

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DAS CONSULTORIAS EXTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DE
JOINVILLE – SANTA CATARINA**

ROSILDA DE OLIVEIRA

Florianópolis, dezembro de 2000.

**CONTRIBUIÇÕES DAS CONSULTORIAS EXTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DE
JOINVILLE – SANTA CATARINA**

ROSILDA DE OLIVEIRA

*Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
em Administração (Área de Concentração: Políticas e
Gestão Institucional) da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração*

ORIENTADOR: PROF. JOSÉ CARLOS ZANELLI, DR.

Florianópolis, dezembro de 2000.

**CONTRIBUIÇÕES DAS CONSULTORIAS EXTERNAS PARA A
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO NAS
INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DE JOINVILLE – SANTA CATARINA**

ROSILDA DE OLIVEIRA

**Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de
Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão
Institucional) e aprovada em sua forma final ao Curso de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**


PROF. NELSON COLOSSI, DR.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


PROF. JOSÉ CARLOS ZANELLI, DR.
Presidente


PROF. KLEBER PRADO FILHO, DR.
Membro


PROF. ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO, DR.
Membro

ESCRITORES E COZINHEIROS

“Tenho um sonho (...) gostaria de ser cozinheiro. As cozinhas são lugares que me fascinam, mágicos: ali se prepara o prazer. Mas para preparar o prazer, o cozinheiro deve ser psicólogo, um advinho de desejos, conhecedor dos segredos da alma e do corpo. Mas não sei cozinhar. Acho que é por isso que escrevo. Escrevo como quem cozinha. (...) Eu escrevo pensando no prazer que o meu texto poderá produzir naquele que me lê.

(...)

A idéia de comer me sugere uma associação deliciosa. Pois comer não se aplica só ao que acontece à mesa. Comer se usa também para descrever o que acontece na cama. Comer é fazer amor. (...) O escritor, á semelhança dos amantes, também oferece o seu corpo ao outro, como objeto de prazer. Só que sob a forma de palavras.

(...)

Esta é a razão que gostaria de ser cozinheiro. É mais fácil criar felicidade pela comida que pela palavra... Os pratos de sua especialidade, o cozinheiro os sabe decor. Já foram testados, aprovados, gozados. Basta repetir, fazer de novo o que já foi feito. Mas, é justamente isto que é proibido ao escritor. O escritor é um cozinheiro que a cada semana tem de inventar um prato novo. Cada semana que começa é uma angústia, representada pelo vazio de três folhas de papel em branco que me comandam: “Escreva aqui uma coisa nova que dê prazer!” escrever é um sofrimento. Todo texto prazeroso conta uma mentira. Ele esconde as dores da gestação e do parto. De vez em quando alguém me diz: “Como você escreve fácil!” Fico feliz. Alguém me confessou o seu prazer no meu texto. Mas sei que esta facilidade só existe para quem lê. O fogo que me queimou ficou na cozinha. Mário Quintana diz que é preciso escrever muitas vezes para que se dê a impressão de que o texto foi escrito pela primeira vez. Sim, para que dê a impressão... Porque se o sofrimento do escritor aparece, o seu texto terá o gosto de comida queimada.

(...) Escrever é um cozinhar em que o cozinheiro se queima sempre.

Mas vale a pena ficar queimado pela alegria no rosto de quem come a comida que se fez”.

(Rubem Alves)

(In: O RETORNO E TERNO: crônicas)

DEDICATÓRIA

“Só se pode viver perto de outro e conhecer outra pessoa, sem perigo de ódio, se a gente tem amor.

Qualquer amor já é um pouquinho de saúde, um descanso na loucura”.

“Ah, a flor do amor tem muitos nomes”.

(Guimarães Rosa)

(In: Grande Sertão Veredas)

Sem dúvida que a Flor do Amor tem muitos nomes e alguns deles são: Leopoldo (meu pai), Noemi (minha mãe), Dorival (meu ex-esposo), William e Carla (meus filhos), Vera, Ana, Eliane, Maria, Rosete Francisco, Beto, Célio e Léo (meus irmãos). A todos vocês, criaturas especiais que estão sempre a meu lado, ajudando-me a construir enquanto pessoa e facilitando nas minhas buscas profissionais e acadêmicas, através do amparo, da compreensão, da coragem e dos constantes incentivos;

Este trabalho é nosso !

Eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Minha imensa gratidão aos que me ajudaram, inspiraram, encorajaram e compartilharam os momentos desta pesquisa, tornando-a realidade:

A **Deus** por todas as forças concedidas e sua inquestionável presença nos momentos de maiores dificuldades;

Ao **Dr. José Carlos Zanelli**, por toda sua atenção e apoio, pelo compartilhar de seus conhecimentos, por ter sido mais que Professor e Orientador, na verdade, um Amigo frente as minhas dificuldades. Pois, no momento em que me senti mais fragilizada você me escreve: “(...) É assim que te vejo: uma pessoa forte ... Abraços e Energia”. Zanelli, você não faz idéia a força e a energia que suas palavras me deram, o quanto elas foram sábias; você acreditou em mim e encorajou-me a acreditar também, e assim, seguir em frente. Você foi especial até nas colocações de suas palavras, por tudo isto, agradeço-lhe do fundo do meu ♥. Obrigada!

Ao professor **Dr. Nelson Colossi**, Coordenador do Mestrado em Administração, por todo seu empenho em me atender e, principalmente, por ter se colocado tão próximo dos acadêmicos, sendo amigo, conselheiro e incentivador das nossas buscas e conquistas.

Aos professores: **Dr. Antônio Niccoló Grillo** e **Dr. Kleber Prado Filho**, por aceitarem o convite de serem membros da banca de defesa desta dissertação, por sua disponibilidade de tempo e sobretudo, porque sei que seus olhares críticos poderão fazer-me crescer ainda mais;

À professora **Nalba Lima de Souza**, sempre com um sorriso “nordestino” em seu rosto, que demonstra carinho, atenção e segurança na condução da revisão gramatical e ortográfica;

Ao **Dr. João Inácio**, **Dr. Vendelino**, **Dr. Christian** e **Dr. Juarez** que foram muito mais que médicos, foram, em essência, Seres Humanos que, além do carinho e dos cuidados com minha saúde, me deram também, nos momentos que mais precisei, todo suporte que favoreceram à conclusão desta dissertação. Palavra alguma, aqui escrita, pode manifestar a minha imensa gratidão. Muito Obrigada!

A todos os amigos, aos que disseram uma palavra ou uma frase, aos que abraçaram e aos que choraram juntos, aos que incentivaram e acreditaram, mas especialmente às minhas amigas de longa jornada da Vida: **Márcia**, **Cláudia**, **Sandra Schultz**, **Nelli Sena**, **Sandra Polimeno**, **Rosária**, **Vera**, **Maria de Jesus** e **Sílvia**. Às amigas tão especiais do Mestrado: **Flávia**, **Simone**, **Elaine** e **Marcelli**, e a todos os

colegas da Prefeitura Municipal de Itajaí e da Universidade do Vale do Itajaí, pelo amparo, amor, energia e fraternidade, pelo prazer do convívio e pelo espaço de humanização construído. Estas energias, tão positivas, se constituíam em vigas importantes durante esta caminhada;

À **Selma** por suas palavras carinhosas e de esperança, pelo acompanhamento constante nesta viagem e por procurar fortalecer-me “espiritualmente”.

Ao Prefeito Municipal de Itajaí: **Sr. Jandir Bellini**; ao Secretário da Administração: **Sr. Darlan Haussem Martins**, ao Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Urbano **Sr. Heitor Soares Rosa**; e ao Chefe de Gabinete: **Sr. Osvaldo Gern**, pelo apoio concedido e pela forma carinhosa com que me trataram quando precisei me ausentar (por motivo de saúde) das minhas atividades profissionais. A todos, um especial, muito obrigada!

