



**PEDRO MATIAS VILAR JUNIOR**

**UMA EMPRESA DE RH SEM RH – PIPELINE DO *EMPOWERMENT***

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota  
**COORDENADOR ACADÊMICO**

Gianfranco Muncinelli  
**PROF. ORIENTADOR**

**Curitiba – PR  
2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**UMA EMPRESA DE RH SEM RH – PIPELINE DO *EMPOWERMENT***

Elaborado por PEDRO MATIAS VILAR JUNIOR e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 27 de novembro de 2014

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Leme Consultoria representada neste documento pela Sr.(a) Rosane Ribeiro Zanchi, sócia, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado - Empresa de RH sem RH – Pipeline do *Empowerment*, realizados pelo aluno Pedro Matias Vilar Junior do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 12 de dezembro de 2014



---

Rosane Ribeiro Zanchi

Leme Consultoria

**TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno PEDRO MATIAS VILAR JUNIOR, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2-Curitiba (1/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Empresa de RH sem RH – Pipeline do *Empowerment* é autêntico e original.

Curitiba, 12 de dezembro de 2014

  
PEDRO MATIAS VILAR JUNIOR

Dedico esta conquista aos meus colegas de curso e brilhantes professores.

## RESUMO

Este estudo procura descrever a importante mudança de paradigma que atualmente acontece em uma empresa de consultoria que estimula seus colaboradores a participar do projeto "Uma empresa de RH sem RH". Primeiramente, o trabalho expõe as três grandes ondas de transformação pelas quais o mundo passou no macroambiente sócio econômico nos últimos séculos – Revolução Agrícola, Revolução Industrial, Revolução da Informação com o objetivo de situar o propósito do projeto. O estudo possibilita a compreensão do conceito de RH Estratégico e aponta a importância do Empowerment às equipes de alta performance. Uma vez que toda a apresentação sobre a metodologia empregada é apresentada, percebe-se claramente a importância em se obter um RH estratégico e inovador através das premissas de uma Gestão de Pessoas estruturada e compartilhada. O trabalho apresenta o objetivo de cada Comitê criado e suas respectivas metas. Observa-se que o projeto em andamento já passa por avaliações e conclui-se o grande interesse por parte dos colaboradores a participar de um projeto estimulante e desafiador.

**Palavras-chave:** RH; Recursos Humanos, RH Estratégico, Gestão de Pessoas, *Empowerment*, Equipes de Alta Performance.

## ABSTRACT

The abbreviation HR means Human Resources. Human Resources is the department responsible for recruiting, training, remuneration and monitoring of employees within a company. Strategic HR is the process that promotes an organizational consultancy focused on defining organizational goals and support each area of the company so that the objectives are achieved. Also contributes for increasing the corporate knowledge and promotes a positive organizational environment. People Management is the merge of skills and methods, policies, techniques and best practices, which aims to manage the internal behaviors and enhance human staff in organizations. Empowerment is, following to the context, according Chiavenato (2000 , p 665)<sup>3</sup> The overall quality is based on the empowerment of people, because it reduces costs improving the economy and gives organizations the guarantee of a job toward continuous improvement with concern following the commandments of total quality. High Performance Team is a team that demonstrates high competence and high degree of commitment.

**Keywords:** HR, Human Resources, Strategic HR, People Management, Empowerment, High Performance Teams.

Agradeço ao ISAE/FGV pela estrutura disponibilizada.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
METODOLOGIA.....	188
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	20
ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	266
CONCLUSÃO .....	299
REFERÊNCIAS .....	30
APÊNDICE – PIPELINE DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	31

#

#

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de uma organização está repleto de desafios, sendo a área de Recursos Humanos uma das mais exigidas, cobradas e até mesmo questionadas nas empresas, apresentando-se como um dos mais complexos e de difícil administração, conforme Samuel Paz. (PAZ, 2008)

Tamanho o desafio, devem as empresas estarem em constante processo de inovação e busca de novas práticas, tal como a Leme Consultoria, empresa do Grupo Ancorarh, especializada nas áreas de Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Estratégia Empresarial, vem estudando e adotando o modelo de um setor de RH sem um RH, mas de que forma que desafio poderia ser colocado em prática?

Para confrontar e suplantando essa moderna ferramenta organizacional, outra questão que deverá ser respondida, é se existe há possibilidade de um setor de recursos humanos ser mais estratégico e efetivo.

Inicialmente será abordado o período histórico das mudanças mundiais, tendo como ponto primordial inicial a revolução industrial, até chegar aos tempos modernos incluindo a necessidade de atendimento ao consumidor final, a grande necessidade de mudanças, a era do conhecimento chegando a era em que as pessoas são efetivamente a estrutura estratégica das organizações.

Mas a Leme Consultoria, que tem por finalidade promovendo o desenvolvimento e o fortalecimento das competências de líderes e equipes baseada em diretrizes práticas, modernas, sustentáveis e alinhadas à estratégia organizacional já possui um programa em desenvolvimento para acabar com as atividades do RH, tornando-o mais efetivo, com separação através de comitês, cada qual com sua competência, obrigação e responsabilidades.

No total serão sete comitês estruturados conforme modelo desenvolvido pela própria Leme Consultoria que teve por objetivo a reorganização do modelo de gestão, estabelecendo o que é um RH estratégico e propondo o modelo a ser adotado por outras empresas.

O objetivo geral deste trabalho é reorganizar o RH da Leme Consultoria através de um novo modelo de gestão a fim de torna-lo mais estratégico e efetivo.

Para isso o trabalho apresenta como primeiro objetivo específico descrever um RH com muita ênfase na evolução dos modelos organizacionais e suas influências.

Em seguida estabelecer a definição de um RH estratégico e efetivo através de conceitos formados. É muito importante, nesta definição, os conceitos apresentados de uma equipe de alta performance e *Empowerment*. Conceitos estes que dão base ao modelo proposto.

Na sequência, apresentar um modelo inovador de RH (uma empresa de RH sem RH) onde se define a estratégia e detalha-se a implantação deste novo modelo.

Apresenta-se, ao final, o resultado desta implantação e a conclusão do trabalho.

## REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a professora Maria Eleonor Galante Delmas, ao longo dos últimos séculos, a sociedade mundial tem assistido e participado de um movimento frequente de mudanças que vêm afetando as mais diversas áreas da ciência e do conhecimento humano. (DELMAS, 2013)

Independentemente de como a mudança é interpretada, considerando-se inclusive o aparente paradoxo, no qual não se sabe se em maior escala o homem a provoca ou se adapta a ela, o fato é que se tornou impossível viver imune aos impactos que as mudanças acarretam na vida de cada cidadão, quer no âmbito pessoal, quer no profissional.

No mundo contemporâneo, definitivamente parece não haver mais espaço para duvidar se mudanças ocorrerão; a pergunta agora é em que velocidade elas se propagarão.

De fato, uma marca das mudanças no mundo moderno é a extrema velocidade com que elas se processam, fruto da era da informação e do conhecimento na qual vivemos, e de um mundo globalizado, em que conexão passou a ser a palavra de ordem.

