

| | | |
|--|-----------------|-------------|
| ESTUDO DE CASO – TRABALHO INDIVIDUAL | PERÍODO | ---- |
| CASO – “ O DESAFIO DE LIDERAR LIDERES ” (ABRH-RJ) | ENCONTRO | ---- |
| DATA LIMITE DE ENTREGA – DE ACORDO O PRAZO DO SISTEMA | | |
| <p>1. OBJECTIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidar os conhecimentos adquiridos adaptando-os a situações concretas (do mundo real). ➤ Avaliar a capacidade de compreensão e interpretação do estudante. <p>2. INSTRUÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faça o <i>download</i> da tarefa 5 na agenda de estudo e leia-o exaustivamente. ➤ Atente nos objectivos e nas instruções para perfeita elaboração do trabalho. ➤ Tome posições como potencial administrador/a. <p>1. Faça um resumo do estudo de caso contendo no mínimo uma página e no máximo duas páginas.</p> <p>3. CRITERIOS DE CORRECÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumprimento das instruções. ➤ Originalidade das respostas e cumprimento dos objectivos. <p>4. OBSERVAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Correção e coesão são elementos indispensáveis para clareza e consequente compreensão do texto! (um simples corrector de texto, do word, por exemplo, pode solucionar eventuais incorrecções. ➤ Lembre-se que o estudo de caso é um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado, ou seja, é aquele problema que não tem uma solução pré-definida, exigindo empenho do estudante para identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções. ➤ Este estudo de caso apesar de retratar uma empresa brasileira, pode muito bem servir de exemplo pra resolver um problema semelhante a qualquer empresa. ➤ Não se esqueça de mencionar as fontes que usar para a elaboração do trabalho. Caso se verifique desrespeito aos direitos de autor (cópias ou plágio) o trabalho receberá nota ZERO. | | |

O desafio de liderar líderes e engajar voluntários em torno de um mesmo objectivo

O desafio de liderar líderes e engajar voluntários em torno de um mesmo objectivo

Outubro | 2010

RESUMO

Este case descreve o modelo de gestão da ABRH-RJ, sob a presidência de Leyla Nascimento, durante o período de 2007-2009, enfocando os resultados alcançados. No presente estudo discute-se o modelo de gestão que agregou uma equipe de voluntários – respeitados executivos com atribuições de peso em suas empresas – em torno de uma visão de futuro para a ABRH-RJ e o cumprimento de sua Missão. São apresentados os desafios vivenciados pela presidente e sua equipe para planejar e implantar todas as ações de interesse de seus clientes: as áreas de recursos humanos de grandes, médias e pequenas empresas.

PALAVRAS-CHAVE

(Gestão de Pessoas, Endomarketing, Estratégia Empresarial, Recursos Humanos).

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| A ABRH..... | 5 |
| Breve histórico e objectivos..... | 5 |
| ABRH-RJ | 5 |
| Missão..... | 5 |
| Visão | 5 |
| Actividades e eventos..... | 6 |
| Academia ABRH-RJ..... | 6 |
| RH na praça | 6 |
| Dia D na carreira..... | 7 |
| Fórum de RH | 7 |
| Cinema em T&D..... | 8 |
| Café legal | 8 |
| Café literário..... | 8 |
| Congresso ABRH-RJ..... | 8 |
| A gestão: o desafio de liderar líderes voluntários..... | 9 |
| A Directoria Executiva 2007-2009..... | 9 |
| Princípios da gestão..... | 10 |
| Dinheiro como motivação?..... | 10 |
| A gestão pelos gestores..... | 10 |
| Dilema..... | 13 |
| Referências | 13 |

A ABRH

Breve histórico e objetivos

A Associação Brasileira de Recursos Humanos dissemina o conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações. Há mais de quatro décadas, a ABRH-Nacional busca ser referência e informar a sociedade sobre o tema gestão de pessoas. Com o objectivo de contribuir para a melhoria da condição social, política e económica do País está sempre motivada a fortalecer o entendimento de seu papel estratégico nas organizações, fortalecendo a importância da gestão de pessoas para seus negócios e resultados.

Ao longo desta jornada, a ABRH-Nacional consolidou-se como uma instituição associativa de credibilidade e respeito no Brasil, na América Latina e no mundo. É qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e filiada às associações internacionais como World Federation of Personnel Management Associations – WFPMA, ou Federação Mundial de Associações de Gestão de Pessoas, e a Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana – FIDAGH, ou Federação Interamericana de Associações de Gestão de Pessoas.