Aos **professores e funcionários do CPGA**, de forma carinhosa, ao **professor Mussi**, pelo compartilhamento de amizade e saber e, a amada **Graziela**, que tantas vezes me atendeu em minhas necessidades e sempre concedendo todo auxílio que lhe era possível. Amiga, “Obrigadu!”.

Às **empresas** que aceitaram participar desta pesquisa e aos **gestores de RH** pela atenção a mim dedicada e por compartilharem seus conhecimentos: Da **Amanco**: **Sr. Araújo** e **Sra. Kátia**; da **Buscar**: **Sra. Inês** e **Sr. Armando**; da **Ciser**: **Sra. Tânia** e **Sr. Freyner**; da **Docol**: **Sr. Jorge**; da **Embraco**: **Sr. Renato**, Do **Jornal A Notícia**: **Sra. Lira**, da **Lepper**: **Sra. Odete**; da **Multibrás**: **Sr. Jair**, **Sra. Alzair** e **Sr. Nelson Possamai**; da **Schulz**: **Sr. Estácio**; da **Tigre**: **Sr. Francisco** e **Sr. Nelson Machado**. Tenham certeza, que são vocês, os principais atores, protagonistas e co-autores deste trabalho;

À **Bete**, pelos cafés e lanchinhos trazidos no computador e pelo carinho a mim dispensado;

À **Arlene**, pelo apoio concedido durante este período e por tantas vezes ter recarregado minhas energias, principalmente quando suas mãos macias e seguras me tocavam aliviando-me as dores;

Agradeço também, aos que não foram citados acima, mas que de alguma forma, participaram da elaboração deste trabalho ou contribuíram para que ele fosse realizado.

SUMÁRIO

RESUMO	x
ABSTRACT	xii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE QUADROS	xv
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	01
1.1. Tema e problema de pesquisa	01
1.2. Objetivos	05
1.3. Justificativa	06
1.4. Apresentação dos capítulos	08
CAPÍTULO 2: BASE CONCEITUAL	09
2.1. Consultoria	
2.1.1 Conceito	09
2.1.2 Perspectiva histórica e atual das consultorias	12
2.1.3 Objetivos e papel da consultoria	16
2.1.4 Papel do consultor	20
2.1.5 Abordagens ou modelos do processo de consultoria	26
2.2. A área de Recursos Humanos: contextualização e perspectivas	29
2.1.1 Visão histórica da administração de Recursos humanos	29
2.1.2 Atividades desenvolvidas no contexto da administração de Recursos Humanos	34
CAPÍTULO 3: MÉTODO	63
3.1 Perspectiva da pesquisa	63
3.2 População e participantes da pesquisa	65
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta e análise de informações	65
3.4 Definição de termos	70
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS: HISTÓRIA, MODELO DE GESTÃO E ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS	71
4.1 Empresa A	71
4.2 Empresa B	74
4.3 Empresa C	77

4.4 Empresa D	80
4.5 Empresa E	83
4.6 Empresa F	87
4.7 Empresa G	91
4.8 Empresa H	94
4.9 Empresa I	99
4.10 Empresa J	103
4.11 Considerações sobre o modelo de gestão e as políticas de RH praticadas pelas dez empresas participantes da pesquisa	107
CAPÍTULO 5: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	111
5.1 A administração de Recursos Humanos e o novo papel profissional	111
5.2 Consultor interno e consultor externo de Recursos Humanos	115
5.3 Principais contribuições das consultorias para a Administração de Recursos Humanos sob a perspectiva dos gestores de RH	121
5.3.1 <u>Vertente técnica ou operacional da administração de Recursos Humanos</u> .	122
5.3.2 <u>Vertente de pesquisa da administração de Recursos Humanos</u>	136
5.3.3 <u>Vertente estratégica da administração de Recursos Humanos</u>	140
5.3.4 <u>Novas tendências da administração de recursos Humanos</u>	142
5.4 Desempenho alcançado pelas consultorias externas no desenvolvimento de atividades pertinentes á administração de Recursos Humanos – X – Desempenho esperado pelas empresas em relação aos serviços prestados pelas consultorias externas para a administração de Recursos Humanos	147
5.4.1 <u>Desempenho alcançado pelas consultorias externas no desenvolvimento de atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos.</u>	147
5.4.2 <u>Desempenho esperado pelas empresas em relação aos serviços prestados pelas consultorias externas para a administração de Recursos Humanos</u>	151
5.5 Abordagem ou modelos do processo de consultorias	157
CAPÍTULO 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
ANEXOS	175

RESUMO

CONTRIBUIÇÕES DAS CONSULTORIAS EXTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DE JOINVILLE – SANTA CATARINA

Autora: Rosilda de Oliveira

Orientador: Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de descrever e analisar as principais contribuições das consultorias externas para a administração de Recursos Humanos nas indústrias de grande porte de Joinville – Santa Catarina. Como objetivos específicos, procurou-se: identificar as formas de como vêm sendo desenvolvidas as atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos e analisar as contribuições das consultorias nos diferentes segmentos desta área; levantar informações sobre as concepções teóricas e metodológicas que fundamentam as práticas das consultorias externas e a forma de abordagem que estas utilizam quando se propõem a prestar orientações à administração de Recursos Humanos; identificar a eficácia dos serviços prestados pelas consultorias externas e tecer os fatores que levam a um melhor desempenho, bem como as expectativas das empresas em relação ao trabalho consultivo.

A metodologia adotada privilegiou a abordagem qualitativa com complementação de análise quantitativa, especialmente, ao se tecer os índices de desempenho alcançado pelas consultorias e os índices de desempenho esperado pelas empresas em relação ao trabalho consultivo. O estudo caracterizou-se por ser descritivo/exploratório realizado sob a forma de estudo de caso.

A entrevista semi estruturada constituiu-se no principal instrumento de coleta de dados face ao tipo de abordagem utilizada. Além desta, utilizou-se outras fontes secundárias de obtenção de informações como: análise documental, observações e a adaptação da técnica de apreensão das percepções do desempenho pessoal e organizacional desenvolvida por Zanelli (1997). Para análise e estruturação das informações obtidas utilizou-se a técnica de análise de conteúdos e ainda, com o objetivo de abranger uma maior amplitude, explicação e compreensão deste estudo (Triviños, 1987), recorreu-se à técnica de triangulação.

Na apresentação das informações coletadas na pesquisa de campo, evidenciou-se dois momentos. Primeiro, relatou-se, sumariamente, informações acerca das características gerais das empresas participantes, seu modelo de gestão, a estrutura e forma de gerenciamento da área de Recursos Humanos. Genericamente, observou-se que estas estavam alocadas, praticamente, em três modelos de gestão: administração familiar; administração em processo de profissionalização e administração profissionalizada e que cada prática administrativa tem, implícito, valores e cultura que direcionam as atividades de Recursos Humanos. Concluiu-se que na administração familiar as atividades de Recursos Humanos são desenvolvidas, essencialmente, na vertente técnico-operacional (suprimento e remuneração). As empresas com administração em processo de profissionalização vêm procurando atuar num modelo que privilegia as novas tendências em Recursos Humanos (consultoria interna e terceirização). Contudo, estas empresas estão, ainda, sistematizando processos e ferramentas de gestão de pessoas (normatizando as ações gerenciais, elaboração de plano de cargos, salários e benefícios, plano de carreiras,

avaliações, etc.), elementos estes, essenciais à adoção dos novos modelos de atuação. Nas empresas profissionalizadas, as ferramentas e processos utilizados na administração de Recursos Humanos já estão sistematizados e os gestores desta área atuam, efetivamente, como consultores internos. Além disto, muitas das atividades operacionais desta área já estão terceirizadas. Tais identificações, facilitaram a compreensão dos espaços que as consultorias externas têm para atuar de acordo com cada modelo de gestão.