As empresas e organizações estão totalmente inseridas nesse contexto. Evoluir nos modelos de gestão e nas práticas de administração tornou-se fundamental para garantir a sobrevivência em um cenário de extrema competitividade, conforme artigo publicado em site especializado em Administração. (SOUZA JUNIOR et al.,2009)

Acompanhando as três grandes ondas de transformação pelas quais o mundo passou no macroambiente sócio econômico nos últimos séculos – Revolução Agrícola, Revolução Industrial, Revolução da Informação – é possível observar como os modelos de gestão foram adaptados, a partir da revolução industrial, para refletir as necessidades específicas de cada era, criando assim as respectivas eras empresariais no ambiente organizacional.

A primeira fase da revolução industrial pode ser entendida como a época da eficiência e produção em massa, em que tarefas específicas, realizadas por profissionais especializados, propiciavam ganhos de produtividade.

É o período de disseminação do modelo Ford-Taylor, que influenciou a gestão administrativa por décadas e cujos traços ainda permanecem presentes em muitas das organizações atuais.

Vergara (2009) ressalta que a sociedade industrial foi o palco iluminado para a burocracia, uma forma de organização do trabalho que privilegia a sua divisão com vistas à especialização. Como consequência, as pessoas se organizaram em estruturas

departamentalizadas, mediante forte esquema hierárquico, o qual, em última instância, era o responsável por garantir a eficiência das operações.

A análise do modelo fordista demanda cuidado quando efetuada nos dias atuais, pois sem a devida consideração do contexto da época em que foi empregado, pode resultar em uma sobrevalorização dos seus pontos tidos como negativos.

Tratava-se de um período do desenvolvimento socioeconômico mundial em que as revoluções se processavam em ambiente muito mais restrito que o atual, uma vez que a tecnologia e as possibilidades de conexões eram muito limitadas se comparadas às atuais.

Assim, ganho de produtividade e de eficiência se dava em âmbito preponderantemente interno, por meio de práticas intraempresariais, que eram pouco influenciadas pelo ambiente externo, ao menos no que se refere a um curto período de tempo.

Uma fase posterior na revolução industrial vem à tona com o advento da era da Qualidade, durante a qual o mundo empresarial dá um salto para fora das organizações. Paulatinamente, o foco dos negócios é direcionado para a perspectiva dos clientes, que passam a guiar cada vez mais o modus operandi das empresas.

Já não basta produzir com eficiência e alta produtividade se o produto final não atende às exigências do mercado consumidor. Este, por outro lado, passa a navegar na crescente onda tecnológica e a retroalimentar a indústria com seus interesses, em velocidade cada vez maior.

Inevitável, portanto, que o ritmo das mudanças se acelere. A disseminação das informações cresce. Consumidores mais bem informados mudam o patamar de exigência. O ciclo de vida dos produtos torna-se cada vez mais curto. Empresas se veem inseridas em um contexto altamente mutável e, agora, com um ingrediente novo: competitividade em alta.

Não inovar passa a significar o prenúncio de morte de um produto ou até mesmo da própria empresa.

O design organizacional precisa se adaptar a essa nova realidade e, definitivamente, as práticas fordistas-tayloristas passam a não propiciar mais, por si só, as ferramentas necessárias para o grande novo desafio da era moderna: ser e permanecer competitivo.

Fisher (2000) responde à pergunta do porquê de as empresas estarem mudando tão drasticamente com a taxativa sentença de que “organizações tradicionais estão rapidamente tornando-se não competitivas”.

Ainda segundo o autor, a estabilidade organizacional e controles criados pelas práticas tradicionais de gerenciamento estavam rapidamente se tornando um problema muito grande, do qual as organizações sentiam-se incapazes de escapar.

Atualmente, autores assumem que a sociedade vive predominantemente a era do conhecimento. Focando o conceito no mundo corporativo, equivaleria a dizer que o sucesso das estratégias empresariais está intimamente ligado à forma como a organização promove

a gestão do conhecimento, ou seja, como identifica, cria, renova e aplica conhecimentos que são estratégicos para os seus negócios – Galante Delmas (2013).

Vergara (2009) atesta que essa nova realidade introduz movimentos interessantes, como a mudança do eixo do poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro.

Evidente que esse contexto traz consigo uma série de novas demandas, que afetam o modelo de gestão, forçando novamente uma adaptação de práticas e padrões. As pressões por inovação e rapidez de decisão, por sua vez, chegaram a extremos, colocando a burocratização e métodos clássicos de administração definitivamente em xeque.

Fisher (2000) discorre que diferentes empresas responderam de diferentes maneiras a essas novas exigências e pressões: algumas adotaram medidas desesperadas de redução de operações e enxugamento da máquina, enquanto outras migraram para práticas mais mensuráveis que procuravam conferir maior flexibilidade no turbulento ambiente de negócios.

A preocupação em manter os resultados financeiros favoráveis, imobilizava muitos investidores que acreditavam que o capital humano era apenas uma parte de um mecanismo robótico chamado organização. Neste contexto, a importância do potencial humano dentro das organizações vem sendo ressaltada como principal razão de aumentar significativamente os resultados financeiros a longo prazo.

O autor conclui, por fim, que não tardou para que algumas empresas percebessem, e aprendessem, que as pessoas, e não os programas, eram a resposta para a crescente competitividade de um ambiente de trabalho altamente mutável.

A formalização dos sistemas de gestão de pessoas sempre esteve de alguma maneira presente nos modelos de gestão que vigoraram ao longo das décadas.

Na concepção fordista-taylorista, o empregado era visto como um meio para se alcançar o resultado. A especialização levava ao aumento de produtividade. As práticas de gestão de pessoas tinham como ponto central a descrição de cargo e as políticas de treinamento para capacitação técnica desse empregado.

As carreiras tendiam a ser mais rígidas, amarradas à estrutura hierarquizada das organizações. A relação chefe-subordinado era pautada pela disciplina e métodos que procurassem maximizar a produtividade do funcionário.

Com a competitividade forçando a evolução dos modelos de gestão, pessoas deixaram de ser encaradas como simples fatores de produção, mas como recursos que exigiam administração diferenciada a fim de propiciar vantagem competitiva para a organização – Galante Delmas (2013)

As pessoas se tornaram, então, estratégicas para as organizações, sem as quais os resultados, e mesmo a própria estratégia de negócios, não podem ser alcançados.

Fleury (2001) ressalta três principais diferenças quando esse novo enfoque é comparado com o anterior:

- A importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais
- A importância do desenvolvimento do trabalho em equipes
- A gestão da cultura para o sucesso organizacional

A tabela I – As 3 etapas das organizações no decorrer do Séc. XXI – ilustra de maneira genérica como as mudanças se processaram nas diferentes áreas da administração corporativa:

	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Período</b>	1900-1950	1950-1990	Após 1990
<b>Estrutura</b>	Funcional, burocrática, Piramidal, rígida e inflexível	Matricial, departamentalização dos produtos/serviços	Fluída e flexível Redes de equipes multifuncionais
<b>Cultura</b>	Foco no passado e nas tradições. Manutenção do status quo	Foco no presente. Ênfase na adaptação ao ambiente	Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação
<b>Ambiente</b>	Estático e Previsível	Intensificação da mudanças	Imprevisível e turbulento
<b>Pessoas</b>	Fatores de produção inertes, sujeito a regulamentos rígidos e ao controle	Pessoas como recursos que precisam ser administrados	Pessoas como seres humanos proativos
<b>Denominação</b>	Relações Industriais	Administração de RH	Administração de Pessoas

Tabela I - As 3 etapas das organizações no decorrer do Séc. XXI (Delmas, [ane2013](#))

Neste contexto, vem definitivamente à tona um conceito de longa data, mas que até então foi explorado predominantemente em campo teórico: o RH Estratégico, que empresas não conseguiam definir em termos práticos, atualmente começa a ser mais bem detalhado.

