



DIOVANA SILVA FRANÇA

UMA EMPRESA DE RH SEM RH – ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio 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

Elaborado por Diovana Silva França 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.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de Dezembro 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 – Atração e Retenção de Talentos, realizados pela aluna Diovana Silva França 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

A aluna Diovana Silva França, 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 Uma Empresa de RH sem RH - Atração e Retenção de Talentos, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de Dezembro de 2014

Diovana Silva França

Dedico este Trabalho aos amigos que conquistei durante o período do curso. Com vocês, atingi meu principal objetivo, me tornar uma pessoa melhor. Não posso deixar de mencionar você Alexandre. Obrigada pelo incentivo, pelo carinho e principalmente por acreditar em mim.

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 socioeconômico 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. Strategical 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 .) : ³ 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, Strategical HR, People Management, Empowerment, High Performance Teams.

Agradecimentos

Agradeço imensamente a todos os professores que me proporcionaram o crescimento pessoal provocando em mim uma consciência mais efetiva do meu valor profissional e mais do que isso, meu valor pessoal. Aos mestres não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. Meus sinceros e eternos agradecimentos aos mestres que me orientaram, mas principalmente ao orientador deste trabalho, Professor Gianfranco Muncinelli pelo apoio e carinho.

Aos meus colegas que acreditaram no meu potencial, mas principalmente à Rosane Ribeiro Zanchi, Ercy Antônio Mussatto Filho, Pedro Matias Vilar Junior e Fernando Gonçalves Franco de Oliveira que me deram o privilégio de compartilhar alegrias, conhecimento, amor e amizade.

À esta Instituição que sempre esteve disponível e por proporcionar um ambiente alegre e descontraído.

À minha família por compreender a ausência em alguns finais de semana e me apoiar sempre.

À Deus, por estar sempre presente, mesmo quando eu não percebia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
METODOLOGIA	19
Missão e Visão da Leme Consultoria.....	19
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	21
Formato de trabalho do modelo de gestão de pessoas por comitês	22
Estrutura do Comitê.....	23
Papel do Orientador	23
Papel do Presidente.....	24
Papel do Secretário.....	24
Objetivo e Expectativa de Cada Comitê	25
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
Orientação das Próximas ações a serem tomadas	29
CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE – Atração e Retenção de Talentos.....	33
INTRODUÇÃO.....	33
INOVAÇÃO.....	34
CONTEXTO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS	36
CAPITAL HUMANO	37
CONCLUSÕES.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

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 estar em constante processo de inovação e busca de novas práticas, tal como a Leme Consultoria, empresa do Grupo Ancorah, 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 desafia poderia ser colocado em prática?

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

Inicialmente será abordado o período histórico das mudanças mundiais, como ponto primordial a revolução industrial, até chegar aos tempos modernos, incluída 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 suplantiar 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 torná-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 a 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 socioeconômico 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 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 por que 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 predominante 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:

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura	Funcional, burocrática, Piramidal, rígida e inflexível	Matricial, departamentalização dos produtos/serviços	Fluída e flexível Redes de equipes multifuncionais
Cultura	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
Ambiente	Estático e Previsível	Intensificação das mudanças	Imprevisível e turbulento
Pessoas	Fatores de produção inertes, sujeito a regulamentos rígidos e ao controle	Pessoas como recursos que precisam ser administrados	Pessoas como seres humanos proativos
Denominação	Relações Industriais	Administração de RH	Administração de Pessoas

Tabela I - As 3 etapas das organizações no decorrer do Séc. XXI (Delmas, ano)

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.”
(Casarotto - 2014)

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 junto 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 esferas 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."

(Chiavenato - 2010)

Assim, fica simples entender que times autogeridos são necessariamente compostos por pessoas que possuem treinamento e autoridades adequadas 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."

(Chiavenato - 2010)

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 baseadas 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 a 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 à 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.

