



FERNANDO GONÇALVES FRANCO DE OLIVEIRA

**UMA EMPRESA DE RH SEM RH – PORQUE EAD É
IMPORTANTE NESTE PROJETO**

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 – Porque EAD é Importante Neste Projeto

Elaborado por Fernando Gonçalves Franco de Oliveira 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, 27 de novembro de 2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Leme Consultoria, representada neste documento pelo 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 Uma Empresa de RH sem RH – Porque EAD é Importante neste Projeto, realizados pelo aluno Fernando Gonçalves Franco de Oliveira, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

Rosane Ribeiro Zanchi

Sócia

Leme Consultoria

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernando Gonçalves Franco de Oliveira, 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 – Porque EAD é Importante Neste Projeto, é autêntico e original.

Curitiba, 27 de novembro de 2014

Fernando Gonçalves Franco de Oliveira

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus; Senhor, Salvador e condutor de minha existência. Também às mulheres da minha vida: esposa Luciana e filhas Larissa, Letícia e Luíza, suporte e apoio fundamentais nestes dois anos.

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 macro ambiente 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, 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.

Key Words: Strategical HR, People Management, Empowerment, High Performance Teams.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me incentivaram e apoiaram neste curso. Iniciando pelo meu então gerente Paulo Rorato que fez coro com minha esposa apontando-me a necessidade de uma nova especialização. Novamente à minha esposa e filhas que me sustentaram e suportaram os finais de semana e noites sem a presença do pai e marido. Ainda agradeço à minha mãe Valdeci e meus sogros Paulo e Mirian pela confiança e apoio nesta jornada. Por fim, agradeço a todos os colegas de turma e professores que me ensinaram muito com a troca de experiências e conhecimento. Em especial aos colegas Diovana, Ercy, Rosane e Pedro e ao Prof. Gianfranco com os quais, juntos, construímos este trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3. METODOLOGIA.....	21
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	24
5. ANÁLISE DE RESULTADOS	30
6. CONCLUSÃO	34
7. REFERÊNCIAS	36
8. APÊNDICE – PORQUE UMA EAD É IMPORTANTE NESTE PROJETO.....	38

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)

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 Ancorarh, especializada nas áreas de Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Estratégia Empresarial, vem estudando e adotando o modelo de um setor de RH sem um RH. Mas de que forma desafio poderia ser colocado em prática?

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

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

Mas a Leme Consultoria, que tem por finalidade 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 acabar com as atividades do RH, tornando-o mais efetivo, com separação através de comitês, cada qual com sua competência, obrigação e responsabilidades.

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

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

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

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

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

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

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 de cada era, criando assim as respectivas eras empresariais no ambiente organizacional.

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

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

Vergara (2009) ressalta que a sociedade industrial foi o palco iluminado para a burocracia, uma forma de organização do trabalho que privilegia a sua divisão com vistas à especialização. Como consequência, as pessoas se organizaram em estruturas departamentalizadas, mediante forte esquema hierárquico, o qual, em última instância, era o responsável por garantir a eficiência das operações.

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

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

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

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

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

Inevitável, portanto, que o ritmo das mudanças se acelere. A disseminação das informações cresce. Consumidores mais bem informados mudam o patamar de exigência. O ciclo de vida dos produtos torna-se cada vez mais curto. Empresas se

veem inseridas em um contexto altamente mutável e, agora, com um ingrediente novo: competitividade em alta.

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

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

Fisher (2000) responde à pergunta do 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 predominantemente a era do conhecimento. Focando o conceito no mundo corporativo, equivaleria a dizer que o sucesso das estratégias empresariais está intimamente ligado à forma como a organização promove a gestão do conhecimento, ou seja, como identifica, cria, renova e aplica conhecimentos que são estratégicos para os seus negócios – Galante Delmas (2013).

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

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

Fisher (2000) discorre que diferentes empresas responderam de diferentes maneiras a essas novas exigências e pressões: algumas adotaram medidas

desesperadas de redução de operações e enxugamento da máquina, enquanto outras migraram para práticas mais mensuráveis que procuravam conferir maior flexibilidade no turbulento ambiente de negócios.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	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, 2013)