Por ser bastante abrangente, a palavra “Estratégico” dificultou, em um primeiro momento, a definição precisa do que as empresas deveriam praticar. Atualmente, contudo, o termo “Estratégico” está cada vez mais sendo relacionado à própria estratégia da empresa.

Carlos Casarotto, em seu artigo publicado em “Administradores.com – O Portal da Administração” definiu um RH Estratégico da seguinte forma:

“Ser um RH ESTRATÉGICO é fazer parte do negócio, é fazer parte das decisões cruciais da empresa, é conhecer o mercado (clientes, fornecedores, concorrentes), é atuar como parceiro dos clientes internos, entendendo a necessidade de cada um e provendo soluções que gerem valor para eles, através de pessoas preparadas, motivadas e engajadas, em todos os níveis.”

Nessa ótica, o RH passa a executar um papel de participante e principalmente contribuinte nas decisões e direcionamentos das empresas e não somente um prestador de serviços.

Para conseguir atender a esta expectativa, Ulrich (2000) propõe quatro mudanças de direcionamento em um RH:

- 1) **tornar-se um parceiro na execução da estratégia:** participar, juntamente com a direção da empresa, da criação e manutenção dos processos de trabalho, cultura, competências, recompensas, direção e liderança
- 2) **tornar-se um especialista administrativo:** otimizar as rotinas de RH para atingir altos padrões de eficiência e eficácia
- 3) **tornar-se um defensor dos funcionários:** nesta nova perspectiva o RH deve representar os colaboradores perante a direção da empresa
- 4) **tornar-se um agente de mudança:** aproximar os colaboradores dos objetivos da empresa fazendo-os entender seu papel na estratégia da organização.

A era do Conhecimento exige que as organizações não só administrem os conhecimentos que possuem, mas saibam também como utilizá-los e retransmiti-los pelos meandros da empresa.

Evoluindo no conceito de conhecimento aplicado à estratégia, e aproveitando-se de um novo perfil de profissional que busca cada vez mais administrar sua carreira, sem delegar seu sucesso às organizações, surge o conceito de times autogeridos, ou seja, equipes de alta performance que atuam de maneira autônoma, tendo a estratégia da empresa como guia.

A grande vantagem do modelo estaria na capacidade que equipes dessa natureza teriam de se adaptar às turbulências do mercado e propor soluções com a velocidade adequada para manutenção da competitividade.

Em um estágio mais pleno, tais equipes estariam aptas a propor modelos de inovação que não se limitariam a seguir as tendências, mas atuariam com enfoque proativo, propondo soluções de vanguarda.

Fisher (2000) atesta que o *Empowerment* é a base para atuação das equipes autogeridas. Demonstra ainda que *empowerment* é uma função de quatro variáveis: autoridade, recursos, informação e responsabilidade. Qualquer uma das variáveis sendo zero, não se chega ao *empowerment*.

Para Chiavenato (2010), *empowerment* tem o seguinte escopo:

Para distribuir níveis adequados de autoridade e responsabilidade por toda a organização, torna-se necessário fortalecer todos os seus membros. Isso proporciona melhor controle. O elemento essencial do controle é a autoestima das pessoas, o grau de controle manifestado pelas pessoas com elevada autoestima é muito grande, enquanto o manifestado pelas pessoas com baixa

autoestima é mínimo. O empowerment – ou “empoderamento” das pessoas – aumenta o controle, incrementa a autoestima e impulsiona a qualidade dentro da organização. Empowerment é um conceito do qual muito se fala e pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de próprias esfera individuais de competência e também, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. Empowerment busca a energia, esforço e dedicação de todos – lamentavelmente características difíceis de encontrar nas nossas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento. Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo.

Assim, fica simples entender que times autogeridos são necessariamente compostos por pessoas que possuem treinamento e autoridade adequados para desempenhar suas funções, com mínima ou nenhuma supervisão.

Para empoderar uma pessoa, a organização deve estar preparada a se comunicar claramente com ela, ter certeza do entendimento de questões inerentes ao seu trabalho e, principalmente, ser fonte disseminadora de informações e conhecimentos relevantes.

O conceito, embora pareça simples, pode provocar grandes problemas em sua implantação, pois os contrastes com as estruturas organizadas de maneira linear e hierárquica são profundos. É preciso que a organização toda implemente o empoderamento em um nível cultural, tendo respaldo da alta direção.

À medida que as lideranças percebem que o compromisso com a gestão de Pessoas não pertence mais somente ao departamento de Recursos Humanos é possível atingir seus propósitos, preservar seus talentos e trazer bons profissionais para a organização.

Uma maneira de transpor o conceito de empoderamento e de equipes autogeridas para a estrutura de RH seria o equivalente a dizer que algumas de suas rotinas estratégicas passariam a ser realizadas por comitês independentes e autônomos, não necessariamente ligados à estrutura hierárquica do RH.

Chiavenato (2010) conceitua “recursos humanos” da seguinte forma:

é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

E continua, citando:

O conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Sendo assim, estaria relacionado com os treinamentos, dinâmicas motivacionais e outras diversas ferramentas a serem aplicadas e desenvolvidas perante a equipe.

Importante segregar as funções de RH estratégico das funções rotineiras de administração de pessoal, como folhas de pagamento e afins.

Como ilustra Chiavenato (2010):



Como diretora de Recursos Humanos da Companhia Brasil Cosmopolita S/A, Márcia Guerreiro tinha pela frente um importante desafio: transformar o Departamento de Recursos Humanos (DRH), um órgão tradicional, burocrático e operacional em um componente estratégico da empresa. Para tanto, era necessário tomar três providências iniciais: focalizar o DRH no negócio da empresa, reforçar as atividades estratégicas e essenciais e alienar algumas de suas atividades burocráticas e operacionais, como processamento da folha de pagamento, controle de ponto do pessoal, medidas disciplinares, segurança industrial e refeitórios.

A idéia básica era enxugar o DRH para torna-lo mais ágil e flexível, a fim de concentrar-se no essencial: lidar com assuntos estratégicos relacionados com pessoas. Com isso, o DRH descentralizaria operações e centralizaria controles de resultados. Marcia convocou todos os funcionários do seu departamento para trocar idéias, definir objetivos e desenhar projetos para atingir tais objetivos. Ela queria que todos participassem ativamente nessa transformação.

Assim, efetiva implantação e utilização do RH estratégico obriga que outras ferramentas estejam atuantes, como o modelo de gestão por competências, com ações que possam viabilizar tais competências.

Informação e habilidade não podem mais ser vistos isoladamente. Atuam agora como elos em uma cadeia que exige que se tenha atitude para que os resultados realmente aconteçam.

E essas competências necessariamente precisam estar presentes nas equipes autogeridas para que elas consigam, de maneira autônoma, baseada em alta performance, desempenhar o que se espera delas dentro do conceito estratégico de RH.

## **METODOLOGIA**

A Leme Consultoria, empresa do Grupo Ancorarh, é uma Consultoria especializada nas áreas de Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Estratégia Empresarial, promovendo o desenvolvimento e o fortalecimento das competências de líderes e equipes baseada em diretrizes práticas, modernas, sustentáveis e alinhadas à estratégia organizacional.