Actualmente, as 23 seccionais vinculadas institucionalmente à ABRH-Nacional contam com aproximadamente 5 mil associados, em diferentes Estados do País, além de marcar presença em mais de 40 pontos do território nacional.

ABRH-RJ

A actuação da ABRH-RJ é regional. A entidade integra o Sistema Nacional ABRH. A ABRH-RJ foi fundada em 29 de Março de 1966 com o objectivo de congregar profissionais de Recursos Humanos. Hoje, a entidade possui mais de mil associados entre pessoas físicas e jurídicas, reunindo empresários, profissionais, consultores e estudantes, ampliando seu foco de actuação, em sintonia com a importância que os Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas vêm ganhando na administração moderna. O foco da ABRH-RJ abrange todas as questões que integram o novo mundo do trabalho e sua missão principal passou a ser o desenvolvimento de pessoas e organizações a partir da disseminação do conhecimento.

Para isso a entidade mantém infra estrutura e actividades permanentes, forma grupos para discutir os assuntos mais importantes ligados ao mundo do trabalho e a gestão de pessoas, realiza pesquisas, promove eventos e apoia iniciativas de outras organizações, nas esferas pública e privada, que estejam em sintonia com seus objectivos.

Missão

“Disseminar o conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e económica”

Visão

“Ser representativa, influente e fonte de referência em gestão de pessoas, promovendo acções que estimulem a inclusão social no cenário das relações do trabalho.”

Actividades e eventos

A ABRH-RJ possui ampla variedade de actividades e eventos. A seguir, estão alguns dos programas. Para se ter uma noção completa, visite <http://www.abrhrj.org.br>.

Academia ABRH-RJ

É fato que o comportamento do mercado vem mudando de forma significativa e com extrema rapidez. Para acompanhar a velocidade dos acontecimentos é preciso adoptar medidas que tornem as organizações competitivas. Como tal, o acesso ao conhecimento é fundamental. Essa consciência inspirou a iniciativa da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro – ABRH-RJ – de implementar um processo de educação dinâmica e continuada. Dessa forma, foi criada a Academia ABRH-RJ. A Academia possui diversos cursos presenciais e on-line, desenvolvidos em parceria com institutos de ensino e Instituições de Ensino Superior, voltados para as necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento tanto dos profissionais de Recursos Humanos, quanto dos demais atores da cadeia de valor das organizações, abrangendo a totalidade do seu corpo de colaboradores.

A Academia ABRH-RJ vai produzir e oferecer conhecimentos de forma intencional e sistemática, além de desenvolver competências essenciais, empresariais e humanas, favorecendo ainda o princípio de conectividade e intensificando a rede de relacionamentos.

RH na praça

Como disponibilizar a um maior número possível de trabalhadores e gestores de empresas informações e serviços da área de recursos humanos? Foi pensando nisto que a ABRH-RJ criou o Projecto RH na Praça. Nesse projecto são reunidos especialistas, membros do governo, organizações de classe e empresas para discutir questões oriundas do campo da educação, saúde, cultura, trabalho e responsabilidade social. Os assuntos que geram impacto directo na vida dos trabalhadores e na sustentabilidade das organizações serão debatidos ao longo da programação.

O projecto consiste na presença de tendas temáticas, distribuídas no espaço concedido pela Prefeitura do Rio de Janeiro, bem no centro da cidade (Praça XV, Cinelândia), tendo como ponto fundamental o oferecimento de serviços gratuitos de orientação aos trabalhadores, profissionais, empresários, executivos e estudantes, patrocinados pelas empresas associadas, como:

Espaço Trabalho e Emprego – é a maior tenda do evento, onde há palestras e debates sobre temas gerais de recursos humanos e gestão organizacional. São convidados directores de empresas privadas e públicas para integrar os debates apresentados em seminários temáticos e apresentação de cases.



Espaço Oportunidade – Informação e orientação sobre desenvolvimento de carreiras, recolocação no mercado de trabalho e recolhimento de currículos para estágios e empregos. Todos os cadastros ficarão disponíveis para as áreas de recursos humanos das empresas associadas da ABRH-RJ.

Espaço Saúde – Oferecimento de serviços na área da saúde preventiva, saúde alimentar, saúde do corpo, segurança do trabalho, bem como palestras educativas sobre qualidade de vida

Espaço Orientação Profissional – Por meio de experiências com empresas juniores, incubadoras de universidades e programas de sucesso na área de pequenos negócios, são oferecidas palestras de orientação feitas por organismos, universidades e empresas especializadas no assunto.



