



ERCY ANTONIO MUSSATTO FILHO

**UMA EMPRESA DE RH SEM RH – ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA
IMPLANTAÇÃO DE UM RH SEM RH**

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 Executivo

Gianfranco Muncinelli

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 – ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA
IMPLANTAÇÃO DE UM RH SEM RH**

Elaborado por Ercy Antonio Mussatto Filho 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, 17 de Dezembro de 2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Leme Consultoria, representada neste documento pelo Sra. Rosane Ribeiro Zanchi, sócia, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **UMA EMPRESA DE RH SEM RH – ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DE UM RH SEM RH**, realizados pelo aluno Ercy Antonio Mussatto Filho, 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, 17 de dezembro de 2014



Rosane Ribeiro Zanchi

Leme Consultoria

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ercy Antonio Mussatto Filho, 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 – ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DE UM RH SEM RH** é autêntico e original.

Curitiba, 17 de dezembro de 2014

Ercy Antonio Mussatto Filho

Às muitas pessoas que influenciaram minha trajetória de vida

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 Estratégico, *Empowerment*, Equipes de Alta Performance, Motivação

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.

Key Words: Strategical HR, Empowerment, High Performance Teams, Motivation

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os colegas e professores do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores, turma 1/2012, pela valiosa contribuição para meu crescimento pessoal e profissional.

Agradecimento especial dedico aos colegas Diovana Silva França, Fernando Gonçalves Franco de Oliveira, Pedro Matias Vilar Junior e Rosane Ribeiro Zanchi pelo companheirismo, dedicação, amizade e profissionalismo demonstrados ao longo do curso e na confecção desse trabalho.

Obrigado à minha família, pela compreensão diante das horas de ausência e pelo incentivo para que eu pudesse alcançar meu objetivo.

E obrigado às pessoas com quem convivo diariamente, pois são elas que me inspiram a compreender melhor o complexo universo das relações humanas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3. METODOLOGIA.....	21
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	23
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
6. CONCLUSÃO	34
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

APÊNDICE – ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DE UM RH SEM RH...37

1. INTRODUÇÃO	37
2. MOTIVAÇÃO	38
3. ANÁLISE DO PERFIL REQUERIDO PELOS COMITÊS NO ÂMBITO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	44
4. PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS MOTIVACIONAIS A SER ADOTADAS PELA LEME .	47
5. CONCLUSÃO	49
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1. 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)

Diante de tamanho o desafio, as empresas devem estar 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, que vem estudando e adotando o modelo de um setor de RH sem um RH. O questionamento que fica é de que forma que esse desafio 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 incluído 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 promover 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 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.

2. 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 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 da 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.”

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 suas 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.

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 ideia 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.

3. 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.

4. 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 propostos 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.

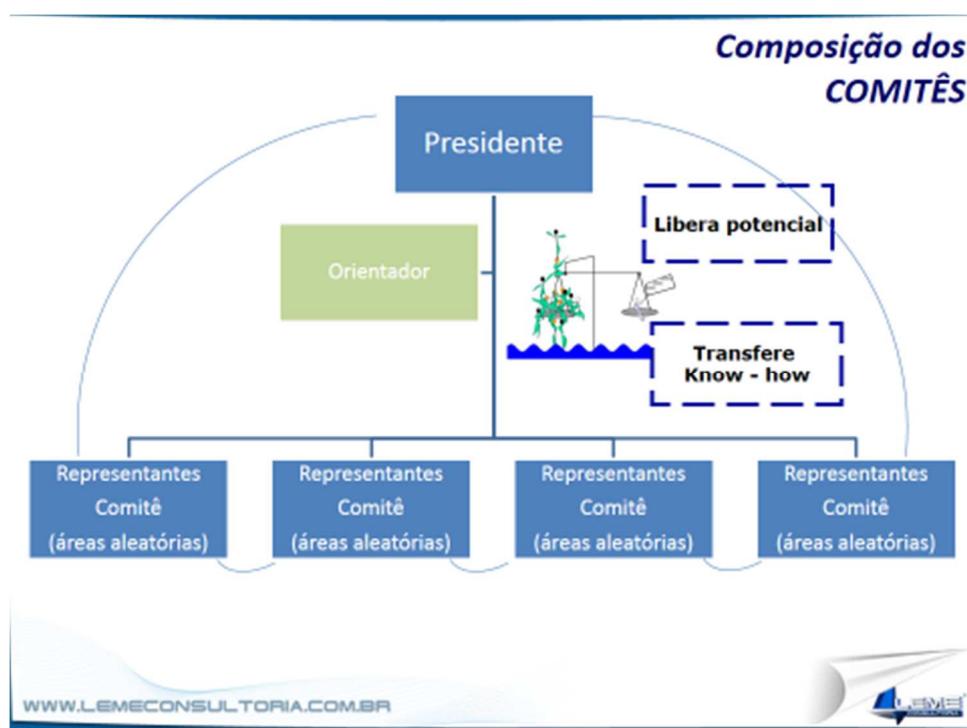
Cada comitê terá sua autogestão, definindo suas próprias estratégias para atingir suas metas e objetivos traçados.