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

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

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

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

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 DE RESULTADOS

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

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

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

- quadro III – Subsistemas da Gestão de Pessoas



Fonte: Romeu Huczok/ 2013

- quadro IV – Comitês de RH – Leme Consultoria



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

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

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

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

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

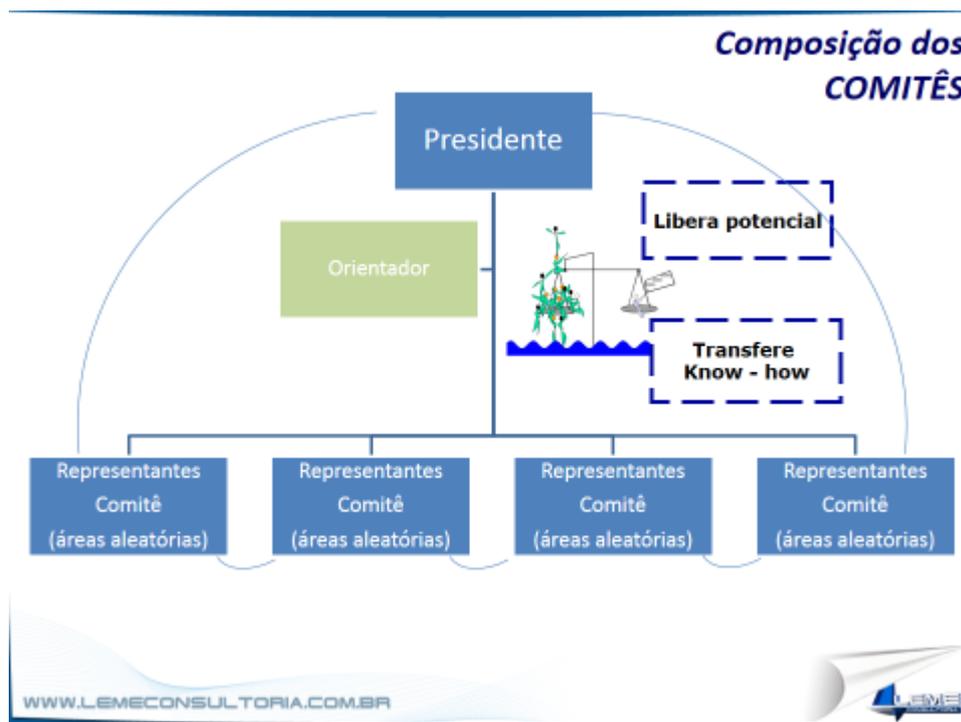
Cada comitê terá sua autogestão, definindo suas próprias estratégias para atingir suas metas e objetivos traçados.

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

Estrutura do Comitê.

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

- quadro V – Composição dos comitês – Leme Consultoria



Fonte: Rogerio Leme/ 2013

Papel do Orientador:

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

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

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

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

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

Papel do Presidente:

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

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

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

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

Papel do Secretário:

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

Deverá ainda manter todos os membros do comitê atualizados, mantendo um fluxo de informação com assertividade.

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

O comitê deverá:

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

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

Objetivo e Expectativa de Cada Comitê.

1. Comitê de Integração de Novos Colaboradores

- ✔ Objetivo do Comitê: Efetuar a integração de novos colaboradores com a empresa, desde o histórico de acontecimentos, produtos, serviços, clientes, políticas de departamento pessoal, etc.
- ✔ Expectativa: Desenvolver um modelo eficiente e interessante de integração que leve as informações com clareza e amplitude aos novos colaboradores. Contando a história da empresa e sua MVV – Missão, Visão e Valores.

2. Comitê de Pesquisa e Gestão de Clima

- ✔ Objetivo do Comitê: Realizar Pesquisa de Clima Organizacional e propor intervenções para 2014.
- ✔ Expectativa: Aplicação de Pesquisa de Clima 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 a necessidade dos colaboradores, visando melhorar a qualidade de vida e procurando benefícios viáveis e interessantes.
- ✔ Expectativa: Organizar e entender os benefícios existentes, buscando uma comunicação mais efetiva, a saber: Desconto em Faculdades, Cursos, SESI etc. Incentivo a prática de esportes, ações de nutrição.

6. Comitê de Eventos

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

7. Comitê de Políticas de RH

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

5. ANÁLISE DE 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 à novidade e curiosos para ver acontecer.

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

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

- figura I – carta convite Inscrição no Comitê.

Olá Tribulantes

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

PARA CANDIDATAR-SE:

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

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

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



Fonte: Intranet – área de Marketing Leme Consultoria/ 2014

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

- figura II – Informativo composição dos Comitês.



Orientação das Próximas ações a serem tomadas.

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

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

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

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

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

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

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

Essa ferramenta de gestão é um trabalho cíclico, qual necessitará anualmente passar pelo planejamento anual 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.

7. 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: Ibpex, 2011.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008. 204p.

DELMAS, MARIA LEONOR GALANTE - **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**. 12^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. 216p.

VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2013

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

8. APÊNDICE – Porque uma EAD é importante neste projeto

INTRODUÇÃO

No texto principal muito foi comentado sobre a necessidade de uma Equipe de Alto Desempenho (EAD) no desenvolvimento de uma empresa de RH sem RH. Falou-se também em equipes de alta performance e equipes autogeridas. Mas porque é tão importante contar com uma EAD na implantação deste projeto? Qual a diferença entre essas equipes?