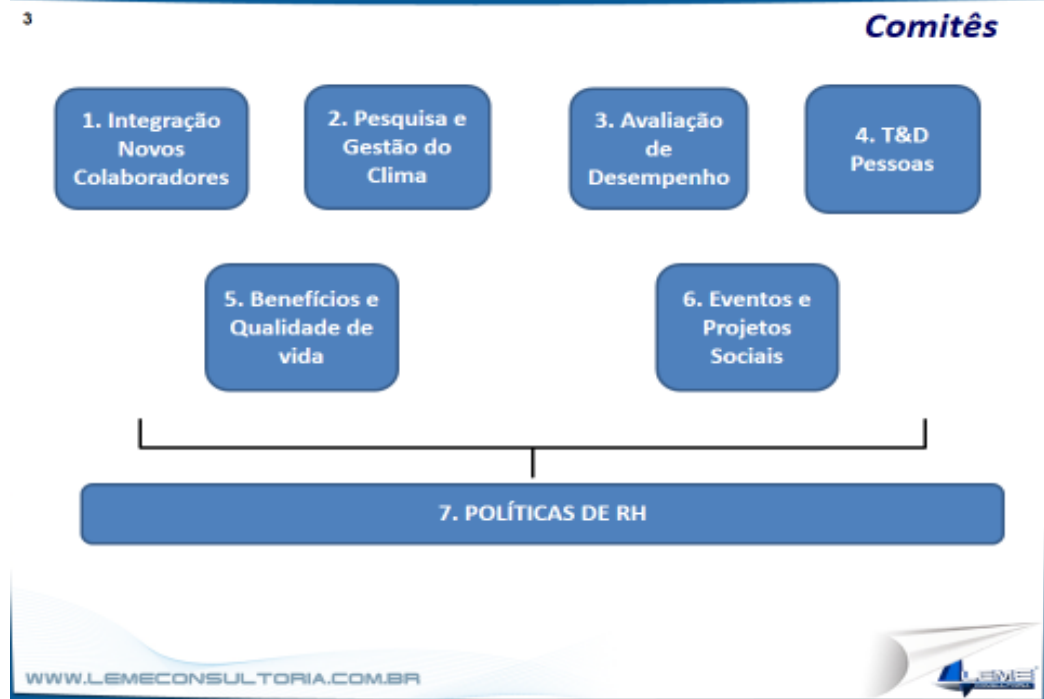
Com base nos subsistemas de gestão de pessoas, conforme quadro III, e nas áreas e departamentos da Leme Consultoria, foram proposto 7 comitês, conforme quadro IV abaixo.

- 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.

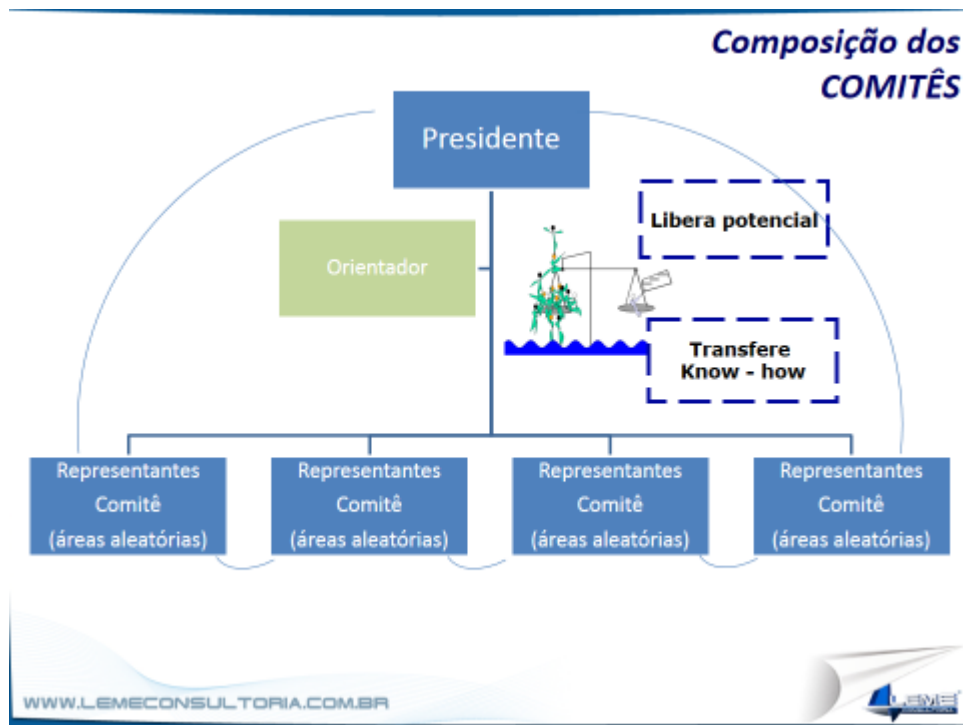
Cada comitê terá sua autogestão, definindo suas próprias estratégias para atingir suas metas e objetivos traçados.