Espaço Carreira – Profissionais especializados em recrutamento e selecção oferecem consultoria personalizada para informar sobre os processos de recrutamento nas empresas, preparação de currículos, como se comportar em dinâmicas de grupos, etc.

Espaço Cultural – Apresentação de actividades culturais, projectos de empresas e divulgação da cultura como fator primordial e essencial no entendimento destes no-vos tempos, nos quais a globalização vem levando os profissionais a interagirem com diferentes países.

Dia D na carreira

A ABRH-RJ oferece aos estudantes e profissionais carentes de informações a oportunidade de conhecer sobre gestão de carreira, currículos, condições do mercado de trabalho e as ferramentas que os habilitem a se tornar grandes empreendedores e gestores de suas próprias carreiras. Esse evento é fundamental por agir como uma bússola que orienta jovens e profissionais liberais para que não dependam mais de um contrato formal de trabalho e se tornem pessoas jurídicas prestadores de serviço. Temas como redes sociais, gestão por competência e aspectos estratégicos para uma carreira sustentável são abordados.

Fórum de RH

Os fóruns abordam temas afins às mais variadas áreas dentro de recursos humanos e visam não apenas ao aprimoramento dos profissionais, como levantam questões polêmicas para ser discutidas dentro e fora das empresas. As palestras, painéis e discussões

em grupo são coordenadas por profissionais de dentro e de fora da área de RH. As discussões do Fórum têm continuidade no site da ABRH-RJ e no grupo GP (Gestão do Conhecimento em Pessoas), uma reunião de talentos em RH que faz um brainstorming quinzenal acerca das últimas e das próximas palestras e debates promovidos pela ABRH-RJ.

Cinema em T&D



O Cinema em T&D faz parte do Calendário Anual de Eventos da ABRH-RJ. O programa é realizado mediante a projeção de filmes e a transposição do tema em questão para a área de gestão com pessoas. Através da análise dos filmes são debatidos inúmeros temas presentes no dia a dia das organizações, tais como cultura corporativa, clima organizacional, conflitos, delegação, diferenças individuais, trabalho em equipe, relacionamento humano, poder, processo decisório, preconceito, inovação, criatividade, sustentabilidade, entre dezenas de outras situações.

Café Legal

No Café Legal são discutidos temas relacionados a assuntos jurídicos e trabalhistas com abordagens voltadas à área de Recursos Humanos. Os participantes sempre criam propostas que levam o debate muito além do evento em si.

Café Literário



O Café Literário apresenta um autor, cujo tema do livro é do interesse da gestão de pessoas, para fazer um debate com o público. Normalmente é realizado em um ambiente atractivo, proporcionando um clima óptimo de descontração.

Congresso ABRH-RJ



O principal evento do setor, o congresso da ABRH-RJ é reconhecido por seu nível de excelência. O congresso de 2008, por exemplo, aconteceu ao longo de três dias e teve como tema central “Além do ocidente e oriente: uma nova inteligência para um

convergente". Palestrantes reconhecidos na área de RH abordaram temas de int comum, como felicidade no trabalho, diversidade cultural e convergência.



Os núcleos regionais

Levar excelência em gestão do capital humano a todo o Estado do Rio de Janeiro é uma das metas da directoria da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RJ, que tem, nos chamados núcleos regionais, sua principal iniciativa para chegar mais perto das empresas no interior do Estado. Criados para atender à estratégia de aumentar a capacidade da entidade, os núcleos Macaé e Sul-Fluminense vêm ampliando e intensificando suas actividades, levando ferramentas de capacitação e actualização em RH a estes municípios e reconhecendo suas práticas de gestão. Os núcleos regionais estão localizados nas seguintes regiões:

- Baixada Fluminense
- Centro-Sul
- Sul-Fluminense
- Serrana
- Macaé

A gestão: o desafio de liderar líderes voluntários

A Directoria Executiva 2007-2009

Quando assumiu a Directoria Executiva da Seccional Rio, Leyla Nascimento tinha como principal objectivo mudar o modelo de gestão, deixando de ser presidencialista para implementar uma gestão compartilhada, na qual os directores se comprometessem com resultados. Para isso, dividiu a Directoria em blocos de gestão e estabeleceu um planeamento com indicadores, que deveria ser cumprido em três anos. O seu maior desafio foi comprometer os directores voluntários com o resultado da sua área. Leyla perguntou a cada um qual seria o tempo que disponibilizaria para a ABRH e se adaptou a este tempo, estimulando cada um a dar o seu máximo.