Atua no mercado brasileiro há mais de 18 anos em empresas públicas e privadas. Sua sede está situada na Rua Curitiba, 65, Parque Erasmo Assunção, Santo André – SP.

### **Missão e Visão da Leme Consultoria:**

#### **Missão**

Interpretar as Práticas de Gestão de Pessoas e Estratégia Empresarial, transformando-as em soluções inovadoras e acessíveis às empresas, considerando as necessidades e resultados esperados pelo cliente.

#### **Visão**

Ser referência nacional em Gestão de Pessoas com Foco em Competências e Estratégia Empresarial, agregando valor ao cliente por meio dos nossos diferenciais competitivos. Expandir a atuação no mercado nacional levando à entrada dos nossos produtos e serviços no mercado internacional por meio das empresas sediadas no Brasil, fortalecendo a marca e gerando rentabilidade para nossa empresa.

A organização tem um quadro atual de 76 colaboradores, 12 estagiários e uma média de 10 Consultores Parceiros.

Sua estrutura Organizacional está organizada em 4 macro áreas e 9 departamentos, conforme quadros I e II abaixo.

**- quadro I – Macro áreas Leme Consultoria**



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

**- quadro II – Departamentos Leme Consultoria**



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

É possível perceber que atualmente não existe uma área ou departamento de Recursos Humanos na Leme Consultoria. Até o presente momento, a Leme Consultoria realizou várias experiências/modelos de gestão para a área de RH, porém em todas elas permaneceu a sensação de não se atingir os anseios, desejos e necessidades de seus colaboradores, ou seja, faltou ainda obter resultados de um RH estratégico que realmente obtivesse resultados efetivos para o quadro funcional da Leme Consultoria.

Ao se desligar da empresa a última pessoa responsável pelos processos de gestão de pessoas da organização, veio a necessidade de analisar e desenvolver um plano de ação para obter os resultados que a Leme Consultoria esperava de um verdadeiro RH estratégico.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após as diversas análises e estudos referente à gestão de pessoas, o modelo proposto para obter um RH estratégico e inovador é constituído das premissas de uma Gestão de Pessoas Estruturada e Compartilhada, visando a transparência, o engajamento e envolvimento dos colaboradores da Leme Consultoria.

O modelo proposto visa a definição de comitês formados pelos próprios colaboradores, tornando-se equipes de alta performance em cada subsistema da gestão de pessoas que a Leme Consultoria necessita.

Com base nos subsistemas de gestão de pessoas, conforme quadro III, e nas áreas e departamentos da Leme Consultoria, foram proposto 7 comitês, conforme quadro IV abaixo.

### - quadro III – Subsistemas da Gestão de Pessoas



Fonte: Romeu Huczok/ 2013

**- quadro IV – Comitês de RH – Leme Consultoria**



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

**Formato de trabalho do modelo de gestão de pessoas por comitês:**

A responsabilidade do comitê passa por todas as ações necessárias para a total entrega, ou seja, desenvolvimento, comunicação e divulgação dos resultados.

Cada área macro deverá ter pelo menos 1 (um) representante em cada comitê, cada colaborador deverá participar de apenas 1 (um) comitê.

Na eventual não candidatura de ninguém de determinada área, o Gestor da área em questão deverá fazer uma votação e eleger um participante. Definido o objetivo de cada comitê o trabalho deve ser pontual com estabelecimentos de metas e com gestão de projeto com começo, meio e fim.

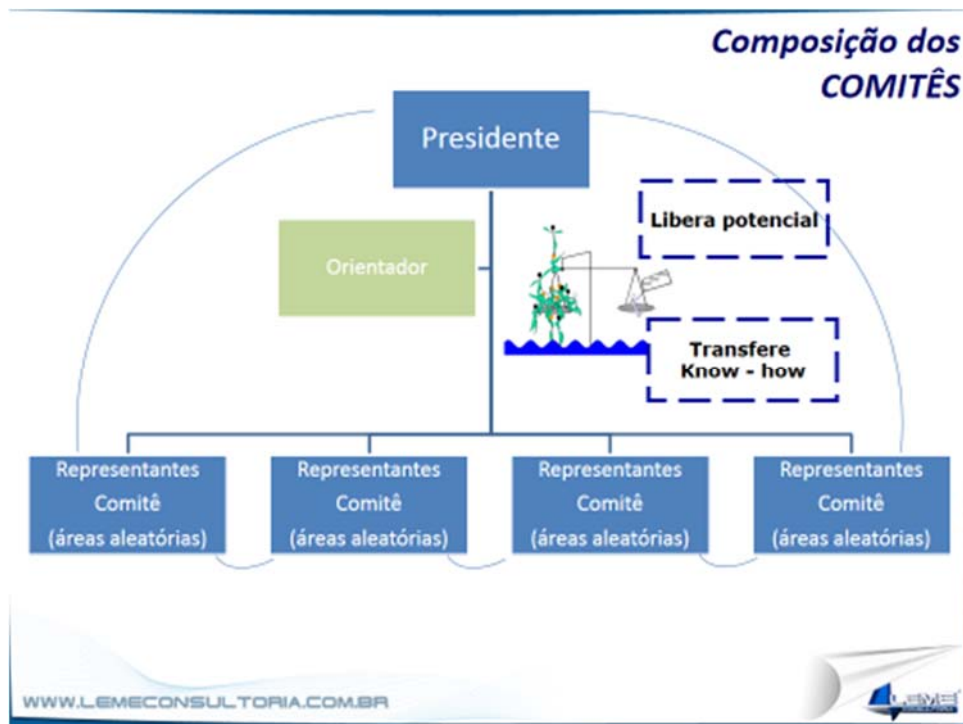
Cada comitê terá sua autogestão, definindo suas próprias estratégias para atingir suas metas e objetivos traçados.

Todos os projetos devem ser documentados, com tempo de vigência do comitê de 1 ano.

**Estrutura do Comitê.**

O Comitê deve ser formado por um Orientador, Presidente, Secretário e no mínimo 4 membros participantes, conforme quadro V abaixo.

- quadro V – Composição dos comitês – Leme Consultoria



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

**Papel do Orientador:**

O Orientador será um Gestor da Leme Consultoria, o qual deverá apoiar, direcionar e contribuir para que o comitê alcance seus objetivos.

O Orientador não deverá impor suas ideias, nem mesmo induzir para que algo caminhe conforme sua visão. Deve agir como um investidor.

Toda a condução do comitê será feita pelo Presidente, que terá o Orientador como um mentor, e após as ações/projetos serem discutidos, encaminhará as conclusões para que o Orientador as leve à reunião mensal da Alta Gestão.

Para garantir que o Orientador não tome o lugar do presidente do comitê, ele não deverá participar das reuniões, e atenderá o presidente do comitê separadamente. Deverá atuar em reuniões do comitê somente quando necessário.

O Orientador tem que trazer uma base para a reflexão do comitê, trazer base de conhecimento.

**Papel do Presidente:**

Papel de um líder, o Presidente deverá gerir, coordenar e dividir os trabalhos, terá que montar e orientar sua equipe afim de atingir os objetivos e metas da organização.

Cabe a ele, o dever de definir as estratégias de forma de trabalho de seu comitê, tornando-o uma equipe de alta performance.