Este apêndice tem como objetivo geral discutir porque uma EAD é importante para a implantação do projeto RH sem RH na empresa Leme Consultoria.

Tem ainda, como primeiro objetivo específico, definir uma EAD e suas características. Para isso é definida a diferença entre grupo e equipe e na sequência são demonstradas as principais características de uma EAD e também de seu líder.

O segundo objetivo específico é descrever como implantar o projeto de RH sem RH na empresa Leme Consultoria focando especialmente as necessidades que este tem em relação a equipes.

O terceiro objetivo específico é relacionar os motivos pelos quais é importante ter uma EAD no projeto. Para isso é constituído um paralelo entre as características de uma EAD e o formato de constituição do projeto para atender suas necessidades.

Por fim é apresentada uma conclusão sobre toda a discussão anterior e seus aspectos.

EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Desde o início dos tempos o ser humano sente a necessidade de viver e desenvolver atividades em grupo. Seja para caçar, construir algo ou mesmo para se relacionar, o homem busca e sente a necessidade de estar em grupo e convivendo com outras pessoas. A Bíblia, em seu início, já menciona essa necessidade quando, logo após a criação do homem, Deus declara que “Não é bom que o homem viva sozinho. Vamos fazer para ele alguém que o ajude como se fosse a sua outra

metade” (Gênesis 2:18). É certo que esta passagem diz respeito à criação de uma companheira, mas o conceito se aplica também à questão de grupos. É claro, óbvio e até mesmo uma questão matemática que o resultado da soma de esforços de mais pessoas é maior que o esforço de apenas uma pessoa. Mas será isso verdade para todas as ocasiões? E quão maior é esse resultado? Será a soma da quantidade de pessoas? Mais? Menos?

Essas questões todas podem ser mais facilmente respondidas quando se diferencia um grupo de uma equipe. Fela Moscovici define uma equipe da seguinte forma:

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento. (MOSCOVICI, 1994, p. 5)

Já Carlos Basso estabelece uma comparação entre grupo e equipe elencando as características de cada um da seguinte forma:

GRUPO

- ✓ São pessoas interagindo em uma causa comum
- ✓ Há respeito comum e benefícios psicológicos entre os integrantes do grupo
- ✓ É um conjunto de pessoas que se reúnem, inclusive por afinidades
- ✓ Associação de pessoas torna a atividade em grupo de plausível à desejável execução

EQUIPE

- ✓ Grupo de pessoas atuando para alcançar metas e objetivos específicos
- ✓ Grupo de pessoas com elevado grau de interdependência
- ✓ Grupo de pessoas trabalhando, aprendendo e crescendo interdependentemente
- ✓ Grupo de pessoas capazes de se tolerar o bastante para trabalharem estreitamente unidos
- ✓ Grupo de pessoas constituído essencialmente sobre as competências de seus integrantes.

- ✓ Grupo de pessoas que chegam ao consenso sobre uma meta e concordam que a única maneira de alcançá-la é trabalhando junto
- ✓ Grupo de pessoas dispostas a tornar comum o respeito e a prática de valores por todos os seus membros (SITA, 2012, p. 67)

Pode-se notar pelas duas definições que existem algumas diferenças essenciais entre grupo e equipe. Uma delas, e talvez a mais importante, consiste no relacionamento entre os integrantes da equipe. Características como comunicação eficiente, confiança, interdependência e respeito são fundamentais para que um grupo de pessoas se torne uma equipe. Sem estas características, o grupo não passa de um ajuntamento de pessoas com um objetivo comum. Além destas, é importante também que haja uma organização formalizada e regras de convivência para facilitar o relacionamento.

Outra diferença também de grande importância refere-se às competências ou habilidades técnicas. Para se formar uma equipe é necessário complementar as competências de cada um no grupo. Se todos os componentes do grupo souberem executar exatamente as mesmas funções, da mesma forma, a possibilidade de melhor resultado não passará de uma agilização no processo e o risco de gerar conflitos aumenta. No entanto se alguns componentes souberem executar outras funções ou mesmo a mesma função, mas de forma diferente, complementando-se uns aos outros, a possibilidade de potencializar os resultados com melhoria nos processos é muito grande. Quanto mais complementares, maior será a possibilidade de alcançar melhores resultados.

Essas diferenças auxiliam a responder as questões anteriores sobre a comparação dos resultados obtidos pelo trabalho de uma pessoa e o trabalho de um grupo de pessoas.

Uma vez esclarecido que uma equipe é muito mais do que um grupo de pessoas com um objetivo comum, o que mais é necessário para que uma equipe passe a ser considerada de alto desempenho? Além de um bom relacionamento e o casamento de habilidades e competências, existem mais características para transformar uma equipe normal em uma equipe de alto desempenho?

