

# ABRH-RJ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – RIO DE JANEIRO: O desafio de liderar líderes e engajar voluntários em torno de um mesmo objetivo

Preparado pelos Professores Joyce Ajuz Coelho e Rodrigo Siqueira, da ESPM-RJ<sup>1</sup>, em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RJ).

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos, Endomarketing.

## 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.

Outubro/2010

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## 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 objetivo de contribuir para a melhoria da condição social, política e econômica 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.

Atualmente, 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 atuação 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 objetivo 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 atuação, 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 infraestrutura e atividades 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 objetivos.

### Missão

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

### Visão

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

### Atividades e eventos

A ABRH-RJ possui ampla variedade de atividades e eventos. A seguir, estão alguns dos programas. Para se ter uma noção completa, visite <http://www.abrhj.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 adotar 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 Projeto RH na Praça. Nesse projeto 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 direto na vida dos trabalhadores e na sustentabilidade das organizações serão debatidos ao longo da programação.

O projeto 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 diretores 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 seleção 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 atividades culturais, projetos de empresas e divulgação da cultura como fator primordial e essencial no entendimento destes novos 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 brainstorm 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 atrativo, proporcionando um clima ótimo 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 uma gestão convergente”. Palestrantes reconhecidos na área de RH abordaram temas de interesse 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 diretoria da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRHRJ, 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 atividades, levando ferramentas de capacitação e atualização 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 Diretoria Executiva 2007-2009**

Quando assumiu a Diretoria Executiva da Seccional Rio, Leyla Nascimento tinha como principal objetivo mudar o modelo de gestão, deixando de ser presidencialista para implementar uma gestão compartilhada, na qual os diretores se comprometessem com resultados. Para isso, dividiu a Diretoria em blocos de gestão e estabeleceu um planejamento com indicadores, que deveria ser cumprido em três anos. O seu maior desafio foi comprometer os diretores 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 diretor é voluntário, mas quer ver resultado do seu trabalho” – afirmou Leyla durante a entrevista.

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

Quando um líder tem sob a sua direção outros líderes é preciso pensar em um processo coletivo, 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 objetivos não acontecem, o diretor 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 exclui.”

### 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 refletiriam 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 diretores superaram metas, mas não ganharam salários ou prêmios.

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

### A gestão pelos gestores

Dois diretores que participaram como voluntários nessa gestão responderam um questionário que tinha como objetivo 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 Diretoria de Planejamento e as classificadas como “B”, da Diretoria Cultural.

1. Comparando a gestão da Leyla Nascimento com as gestões anteriores, o que você destacaria como principais diferenças.

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 diretoria 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 atividade associativa como um elo que une pessoas dispostas a conjugar vários verbos definidores do seu objetivo e da sua missão: unir, desenvolver, agregar valor, aliar, partilhar, cooperar, e acima de tudo, incentivar a adoção de uma visão compartilhada. 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 ações do Estado do RJ. Além disso, tivemos pilares de orientação oriundos do Conselho Deliberativo que foram: sustentabilidade, representatividade, educação e responsabilidade so-

cial 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 objetivos 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 atual 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 adotar um estilo de gestão que estimule a equipe a participar da gestão através da criação de ideias, planejamento 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 objetivos 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 coletivo. 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 atividades, exercem a de voluntário.

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

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

B: Com certeza repetiria. De modo geral, daria minha contribuição para o que vem



sendo feito e especialmente na atividade 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 diretamente 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

Atualmente existe um mercado de trabalho em franca expansão composto por organizações do terceiro setor, que em sua maioria conta com a colaboração de voluntários para exercer as suas atividades e alcançar os seus objetivos. Se você fosse um consultor, com base no modelo de gestão da ABRH-RJ e dos fatores 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.

THANASHIRO, 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.