Toda a condução do Comitê será feita pelo Presidente, que terá o Orientador como um mentor.

O Presidente será eleito pelos próprios membros do comitê por meio de votação.

Papel do Secretário:

O Secretário deve apoiar e assessorar o Presidente, realizando as atas, registros das reuniões, e definições dos projetos.


Deverá ainda manter todos os membros do comitê atualizados, mantendo um fluxo de informação com assertividade. O Secretário será eleito pelos próprios membros do comitê por meio de votação.

#### **O comitê deverá:**

- Desenvolver novas lideranças;
- Envolver e Desenvolver pessoas;
- Abrir novos caminhos para uma gestão eficiente;
- Desafogar os gestores;
- Dar um novo ritmo e ânimo para às necessidades da empresa em Gestão de Pessoas e Processos;
- Estar alinhado à MVV da Leme;
- Dar espaço para novos talentos se desenvolverem;
- Inovar nossos processos;
- Dar maior qualidade e velocidade aos processos;
- Ouvir a voz da empresa, ou seja, ouvir os membros dos comitês.

#### **Objetivo e Expectativa de Cada Comitê.**

##### **1. Comitê de Integração de Novos Colaboradores**

-  Objetivo do Comitê: Efetuar a integração de novos colaboradores com a empresa, desde o histórico de acontecimentos, produtos, serviços, clientes, políticas de departamento pessoal, etc.

- ✔ Expectativa: Desenvolver um modelo eficiente e interessante de integração que leve as informações com clareza e amplitude aos novos colaboradores. Contando a história da empresa e sua MVV – Missão, Visão e Valores.

## **2. Comitê de Pesquisa e Gestão de Clima**

- ✔ Objetivo do Comitê: Realizar Pesquisa de Clima Organizacional e propor intervenções para 2014.
- ✔ Expectativa: Aplicação de Pesquisa de Clima da Leme e Intervenções pontuais (sugestão: 3 intervenções sendo 1 de grande impacto).

## **3. Comitê de Avaliação de Desempenho**

- ✔ Objetivo: Promover a Avaliação de Desempenho anual de forma precisa.
- ✔ Expectativa: Alinhar o entendimento da Metodologia, sua aplicação e comunicação mais eficiente. Estudar uma nova proposta de CDC – Coeficiente de Desempenho do Colaborador, valorizando a entrega individual e coletiva. Propor um Cronograma efetivo. Sustentar o cronograma e as melhores práticas (ex. onde iremos lançar os treinamentos que nossos colaboradores participam, como iremos alinhar o desenvolvimento dos *gaps*, qual a ferramenta que forneceremos para o Comitê de Desenvolvimento de Pessoas)

## **4. Comitê de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

- ✔ Objetivo do Comitê: Desenvolver os Gaps das Equipes e melhorar a qualificação do quadro funcional da Leme.
- ✔ Expectativa: Aplicar métodos e processos curtos e eficientes visando diminuir os Gaps Técnicos e Comportamentais, utilizando mão de obra interna e quando necessário externa, apoiado em EAD e multiplicação de conhecimento.

## **5. Comitê de Benefícios e Qualidade de Vida**

- ✔ Objetivo do Comitê: Agir e interagir com realidade da empresa e a necessidade dos colaboradores, visando melhorar a qualidade de vida e procurando benefícios viáveis e interessantes.
- ✔ Expectativa: Organizar e entender os benefícios existentes, buscando uma comunicação mais efetiva, a saber: Desconto em Faculdades, Cursos, SESI etc. Incentivo a prática de esportes, ações de nutrição.



## **6. Comitê de Eventos**

- 👉 Objetivo do Comitê: Organizar as confraternizações da Leme (Festa de Final de ano, Aniversariantes, Campanhas/Projetos Sociais).
- 👉 Expectativa: Organização de datas comemorativas (datas importantes e úteis) Criação e Aplicação de Projetos Sociais (ouvir propostas, sugestão: instituição formadora de profissionais) Organização e sugestões de Festas.

## **7. Comitê de Políticas de RH**

- 👉 Objetivo: Organizar, Validar e Divulgar as políticas necessárias para o correto funcionamento da nossa empresa.
- 👉 Expectativas: Identificar/ Mapear as Políticas Existentes na Organização; Revisão/adequação/criação das Políticas (necessidades); Desenvolver um método para comunicar/divulgar as políticas, garantindo que o entendimento seja real por todos.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta foi apresentada aos colaboradores pertencentes do quadro funcional da Leme Consultoria no mês de fevereiro de 2014. A receptividade por parte dos colaboradores superou as expectativas, todos se mostraram favoráveis a novidade e curiosos para ver acontecer.

Os colaboradores foram convidados a se candidatar a um dos comitês, conforme seu grau de interesse, não havendo nenhuma restrição, conforme carta convite - figura I abaixo.

Uma urna foi deixada no espaço de café, no hall da empresa, onde ao lado foi colocado o cupom para preenchimento com nome, o comitê escolhido para candidatura e um espaço para dizer qual era sua expectativa junto ao comitê escolhido.

### - figura I – carta convite Inscrição no Comitê.

**Olá Tribulantes**

Para conhecer mais detalhes sobre os comitês clique nesta imagem e veja o arquivo com as informações ou procure o Elsimar para tirar suas dúvidas.

**PARA CANDIDATAR-SE:**  
Colocamos uma urna no espaço de café no hall da empresa, onde ao lado terá um cupom de preenchimento com seu nome, o comitê escolhido para candidatura e um espaço para nos dizer qual sua expectativa para o comitê escolhido.

Preencha o cupom e deposite na urna até o dia **07 de Fevereiro (Sexta-Feira)**  
Faremos a apuração e revisão das candidaturas e verificaremos se os critérios acima mencionados foram cumpridos.

**AGUARDAMOS SUA CANDIDATURA EM  
NOSSOS COMITÊS!  
#TAMOJUNTO**

Fonte: Intranet – área de Marketing Leme Consultoria/ 2014

Após o encerramento de inscrição foi realizada a apuração e revisão das candidaturas e se os critérios acima mencionados foram cumpridos. A composição dos comitês formados foram divulgados conforme informativo – figura II abaixo.

- figura II – Informativo composição dos Comitês.



**Orientação das Próximas ações a serem tomadas.**

O Orientador de cada comitê deverá agendar o primeiro encontro de seu comitê, tendo como objetivo apresentar o formato de trabalho, o objetivo do comitê e a expectativa da organização para cada comitê.

O Orientador deve realizar a eleição para votarem o Presidente e o Secretário de cada comitê.

O Presidente eleito deve buscar o Diretor de Operações da Leme para a primeira reunião de alinhamento dos objetivos.

## CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou uma análise mais detalhada para a Leme Consultoria entender, elucidar e testar o verdadeiro conceito de um RH Estratégico. A ferramenta de gestão que se baseia em um RH sem RH, onde uma empresa de Consultoria desafia seu próprio corpo profissional a se estruturarem em comitês e desenvolverem as estratégias necessárias para que as melhores pessoas ocupem os melhores cargos, sempre com planos, papéis definidos, metas a serem alcançadas e principalmente refletindo efetivamente na finalidade do conceito teórico da palavra ESTRATÉGIA.