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 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, 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 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 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 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 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.

5. 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 comites formados foram divulgados conforme informativo – figura II abaixo.

- figura II – Informativo composição dos Comitê.

LEME CONSULTORIA

FORMAÇÃO DOS COMITÊS!

- Comitê Eventos**
Orientadora: Larissa Marinello
Amanda
Denis Sinachi
Sandra
Francisca
Caroline
Beatriz
- Comitê Integração de Novos Colaboradores**
Orientadora: Célia Leme
Leonardo Oliveira
Silvia
Thiago
Lais
Robson
- Comitê Benefícios e Qualidade de Vida**
Orientador: Julio Cesar
Jéssica Sapanhos
Henrique
Mariana
Jéssica Prudêncio
Fábio
Leonardo
Araceli
- Comitê Desenvolvimento de Pessoas**
Orientadora: Marcia Vespa
Simone
Angela
Edson
Jennyfer
Patrícia Bonfim
Sidneia
Lucas
- Comitê Avaliação de Desempenho**
Orientador: Renan Sinachi
Fernando Battestin
Guilherme
Érica
Fernando Silva
- Comitê Pesquisa e Gestão de Clima**
Orientador: Elsimar Gonçalves
Nicolas Alves
Natascha Klein
Cintia
Cássia
Euclides B. Junior
- Comitê Políticas de RH**
Orientadora: Rosane Ribeiro
Jackeline
Fábio Cordeiro
Rafael
Patrícia Paixão
Ricardo Abreu
Ricardo Almeida

Agradecemos a todos pela colaboração, participação e apoio nesse trabalho de construção coletiva!!!
Em breve, seu orientador agendará a primeira reunião do comitê!!!

TODOS A BORDO!

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.

6. 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 afim 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.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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-decorrenca-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 – ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DE UM RH SEM RH

1. INTRODUÇÃO

O projeto “RH sem RH” visa implantar comitês internos na Leme Consultoria, compostos por profissionais de várias áreas, que deverão desempenhar as funções estratégicas inerentes ao RH, em substituição à estrutura formal de um departamento desenhado para esse fim.

O modelo adotado está fundamentado na premissa de que esses profissionais precisam atuar como membros de equipes de alto desempenho, sendo-lhes conferido alto nível de *empowerment* para levar adiante as questões estratégicas de cada comitê e, conseqüentemente, da empresa como um todo.

Este apêndice tem como objetivo selecionar práticas motivacionais que podem ser empregadas pela Leme Consultoria a fim de manter os profissionais engajados no projeto.

Para alcançar esse propósito, os seguintes tópicos são abordados como objetivos específicos: Definir motivação e elencar as diferentes teorias motivacionais, analisar os requisitos do projeto e perfil necessário dos comitês no âmbito das teorias motivacionais, propor práticas para buscar manter um elevado nível motivacional nos funcionários e equipes.

Ao final, é apresentada a conclusão do trabalho oriunda das discussões.