“O director é voluntário, mas quer ver –resultadoafirmouLeyla do seu trabalho” durante a entrevista.

Ao final dos três anos de gestão, conseguiram alcançar 73% do que havia planeado. Uma liderança participativa e delegadora que gerou mais comprometimento sustentável.

Quando um líder tem sob a sua direcção outros líderes é preciso pensar em um processo colectivo, ou seja, cada um tem um histórico de vida consolidada, expectativas de como as coisas funcionam e devem funcionar, além de posições estratégicas em

suas empresas de origem. Administrar expectativas é fundamental. Quando, apesar da relação mútua de compromisso e de responsabilidade os objectivos não acontecem, o director voluntário percebe que não está contribuindo como deveria e acaba se desligando. Como disse Leyla: “Como se demite um voluntário? Não se demite, ele se e

Princípios da gestão

- Respeito ao papel de cada um
- Transparência
- Zelo pela imagem de todos os envolvidos e da ABRH-RJ

O terceiro item foi de fundamental importância para a gestão de voluntários, pois Leyla fazia questão de lembrar a todos que eles representavam a ABRH, mas, antes de tudo, a empresa na qual trabalhavam e que os resultados alcançados reflectiriam de alguma forma o seu desempenho como profissional. Leyla destacou que é necessário sentir prazer e perceber ganhos no processo.

Dinheiro como motivação?

A gestão de Leyla quebrou esse paradigma. Os directores superaram metas, mas não ganharam salários ou prémios.

Como principais ganhos, Leyla destaca a importância de ficar atenta à gestão e à aprendizagem de conciliar o voluntariado intenso com suas actividades profissionais, pois também era voluntária na actividade de presidente e é empresária. Outro ponto de destaque de sua gestão foi o aprofundamento no contacto com o interior do Estado e a realização de mais reuniões com os directores.

A gestão pelos gestores

Dois directores que participaram como voluntários nessa gestão responderam um questionário que tinha como objectivo avaliar, na visão dos liderados, como foi a experiência ao exercer o cargo. As principais respostas foram reproduzidas, pois caracterizam o posicionamento deles. As respostas classificadas como “A” foram da Directori e as classificadas como “B”, da Directoria Cultural.

1. Comparando a gestão da Leyla Nascimento com as gestões anteriores, o que você destacaria como principais diferença
A: A disponibilidade de tempo da Leyla para estar à frente de todos os eventos e reuniões principais da ABRH-RJ. Seu carisma e atenção dispensados às pessoas fizeram com que a directoria sob seu comando trabalhasse voltada eficazmente para os ideais da associação. Outros pontos importantes foram a ousadia e a criatividade, principalmente na realização de nosso maior evento, o Congresso Estadual de RH.
B: Nesses 44 anos, a essência do que levou à formação inicial da ABRH não mudou. Os pioneiros já concebiam a ABRH como uma organização idônea, respeitada e que visualizasse a actividade associativa como um elo que une pessoas dispostas a conjugar vários verbos definidores do seu objectivo e da sua missão: unir, desenvolver, agregar valor, aliar, partilhar, cooperar, e acima de tudo, incentivar a adopção de uma visão compartilha-

da. O que eu destacaria como principal diferença na gestão da Leyla é que ela soube com brilhantismo, não só manter e aperfeiçoar essa essência, mas também fortalecer cada vez mais a marca da ABRH.

2. Que princípios nortearam a gestão da Seccional Rio durante este período.

A: Comprometimento, inovação, criatividade, responsabilidade social, ética, valorização das acções do Estado do RJ. Além disso, tivemos pilares de orientação oriundos do Conselho Deliberativo que foram: sustentabilidade, representatividade, educação e responsabilidade social e inserção cultural.

B: Um princípio forte que norteou a gestão da Seccional Rio foi o de que ela precisaria ser uma associação antenada com a identificação dos novos cenários, com as transformações e com tudo o que pudesse contribuir para aperfeiçoar a área de gestão com pessoas.