Para Adriano Batista, “baseado na etimologia das palavras, podemos dizer que uma equipe de alto desempenho é um grupo altamente organizado de pessoas que buscam a excelência na entrega de seus resultados.” (SITA, 2012, p. 11)

Nota-se, por esta definição, que a base continua sendo relacionamento e habilidades técnicas, mas agora com algumas características que diferenciam as equipes. Em se tratando de relacionamento, foi acrescentado o adjetivo altamente. Ou seja, para que uma equipe seja de alto desempenho é necessário um nível de relacionamento muito mais profundo. Isso não significa que o relacionamento deva ser mais íntimo, embora seja muito comum buscar uma maior profundidade em outras esferas, o que pode ser até um erro. As características listadas anteriormente devem ser aumentadas a um nível extremo para que a equipe seja de alto desempenho. Tomando a característica confiança como exemplo, ela deve ser, entre os componentes da equipe, de tal magnitude que, embora um não saiba o que o outro esteja fazendo ou planejando, este mantém a sua parte no trabalho, pois tem a certeza que o resultado que o outro se comprometeu, se cumprirá. Este nível é comum encontrar no meio militar, principalmente em guerras.

Já com relação às habilidades técnicas, o complemento é a excelência. Buscar a excelência nos resultados significa não admitir menos do que o melhor de cada elemento da equipe. É necessário que todos se esforcem e produzam o máximo que conseguirem para que o resultado seja potencializado. Além disso, é essencial também casar as competências de cada um a tal ponto que não existam lacunas na execução do que foi planejado. Em resumo, é colocar os mais competentes em cada função e exigir que entreguem o melhor de cada um. Observando uma equipe de troca de pneus em uma corrida de fórmula 1 entende-se bem o que é isso, ou seja, para trocar 4 pneus em menos de 3 segundos com ao menos 10 pessoas é ter a certeza de que se tem os mais capacitados em cada função e que não existem lacunas na execução da tarefa.

Para facilitar o entendimento Adriano Batista descreve 8 características e comportamentos que estão presentes em uma EAD, conforme resumo na figura 1 abaixo:



Figura 1 - Características e comportamentos de uma EAD

- ✓ **Visão Compartilhada:** Compartilhar e apoiar uma visão comum. Todos são altamente focados em atingir os objetivos... Esta visão deve descrever um estado futuro atraente, emocionante e inspirador... Fundamentalmente, é necessário compartilhar uma visão vencedora.
- ✓ **Prazo:** Operar com prazos específicos para a consecução de resultados... É importante que o prazo maior seja subdividido em prazos menores (subtarefas)... Importante ressaltar que os prazos devem ser “apertados”, porém atingíveis. Uma EAD tem a clara noção do que é possível ou não fazer...
- ✓ **Comunicação:** EAD faz um esforço extraordinário para que todos os membros conheçam e entendam os planos e o progresso do trabalho a ser efetuado até a sua conclusão. Uma EAD usa todos os veículos de comunicação disponíveis para obter novas informações e transmiti-las a cada membro da equipe, e estes reconhecerem que têm a obrigação de, além de manter-se informado, informar os demais.
- ✓ **Zona de Conforto:** A EAD não sabe como conseguir os resultados desejados, ou não sabe como realiza-los no tempo permitido... Paradoxalmente, temos maior satisfação quando conseguimos resultados que, no início, não acreditamos que podemos realizar.
- ✓ **Qualidade Total:** A equipe para nos momentos adequados para verificar a qualidade do seu trabalho. Isto é feito para determinar onde o processo pode ser melhorado e o que pode ser compartilhado com outros membros. É este ato de parar para verificar a qualidade que faz com que a equipe interiorize o seu aprendizagem e melhore o seu desempenho coletivo.
- ✓ **Envolvimento Global:** EAD trabalha para se certificar que cada membro da equipe esteja envolvido e contribuindo de acordo com a sua competência. Cada integrante do time deve contribuir para que a equipe alcance êxito....
- ✓ **Autodirigida:** Membros da EAD são autodirigidos. Se a equipe está sendo gerenciada, o gestor deve ter o cuidado de concentrar a equipe em “o quê”

deve ser atingido. “Como a tarefa será cumprida” deve permanecer da alçada exclusiva da equipe.