No segundo momento, iniciou-se a descrição sobre as percepções dos gestores em relação à administração de Recursos Humanos e o novo perfil do profissional desta área. Também, relatou-se as principais características que definem o papel do consultor interno e do consultor externo. Em síntese, os gestores de Recursos Humanos percebem a necessidade de possuírem uma visão mais estratégica da organização e partilharem com efetividade no alcance dos objetivos da empresa. Salientam ainda, a necessidade de desenvolverem uma visão mais humanista que lhes permitam conciliar os processo organizacionais e as necessidades das pessoas que compõe o quadro de colaboradores. Outrossim, percebem a necessidade de atuarem como consultores internos, que são, a seu ver, um agente catalisador e propulsor do desenvolvimento organizacional e um elemento de suporte às gerencias de linha. Nesta função, cabe ao profissional – consultor interno – desenvolver as ferramentas que facilitam a administração de Recursos Humanos.

Em seguida, relatou-se as contribuições das consultorias externas para administração de Recursos Humanos. Estas são evidenciadas, principalmente, nos processos de recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários e nas pesquisas de clima. Nas demais atividades que envolvem: avaliação de desempenho, plano de carreira, orientação para o desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos e orientação para a atuação em consultoria interna e terceirização, a utilização dos trabalhos consultivos se faz em menor freqüência. A principal contribuição apontada pelos gestores de RH, em relação ao trabalho consultivo, é o compartilhar de conhecimentos e o trazer novas experiências, pois tais orientações e compartilhamento permitem às empresas alcançarem patamares mais elevados de desenvolvimento. O não alcance destes objetivos, obviamente, é considerado pelos gestores como os hiatos ou *gaps* existentes no trabalho consultivo.

ABSTRACT

Contributions of external consulting for Human Resources management: a study in the great industries of Joinville - Santa Catarina

Author: Rosilda de Oliveira

Supervisor: Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

The present study was developed with the general purpose of describing and analyzing the main contributions of external consulting for Human Resources management in the great industries of Joinville - Santa Catarina. The specific objectives consisted of a) identifying the ways how the activities concerning Human Resources management have been developed and analyzing the contributions of consulting services in the different segments of this field; b) surveying information about theoretical and methodological conceptions that support the practices of external consulting and the approach they use when providing orientations to the Human Resources management area; c) identifying the effectiveness of services provided by external consulting and prospecting the factors which lead to a better organizational performance, as well as the expectations of the companies in relation to consulting services.

The adopted methodology privileged the qualitative approach, with complementation of a quantitative analysis applied especially to generate performance indexes showed by the consulting companies and the indexes of expected performance showed by their clients in relation to the consulting work. The research followed a descriptive-exploratory approach and had the form of a case study.

The semi-structured interview was the main technique chosen for data gathering, given the approach in use. Besides this technique, other secondary sources were used to obtain information, such as: documents analysis, observations and the adaptation of the technique of perceptions apprehension of personal and organizational performance, developed by Zanelli (1997). The technique of contents analysis was used in data structuring and analysis; still, with the aim of expanding the research scope, explanations and understandings (Triviños, 1987), the triangulation technique was also used.

In data presentation, two moments were focused. First, brief information concerning the general features of the participant companies is posed, such as their managerial models, their structures and Human Resources policies. Generally, it was observed that these policies could be allocated into one of three managerial models - familiar management; management in professionalization process and professional management - and that each managerial practice has, implicitly, values and culture that guide Human Resources activities. It was concluded that in familiar management, Human Resources activities are developed, essentially, on the operational-technical perspective (supply and wages). The companies with their management in professionalization process are trying to act according to a model that emphasizes the new tendencies in Human Resources practices (internal consulting and outsourcing). However, these companies are still systematizing processes and tools for people's management (regulation of managerial actions, positions, wages and benefits planing, career planing formulation, evaluations, etc.). These elements are crucial to the adoption of new performance models. In professional companies, tools and processes used in the Human Resources management are already systematized and the managers on this field act, indeed, as internal consultants. Besides, many of the operational activities referring to Human Resources are already outsourcing. Such findings enabled understanding the contexts in which external consulting companies are supposed to act in agreement with their managerial models.

In a second moment, a description about managers' perceptions in relation to Human Resources management and the new profile of professionals on this area was portrayed. Also, the main features that outline the roles of internal and external consultants, respectively were reported. In summary, the researched Human Resources managers perceive the need of having a more strategic view about the organization and sharing it effectively in order to meet the organizational objectives. They also point out the need of developing a more humanist view, which would allow them to match organizational processes and employees' needs. Furthermore, they feel the need of acting as internal consultants, who would work as catalytic agents and propellers of the organizational development and as support elements to assembly managers. As an internal consultant, the Human Resources manager must develop tools to facilitate managing such an area.

Third, contributions of external consulting for Human Resources management were reported. These external consulting companies are focused mainly on screening and training procedures, positions and wages planing processes and on climate researches. External consulting services are less used in activities involving evaluation, career planing, guidance for strategic development of Human Resources and guidance for internal consulting performance and outsourcing. The main contribution of consulting work mentioned by the researched Human Resources managers is knowledge sharing and new experiences brought in by external consultants, once such orientations and sharing allow the companies to reach higher levels of development. The non-reaching situation of intended objectives is, obviously, considered as a hiatus or a gap in external consulting service by the researched managers.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Pirâmide dos objetivos da consultoria	17
FIGURA 2: Papéis do consultor	21
FIGURA 3: Modelo teórico da pesquisa de clima organizacional	50
FIGURA 4: Organograma da administração de Recursos Humanos da empresa C	79
FIGURA 5: Organograma da Gestão de Recursos Humanos da empresa E	84
FIGURA 6: Macrofluxograma de UGB - Recursos Humanos da Empresa E	86
FIGURA 7: Organograma da administração de Recursos Humanos da empresa G	93

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Vantagens e desvantagens da consultoria interna e externa	60
QUADRO 2: Resumo da contribuição das consultorias externas para área de Recursos Humanos: vertente técnica operacional	134
QUADRO 3: Síntese da utilização das consultorias externas para administração de Recursos Humanos: vertente de pesquisa	139
QUADRO 4: Atuação das empresas nas novas tendências da administração de Recursos Humanos: Terceirização e Consultoria Interna.	146
QUADRO 5: Nível de Desempenho alcançado pelas consultorias externas no desenvolvimento das atividades pertinentes á administração de Recursos Humanos	148
QUADRO 6: Nível de desempenho esperado pelas empresas em relação aos serviços prestados pelas consultorias externas para a administração de Recursos Humanos.	151
QUADRO 7: Comparação entre o nível de desempenho alcançado pelas consultorias externas (sua eficácia) e o nível de desempenho desejados pelas empresas em relação ao trabalho das consultorias (seus <i>gaps</i>) para a administração de Recursos Humanos.	152

CAPÍTULO 1:

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema da pesquisa

Frente às variações que provocam mudanças num ritmo muito acelerado, tornam-se naturais discussões mais acirradas na busca de instrumentos e meios que venham a facilitar o desenvolvimento organizacional.

Os mais diversos eventos da evolução tecnológica, da expansão das informações, do desenvolvimento técnico científico, estão presentes no dia a dia das pessoas e no das organizações, portanto, não se pode ficar alheio a eles.

A conformação das empresas a esses eventos adquire formas inusitadas, cuja fundamentação envolve novos conceitos. Estas formas implicam no desenvolvimento de práticas administrativas diferenciadas as quais requerem das pessoas novos valores, atitudes e comportamentos, tanto em nível individual como grupal.

A atual crise econômica conduz as empresas a enfrentarem desafios cada vez mais difíceis. A busca de maior competitividade, atualização tecnológica, “customização de massa” e qualidade requer muitas vezes conhecimentos que não se encontram dentro da organização, sendo freqüente nessas ocasiões a procura por uma ajuda externa, ou seja, a ajuda das consultorias (Quintella, 1994).

Em virtude deste cenário, a demanda pelos serviços de consultoria, especialmente a partir das últimas décadas, aumentou consideravelmente, abrangendo as mais diversas atividades e campos das ciências.

Greiner e Metzger (1983) observaram existir uma tendência em utilizar a consultoria em situações que poderiam ser classificadas como normais na vida das empresas. Esta ocorrência se justifica pela percepção cada vez maior, por parte dos dirigentes organizacionais, de que uma consultoria pode contribuir com um suporte administrativo capaz de potencializar os recursos estruturais e desenvolver alternativas estratégicas.