2. MOTIVAÇÃO

Tema recorrente em inúmeros estudos e publicações nas últimas décadas, a motivação permanece intrigando gestores e profissionais que buscam, tanto quanto conhecer e explicar suas origens, desenvolver formas de despertá-la e intensificá-la, quer em si mesmos, quer em outras pessoas.

No âmbito corporativo, encontrar a fórmula para manter funcionários motivados parece ter se tornado obsessão para gestores das mais diferentes áreas, dando à motivação local de destaque no âmbito de competências consideradas essenciais para a obtenção de resultados diferenciados e demonstração de desempenho superior.

O dicionário Michaelis (1998) apresenta o verbete “motivação”, na área de conhecimento da Psicologia, como Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento um dado comportamento.

Robbins (1998, p. 109) apresenta a Motivação como uma vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

No provável intuito de ressaltar que a motivação é algo intrínseco às pessoas, alguns autores referem-se ao tema com a designação de “automotivação”. É comum nos meios acadêmicos, entretanto, entender essa nomenclatura como pleonasma, uma vez que a motivação por si só já seria inerente a aspectos internos do indivíduo, o que tornaria completamente supérfluo o uso do prefixo “auto” (Vergara, 2009)

Embora inúmeras teorias desenvolvidas ao longo do tempo tenham procurado demonstrar o peso que estímulos externos ao indivíduo exercem no desenvolvimento de um ambiente motivacional, ou mesmo da motivação em si, tem alcançado espaço de destaque ultimamente o conceito de que a motivação é algo genuinamente atrelada ao indivíduo.

Nessa ótica, seria inútil procurar formas de se motivar outras pessoas: ninguém motiva ninguém (Vergara, 2009); o máximo que se pode fazer é promover e fortalecer processos e condições ambientais que deflagrem um terreno fértil e favorável para que cada pessoa possa dar vazão aos comportamentos decorrentes de suas motivações.

Outra dedução imediata desse paradigma é o caráter situacional que a motivação assume: indivíduos possuem entre si motivos distintos para agir. E mais: o mesmo indivíduo pode ter seus motivos modificados com o tempo, dependendo do ambiente e da situação a que está exposto (Robbins, 1998).

Se, por um lado, a motivação é o que impulsiona e coloca em movimento um determinado comportamento, esse último é o que de fato se configura como a parte visível da ação.

Hersey (1986) discorre sobre a relação “motivo-comportamento-objetivo” de uma maneira bastante lógica, concluindo que motivos são os porquês do Comportamento; são as necessidades, conscientes ou não, dirigidas para um determinado objetivo.

De uma forma geral, autores parecem concordar que a motivação provém de necessidades do indivíduo, ou mesmo se confunde com elas. Necessidades não satisfeitas provocam estímulos que impulsionam as pessoas a adotarem comportamentos no sentido de satisfazê-las.

Assim, indivíduos motivados atuam em estado de tensão, demandando esforço para buscar formas de aliviá-la satisfatoriamente. Uma vez satisfeita a necessidade, desfaz-se a tensão. (Robbins, 1998).

Pensamento congruente adota Goleman (1998), quando afirma que a zona intermediária entre o enfado e a ansiedade paralisante é o estado ideal para mobilizar as pessoas. É o que ele denomina de “estresse bom”: a pressão positiva que mobiliza as pessoas a agir.

Hersey (1986) salienta que esforços serão orientados para satisfazer as necessidades mais intensas em um determinado momento. Nessa busca, caminhos alternativos podem ser adotados, se determinado comportamento não se mostrar eficaz; objetivos podem ser flexibilizados, como forma do indivíduo alcançar alguma satisfação ainda que não em sua plenitude; sintomas de frustração podem emergir, se a necessidade não for satisfeita de forma alguma.

Robbins (1998) não deixa de chamar a atenção para o fato de que empresas buscam aumentar sua produtividade por meio de pessoas motivadas. Daí a importância de que as necessidades dos indivíduos, e seus respectivos esforços para satisfazê-las, sejam compatíveis com as metas da corporação.