- ✓ **Celebra o Sucesso:** EAD investem tempo para celebrar pequenas vitórias durante a realização do objetivo. Esta atividade desenvolve um sentimento de sucesso da equipe enquanto caminha para o objetivo.... Juntas, essas celebrações “constroem” a moral e aumenta a determinação dos membros para alcançar o objetivo final. (SITA, 2012, p. 13 e 14)

Uma última característica a ser destacada aqui como diferencial de uma EAD é a figura do líder. Assim como uma EAD é muito mais do que um grupo de pessoas com um objetivo comum, um líder de EAD é muito mais do que um chefe, ou mesmo um gestor que sabe o que fazer e como fazer. Mas como identificar um líder para uma EAD?

Adriano César Rosa da Costa relaciona 4 características de personalidade e 5 habilidades fundamentais para um líder *Alpha*, ou seja, um líder destacado e competente para liderar uma EAD. São elas:

- ✓ **Comandante:** intenso, apaixonado, altamente energizado, líderes que definem o tom e mobilizam as tropas;
- ✓ **Visionário:** curioso, expansivo, proativo e direcionado ao futuro, eles veem possibilidades e oportunidades que outros nem percebem;
- ✓ **Estrategista:** claro, pensador analítico, muitas vezes brilhante, com excelente senso e olho afiado para os padrões;
- ✓ **Executor:** Direcionado a ação que impulsiona planos com disciplina incansável e mantém todos responsáveis pelos seus compromissos.

Além das características de personalidade e tipos básicos, um líder *Alpha* deve ter, em maior ou menor grau, as seguintes habilidades:

- ✓ **Mapear e selecionar os melhores talentos para a sua equipe:** uma das habilidades de uma liderança deve ser a sua capacidade (*feeling*) de convocar para o seu time os melhores especialistas em suas áreas de atuação;
- ✓ **Orquestrar o time:** todavia, a convocação de talentos individuais sem a orquestração de um bom técnico pouco adianta, e por vezes chega até a atrapalhar, pois o céu é muito pequeno para muitas “estrelas”.... Compete à liderança, e somente a ela, o papel da firme coordenação de esforços para a obtenção do propósito final...
- ✓ **Desafiar os limites:** ... Além de orquestrar com maestria a sua equipe, ele é especialista em empurrar para longe os limites que cada um dos membros de sua equipe pensa já ter chegado.... Para tanto é mister que o líder conheça e estude a fundo e continuamente as características de cada um dos seus liderados.

- ✓ **Apoio / suporte incondicional:** ... Viabilizar as condições físicas, financeiras e estruturais de trabalho, apoiar nos momentos de dificuldades, destravar trâmites burocráticos, intervir junto a outras áreas e pessoas, dentro ou fora da empresa, colocar a “mão na massa” sempre que necessário, estar ao lado de seu time pro que der e vier. Todas essas iniciativas não se encontram com facilidade em um líder, ou melhor, em pessoas que ocupam cargos e funções de liderança...
- ✓ **Entusiasmo, reconhecimento e celebração:** nada parece abalar os ânimos do Líder Alpha. Além disso, reconhecer em público os resultados da sua equipe e celebrar junto com ela os resultados obtidos são atitudes que coroam a sua liderança e cativam os seus seguidores/liderados. (SITA, 2012, p. 19 e 20)

Uma equipe com essas características então pode alcançar resultados indescritivelmente maiores do que a soma da capacidade de cada um.

COMO IMPLANTAR UM RH SEM RH

Para dar continuidade ao trabalho é necessário descrever como é implantado o projeto de um RH sem RH tendo um enfoque direcionado para a criação e funcionamento das equipes, ou comitês.

Sintetizando o cenário atual e a estrutura a ser criada, a empresa é formada por 4 grandes áreas e estas são divididas em um total de 9 departamentos. Para a implantação do projeto são formados 7 comitês, cada qual com um objetivo. Cada comitê precisa ter ao menos um representante de cada uma das 4 grandes áreas e ao menos 6 participantes, além do orientador, conforme Figura 2 abaixo.