3. Que características da personalidade da Leyla e do seu estilo de gestão contribuíram para esse resultado?

A: Disposição, comprometimento, energia, estilo de liderança consultivo e participativo, carisma, paciência, tranquilidade, sensibilidade, generosidade

B: Além da sua visão na equipe que formou, constituída pelas mais diversas competências e afinada com a missão e os objectivos da ABRH, ela é uma líder nata, é ao mesmo tempo, uma pessoa doce e forte, amiga e exigente, sabe reconhecer, pesar decisões, assumir riscos, discernir e construir um ambiente em que as pessoas crescem e se sentem motivadas a contribuir e ir em frente.

4. Quais são as principais contribuições da gestão desse período que ficarão para o actual presidente?

A: Estrutura organizacional consolidada (administrativa e diretoria), credibilidade no mercado, parcerias definidas, recursos financeiros, eventos bem-planejados na capital e no interior.

B: Credibilidade, idoneidade e uma forte marca.

5. Como deve ser a relação de um gestor com uma equipe de colaboradores voluntários, como é o caso da ABRH?

A: Deve-se adoptar um estilo de gestão que estimule a equipe a participar da gestão através da criação de ideias, planeamento e compromisso em sua execução e avaliação dos resultados obtidos. Além disso, nessa relação deve haver um constante monitoramento dos deveres assumidos, fazendo com que o gestor lembre aos colaboradores que a responsabilidade e o compromisso fazem parte do voluntariado.

B: Como em todas as relações de gestores com sua equipe, acho que deve ser de confiança, certeza de relações e compartilhamento.

6. Quais são as principais aprendizagens ao ocupar um cargo executivo como voluntário?

A: Exercício constante da negociação, trabalhar com o reconhecimento através de recompensas não financeiras, resistência a frustração, trabalhar em uma equipe cujos objectivos são ideais de desenvolvimento para terceiros (no caso, profissionais que fazem gestão com pessoas no RJ), troca de vivências entre profissionais de diversos níveis.

B: Um cargo como voluntário numa associação, além de proporcionar o fortalecimento, a integração e o aprimoramento de seus membros e da área à qual pertencem, abre as portas para a mobilização da inteligência, da gestão do conhecimento, da aprendizagem e, acima de tudo, para a

transformação do valor individual em valor colectivo. Mas quero acrescentar algo que considero importante. Ocupar um cargo como voluntário exige, a meu ver, um forte comprometimento e a disponibilidade para exercê-lo. Acho que as funções do cargo – inclusive porque as agendas estão cada vez congestionadas – precisam também estar na avaliação de prioridades daqueles que, ao lado de suas outras actividades, exercem a de voluntário.

7. Você repetiria a experiência de ser um executivo voluntário?

A: A experiência está sendo continuada, já que estou na directoria do novo presidente. Essa é uma renovada experiência fantástica, pois possibilita um aprendizado em diversos factores (já colocados na resposta anterior), além do relacionamento profícuo, pessoal e profissional, com colegas da directoria e do conselho e conhecimento de pessoas ligadas a actividade de gestão com pessoas.

B: Com certeza repetiria. De modo geral, daria minha contribuição para o que vem sendo feito e especialmente na actividade em que atuo, continuaria visualizando a cultura como uma área cada vez mais estratégica para as organizações. A cada dia torna-se mais importante que os executivos ampliem o seu universo cultural. Principalmente aqueles que atuam directamente na área de gestão de pessoas, pelo fato de ser a área multidisciplinar, multifacetada e que lida com o ser humano em seus vários aspectos e dimensões.

Dilema

Actualmente existe um mercado de trabalho em franca expansão composto por organizações do terceiro sector, que em sua maioria conta com a colaboração de voluntários para exercer as suas actividades e alcançar os seus objectivos. Se você fosse um consultor, com base no modelo de gestão da ABRH-RJ e dos factores destacados por seus executivos voluntários, qual seria a estrutura, princípios de gestão e perfil dos líderes e liderados que você recomendaria para uma organização não governamental que tivesse a colaboração de executivos voluntários?

Referências

BOHLANDER, George; SNELL, Scot e SHERMAN, Arthur. Administração de RH. Thomson, SP, 2003.

BOUDREAU, J. E. MILKOVICH, G. Administração de RH. Atlas, SP, 2000.

DUTRA, Joel – Gestão de Pessoas – Editora Atlas, SP, 2002.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. Gestão do Fator Humano. Saraiva, SP, 2008.

RESENDE, Enio - Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades, Qualimark, RJ, 2002.

TANURE, T.; EVANS, P. E. PUCIK, V. A Gestão de Pessoas no Brasil. Editora Campus, RJ, 2007

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente, 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2003.