As teorias existentes, longe de elucidar definitivamente a questão, trazem cada vez mais à tona a complexidade que ronda o tema. Todas parecem fazer sentido, principalmente quando se tem a precaução de considerar na análise, a evolução natural da humanidade e os contextos político e socioculturais em que foram formuladas. Se olhadas isoladamente, contudo, não é raro que apresentem lacunas e deixem vários questionamentos sem respostas.

Robbins (1998) apresenta várias das teorias mais comumente aceitas e busca relacioná-las, sugerindo que, mais do que ter uma teoria exata, o que vale é conseguir traçar os paralelos entre elas e utilizá-las de forma que se complementem. As três primeiras são conhecidas como teorias clássicas; as demais fazem parte do que o autor chama de teorias contemporâneas de Motivação:

- **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow** – indivíduos se movem no intuito de satisfazer cinco necessidades básicas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Uma necessidade substancialmente satisfeita faz com que a necessidade seguinte se torne dominante.
- **Teoria da motivação-higiene de Frederick Herzberg** – fatores dito higiênicos, tais como política, supervisão e condições de trabalho, tendem a gerar insatisfação se não estiverem presentes, mas não necessariamente geram satisfação quando se apresentarem em doses adequadas. Motivação se conseguem dando ênfase à realização, reconhecimento, ao trabalho em si.
- **Teoria X e teoria Y de McGregor** – propõe visões distintas de seres humanos por meio da teoria X, segundo a qual empregados naturalmente não gostam do trabalho, são pouco ambiciosos e buscam orientação formal sempre que possível, e da teoria Y, que pressupõe que empregados querem maiores responsabilidades e buscam a auto-orientação no trabalho quando estão comprometidos com os objetivos. Esses diferentes pressupostos guiam a atuação dos gerentes na busca pela motivação de seus empregados.

- **Teoria ERC de Clayton Alderfer** – remodelação da teoria de Maslow apresentando nova hierarquia de necessidades: Existência, centrada nas necessidades básicas do indivíduo; Relacionamento, baseada na necessidade que seres humanos possuem de manter relacionamentos interpessoais; Crescimento, advinda do desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.
- **Teoria de Necessidades de McClelland** – enfoca três necessidades: Realização, segundo a qual pessoas se esforçam mais pela realização pessoal do que pelas recompensas do sucesso em si; Poder, demonstrada pelo desejo de ter influência e controle sobre os outros; Afiliação, na qual se sobressaem as relações interpessoais amigáveis, que levem a situações de cooperação em detrimento da competição.
- **Teoria de Avaliação Cognitiva** – sugere que recompensas extrínsecas, tais como pagamento por um desempenho superior, tendem a reduzir o interesse intrínseco e a satisfação interna que o indivíduo tem em realizar determinada tarefa.
- **Teoria de determinação de metas** – argumenta que metas específicas e difíceis, associadas à prática constante de feedback referente ao desempenho, produzem resultados diferenciados e agem como potente força motivadora, ainda que não se comprove aumento de satisfação no trabalho por conta disso.
- **Teoria do reforço de Skinner** – essencialmente *behaviorista*, a teoria propõe que reforços condicionam comportamentos, sobrepondo-se à abordagem cognitiva que defende que os propósitos de um indivíduo guiam seus atos.
- **Teoria da Equidade de Stacy Adams** – argumenta que o nível motivacional de uma pessoa é fortemente influenciado pelo sentimento de justiça/injustiça que ela percebe quando efetua comparações. Indivíduos se preocupariam, de acordo com a teoria, não somente com o valor absoluto das recompensas que recebem,

mas também com o valor da recompensa que os outros recebem, conforme seu padrão comparativo de referência e relevância.

- **Teoria da Expectativa de Victor Vroom** – trabalha três pilares básicos para explicar a força motivadora de um indivíduo: a relação esforço-desempenho; a relação desempenho-recompensa; a relação recompensas-metas pessoais. Em suma, o empregado trabalhará motivado se acreditar que seu esforço levará a um desempenho esperado, se acreditar que esse desempenho será adequadamente recompensado e se a recompensa estiver alinhada aos seus interesses pessoais.