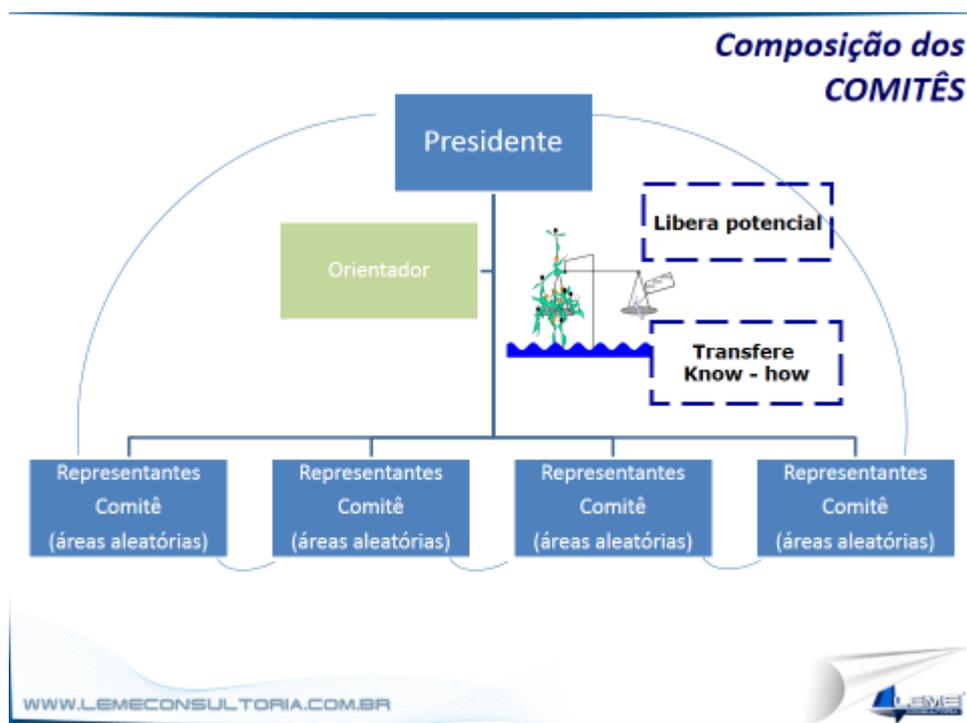


Figura 2 - Composição dos Comitês (Rogerio Leme/ 2013)

As funções de cada um no comitê são as seguintes:

- **Orientador:** um gestor da empresa, incluindo os próprios sócios. A função deste orientador é ser um mentor para o grupo e em especial para o presidente do comitê, ou seja, ele não será o presidente justamente para não influenciar as pessoas através de seu cargo ou posição. Além de mentor, o orientador também tem a função de levar e defender os projetos que o comitê desenvolver na reunião da Alta Gestão.
- **Presidente:** É um dos voluntários das 4 áreas que, após uma votação, é escolhido pelo grupo para dividir, coordenar e liderar os trabalhos do comitê.
- **Secretário:** Também é um dos voluntários que, tal qual o presidente, será escolhido pelo grupo para auxiliá-lo elaborando as atas das reuniões e definições dos projetos. Uma função deveras importante do secretário é manter uma comunicação eficiente entre todos os membros do comitê.

- **Membros do comitê:** como dito antes, no mínimo 4 voluntários para debater e construir as ideias referente ao objetivo do comitê colocando-as em formato de projeto.

É muito importante pontuar que toda esta estrutura e essas funções são paralelas à função para a qual a pessoa foi contratada pela empresa para executar. É uma tarefa a mais que cada um está se comprometendo a fazer, mas os objetivos e metas da sua função inicial permanecem inalterados.

Embora se tenha a característica de voluntariado, a empresa, que contém 76 colaboradores, conseguiu arregimentar voluntariamente para este projeto 40 pessoas, sem contar os orientadores, ou seja, mais de 50% da empresa se engajou neste projeto. Este número demonstra a adesão de toda a empresa a este projeto, pois mesmo sendo um trabalho voluntário, os colaboradores entenderam que tem a oportunidade de contribuir para a empresa e para eles próprios, pois estarão participando da definição de temas como Gestão de Clima, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios e outros que interferem diretamente na motivação e desempenho de todos.

A empresa também fica satisfeita com esta iniciativa, pois é uma forma muito clara de envolver os colaboradores nas decisões que interferem no resultado de cada um e podem tomar ações mais assertivas com relação a estes temas. O envolvimento de todos também cria um comprometimento tanto da empresa como dos colaboradores, pois existe uma real transparência com relação às necessidades dos colaboradores e as possibilidades da empresa, afinal de contas o papel do orientador também é trazer os dados da empresa com relação a cada tema nos comitês. Neste sentido é importante salientar a relação entre orientador e presidente do comitê, pois a alta gestão aprovará projetos que sejam viáveis para a empresa e que tragam reais benefícios tanto para os colaboradores como para a empresa. Se o presidente buscar com o orientador as informações necessárias e o formato ideal para o desenvolvimento da iniciativa, este efetuará a defesa do projeto muito mais naturalmente.

MOTIVOS PELOS QUAIS É NECESSÁRIO UMA EAD NO PROJETO

A uma primeira vista, é bem claro que, para este projeto ter sucesso, é importante contar com EADs nos comitês. Para maior clareza serão relacionados e discorridos aqui alguns motivos que comprovam esta importância.