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: Rogério 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 a fim 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, definições do 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 as 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 na 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 lançaremos os treinamentos que nossos colaboradores participam, como alinharemos 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 à 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 colocada 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 Comitê.



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 a 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 a 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: Ibplex, 2011.
- LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008. 204p.
- 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 – Atração e Retenção de Talentos

INTRODUÇÃO

Em tempos em que a acirrada competição, a globalização com suas aceleradas mudanças e o fácil acesso às tecnologias têm se mostrado como os principais desafios externos das organizações, a busca por novos talentos e principalmente os atrativos diferenciais em reter pessoas é uma realidade enfrentada hoje também pela Leme Consultoria que acredita que a inovação no modelo de administrar pessoas possa ser o grande diferencial competitivo diante de outras empresas de RH.

Gestão de Pessoas está atrelado obviamente ao gerenciamento de pessoas que atuarão dentro das organizações a fim de serem produtivas e efetivas em suas atitudes em busca da sintonia entre ação e resultado. Diante de um cenário de expectativas de dois lados, corporativo e indivíduo, este trabalho tem como proposta mostrar alguns pontos importantes sobre como a atração de novos talentos e a retenção de pessoas que estão inseridas em um novo modelo de organização em Recursos Humanos, pode fazer com que as pessoas fiquem engajadas com esta ideia inovadora de uma empresa de RH sem RH.

Este trabalho demonstrará como uma empresa de RH sem o RH define que o fator humano será muito valorizado através do investimento no capital intelectual de cada colaborador que irá se beneficiar com a nova experiência e conseqüentemente trará resultados positivos à empresa que desenvolveu de maneira inovadora o novo modelo de gestão de pessoas.

Para gerar cultura de inovação em uma empresa, é preciso saber qual é a necessidade em transformar o que já existe em algo totalmente novo e para obter um resultado positivo a alta direção da Leme Consultoria entende que a confiança em seus colaboradores trará um alto nível de comprometimento por parte dessa equipe que já apresenta bons níveis de performance e resultados. A criação de comitês, novos projetos e o aperfeiçoamento de processos faz-se necessário para que gere o valor esperado à nova realidade de RH.

Por isso, o presente apêndice tem como objetivos específicos, trazer algumas descrições sobre gestão de pessoas segundo referências autorais, mostrar a importância do capital humano para uma empresa de RH sem RH e fazer um breve relato sobre o que é inovação. É importante destacar que está cada vez mais difícil reter talentos, parceiros e clientes sem apresentar uma proposta inovadora ao mercado. Face a esta realidade mercadológica será descrita qual a importância em atrair e reter talentos através da inovação.

INOVAÇÃO

Por definição, inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. (Lei 10.973/04 – Lei da Inovação)

Ron Johnson, vice-presidente de varejo da Apple, descreve inovação como “a fantástica intersecção entre a imaginação de alguém e a realidade”. Para que as organizações realizem inovações é essencial que tomem consciência da importância em inovar no mercado competitivo atual. Este assunto deverá ser tratado com respeito por àqueles que quiserem se destacar.

A Leme Consultoria entende que a tarefa de fazer mudança na estrutura organizacional da empresa, garantirá uma vantagem competitiva e reduzirá custos implementando o RH sem o RH através de convite voluntário aos colaboradores podendo assim diversificar através da inovação e atender seus clientes cada vez mais exigentes.