Um modelo que busca integrar as teorias contemporâneas de motivação aparece ilustrado na figura 1. O fundamento básico parte da teoria das Expectativas de Vroom e busca interrelacionar os diferentes aspectos considerados por cada uma delas.

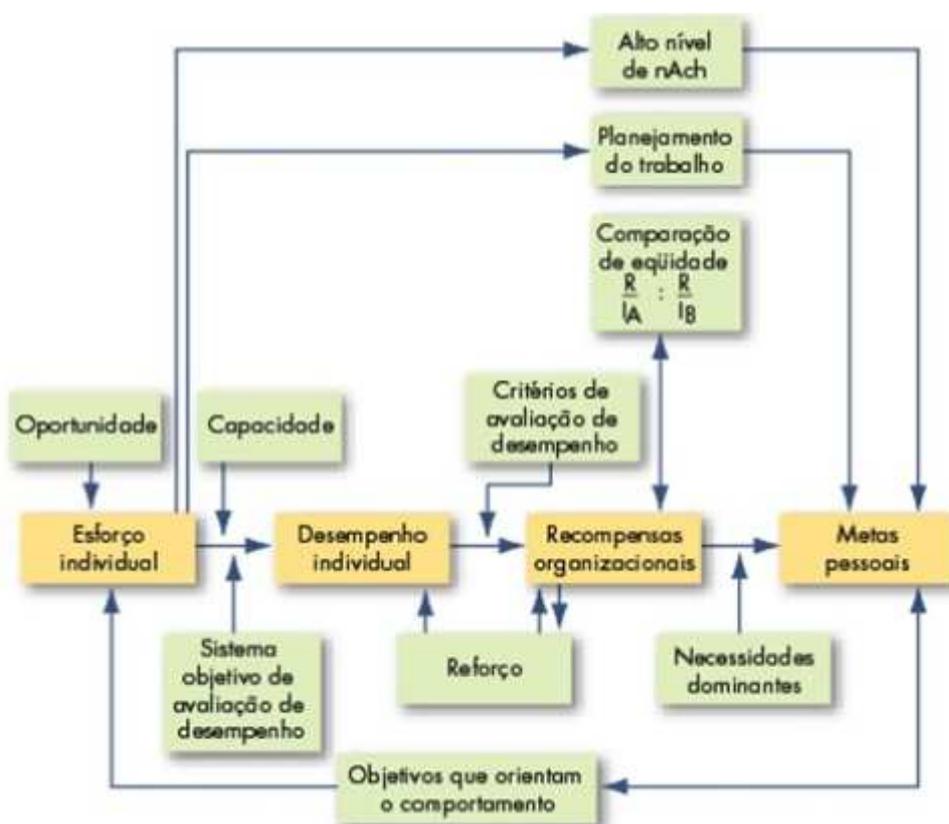


Figura 1. Integrando teorias contemporâneas de motivação. Fonte: Pearson Education (2006)

Goleman (1998), enquadrando a motivação no contexto da inteligência emocional, tende a racionalizar menos o tema e a enfatizar que motivo e emoção não compactuam por acaso da mesma origem no latim. Seriam as emoções que nos movem e, nos impulsionam em direção às metas.

Para o autor, pessoas que trabalham plenamente engajadas, buscando sempre fazer as coisas de uma maneira melhor, trabalham conforme o que ele denominou de “estado de fluência”. Não obstante considerar a importância de fatores externos no processo motivacional, como incentivos financeiros e promoções, Goleman acredita ser a fluência a verdadeira mola propulsora da motivação, por ser genuinamente intrínseca ao indivíduo.

Segundo ele, ainda, incentivos tradicionais não funcionam quando se trata de fazer com que as pessoas mostrem o máximo do seu desempenho. Para chegar ao degrau mais alto, as pessoas precisam amar o que fazem e ter prazer em fazê-lo.