Em essência, a função da consultoria organizacional, segundo Lara (1993), consiste em proporcionar assessoramento, conselhos oportunos e aplicáveis à direção da empresa. Geralmente, os serviços de consultoria são contratados para desenvolver um diagnóstico de determinada situação, efetuar uma análise crítica das relações internas e

externas da empresa, contribuir na previsão da repercussão dos acontecimentos e apresentar um conjunto de sugestões para serem viabilizadas.

Ainda que se faça de diferentes formas e em diferentes áreas, o desenvolvimento das atividades de consultoria consiste em pesquisar, entender, subsidiar e apoiar as pessoas que atuam diretamente na coordenação de equipes ou lideranças dos diversos segmentos organizacionais. Estas devem apresentar, ainda, um profundo comprometimento com as metas, finalidades e possibilidades de desenvolvimento eficaz.

Turner (1983) assevera que a consultoria organizacional, dinâmica e inovadora, pode ser uma ponte entre o conhecimento mais recente das ciências administrativas e sua aplicabilidade. Desta forma, é possível ter acesso aos novos métodos de trabalho e às novas abordagens, objetivando atender às necessidades das empresas. Por esta razão, o aporte de informações tem sido um dos principais motivos para que empresas venham a contratar os serviços de determinada consultoria.

Na perspectiva de crescimento e permanência a empresa precisa dinamizar-se sistematicamente (em função das mudanças que ocorrem no meio ambiente e da sucessão de necessidades do mercado consumidor dos seus produtos) e intensificar o gerenciamento e o fluxo de informações. Esse processo somente se efetivará quando houver uma interação harmônica entre os dois grandes subsistemas que compõem a empresa: a) o subsistema técnico-estrutural, formado pelos conhecimentos e recursos econômicos e tecnologias indispensáveis ao processo produtivo e b) o subsistema comportamental, constituído pelos indivíduos e organizações sociais do trabalho, representantes dos valores e crenças, das atitudes, comportamentos e inter-relações presentes “no interior” das organizações.

Assim, o aprimoramento tecnológico e o estrutural, serão possíveis através do desenvolvimento das pessoas que deverão acioná-los. Sem esse processo sistêmico, os esforços seriam inúteis para a organização, assim como seria frustrante para as pessoas, se estas não pudessem exercer sua capacidade e potencialidade, em razão de estruturas emperradas e anacrônicas.

Desta forma, pode-se dizer que os desafios enfrentados pelas empresas são consubstanciados pelas pessoas que delas fazem parte e que qualquer mudança organizacional exigirá, também, transformação das pessoas.

Chiavenato (1996) assegura que a variável humana tem sido o ponto crítico em todo programa de expansão e desenvolvimento organizacional e que as pessoas constituem-se para as empresas como o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade. Outrossim, também são

essas mesmas pessoas que se constituem na vantagem competitiva da organização: “sempre e sempre, são as pessoas que fazem a diferença e personalizam a empresa e a fazem distinguir-se de todas as demais” (p. 5). Observa-se, assim, que a reestruturação competitiva vem evoluindo de uma concepção mecanicista e simplificadora para outra sistêmica, integradora e complexa. Trata-se da passagem do paradigma da engenharia (onde se concebe as pessoas como habilidades passíveis de serem administradas e exploradas) para o paradigma humano (no qual as pessoas são motivadas, principalmente, pela realização de seus propósitos).

Para Tractenberg (1999), a mudança de enfoque (do mecanicista para o humano) não é mero jogo de palavras, se bem compreendida e introjetada, essa mudança permitirá visualizar novas perspectivas e identificar soluções criativas para problemas e paradoxos que se apresentam como entraves ao desenvolvimento sustentável das organizações.

Malvezzi (1995) coloca que é difícil precisar quais mudanças estão acontecendo no desenvolvimento profissional, pois a atual fase é de transição e boa parte das empresas não apresentam os mesmos estágios de desenvolvimento, isto é, enquanto umas estão utilizando todo tipo de tecnologia e metodologias “de ponta”, outras apresentam dificuldades em entender e acompanhar tal desenvolvimento.

Todavia, o mesmo autor assinala que a tendência da administração contemporânea, observados por meio do desenvolvimento de grupos semi-autônomos e células de produção, é atribuir ao trabalhador (grupo) a função de planejar, realizar e avaliar seu próprio trabalho, numa atividade autogestionária. Isso significa que a crescente flexibilidade que caracteriza a nova forma de administrar só pode materializar-se se o trabalhador for mais habilitado, mais responsável e mais cooperativo. Evidencia-se, assim, uma potencialização ao desenvolvimento do trabalhador, pois tais características são fontes de valor agregado às organizações.

Como se pode perceber, o conceito de administração vem mudando, pois hoje, a arte de administrar está em fazer as pessoas crescerem através do seu trabalho, atingindo os objetivos da empresa e satisfazendo suas próprias necessidades. Para que isso corra, o clima interno da organização tem que ser favorável ao crescimento profissional, com espaços para o diálogo e para a comunicação.

Além disso, concebe-se que as pessoas fazem parte do capital das organizações. A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a ser encarados como recursos estratégicos fundamentais (Almeida et al., 1993; Malvezzi, 1995). Dessa forma, a

administração de Recursos Humanos precisa incorporar o componente estratégico da organização, não ficando limitada apenas às questões técnicas e operacionais.

Nesse sentido, a administração estratégica dos Recursos Humanos é um processo dinâmico, em interação com as expectativas do negócio da empresa. Lucena (1995: 25) assevera que esta “é parte da filosofia administrativa empresarial e não um conjunto de técnicas, instrumentos e formulários utilizados para atender à situações isoladas. Como tal, está bastante envolvida com a própria dinâmica da organização”.

Assim, a administração de Recursos Humanos não pode ser desvinculada do ambiente externo e do ambiente empresarial, pois esses três elementos compõem uma sinergia, a qual, segundo Lucena (1995: 27), traz “interações e interdependências tão fortes que a abordagem de uma dessas variáveis terá, necessariamente, que considerar as demais, no mesmo nível de importância”.

Com o propósito de ajudar na integração das variáveis humanas, ambientais e organizacionais, os empresários vêm utilizando os serviços de consultoria buscando obter apoio na gestão e otimização das técnicas e estratégias pertinentes à administração de pessoas, bem como, nos demais segmentos da organização.

A consultoria, quando voltada à administração de Recursos Humanos, pode contribuir em inúmeras atividades deste setor. Baumgartner (1995) cita, a exemplo, a contribuição das consultorias no suprimento de lacunas existentes no que concerne à efetiva capacitação das pessoas para obter resultados de qualidade, como também, no desenvolvimento de “atividades meio”, ou seja, atividades em áreas que não são de especialidades ou de maior interesse das organizações. A delegação ao desenvolvimento de “atividades meio” para as consultorias ocorre em função das organizações necessitarem dedicar especial atenção à área específica de seus negócios.

Visando a demonstrar o crescimento e as demandas dos serviços de consultorias, recentemente, foi realizada uma pesquisa (pelo SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – em parceria com o IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais) que prospectou quais áreas das empresas têm utilizado os serviços de consultoria em maior escala e quais as que têm maior necessidade desses serviços. Esta apresentou os seguintes índices: 27,7% para Marketing e Vendas, 20,0% para Gestão Empresarial, 16,7% para Recursos Humanos, 10,0% para Economia e Custos, 9,7% para Tecnologia da Informação, 8,0% para ISO/QS 9000 e 15,9% para outras áreas (apud carta da Converge, 1999).

Pelas informações precedentes, observou-se haver demandas pelos serviços de consultorias voltados à administração de Recursos Humanos. Assim, considerou-se relevante investigar sistematicamente acerca das contribuições que as consultorias externas oferecem à administração de Recursos Humanos¹.