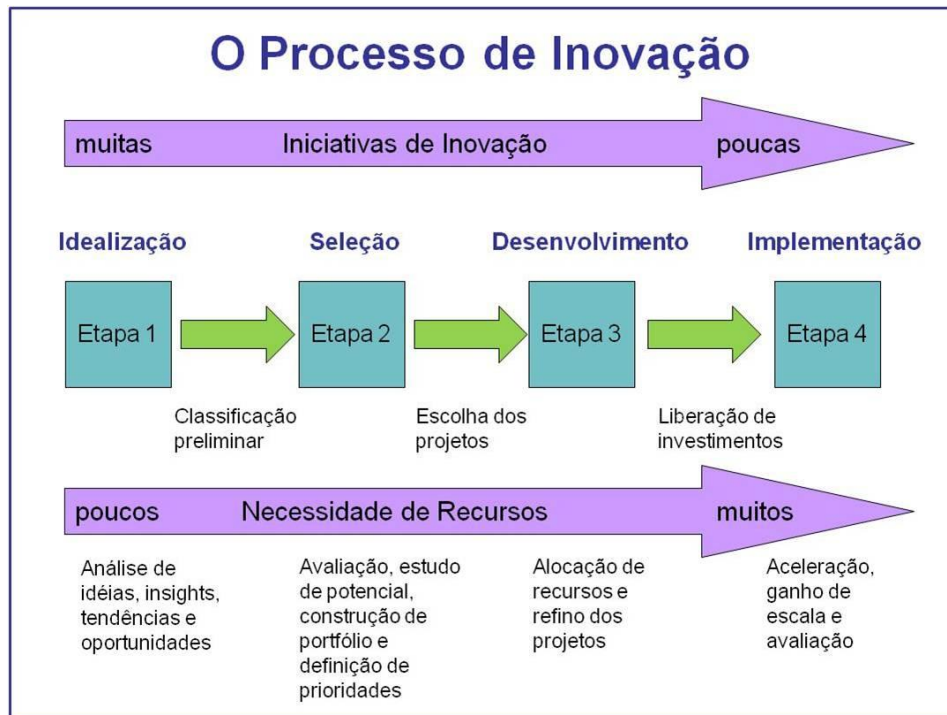


Figura 1 - O Processo de Inovação (Sérgio Camargo - <http://www.vendamuitomais.com.br/>)

Na imagem acima (Figura 1), o processo de inovação é descrito por etapas no qual o objetivo principal é a criação de um processo estruturado.

Com base nos conceitos de inovação é possível criar um plano de ação utilizando algumas diretrizes para obtenção de sucesso, como:

- Definir metas desafiadoras - plano estratégico
- Estabelecer responsabilidades e praticar o empoderamento
- Trabalhar em equipe - 360°

- Desenvolver técnicas para captura de insights
- Avaliar parcerias estratégicas
- Praticar a Gestão por Conhecimento
- Definir métricas para cada projeto
- Arriscar
- Agir de maneira sustentável

É essencial pensar em inovação como um processo organizado de pensamentos, mais do que uma ideia brilhante ou uma nova tecnologia que saiu de um laboratório. Muitas vezes basta pensar diferente com os recursos que já se tem em mãos.

CONTEXTO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

O comportamento humano vem sendo observado e avaliado ao longo de décadas e a importância disso tem um espaço cada vez maior dentro das organizações. As máquinas realizam tarefas que o homem jamais teria condições de assumir em termos de rendimento e eficácia. A tecnologia sempre será essencial dentro das instituições, mas não pode executar atividades relacionadas ao lado humano, ou seja, existem coisas que só uma pessoa é capaz de desempenhar.

"As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional."

(CHIAVENATO, 1999, p. 9).

Observa-se que existe uma necessidade nas organizações em tornar-se mais humanas e com isso mais defensoras dos valores humanos. Quando existe orientação estratégica, a missão mais importante consiste em identificar comportamentos nos indivíduos que sejam coerentes com o negócio da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p.10), a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Ainda segundo Chiavenato (1984), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. Na primeira descrição, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos e consequente resultado. No segundo caso, as pessoas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

"Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas" (CHIAVENATO, 2004). Cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

Para a próxima década o ritmo deverá ser mais acelerado e intenso, portanto tecnologia, demografia, globalização e muitos outros fatores são decisivos para estruturar empresas e culturas organizacionais.

Com base nessa afirmação, a Leme Consultoria inova com um modelo de Gestão de Pessoas estruturado, compartilhado e flexível que contará com uma mentalidade proativa e orientada para a estratégia de negócios, a tendência é que o RH se torne o coração da

empresa e seja responsável por desempenhar um novo papel e muito mais amplo no que diz respeito à gestão de pessoas, aliando e inspirando outros aspectos do negócio.

CAPITAL HUMANO

A teoria do capital humano através da afirmação de Fonseca (1995, p. 72), diz que o capital humano deve considerar que a qualificação profissional do colaborador e o conhecimento não poderiam estar de fora das teorias de crescimento econômico:

"Os recursos humanos - a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a disciplina e o hábito de agir no presente tendo em vista o futuro - são fatores de produção pelo menos tão importantes para a criação de riqueza quanto qualquer outro tipo de capital. Ao contrário do que acreditavam os teóricos do desenvolvimentismo, para os quais a acumulação de capital físico no setor industrial era a chave do crescimento, a tendência do mundo moderno é clara no sentido de tornar o cérebro humano cada vez mais, o fator decisivo para o sucesso econômico."
(Fonseca - 1995)

Conforme Carvalho e Souza (1999, p.2), "O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes, transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente"

O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser explorado pela empresa para gerar valor. Segundo o Glossário do Grupo Santander (2006, p.1), "[...] o capital humano é o conjunto de conhecimentos, treinos e capacidades das pessoas que lhes permitem realizar trabalhos úteis com diferentes graus de complexidade e especialização".

