS

Dar o **EXEMPLO**
Procurar o **EXEMPLO**
Construir os **EXEMPLOS**

RESPONSABILIZAÇÃO

Desenhar funções segundo **valor** criado;
Centrar na **responsabilização** em detrimentos de tarefas;



Sobre os Incentivos Financeiros...

A maior parte das Pessoas não gosta de risco, pelo que o sistema de remuneração tem de ser confiável;

Complexidade e ambiguidade do Sistema de Remuneração destroem valor;

Quanto mais longa for a espera pelo reconhecimento da Performance, menos compensa a Remuneração;

***Tudo é relativo – Equidade é fundamental
...
É mais importante a forma como me comparo com outros do que a minha recompensa absoluta!***

As pessoas não trabalham apenas por dinheiro!!!

A maior motivação num plano de incentivos a longo prazo é o reconhecimento



Papel da Liderança

O que é
esperado de
mim
enquanto
Líder no
setor do
Turismo?

Desenvolver uma **Visão de Futuro** acompanhada por uma estratégia de **mudança!**



Comunicar a nova visão de futuro, garantindo o **envolvimento e o alinhamento** das pessoas!



Motivar e inspirar as pessoas a caminharem em conjunto e para **uma única direção!**



Definir a estratégia e garantir o **commitment** nas Equipas para responder às **orientações estratégicas!**



Papel da Liderança

Todos somos chamados a ser
“Chief Example
Officers”

1

SENTIDO DE COMUNIDADE

Partilhar o que temos e
construímos

2

SENTIDO DE URGÊNCIA

Tornar premente a mudança

3

SENTIDO DE RESPONSABILIDADE

Dever de responder ao
desafio

4

SENTIDO DE HUMOR/PARTILHA

Alegria para rir em conjunto
de nós e de todos

5

SENTIDO PARA A MUDANÇA

Ter uma Missão para tudo o
que fazemos

«What separates those who achieve from those who don't, is in direct proportion to one's ability to ask for help...»

Donald Keough

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa, Director
maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com
Telemóvel: +351 915 671 997

Palácio Sottomayor
Rua Sousa Martins 1-2º
1069-316 Lisboa

www.pwc.com/pt