Nesse contexto, três seriam as competências motivacionais que caracterizariam um desempenho destacado:

- Realização – intuito de melhorar sempre o desempenho. Essa concepção, bastante alinhada à teoria de Necessidades de McClelland, sugere que indivíduos realizadores buscam atingir objetivos diferenciados, correndo riscos calculados e adotando metas desafiadoras, porém suficientemente plausíveis de ser alcançadas, de modo que seja justificável para eles demandar o esforço na direção do objetivo.
- Dedicção (engajamento) – metas e missão da organização perfeitamente alinhadas às metas pessoais. Pessoas com essa competência não medem sacrifícios para alcançar a meta maior da organização.
- Otimismo e Iniciativa – enxergar as oportunidades nos reveses e antecipar ações e comportamentos sem necessariamente precisar de um estímulo externo para isso.

3. ANÁLISE DO PERFIL REQUERIDO PELOS COMITÊS NO ÂMBITO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

O modelo selecionado pela Leme Consultoria para levar o projeto adiante considera que ações estratégicas de RH devem ser exercidas por comitês que são compostos por funcionários de áreas diversas da empresa. Esquema representativo da estrutura é apresentado na Figura 2 – Composição dos Comitês.

Duas características fundamentais precisam ser consideradas para uma análise mais precisa das implicações decorrentes desse modelo:

- ✓ Os membros dos comitês são essencialmente voluntários e exercem suas atividades nessa equipe concomitantemente às atividades inerentes a suas funções formais na empresa;
- ✓ Cada comitê deve atuar seguindo uma estrutura de autogestão, definindo suas próprias estratégias para atingir metas e objetivos traçados.

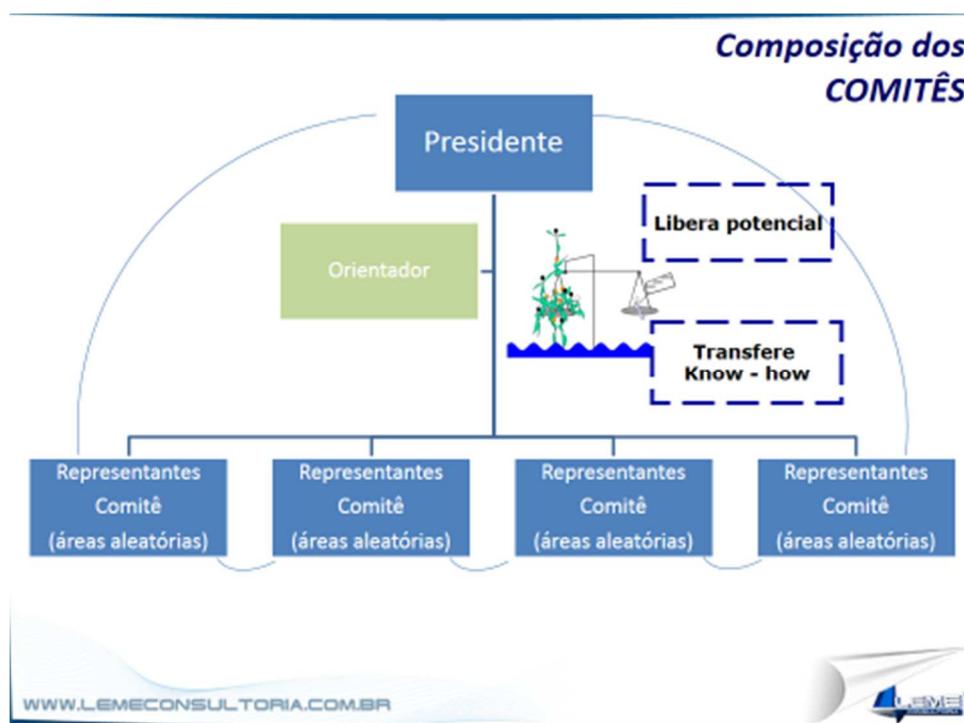


Figura 1 - Composição dos Comitês (Rogerio Leme/ 2013)

Embora a empresa tenha no projeto o objetivo claro e bem definido de implantar um sistema de gestão de RH que atue com foco essencialmente estratégico, e sem a estrutura formal de um departamento de RH, os motivos para que um funcionário se candidate a participar de um comitê podem ser bastante diversos e específicos.