Conferir poder de voz à estes grupos de trabalhos chamados de comitês e que logo serão uma equipe integrada, possibilitará empregar toda a inteligência deste capital humano por meio de treinamento, desenvolvimento e crescimento a cada um dos membros desse projeto, que se permitirão vivenciar essa experiência com responsabilidade e comprometimento, oferecendo o que há de melhor de si para a empresa.

Podem ser destacadas algumas competências essenciais deste projeto, como o desenvolvimento estratégico e organizacional, a atração e retenção de talentos, a experiência de atuar e conduzir equipes de alta performance, tudo isso em um ambiente desafiador com um clima organizacional que visa o estímulo e a motivação de seu capital humano.

É importante ressaltar que os membros de cada comitê exercerão um papel de extrema importância na comunicação interna da Leme Consultoria, qual vale lembrar que a comunicação é um dos problemas generalizados do mercado atual.

O projeto RH sem RH visa agregar valor não apenas para a organização e sim o desenvolvimento pessoal e profissional a todos os envolvidos, colaboradores, estagiários, parceiros e gestores. O papel do Gestor é essencial, é ele que dará a sustentação aos comitês de forma a exercerem o papel de mentores, promovendo o engajamento e o crescimento de todos.

Essa ferramenta de gestão é um trabalho cíclico, qual necessitará anualmente passar pelo planejamento anual afim de fim de sofrer a revisão e a inovação dos processos da organização. E o desenvolvimento de cada membro poderá ser medido, por meio de indicadores quantitativos e qualitativos ao longo de toda a implantação do projeto. O pensamento estratégico no desenvolvimento humano significa a valorização do principal capital que as organizações possuem no século XXI, o Capital Humano.

Tendo em vista o acima exposto, conclui-se que, a proposta do modelo inovador do novo RH – Uma empresa de RH sem RH para a Leme Consultoria foi realizada com êxito e dentro da expectativa esperada pela organização para desenvolver e atuar de forma estratégica.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- FISHER, K. **Leading Self-Directed Work Teams**. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: ATLAS, 2001.
- GRINBERG, R. **A estratégia do olho de tigre – Atitudes poderosas para o sucesso na carreira e nos negócios**. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3ª ed. Curitiba: Ibpx, 2011.
- LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008. 204p.
- DELMAS, MARIA LEONOR GALANTE Maria Leonor Galante Delmas - **Apostila Modelagem organizacional e evolução de Modelos Gerenciais** - MBA Desenvolvimento Humano de Gestores 1/12 – ISAE FGV, 2013.
- PAZ, S.. **A Modernização e os Desafios dos Recursos Humanos**. <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5230/a-modernizacao-e-os-desafios-dos-recursos-humanos.html>, Mai/2014.
- SITA, M. **Ser mais com equipes de alto desempenho: como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas**. 1ª ed. São Paulo. Ser Mais, 2012.
- SOUZA JUNIOR, A. B. et al. **Teorias Administrativas: A Evolução em Decorrência das Necessidades**. <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-administrativas-a-evolucao-em-decorrancia-das-necessidades/35538/>, Mai/2014.
- UEDA, M. **Liderança Positiva: um caminho diferenciado para gerir talentos**. <http://www.rh.com.br> Mar/2014.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 12ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. 216p.
- VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

## APÊNDICE – Pipeline do *Empowerment*

### 1. INTRODUÇÃO

No que diz respeito ao *empowerment* de uma empresa de RH sem o RH para a efetiva obtenção de resultados práticos, faz-se necessário inicialmente, a compreensão de todos os envolvidos no aspecto da delegação, seja das atividades, seja das tarefas.

Simplesmente mandar, pedir, solicitar que um setor de recursos humanos deixar de existir e repassá-lo aos próprios colaboradores da empresa é pouco e pode dar um aspecto de falta de profissionalismo, faz-se necessário transferência efetiva de responsabilidade e mesmo de autoridade na prática de determinadas atividades. Sendo assim, deverá ser definido como a ferramenta do *empowerment* influencia na obtenção de resultados no projeto da empresa de RH sem RH

Iniciado o processo de delegação, os colaboradores tendem a ficar mais motivados, pois existe a figura de se fazer importante, ainda mais por meio da autogestão e da pro atividade, abrindo-se a oportunidade dos colaboradores inscreverem-se em grupos específicos de trabalho, no caso em tela, chamados de comitês, e terão além de responsabilidades poder de decisão final na gerencia do RH. Mas em termos práticos será estabelecido, o que é *empowerment*, posteriormente, serão descritos os perfis dos membros dos comitês e a necessidade de *empowerment* relacionado as equipes deste projeto, para que ao final seja apresentado como o *empowerment* deve ser aplicado nos comitês

Poderão os colaboradores inscritos em seus comitês, chegar a atingir um alto nível de desenvolvimento pessoal e humano, haja vista que a figura administrativa dos recursos humanos mantem-se presente, o que é efetivamente extinto pelos comitês é desenvolvimento das pessoas dos colaboradores.

O Objetivo geral é definir como o *empowerment* influencia na obtenção de resultados no projeto da empresa de RH sem RH, existem ainda 3 objetivos específicos, são eles: estabelecer o que é *empowerment*, descrever o perfil dos membros dos comitês e a necessidade de *empowerment* relacionado as equipes do projeto da empresa de RH sem RH, por fim, apresentar como o *empowerment* deve ser aplicado nos comitês

## 2. O QUE É *EMPOWERMENT*

No processo de criação da empresa de RH sem RH, como brevemente abordado, a delegação é elemento chave para que as coisas possam dar certo, deve-se portanto buscar aptidões específicas dos colaboradores para que no futuro estejam capacitados o suficiente para integrarem os quadros dos comitês, disseminando o conhecimento.

Retirar o desenvolvimento humano organizacional das funções do RH é uma tarefa complicado e inovadora, os colaboradores da empresa deve ter sua visão sistêmica devidamente avançada para conseguir atingir os resultados desejados, cabe o destaque do quadro explicativo relacionado a esta questão, conforme quadro I abaixo:

### - quadro I – Subsistemas da Gestão de Pessoas



Fonte: Romeu Huczok/ 2013

Um conceito interessante a ser abordado seria o que é efetivamente o poder? Apresenta (BRUNS, 1979) o seguinte conceito:

Definir o poder não como uma propriedade, entidade ou posse, mas como um relacionamento no qual duas ou mais pessoas ligam suas bases motivacionais entre si e trazem variados recursos para o processo, é de comportamento humano em sua órbita. A arena do poder não é mais um campo exclusivo de uma elite ou de um *establishment* ou de pessoas revestidas de legitimação. O poder é ubíquo; permeia as relações humanas. Existe independente de ser procurado. É a glória e o fardo da maior parte da humanidade.

Sendo assim, o poder pode estar presente em todos os relacionamentos e relações, mas as características do meio e das pessoas pode influenciar, cabe portanto, ao colaborador



deter através de inteligência emocional, autoconhecimento e maturidade elementos suficientes para lidar bem com tal situação. Líderes e liderados devem ter uma convivência suficientemente adulta para ditar comportamento e, até mesmo dosar a postura a ser adotado dentro da organização.

Nota-se que em uma empresa onde a sugestão é acabar com o RH, as pessoas que integram seus quadros administrativos tem a intensão de fazerem a diferença, isso é um combustível fundamental para a utilização do *empowerment*, haja vista as vantagens estratégicas que a pratica desta ferramenta trás para a empresa.