Para tanto, estabeleceu-se como problema de pesquisa:

“Quais são as contribuições das consultorias externas para a administração de Recursos Humanos nas indústrias de grande porte de Joinville – SC?”

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral descrever e analisar as contribuições das consultorias externas para a administração de Recursos Humanos, nas indústrias de grande porte de Joinville – SC.

Os objetivos específicos consistem:

- Descrever e analisar a forma como vêm sendo desenvolvidas as atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos nas indústrias de grande porte pesquisadas.
- Identificar e analisar as contribuições das consultorias nos diferentes segmentos da administração de Recursos Humanos, quais sejam: vertente técnica ou operacional (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, administração de cargos salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento, etc.), vertente estratégica, vertente de pesquisa (cultura e clima organizacional, comprometimento organizacional, qualidade de vida no trabalho, relações de poder etc.) e as novas tendências (terceirização e consultoria interna).
- Identificar se há conhecimento, por parte dos gestores de RH, quanto as abordagens utilizadas pelas consultorias externas no processo de diagnóstico e intervenção das atividades concernentes à administração de Recursos Humanos.
- Levantar informações sobre as concepções teóricas e metodológicas que fundamentam as práticas das consultorias externas, quando estas se propõem a prestar orientações à administração de Recursos Humanos.

¹ A literatura vem apontando para uma possível troca do termo “ Recursos Humanos” para Gestão de Pessoas, Política de RH, Gestor do Ativo Intangível da Empresa, Administração do Capital Intelectual, entre outros. No entanto, optou-se pelo termo “ Recursos Humanos” por ser o mais conhecido na área.

- Levantar informações sobre as contribuições das consultorias externas para a administração de Recursos Humanos e sua interligação com o desenvolvimento organizacional global.
- Identificar a eficácia dos serviços prestados e tecer os fatores de desempenho das consultorias, concentrando-se, especificamente, na ajuda concedida à administração de Recursos Humanos.
- Identificar as expectativas dos gestores de Recursos Humanos em relação a consultoria externa e a interligação com a administração de Recursos Humanos.

1.3 Justificativa

Países com grande desenvolvimento econômico e empresarial vêm buscando, acentuadamente, o apoio administrativo das consultorias organizacionais. Também, no Brasil, essa atividade se encontra em fase de grande expansão, embora com taxas de crescimento inferiores as dos Estados Unidos e de outros países desenvolvidos (Lara, 1993). Desta forma, observa-se que a utilização de consultoria está se tornando uma prática cada vez mais comum no mundo empresarial. Aos poucos, as empresas estão desenvolvendo o hábito de empregar os consultores, integrando-os a seu dia-a-dia (Coopers e Lybrand, 1996).

Embora haja uma presença crescente desta atividade no processo de gestão das empresas brasileiras, assim como encontram-se algumas publicações que abordam os serviços de consultoria e o trabalho dos consultores, há poucos estudos científicos sobre a realidade das consultorias e menos ainda, quanto a sua contribuição à administração de Recursos Humanos. Tampouco existem estudos que abordem, com maior profundidade, a efetividade das consultorias e sua utilização, nas suas mais diversas áreas de atuação. Dessa maneira, fez-se necessário o presente estudo pois esse permitiu organizar e sistematizar esse conhecimento, tornando-o útil, especialmente, para as empresas, assim como para as consultorias.

Os motivos e as circunstâncias de se investigar sobre o tema justifica-se, também, pelas crescentes mudanças ocorridas no contexto da administração de Recursos Humanos, que no atual momento, vem compreendendo que a pessoa é o ser que corporifica os processos de mudança e o que efetiva a reestruturação do trabalho (Badiou, 1994). Desse entendimento, concebe-se que a implantação de uma mudança estrutural ou de qualquer processo de reestruturação produtiva passará, essencialmente, pelos Recursos Humanos que compõem as organizações. Assim, a dimensão humana deve ser considerada com igual grau de importância pelas consultorias externas que se propõem a trabalhar com mudanças

organizacionais, pois, caso haja negligência para com a variável humana, qualquer indicação de mudança poderá ser inviabilizada pela falta de comprometimento e motivação daqueles que deverão acioná-la.

Para Senge (1999), impor mudanças de forma mecânica, é a razão pela qual estas normalmente fracassam. A consolidação da mudança se dá quando esta é cultivada paulatinamente através da aprendizagem organizacional que ocorre através das pessoas. Valorizando o elemento humano da empresa, este sentir-se-á motivado e, conseqüentemente, poderá se relacionar de forma mais harmoniosa e integrar-se com maior facilidade a todos os processos de mudança organizacional.

Além das razões já apontadas para justificar o presente trabalho, este estudo contribuiu, também, para os participantes da pesquisa, neste caso, os gestores de RH das dez indústrias de grande porte de Joinville que participaram desta pesquisa, pois a abordagem do tema, permitiu a reflexão sobre o papel das consultorias e sua contribuição para com a administração de Recursos Humanos. Embora, não se tivesse como objetivo promover mudanças, naturalmente os questionamentos e as interações realizadas favoreceram a reflexão, partindo-se daí possíveis mudanças de direcionamentos em relação às ações pertinentes à administração deste setor.

Para as empresas de grande porte, maiores usuárias dos serviços de consultoria organizacional (Lara 1993), por transferibilidade do conhecimento (guardadas as devidas variações que ocorrem no cotidiano de cada empresa), a presente pesquisa pôde, também, representar um processo de reflexão e um maior questionamento sobre os resultados obtidos através das ações das consultorias, principalmente quanto à administração de Recursos Humanos.

Para os consultores independentes ou empresas de consultorias, os resultados desta investigação poderão ser importantes para permitir um conhecimento das atividades de consultoria voltados à administração de Recursos Humanos, e uma revisão de suas práticas, quando estes se propõem a orientar mudanças na organização, bem como, mudanças dirigidas à administração desse setor. As informações e análises levantadas no estudo, fornecem subsídios, juntamente com os demais dados contidos na literatura, para replanificar suas atividades, além de representar uma importante avaliação do seu desempenho e dos *gaps*, ainda, existentes em relação ao trabalho consultivo.

Outro ponto considerado relevante é que a pesquisa sistematizada permitiu a elaboração do relatório a partir das práticas vivenciadas pelos gestores de Recursos Humanos, constituindo-se de uma teoria pautada na prática. Tal teorização poderá servir de orientação para novas práticas e ser renovada, fazendo-se, assim, um contínuo da ciência.

1.4 Apresentação dos capítulos

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

No capítulo 1, consta a parte introdutória, tema e problema, objetivos e justificativa, lançando-se neste os alicerces que direcionaram todo estudo.

No capítulo 2, constituído da base conceitual, fez-se um resgate, do que foi possível alcançar na literatura, sobre as duas categorias de análises: consultoria externa e administração de Recursos Humanos. Este capítulo forneceu sustentação para a posterior discussão dos dados e contraposições com a literatura da área.

O capítulo 3, estão as bases metodológicas do trabalho, cuja abordagem predominante é a qualitativa, com delineamento descritivo/exploratório, utilizando-se o método de estudo de caso.

No capítulo 4, iniciou-se a descrição das informações coletadas. Este concentrou-se na exposição das dez empresas que fizeram parte deste trabalho, prevalecendo o enfoque sobre a área de Recursos Humanos. Ao final, teceu-se algumas considerações sobre o modelo de gestão e as políticas de RH praticadas pelas empresas participantes.

O capítulo 5 contou com a análise e descrição das demais informações coletadas. Em seu início, elaborou-se a apresentação e discussão dos conceitos de administração de Recursos Humanos e de consultor externo e interno de RH, isto visto sob a perspectiva dos gestores de RH, juntamente com uma contraposição com a literatura da área. Em seguida relatou-se as principais contribuições das consultorias externas para a administração de Recursos Humanos, em todas as suas vertentes: operacional, de pesquisa, estratégica e novas tendências. Realizou-se, também, neste capítulo, a apresentação do desempenho alcançado pelas consultorias externas e do desempenho esperado pelas empresas em relação à ação consultiva e, ainda, algumas considerações sobre as abordagens ou modelos de consultoria, verificando-se que existe pouco entendimento, por parte dos gestores de RH, sobre esta dimensão, que de alguma forma é o alicerce de apoio do trabalho das consultorias. Em essência, é a sua forma de agir dentro do espaço organizacional.