O fato da atuação dos comitês ser pautada pela autonomia e autogestão exige que a atuação da equipe seja direcionada para um modelo de alto desempenho. Mesmo que o nível de competências e conhecimento individuais de cada um dos membros não sejam preliminarmente conhecidos, é possível afirmar que uma vez juntos, a equipe precisa adotar característica de equipe autogerida e de alto desempenho, pois, caso contrário, não será capaz de atuar no nível de complexidade exigido pelo projeto.

Por outro lado, Fisher (2000) declara que *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*.

Há de se esperar, portanto, que o grupo de liderança da Leme Consultoria consiga identificar e colocar em prática fatores que propiciem condições para a formação de equipes autogeridas, com empoderamento suficiente de seus membros a ponto de conceder a eles autonomia para adoção de estratégias e tomada de decisão.

Ponto relevante em todo o processo de construção da estrutura reside no fato de que os integrantes não recebem remuneração ou recompensas financeiras adicionais para atuar no projeto.

Conforme premissa de atuação, todos os comitês precisam trabalhar em projetos completos e documentados, com início e prazo para conclusão. Já que os próprios comitês são os responsáveis por definir os objetivos, metas e ações, a autodisciplina e o conhecimento sistêmico em relação à organização são fatores preponderantes para sucesso do projeto.

A Leme espera que o projeto renda benefícios para a organização e todos os envolvidos. Há de considerar, portanto, a diferença de público e seus anseios diversos, a fim de garantir ambiente favorável para manutenção da motivação dos funcionários e equipes.

Pelas características expostas, e considerando as diferentes abordagens das teorias motivacionais, é de se esperar que os funcionários que atuam no projeto busquem motivação muito mais em fatores ligados a autorrealização, possibilidade de ascensão profissional e

conquista de novos conhecimentos, do que em aspectos básicos atrelados às necessidades higiênicas de Herzberg ou de primeira ordem de Maslow.

Assim, as teorias contemporâneas de motivação podem fornecer subsídios importantes para nortear a atuação da Leme Consultoria.

4. PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS MOTIVACIONAIS A SER ADOTADAS PELA LEME

Comitês que possuem prazos e metas bem definidas, como é a proposição do projeto, sugerem que a teoria das metas possa ser um ponto de partida adequado para avaliação dos aspectos motivacionais importantes para a projeto.

A definição das metas com grau de complexidade e nível razoável de dificuldade são essenciais para que profissionais guiados por esses motivos se saiam bem em seu trabalho. Cabe ao Presidente do Comitê identificar e promover uma divisão adequada do trabalho para que o nível de motivação permaneça elevado.

A ausência de recompensas financeiras, conforme premissa assumida pela Leme, sugere também que outros fatores precisam ser considerados caso a empresa queira usar a teoria do reforço. Possivelmente, a prática frequente de feedback e realinhamento de metas possam ser, novamente, alternativas bastante adequadas para reforçar comportamentos.

A consideração de que funcionários dispostos a colaborar com um projeto desse porte buscam mais do que satisfazer as básicas necessidades fisiológicas ou de segurança precisam nortear a atuação dos gestores e líderes. Parece não haver espaço também para a teoria clássica X e Y, pelo menos no que tange aos pressupostos da teoria X. Ainda que voluntários, a Leme precisa favorecer a candidatura de funcionários com perfil Y, pois os de perfil X não seriam capazes de atuar de forma proativa, tampouco integrar equipes autogeridas.

A presença de funcionários com perfil realizador, segundo concepção de McClelland, exige que a Leme demande uma certa atenção às práticas que pretende adotar. Segundo a teoria, e o que parece estar bastante alinhado ao projeto pelas suas características intrínsecas, esses funcionários não buscam necessariamente recompensas baseadas nos resultados obtidos. São movidos pelo anseio de realização pura e simplesmente.

Ocorre que a necessidade de realizar não gera necessariamente resultados excelentes no trabalho, principalmente em se tratando de gestores e líderes. A teoria defende que pessoas com perfil realizador buscam se sair bem pessoalmente, e não exatamente a se sair bem na tarefa de influenciar outros (Robbins, 1998). Em uma equipe autogerida, esse é um fator que pode significar o sucesso ou não do grupo. Atenção a esse aspecto precisa ser considerada no momento de se nomear os Presidentes dos Comitês.