Seria uma espécie de meio estratégico de tornar os membros da equipe efetivos parceiros de negócio, (Blanchard, 1939) definiu essa ferramenta como:

(...) é uma tecnologia de ponta que fornece tanto a vantagem estratégica que as empresas estão procurando quando a oportunidade que seus funcionários estão procurando é o meio de tornar os membros da equipe parceiros no negócios que determina o sucesso da empresa (que hoje é definido como ser ao mesmo tempo voltada para o cliente e flexível, ter custos razoáveis e estar sempre mudando), ou seu fracasso.

E ainda:

Dar às pessoas autoridade e responsabilidade para tomar decisões importantes para o negócio é um aspecto estrutural importante do *empowerment*, mas não representa todo o quadro, como pensam erradamente alguns líderes. A verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo muito pouco utilizados. Nas organizações hierárquicas que usam práticas de administração tradicionais de “comando e controle”, a capacidade dos recursos humanos é apenas parcialmente utilizada, talvez 20 ou 30 por cento da sua capacidade. A empresa sofreria muito e a administração poderia ter uma carreira muito curta. Por que deveríamos aceitar a mesma baixa utilização da capacidade das pessoas? O *empowerment* pode ajudar todos os líderes a melhorar a capacidade de desenvolvimento do pessoal da organização.

Abordagem interessante e totalmente de encontro com a realidade de uma empresa de RH sem RH, todos agindo em conjunto focados no resultado, pessoas com atribuições a serem desenvolvidos, diferente do que como bem citou o autor “comando e controle”, nos comitês a pro atividade deve ser desenvolvida a um grau extremamente alto, evitando-se que o fim do RH possa causar uma falta de profissionalismo, ou mesmo, um a amadorismo do setor de desenvolvimento humano da organização.

Elemento chave na aplicação do *empowerment* é o compartilhamento das informações, tal atividade, isso gera confiança de todos que cercam a ideia, por possuírem elementos o suficiente para responder qualquer questionamento a respeito, mas para que exista o partilhamento de todas as informações, faz-se necessária a atuação com responsabilidade daqueles que possuem os dados.

Outra fundamental característica para o *empowerment* funcionar são os limites existentes dentro da autonomia, para que o empoderamento não gere o sintoma de uma tomada de decisão independente de qualquer outra pessoa, a empresa possui suas regras,

diretriz políticas, visão e valores, sendo no presente estudo o objeto da ferramenta está relacionado ao desenvolvimento das pessoas da própria organização.

Por fim, a força da equipe, ou seja, dos comitês torna-se tão grande que poderão se tornar equipes autogeridas, chegando ao alto desempenho desde que bem administradas e com foco no resultado final objetivo.

### **3. O PERFIL DOS MEMBROS DOS COMITÊS E A NECESSIDADE DE EMPOWERMENT RELACIONADO AS EQUIPES DO PROJETO DA EMPRESA DE RH SEM RH**

A responsabilidade do comitê passa por todas as ações necessárias para a total entrega, ou seja, desenvolvimento, comunicação e divulgação dos resultados, o objetivo de cada comitê será definido através do trabalho devendo ser pontual com estabelecimentos de metas e com gestão de projeto com começo meio e fim.

Cada comitê terá sua auto gestão, definindo suas próprias estratégias para atingir suas metas e objetivos traçados, com tempo de vigência do comitê de 1 ano. Caberá ao Orientador apoiar, direcionar e contribuir para que o comitê alcance seus objetivos, tal função deverá ser desenvolvida por um gestor da organização. Terá uma função de investigar o processo como um todo.

Toda a condução do comitê será feita pelo Presidente, que terá o Orientador como um mentor, e após as ações/projetos serem discutidos, encaminhará as conclusões para que o Orientador as leve à reunião mensal da Alta Gestão.

Para garantir que o Orientador não tome o lugar do presidente do comitê, ele não deverá participar das reuniões, e atenderá o presidente do comitê separadamente. Deverá atuar em reuniões do comitê somente quando necessário, sendo a divisão de tarefas fundamental para o sucesso do projeto.

O Presidente do comitê deverá gerir, coordenar e dividir os trabalhos, terá que montar e orientar sua equipe afim de atingir os objetivos e metas da organização, a pratica do *empowerment* será muito utilizada pelo detentor deste cargo para que o grupo formado, torne-se uma equipe de alta performance.

O Secretário deve apoiar e assessorar o Presidente, realizando as atas, registros das reuniões, definições do projetos. Deverá ainda manter todos os membros do comitê atualizados, mantendo um fluxo de informação com assertividade.

#### **O comitê deverá:**

- Desenvolver novas lideranças;
- Envolver e Desenvolver pessoas;
- Abrir novos caminhos para uma gestão eficiente;
- Desafogar os gestores;
- Dar um novo ritmo e ânimo para às necessidades da empresa em Gestão de Pessoas e Processos;
- Estar alinhado à MVV da Leme;

- Dar espaço para novos talentos se desenvolverem;
- Inovar nossos processos;
- Dar maior qualidade e velocidade aos processos;
- Ouvir a voz da empresa, ou seja, ouvir os membros dos comitês.

O Comitê deve ser formado por um Orientador, Presidente, Secretário e no mínimo 4 membros participantes,

Para conseguir atender a esta expectativa, (Ulrich, 2000) propõe quatro mudanças de direcionamento em um RH:

- 5) **tornar-se um parceiro na execução da estratégia:** participar, juntamente com a direção da empresa, da criação e manutenção dos processos de trabalho, cultura, competências, recompensas, direção e liderança
- 6) **tornar-se um especialista administrativo:** otimizar as rotinas de RH para atingir altos padrões de eficiência e eficácia
- 7) **tornar-se um defensor dos funcionários:** nesta nova perspectiva o RH deve representar os colaboradores perante a direção da empresa
- 8) **tornar-se um agente de mudança:** aproximar os colaboradores dos objetivos da empresa fazendo-os entender seu papel na estratégia da organização.

A era do Conhecimento exige que as organizações não só administrem os conhecimentos que possuem, mas saibam também como utilizá-los e disseminar pelos meandros da empresa, conforme quadro II:

- quadro II – Comitês de RH – Leme Consultoria



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

Evoluindo no conceito de conhecimento aplicado à estratégia, e aproveitando-se de um novo perfil de profissional que busca cada vez mais administrar sua carreira, sem delegar seu sucesso às organizações, surge o conceito de times autogeridos, ou seja, equipes de alta performance que atuam de maneira autônoma, tendo a estratégia da empresa como guia.

A grande vantagem do modelo estaria na capacidade que equipes dessa natureza teriam de se adaptar às turbulências do mercado e propor soluções com a velocidade adequada para manutenção da competitividade.

Em um estágio mais pleno, tais equipes estariam aptas a propor modelos de inovação que não se limitariam a seguir as tendências, mas atuariam com enfoque proativo, propondo soluções de vanguarda.

Atesta (Fisher,2000) que o *Empowerment* é a base para atuação das equipes autogeridas. Demonstra ainda que *empowerment* é uma função de quatro variáveis: autoridade, recursos, informação e responsabilidade. Qualquer uma das variáveis sendo zero, não se chega ao *empowerment*.

Assim, fica simples entender que times autogeridos são necessariamente compostos por pessoas que possuem treinamento e autoridade adequados para desempenhar suas funções, com mínima ou nenhuma supervisão.