Em uma empresa de RH sem RH, os seres humanos em suas atividades dentro dos comitês não serão consideradas apenas pessoas movimentando ativos, eles próprios serão os ativos que serão valorizados, avaliados e desenvolvidos. Este dinamismo refletirá em ativos com valor elevado ao passar do tempo e são os mais importantes ativos dentro da Leme Consultoria. "Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los, formam uma parte principal do valor de qualquer empresa tanto quanto ou mais que os outros ativos como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual" (PNCHIROLLI, 2000).

Chiavenato (2004) descreve seis processos de gestão de pessoas que é citado abaixo:

- 1º Agregar Pessoas - Chiavenato (2004) o define como meio utilizado para incluir novas pessoas na empresa, que tem como objetivo servir às necessidades organizacionais, em longo prazo, e inclui recrutamento e seleção de pessoas.

- 2º Aplicar Pessoas - Chiavenato (2004) define como meio utilizado para retratar as atividades - às quais as pessoas realizarão na empresa -, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- 3º Recompensar Pessoas - Chiavenato (2004) define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais.
- 4º Desenvolver Pessoas - para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
- 5º Manter Pessoas - O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável.
- 6º Monitorar Pessoas - Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os objetivos são traçados de uma forma melhor. Essas informações são importantes para verificar o andamento dos processos de gestão.

É importante dizer que embora a Leme Consultoria promova inovação através da ideia de uma empresa de RH sem RH, para atingir o sucesso esperado os colaboradores precisam adotar característica de equipe autodirigida.

Vergara (2000, p. 97) elenca como as ações requeridas para o bom gestor de pessoas:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- construir formas de auto-aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;

- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético.

Sendo assim, o capital humano demonstra ser de extrema importância nas organizações gerando força para proporcionar uma verdadeira vantagem competitiva frente ao mercado. Programas de treinamentos que foquem o desenvolvimento humano e aumento do potencial dos recursos humanos são utilizados cada vez mais pelas organizações para diminuir a rotatividade e a formação de empreendedores que possuam persistência, iniciativa, visão, liderança e gostam de inovação.

É verdade que um dos fatores que restringem a prática da inovação nas organizações está diretamente ligada à gestão de pessoas, processos e recursos organizacionais. Diante dessa afirmação, cabe aos gestores promoverem o desenvolvimento de sua capacidade inovadora através de gestão de processos e que incorporem a gestão estratégica do capital humano e de seus ativos intangíveis no seu dia-a-dia para que sejam realmente atrativos aos olhos do possível candidato e muito mais interessante para o profissional que vislumbra o crescimento através da aprendizagem por modelos inovadores.

CONCLUSÕES

Diante de um cenário altamente competitivo, a atração e retenção de talentos em uma empresa que desenvolve atividades Recursos Humanos, mostra a necessidade em estar continuamente atualizando seus modelos de gestão para que possa ter seu diferencial competitivo percebido pelo mercado.

Os modelos de gestão de pessoas aqui mencionados refletem uma realidade atual e ao mesmo tempo arcaica, com paradigmas a serem rompidos por uma ideia inovadora e altamente estratégica como a de uma empresa de RH sem RH.

É importante destacar que o capital humano vem sendo cada vez mais valorizado por empresas que buscam a sinergia com seus colaboradores.

Conclui-se que para atrair e reter talentos, a Leme Consultoria deverá manter seu propósito em estar à frente de suas próprias expectativas e continuar firme na direção de eleger práticas inovadoras e sustentáveis sempre afim de se manter com destaque no segmento de RH.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

GLOSSÁRIO DO GRUPO SANTANDER. (on line). Disponível na Internet via http://www.gruposantander.com/pagina/indice/0,,667_2_2,00.html

VERGRA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000

Figura: <http://www.vendamuitomais.com.br/site/artigo.asp?ld=131>