As metas pessoais também não podem ser ignoradas no momento de se avaliar a motivação no âmbito do trabalho. Funcionários provavelmente estão buscando satisfazer necessidades pessoais enquanto participam do projeto. A teoria das expectativas de Vroom ajuda a trabalhar esses fatores no ambiente da organização. Segundo a teoria, o nível de esforço de cada funcionário estará alinhado à sua expectativa de desempenho, à crença de que esse desempenho será recompensado e à congruência entre essa recompensa e seus anseios pessoais.

Como já está claro que não há benefícios financeiros extras para os participantes do projeto, a Leme deverá, além de procurar conhecer os anseios pessoais de seus colaboradores, elencar recompensas que atendam a essas expectativas.

Cabe aqui também, pensar na teoria da Equidade. Recompensas e estímulos precisam ser coerentes a ponto de não provocar a sensação de injustiça nos colaboradores. Isso se torna particularmente problemático no caso do grupo em questão pelo fato de haver vários comitês e envolver pessoas de diversas áreas. Identificar com precisão os parâmetros de comparação que cada um pode adotar torna-se uma tarefa praticamente imponderável.

Reuniões periódica dos Presidentes, abordando a atuação dos comitês e de seus membros, pode ajudar a evitar possíveis situações geradoras de conflitos de interesses e diminuir a possibilidade de se incorrer em percepções de injustiça.

Por fim, qualquer resultado superior no trabalho só é alcançado quando os recursos estão disponíveis e ao alcance das mãos do funcionário. Teorias de motivação são insuficientes para explicar o desempenho de funcionários se não se levar em consideração a disponibilidade de recursos. Ferramentas adequadas, apoio dos superiores, tempo adequado, ambiente proativo e colaborador são condições essenciais para que profissionais encontrem terreno propício para demonstrar seu melhor desempenho. (Robbins, 1998)

5. CONCLUSÃO

O Presente trabalho buscou relacionar aspectos inerentes às diversas teorias de motivação e emprega-los no projeto desenvolvido pela Leme Consultoria de implantar uma empresa de RH sem RH.

As teorias motivacionais são abrangentes e foram construídas ao longo das décadas. Devem portanto ser estudadas à luz e contexto de época em que foram elaboradas. Tampouco devem ser ignorados aspectos culturais nesse estudo, uma vez que a cultura pode influenciar substancialmente a maneira como determinado povo elenca suas necessidades a ponto de valorizá-las em um processo de motivação.

Por ser um projeto com características inovadoras e audaciosas, é de se esperar que motivos diversos estejam presentes para impulsionar a atuação de cada um dos membros das equipes.

O trabalho demonstrou que a Leme precisa de equipes autogeridas com elevado grau de *empowerment* para obter sucesso no projeto. A complexidade do tema, alinhada à ausência de recompensas financeiras extras, sugere que os funcionários buscam um sentido de realização que os motiva a participar do projeto.

Analisando as diferentes teorias motivacionais, a Leme pode buscar nas teorias contemporâneas elementos para implantar práticas que propiciem probabilidade satisfatória de se obter um ambiente motivador. Há pouca possibilidade de que necessidades fisiológicas e de segurança sejam demandas dominantes entre os colaboradores que participam do projeto.

No máximo, a Leme deve cuidar para que fatores higiênicos básicos não fiquem ausentes a ponto de gerar alguma insatisfação, mas a complexidade do projeto, e a alta adesão do colabores a ele, sugerem que demandas mais elaboradas estão presentes na escala de necessidades de cada funcionário.

Por fim, cabe aos gestores e líderes a tarefa de conciliar anseios pessoais com os objetivos da organização, uma vez que fica também evidente que os funcionários estão buscando objetivos pessoais nobres para nortear sua atuação no processo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998

HERSEY, Paul. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: EPU, 1986

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8ª Ed. LTC, 1998

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009

GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

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