Conferir poder de voz aos comitês de trabalhos torná-los-á uma equipe integrada, possibilitando empregar toda a inteligência deste capital humano por meio de treinamento,

desenvolvimento e crescimento a cada um dos membros desse projeto, oferecendo o que há de melhor de si para a empresa.

O desenvolvimento estratégico e organizacional é uma das competências em destaque deste projeto, bem como, a atração e retenção de talentos, a experiência de atuar e conduzir equipes de alta performance, tudo isso em um ambiente desafiador com um clima organizacional que visa o estímulo e a motivação de seu capital humano.

É importante ressaltar que os membros de cada comitê exercerão um papel de extrema importância na comunicação interna, qual vale lembrar que a comunicação é um dos problemas generalizados do mercado atual, e deve ser minimizado por ferramentas de gestão e pela maturidade da equipe.

#### 4. APRESENTAR COMO O EMPOWERMENT DEVE SER APLICADO NOS COMITÊS

Para que o *empowerment* seja aplicado nos comitês da empresa de RH sem RH os colaboradores devem ser autogestores, tal capacidade e mesmo característica é base para que o empoderamento possa ser aplicado.

O colaborador integrante do comitê deve possuir a disciplina para saber o que é mesmo necessário e ter o autocontrole suficiente para colocar isso em prática, ou seja, colaboradores preparados para executar as tarefas necessárias para o comitê entrar em prática, devem ter um autocontrole tão bom quanto sua capacidade de foco no resultado.

Gestão do tempo, cooperação, cidadania, feedbacks, administrar as emoções de forma a não interferir nas relações profissionais, coerência do discurso alinhado com a prática, trabalhar em equipe compartilhando seus conhecimentos, bem como suas ideias e partilhando de forma correta as informações.

Gestores com autocontrole, estabelecem limites aos seus colaboradores de forma direta e natural, influenciando em um ambiente colaborativo e motivado, desenvolvendo a delegação de atividades, empoderando as pessoas, virando modelo a ser seguido e conseguindo atingir o objetivo final do comitê.

Ou seja, para que os comitês deem efetivamente certo, as pessoas que fazem parte devem ter uma inteligência emocional suficientemente madura para partilhar o que sabem, trabalhando em equipe, gerando novos desafios e transformando a organização em um ambiente positivo e que aprende.

A finalidade do fechar o setor de RH e transformar esse órgão em comitês internos é para desenvolvimento humano e criação de uma cultura colaborativa, mas isso só acontece com o domínio pessoal dos integrantes dos comitês altamente desenvolvidos.

Pessoas individualmente desenvolvidas podem auxiliar os outros neste processo, para que a aprendizagem organizacional seja garantida, sobre o tema cabe a citação de (Senge, 1990): página 180:

As pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas. Elas têm um senso de propósito especial que está por trás das suas visões e metas. Para elas, uma visão é um chamado, não apenas uma boa ideia. Elas veem a “realidade atual” como uma aliada, não como uma inimiga. Elas aprenderam a perceber e trabalhar com as forças da mudança, em vez de resistir a elas. São profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade de forma cada vez mais precisa. Sentem-se conectadas aos outros e a vida em si. No entanto, não sacrificam sua singularidade. Acreditam ser parte de um processo criativo maior, o qual pode ser influenciado, mas não pode ser controlado unilateralmente

As pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem em um estado de aprendizagem contínua. Elas nunca chegam lá. As vezes, a linguagem, como o termo domínio pessoal, cria uma noção equivocada de definição, de branco no preto. No entanto, domínio pessoal não é algo que você possui. É um processo é uma disciplina para a vida inteira. As pessoas com alto nível de domínio

peçoal são profundamente conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e de seus pontos a serem melhorados. E tem grande autoconfiança. Paradoxal? Só para aqueles que não veem que a jornada é a recompensa.

Por fim, elemento também fundamental para colocação em prática do *empowerment* trata-se de uma visão compartilhada, isso exige um foco na aprendizagem. Os integrantes do comitê que possuem essa característica acabam por colaborar com o ambiente de aprendizagem eterno, evidencia o real comprometimento das pessoas.



## 5. CONCLUSÕES

A ferramenta de gestão em estudo tem por objetivo desenvolver um sistema de RH sem RH definindo como o *empowerment* influencia na obtenção de resultados, pois o escopo do projeto está no desafio do corpo profissional a se estruturarem em comitês e desenvolverem as estratégias necessárias para que as melhores pessoas ocupem os melhores cargos, sempre com planos, papéis definidos, metas a serem alcançadas e principalmente refletindo efetivamente na finalidade do conceito teórico da palavra estratégia.

Para que tal resultado seja efetivamente obtido a visão sistêmica dos funcionários deve estar bem desenvolvida, a maturidade tanto individual, quando do grupo também é elemento chave para que a ferramenta do *empowerment* produza o efeito desejado.

Como a definição do que é *empowerment* está fundada no aspecto de compartilhamento das informações, gerando confiança de todos que cercam a ideia, possuindo o colaborador integrante do comitê elementos o suficiente para responder qualquer questionamento e partilhando as informações com o grupo

Cada comitê terá sua auto gestão, definindo suas próprias estratégias para atingir suas metas e objetivos traçados, sendo o Orientador responsável por apoiar, direcionar e contribuir para que o comitê alcance seus objetivos, tal função deverá ser desenvolvida por um gestor da organização o Presidente conduzirá o comitê e terá o Orientador como um mentor, e as ações serão discutidas, encaminhará as conclusões para que o Orientador as leve à reunião mensal da Alta Gestão, o desenvolvimento de cada membro poderá ser medido, por meio de indicadores quantitativos e qualitativos ao longo de toda a implantação do projeto.

A valorização do capital humano é elemento base no procedimento ter sucesso, os comitês bem estruturados e a aplicação do *empowerment* atuando nesta divisão de tarefas e formação da equipe de alta performance. A ideia está centrada no crescimento pessoal e desenvolvimento humano dos gestores envolvidos, tornando-se exemplo para outras empresas e um mecanismo de integração entre os diversos setores.

O projeto RH sem RH visa agregar valor não apenas para a organização e sim o desenvolvimento pessoal e profissional a todos os envolvidos, colaboradores, estagiários, parceiros e gestores. O papel do Gestor é essencial, é ele que dará a sustentação aos comitês de forma a exercerem o papel de mentores, promovendo o engajamento e o crescimento de todos.

Essa ferramenta de gestão é um trabalho cíclico, qual necessitará anualmente passar pelo planejamento anual afim de sofrer a revisão e a inovação dos processos da organização. Verifica-se que a chave do sucesso para uma empresa de RH sem RH é o trabalho em equipe, a confiança e, por que não dizer, o *empowerment*.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Kenneth H. **As 3 chaves do empowerment**. Tradução Maria Clara de Biase – Rio de Janeiro: Record, 2001.

BURNS, J. **Leadership**. Nova York, Harper, 1979.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

DROTTER, Stephen J. **Pipeline de desempenho: como atingir o desenvolvimento certo em qualquer nível de liderança**. Tradução: Leonardo Abramowicz – Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

FISHER, K. **Leading Self-Directed Work Teams**. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2000.

GARDNER, Howard, **Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam** tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SENGE, Peter **A quinta disciplina: arte e pratica da organização que aprende**. Tradução Gabriel Zide Neto, 25ed – Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.