O primeiro motivo, e talvez o mais importante e evidente, é que este comitê é formado por voluntários. Não são pessoas profissionais e contratadas para executar estas funções. São pessoas que, como dito antes, foram contratadas para executar outras funções e tarefas na empresa e estão sendo desafiadas a desenvolver mais este trabalho. Neste sentido salta aos olhos uma das 8 características que encontramos em uma EAD que é a Zona de Conforto. Ninguém na equipe tem uma ideia clara de como atingir os objetivos ou como realiza-los no tempo permitido, incluindo o próprio Orientador. Este pode até ter uma ideia de como chegar ao objetivo, mas visto que, pela própria estruturação do projeto, ele não deve interferir nos trabalhos e sim apenas orientar, o comitê é quem deve definir as tarefas e cronograma para a elaboração de cada projeto. Já que cronograma foi citado, esta é outra característica de uma EAD que aparece aqui, ou seja, o Prazo. No trabalho principal está definido que cada comitê tem 1 ano de vigência e todos os projetos devem ter sua execução dentro deste período. Isto quer dizer que os projetos já têm um prazo final e que deve ser respeitado. Com isso o presidente deve levar os participantes a cumprir os prazos e o secretário auxilia-lo na cobrança. E na sequência outra característica de EAD é bem necessária que é a Comunicação. A importância desta função é tamanha que o comitê direciona uma pessoa basicamente para executa-la, pois o auxílio que o secretário dá ao presidente basicamente é manter todos informados e alinhados com relação ao andamento das atividades, atas de reunião e cobrança de prazos.

Um segundo motivo para se ter uma EAD neste projeto é que todas as equipes são formadas em virtude do interesse de cada um. Como visto no trabalho principal, uma carta convite foi direcionada a todos os colaboradores informando sobre o projeto e incentivando a inscrição de cada um em um dos comitês. Em sendo assim, mais uma das características de uma EAD naturalmente aparece que é a Visão Compartilhada. Como todos se inscreveram para o comitê que mais o interessava, todo o comitê já tem uma visão comum. Também como é uma inscrição

voluntária, todos do comitê se interessam e entendem que esta visão comum é desafiadora, emocionante e inspiradora, tornando-a uma visão vencedora. Com isso, outra característica também é facilmente desenvolvida aqui que é o Envolvimento Global. Como todos compartilham da mesma visão, o envolvimento de todos passa a ser natural. No entanto o presidente também tem um papel fundamental aqui que é certificar que realmente todos estão se envolvendo e, com o auxílio do secretário, o presidente pode e deve dividir as funções para que todos tenham participação nos trabalhos.

Um terceiro motivo para que os comitês sejam compostos por EADs é que a corporação não dirige os trabalhos. Como dito antes, o orientador, que pode ser considerado a corporação neste projeto, não direciona os trabalhos dos comitês, mas sim serve de mentor para o presidente e a equipe dos comitês. Tanto é assim que o trabalho principal menciona que o orientador nem deve participar das reuniões do comitê e deve manter uma cadência de reuniões com o presidente em separado. Em sendo assim, mais uma característica de EAD pode ser evidenciada aqui que é ser Autodirigida. Como o orientador é considerado parte da equipe, ele, como gestor, em razão das regras criadas, automaticamente terá o cuidado de chamar a atenção da equipe para “o que” deve ser atingido e caberá à própria equipe desenvolver o “como”. A equipe também deve estar atenta à outra característica de EAD que é a Qualidade Total. Seja através de determinação do presidente, seja por iniciativa da própria equipe, é importante planejar alguns momentos para avaliar os resultados e fazer ajustes e melhorar ainda mais os resultados.

Existem ainda outros motivos pelos quais se evidencia a necessidade de EADs compondo os comitês, mas estes três já são fortes o suficiente para englobar quase todas as características de uma EAD.

CONCLUSÃO

Diante de toda a exposição anterior, conclui-se que não só é necessário ter uma Equipe de Auto Desempenho (EAD) nos comitês, como o próprio projeto direciona regras e é construído para buscar garantir que isto ocorra. Haja vista que 6

das 8 características de uma EAD ocorrem naturalmente pelo próprio formato do projeto, conforme ilustrado na figura 3 abaixo.