Finalmente, teceu-se as considerações finais sobre todo trabalho de pesquisa, salientando-se as principais contribuições para a administração de Recursos Humanos, foco do presente estudo, e tecendo algumas recomendações e possibilidades de continuar estudando sobre este tema.

CAPÍTULO 2:

BASE CONCEITUAL

2.1- Consultoria

2.1.1- Conceitos

Encontram-se na literatura diversas conceituações para o termo consultoria. Alguns autores abordam o tema de forma mais genérica, enquanto que outros o abordam de forma mais específica, de acordo com os procedimentos e atividades exercidas junto à empresa cliente.

Schein (1972: 8) trabalha com o conceito de Consultoria de Procedimentos (CP) definindo-a como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Nesta visão, segundo o autor, o consultor procura fornecer ao cliente uma visão da dinâmica que está acontecendo a seu redor, com ele e com as demais relações interpessoais que se processam dentro da organização, sendo de especial relevância as próprias ações do cliente e suas conseqüências sobre outras pessoas.

Em 1990, Schein retoma o conceito de consultoria e a concebe como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, desse último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas. Nesse conceito, torna-se central a diagnose em parceria com o cliente e o desenvolvimento da capacidade, de encontrar soluções viáveis para os problemas levantados.

Para Greiner e Metzger (1983), a consultoria organizacional é um serviço profissional que tem o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas. O trabalho é realizado por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que procuram, de forma objetiva e independente, fornecer assistência à organização cliente. O constructo apontado por este autor considera, também, a questão do diagnóstico e as indicações de possíveis soluções.

Kubr (1986: 3) por seu turno (utiliza-se do conceito fornecido pelo Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido), coloca consultoria como “O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para

identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.” O autor enfatiza ainda, algumas características da consultoria organizacional, quais sejam:

- *Consultoria é um serviço independente.* Caracterizado pela imparcialidade do consultor no sentido de ter um profundo envolvimento com a organização sem, no entanto, ter autoridade para qualquer tomada de decisão direta. Esta é uma das peculiaridades de seu papel;
- *Consultoria é essencialmente um serviço de aconselhamento.* Não se trata de administrar por alguém, mas sobretudo de orientar o administrador em sua função, tanto na teoria como na prática;
- *Consultoria é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática.* O consultor organizacional, na acepção ampla da palavra, é aquele que detém conhecimento de inúmeras situações e problemas organizacionais e possui habilidades necessárias para solução de problemas, além disso, mantém-se informado sobre os diversos trabalhos e pesquisas que se desenvolvem na área administrativa, informam aos clientes sobre os mais recentes métodos e técnicas administrativas e fornecem ajuda em sua aplicação;
- *Consultoria não é um serviço que ofereça soluções milagrosas a intrincados problemas organizacionais.* O trabalho de consultoria se constitui em tarefa difícil, devendo ser sistemático e disciplinado, baseado na análise de fatos e dados e na busca de soluções e propostas exequíveis à resolução de problemas.

Corroborando com Kubr (1986), Lara (1993) identifica os elementos que se associam ao conceito de consultoria e aponta para as cinco principais características que envolvem esse conceito, sendo que os quatro primeiros são idênticos aos supra citados e acrescentando um quinto item que se refere ao caráter temporário da ajuda e salienta que a implantação de soluções por parte das consultorias, normalmente são esporádicas. Sendo assim, tanto Kubr (1986) quanto Lara (1993) são concordes em afirmar que o conceito de consultoria, se dá muito mais pelos elementos que se associam à ação do consultor do que por um conceito que não esteja baseado na ação deste profissional.

Quintella (1994), por sua vez, refere-se à atividade de consultoria organizacional como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva, a qual tem por finalidade prevenir e impedir a deterioração das organizações. O autor complementa que a

consultoria pode ser entendida, também, como a venda de benefícios e conhecimentos de um profissional ou de uma empresa especializada para auxiliar o cliente na identificação de necessidades, recomendar e acompanhar a implementação de possíveis soluções .

Para Oliveira (1996: 21), “consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Observa-se que esse autor introduz um elemento novo aos conceitos já citados; trata-se da questão do poder nas organizações, ou seja, embora o papel da consultoria organizacional seja de prestar assistência e suporte (principalmente de informações) necessários à tomada de decisão, não cabe às consultorias tomar efetivamente a decisão, estas são de responsabilidade dos empresários. Para Lara (1993), a delegação de poder à consultoria, normalmente, é para eximir os empresários de suas responsabilidades, sobretudo pelas conseqüências das decisões tomadas, entretanto, salienta o autor, “mascarar” a responsabilidade dos empresários não é o verdadeiro papel das consultorias.

No posicionamento de Orlickas (1998), a consultoria organizacional, de forma genérica, se caracteriza pelo fornecimento de determinada prestação de serviços, realizada por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, no qual o provimento das remunerações ocorre considerando as horas ou projetos a serem realizados. A autora complementa que o serviço de consultoria acontece por meio de diagnóstico e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações.

Lima (1998), após considerações sobre a opinião de dirigentes de pequenas empresas na região metropolitana de Florianópolis – SC, sobre o que é consultoria e, pautando-se na revisão de literatura, procurou unir as diversas categorias e propôs a seguinte definição para o tema:

“Consultoria organizacional é uma ajuda externa profissional, temporária, embora não seja curta, realizada em parceria com pessoas qualificadas e experientes que visualizam a organização cliente por um ângulo diferente. Por meio de trabalho de equipe e sem prometer resultados antecipadamente, a consultoria identifica e resolve problemas, ajuda a atingir objetivos, aplica ferramentas, supre carências internas e envolve compra, venda e troca de informações (Lima, 1998: 135).

Das definições expostas, bem como pela análise dos constructos que caracterizam tal conceito, observa-se que o termo consultoria está, de forma geral, vinculado à palavra

consulta. Nesse sentido, Moura (1999) alerta para o risco de se imputar ao consultor um “notório saber” e a responsabilidade de “reposta”, à organização, sobre todos os seus problemas. Esta atribuição faz retornar ao criticado modelo “médico-paciente”, onde se tem uma pergunta e se busca uma resposta pronta. O autor complementa, que nos momentos atuais, o consultor tem o papel de facilitador, mediador e catalisador, ajudando, desta forma, o sistema-cliente a diagnosticar suas dificuldades e implementar as possíveis soluções.

Outro ponto a ser observado, nas citações precedentes é que a maioria aponta para o fator de ajuda externa. Contudo, faz-se necessário salientar que esta ajuda também pode ser realizada por profissionais da própria organização, caracterizando a consultoria interna. As diferenças e similaridades entre consultoria interna e externa serão apontadas em tema posterior.

2.1.2- Perspectiva histórica e atual das consultorias: importância no cenário econômico

Segundo Oliveira (1996; 1999), o negócio de consultoria não está definido no dicionário como está a profissão de consultor. Todavia, a consultoria representa uma das atividades mais antigas do mundo, pois sempre que as pessoas prestam auxílio e realizam consultas a outras, nos mais diferentes assuntos, estão trabalhando nesse ramo de atividade. Porém, é somente nas últimas décadas que a consultoria tornou-se uma atividade remunerada e, conseqüentemente, um negócio.

Wilkinson (1986) coloca, também, que a consultoria organizacional, enquanto atividade consultiva, remonta desde a antigüidade. As funções de consultores tinham sido desempenhadas desde as civilizações antigas dos egípcios, hebreus e romanos, passando, inclusive, pelas culturas indígenas. Entretanto, foi na Inglaterra, em 1744, que aparece o primeiro registro de aplicação da consultoria organizacional, realizado por Alexandre Chalmers que preparou materiais e planejou os procedimentos desta ação. Sua intensificação, porém, ocorreu nos séculos XIX e XX, principalmente na Inglaterra, Escócia e Estados Unidos.

Kubr (1996) concebe que a atividade de consultoria tem sua origem na Revolução Industrial, com o advento das modernas fábricas e as transformações institucionais e sociais a ela relacionada. Suas raízes são idênticas a da administração, em virtude de se

procurar identificar e descrever métodos e princípios aplicáveis à várias organizações, objetivando o funcionamento e controle dos negócios.

O autor complementa que os pioneiros da administração científica, inclusive Frederick W. Taylor, Frank e Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt e Harrington Emerson, deram o ímpeto principal ao desenvolvimento da consultoria. Suas metodologias e técnicas, para simplificar os processos de trabalho, foram disseminadas através de dissertações, livros e artigos. Porém, as limitações da então conhecida “engenharia industrial”, conduziram a um amplo interesse de outros aspectos e dimensões das organizações e ao nascimento de novas áreas de consultoria.

Nos anos 20, trabalhos como os de Elton Mayo (experiência de Hawthorne) e de Mary Parker Follett, impulsionaram as pesquisas e as consultorias voltadas à administração de Recursos Humanos. Nesse período, algumas empresas de consultoria foram estabelecidas, e estas trabalhavam no sentido de diagnosticar, em sua totalidade, os problemas de produtividade, perspectiva de vendas e oportunidades de expansão dos negócios. Surgem, também, as consultorias em finanças, que orientavam o financiamento do empreendimento, o controle financeiro de operações, entre outros (Kubr, 1996).

Nas décadas de 20 e 30, a consultoria estava ganhando terreno, não só nos Estados Unidos e na Grã Bretanha, mas também na França, Alemanha, Checoslováquia e outros países industrializados, mesmo assim, seu volume e escopo ainda permaneceu limitado. Havia, somente, algumas empresas com prestígio, mas bastante pequenas, e os seus serviços eram, principalmente, usados pelas corporações empresariais maiores. Nessa época, o consultor permaneceu desconhecido à expressiva maioria das pequenas e médias empresas. Por outro lado, pedidos para realização de trabalhos começaram a vir de governos e esse era o começo da consultoria para o setor público, assevera Kubr (1996).

Assim, as consultorias de serviços públicos passaram a orientar os governos e os exércitos, desempenhando importante papel durante a Segunda Guerra Mundial, em particular os Estados Unidos. Os governantes entendiam que a guerra era o principal desafio da administração e que reunir os melhores peritos em administração do país, era essencial para ganhar em campo de batalha.

O período que sucede a Segunda Guerra Mundial é considerado por Kubr (1996), como “os anos dourados da consultoria”, pois a reconstrução do após-guerra, a expansão rápida de negócios, a aceleração de mudanças tecnológicas, o aparecimento e desenvolvimento de novas economias de mercado e, a internacionalização crescente da indústria em todo mundo, criaram oportunidades que favoreceram e aumentaram as

demandas dos serviços de consultoria. Nesse período, a maioria das empresas de consultoria, que existem hoje, foram estabelecidas e o negócio de consultoria atingiu o “poder” e a reputação que desfruta na atualidade. A expansão das consultorias foi impressionante, em todas as áreas, mas mudanças qualitativas significativas também aconteceram como: diversificação de serviços, inovações técnicas, crescente competição das consultorias, internacionalização contínua, presença da consultoria interna, progresso significativo nas metodologias em consultoria, aumento na utilização dos serviços de consultoria e, a presença de grandes empresas de consultoria, entre outras.

Historicamente, no contexto brasileiro, Quintella (1994: 11) assevera que “quando D. João implantou a corte do império mundial luso no Rio de Janeiro, disparando o desenvolvimento da nova capital, contratou inúmeros consultores”. O autor coloca também, que D. Pedro II teria seguido os mesmos caminhos.

Até meados do século XX essas atividades concentraram-se essencialmente no Rio de Janeiro, expandindo-se para São Paulo, Brasília, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, a partir da década de 60.

Oliveira (1996, 1999) assinala que a consultoria é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo. O autor assegura, que situação semelhante tem ocorrido no Brasil, principalmente a partir de meados da década de 60, sendo que as principais causas foram o crescimento do parque empresarial e a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultantes do processo de globalização.

Corrêa (1986: 317), por seu turno, assinala que as causas que justificam o desenvolvimento da consultoria no Brasil são três: 1) a vinda de maior número de empresas estrangeiras para o País, habituadas a utilizar os serviços de auditoria e consultoria em seus países de origem, em particular os Estados Unidos da América; 2) a crescente industrialização brasileira nos últimos anos, com o aumento de parte da complexidade organizacional das empresas; 3) a profissionalização da atividade com a abertura de cursos de administração de empresas em nível universitário.

O autor segue colocando que as empresas estrangeiras de auditoria aqui sediadas, passaram a ver na consultoria de organizações um campo promissor. Perceberam o prosperar de tais atividades e passaram a ter subsidiárias da própria auditoria no Brasil. As empresas nacionais de consultoria organizacional também se constituíram, em sua grande maioria, nessa época, vindo a se estabelecer no eixo Rio – São Paulo

Lara (1993) aponta que a utilização das consultorias, foi demandada pela crescente dificuldade das empresas em gerenciar a rápida evolução tecnológica e as contínuas mudanças econômicas e sociais presentes no país. Esses fatores exigem uma diferenciação no comportamento empresarial para garantir a competitividade. Assim, abriu-se espaço para a expansão e uso dos mais diversos recursos de apoio à gestão.

Em face ao exposto, os autores destacam como fonte de alavancagem das consultorias organizacionais: o desenvolvimento das indústrias brasileiras, aliado à instalação de novas e competitivas empresas no país, o elevado desenvolvimento científico na área administrativa para suprir as lacunas deixadas pelo desenvolvimento organizacional, bem como a necessidade crescente das empresas para se “ajustarem” às rápidas mudanças ocorridas no cenário econômico nacional.

Lara (1993: 87) coloca que “no atual contexto, esta atividade está assumida, profissionalizada e consolidada como um potente campo de exploração econômico e empresarial no setor de serviços” O autor esclarece, ainda, que com a finalidade de garantir a excelência da consultoria empresarial, estas empresas empregam atualmente os profissionais mais competitivos entre os Recursos Humanos disponíveis no mercado de trabalho.

Greiner e Metzger (1983) e Barron (1986) asseveram que a consolidação das consultorias organizacionais, em diversas partes do mundo, são observadas em circunstâncias diversas. Isso ocorre como consequência à atenção ao importante papel da consultoria. Os autores evidenciam, que o uso crescente da consultoria externa não está relacionado, somente, ao apoio à resolução de problemas e a instabilidades que ocasionalmente ocorrem nas organizações, mas tem sido exercido em caráter permanente junto às organizações que se utilizam desse recurso. Sendo assim, a consultoria organizacional ganha espaço crescente na prevenção de problemas organizacionais e na definição de novos caminhos alternativos para atuação competitiva.

As evidências da consolidação das consultorias, enquanto atividade profissional, foram marcadas por Quintella (1994) e Netz (1996), pelo informativo do Boletim Consultants News – may/98 e pelo IBCO² (1999). Todas essas fontes de informações afirmam que o crescimento das consultorias organizacionais tem sido expressivo, tendo um

² Com a finalidade de organizar a classe profissional dos consultores, um grupo de empresas de consultoria organizacional (Big Six) resolveu criar o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO. Este foi fundado em 1968, constituindo-se em uma entidade civil, aberta, sem fins lucrativos, onde em seu quadro de associados agrega consultores internos, consultores autônomos, empresas de consultoria e membros institucionais (Corrêa, 1986, IBCO, 1999)

crescimento em taxas de dois dígitos, representando um aumento de 20% ao ano. Essa atividade tem movimentado milhões de dólares no Brasil e bilhões em todo o mundo.