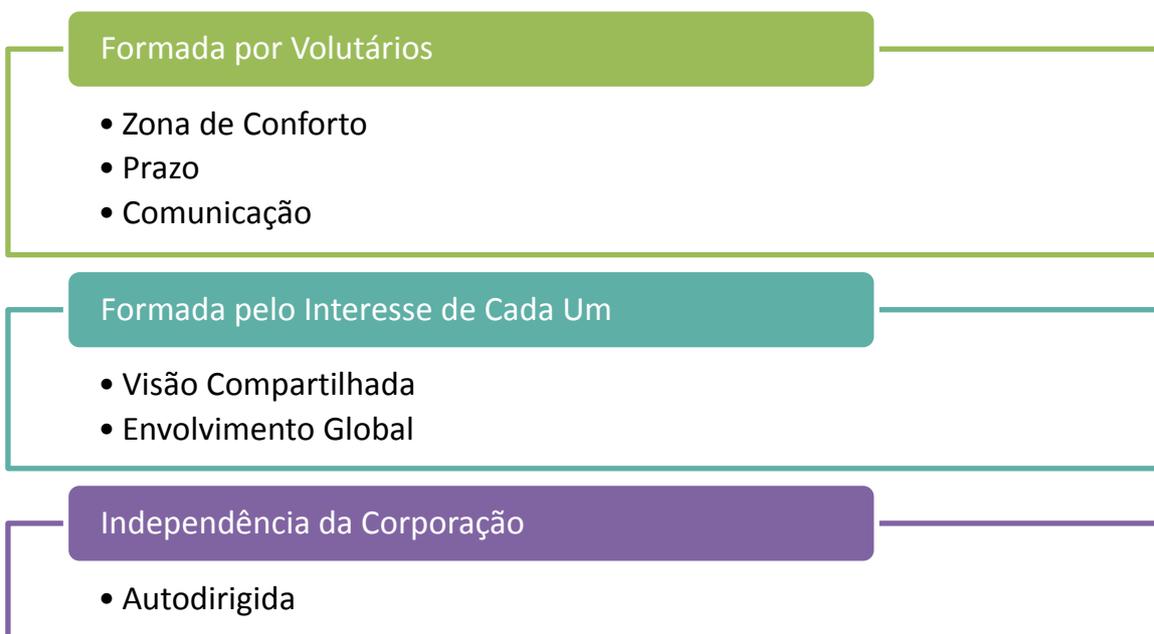


Figura 3 - Resumo de Necessidades do Projeto X Características de uma EAD

Apenas a Qualidade Total deve ser construída sem muito auxílio desta formatação e ainda a Celebração do Sucesso que também deve ser construída pelos participantes dos comitês, mesmo porque, não faz muito sentido a corporação desenhar o formato, época e motivo de celebração se não houver interesse ou motivação da própria equipe para que isto ocorra.

Mas tudo isso não garante que os comitês serão formados por EADs, pois além de toda a estruturação para que isso ocorra, é necessário também que as pessoas tenham atitude. É necessário que os colaboradores se envolvam de cabeça e não somente de corpo, ou seja, que seus pensamentos e ideias estejam focados na construção de projetos dentro dos comitês e não somente estejam lá para executar planos direcionados, pois não haverá planos, mas sim uma necessidade de que sejam apresentadas ideias. Se isto não ocorrer, este projeto, por mais bem estruturado, deixará de ter o sucesso esperado e aguardado por todos.

Se as equipes não forem de alto desempenho e, com isso, não tiverem a atitude de desenvolver o projeto, criar e desenvolver ideias para solucionar, inovar ou ao menos reduzir os problemas que existem atualmente em cada uma das áreas

de foco dos comitês, a chance de serem apresentadas as mesmas ideias de sempre e, assim, manterem-se os mesmos problemas é muito grande. Se isso ocorrer, o projeto deixa de ter sentido e razão. O engajamento demonstrado pelos colaboradores da Leme Consultoria a este projeto indica um alto grau de comprometimento, mas este comprometimento deve ser cultivado e incentivado pelos gestores da empresa, orientadores do projeto e também pelos presidentes dos comitês, pois apesar de serem voluntários, como os outros participantes, eles exercem um papel de liderança sobre o grupo e precisa manter a motivação e comprometimento de toda a equipe.

Já a corporação, através deste projeto, deixa clara a sua intensão em buscar inovações na forma de administrar algumas áreas de RH e que deseja o engajamento de seus colaboradores. Estruturou também o projeto para facilitar o desenvolvimento de novas ideias através de EADs. No entanto, os gestores e a alta direção da empresa também precisam demonstrar comprometimento com o projeto e maturidade para lidar com todas as ideias vindas dos comitês, pois a resposta a estas ideias é um combustível essencial para manter o moral de todas as equipes em alto nível. Se a alta direção for muito crítica com as ideias apresentadas e recusa-las todas, ou não der o sentido de urgência às respostas, as equipes podem desanimar. É importante que a alta direção entenda este projeto como um dos pilares da empresa, não somente na avaliação de todas as ideias, como também na execução delas, cobrando planos de ação e metas, pois uma vez entendido que as ideias apresentadas pelos colaboradores foram entendidas como interessantes para a corporação, todos estão concordando com os seus benefícios e sua execução passa a ser de fundamental importância.

Resta observar então o nível de comprometimento e maturidade de todos participantes (corporação e colaboradores) para que o projeto resulte no sucesso que todos entenderam inicialmente poder ser atingido.

REFERÊNCIAS

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.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: A multiplicação do talento humano.** 11ª. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994