A atividade de consultoria, segundo Quintella (1994), ganha espaço cada vez mais crescente, haja vista que o sucesso das organizações neste e no futuro cenário econômico, exige uma forte ação consultiva, sendo esta, um dos pilares de suporte à mudança sustentada junto com a educação. Esta ação conjugada é que viabilizará o surgimento de novas organizações. Desta forma, o século XXI, especialmente em sua primeira metade, “promete ser a era consultiva e cognicrática” (Quintella, 1994: 18).

2.1.3- Objetivos e papel da consultoria

O contínuo crescimento do mercado de consultoria organizacional está diretamente relacionado com o acelerado ritmo de alterações no ecossistema empresarial, que se vê cada vez mais dinâmico e por esta razão, com complexidades também crescentes. Tanto as alterações internas, quanto externas ao ambiente empresarial, compelem à rápidas respostas no sentido de buscar uma melhor adequação às organizações.

Externamente, a consultoria tem por objetivo contribuir para a obtenção de informações e interpretação de situações relacionadas aos aspectos econômicos, sociais, políticos e jurídicos. Internamente, a consultoria apoia a gestão das organizações como um todo ou em alguma de suas áreas de atuação (Lara, 1993).

Schein (1972) assevera que o verdadeiro problema do cliente é que dificilmente ele sabe onde quer chegar e, na realidade, não se deve esperar que ele saiba, porém ele tem a noção de que algo está errado. O autor afirma que no processo de consultoria, é muito importante ajudar o empresário ou o próprio sistema cliente a definir o problema e, só então decidir que forma de ajuda se faz necessária. O autor considera ainda, que o único e legítimo objetivo inicial do processo de consultoria deve ser um diagnóstico prévio realizado em conjunto pelo consultor com o sistema cliente, pois no modelo de consultoria de procedimento, parte-se do princípio que a organização sabe como resolver seus problemas ou sabe como obter ajuda para sua solução, mas, freqüentemente, não sabe como utilizar seus próprios recursos, quer na solução inicial do problema, quer na implementação de soluções.

Assim, evitando-se o modelo prescritivo de intervenção em consultoria organizacional, o autor coloca que o papel a ser desempenhado na Consultoria de

Procedimentos consiste em ajudar a organização a resolver seus próprios problemas, tornando os dirigentes conscientes dos procedimentos organizacionais, das conseqüências desses procedimentos e dos mecanismos através dos quais eles podem ser modificados. Desta forma, os serviços de consultoria procuram facilitar a aprendizagem organizacional, orientando a autodiagnose e a auto-intervenção.

Em virtude da consultoria administrativa compreender uma ampla gama de atividades, é natural que ocorra que cada empresa defina, de maneira bastante diferente, sua forma de atuação, estabelecendo suas atividades a partir: a) do campo de especialização; b) das fases do processo de consultoria; c) da finalidade para o qual o processo de consultoria está direcionado (Turner, 1983).

Turner (1983) aponta, também, que uma das formas mais úteis de analisar o processo de consultoria, estaria em analisar a sua finalidade, posto que a clarificação dos objetivos influencia no modo real e no êxito de sua aplicação. O autor defende que os interesses de diretores e consultores se convergem quando se estabelece uma hierarquia de objetivos, os quais seguem representados hierarquicamente na Figura 1.

Figura 1: Pirâmide dos objetivos da consultoria



Os objetivos de 1 a 5, normalmente, são os que melhor se compreendem e se praticam, e também são os mais solicitados pelo cliente, enfatiza Turner (1983). Outrossim, são estes, considerados genericamente como funções legítimas, embora o de número 5 provoque alguma controvérsia. Em contrapartida, é pouco comum que os consultores abordem os objetivos 6, 7 e 8 de um modo explícito e tampouco seus clientes são propensos a pedir-lhes. Esses últimos são subprodutos dos primeiros e quando se alcança, isso implica num refinamento crescente e numa maior habilidade tanto no trabalho de consultoria, como no relacionamento consultor-cliente.

Ao abordar a mudança organizacional através de um agente de mudança, nesse caso os consultores, Bennis (1976) e Oliveira (1996, 1999) argumentam que embora cada agente de mudança tenha um conjunto de objetivos particulares, tendo como referência sua própria condição e competência frente às necessidades do cliente, é possível obter consenso em alguns objetivos gerais, tais como:

- desenvolver a competência interpessoal dos administradores;
- mudanças de valores e o desenvolvimento crescente da compreensão entre e dentro dos grupos, no sentido de os fatores humanos e sentimentos serem considerados legítimos, objetivando a redução de tensões e atrito;
- prover a organização de informações objetivas e pertinentes sobre a sua realidade, bem como o retorno analisado dessas informações aos usuários do sistema em foco;
- criação de um clima de aceitação e receptividade para o diagnóstico da consultoria e aceitabilidade para a proposta de solução aos problemas levantados;
- desenvolvimento e aprimoramento da competência e eficácia dos executivos e de grupos funcionais, a fim de operarem competentemente em vários sistemas inerentes à empresa;
- maior integração entre necessidades e objetivos da empresa-cliente e dos profissionais que fazem parte da empresa, dentro do sistema enfocado;
- estabelecimento de um clima de confiança e respeito entre os diversos profissionais envolvidos, incluindo o consultor empresarial;
- desenvolvimento de melhores métodos de “solução de conflito” que visem a “aflorescimento” dos conflitos, tensões e atritos e posterior tratamento de modo direto, racional, construtivo e sem preconceito. Ao invés dos usuais métodos burocráticos que suprimem e negam tais problemas;

- criação de um clima favorável para o estabelecimento de objetivos quantificados e bem delineados, que norteiam a programação de atividades e avaliação de desempenho de forma adequada e mensurável das unidades organizacionais, dos grupos de trabalho, bem como dos executivos e profissionais da empresa-cliente;
- aperfeiçoamento dos sistemas e processos de informação, decisões e comunicações, em todos os sentidos (ascendentes, descendentes, diagonais e laterais);
- desenvolvimento da visão sistêmica da organização em detrimento da visão orgânica.

Ao considerar os objetivos precedentes, Oliveira (1996, 1999) observa que o consultor empresarial deve atuar como agente do desenvolvimento organizacional, cuja função envolve mudanças de atitudes, comportamentos e processos, que possibilitem à empresa transacionar proativamente e interativamente visando à melhor adaptação aos novos mercados, tecnologias e desafios decorrentes do ambiente empresarial.

Turner (1982) assevera que embora seja relevante o papel da consultoria na vida empresarial contemporânea, esse não é bem compreendido. Uma significativa parcela de empresários freqüentemente não percebem o caráter “independente” das consultorias e dos consultores, exigindo-lhes, não raras vezes, uma posição que lhes é favorável, em situações conflitivas. Outras vezes tentam comprometer o consultor nas funções executivas de linha da empresa, alterando o comportamento e a atuação específica destas atividades.

O autor argumenta ainda, que isso mostra, com freqüência, que a atividade de consultoria não é percebida como uma função de ajuda e sim, expressa um sintoma de debilidade da organização, ou ainda como função de fiscalização, ou simplesmente como agentes das trocas dos métodos de trabalhos já estabelecidos.

Tal situação se estabelece, segundo Lara (1993), devido a uma grande parcela de consultores não contribuírem para uma valorização compatível com a profissão. Face as facilidades de entrada e saída desse mercado, muitos deles, desconhecem seus papéis e suas próprias limitações e, seduzidos pelo encanto da atividade, começam a explorar inadequadamente esse trabalho. Esta carência de conhecimento para o exercício profissional faz com que muitos consultores apresentem sugestões incompatíveis com a realidade das empresas-clientes e induzem os empresários a erros.

Para o autor, a educação formal para a consultoria não é compatível com o alto nível de exigência de conhecimentos necessários para o exercício da profissão e não proporciona a prática requerida pelo mercado, tais carências procuram ser supridas pelos

treinamentos sistemáticos oferecidos pelas grandes consultorias à seus empregados, pelos cursos de pós graduação, congressos e outros eventos.

Na opinião de Guttmann (1987), os consultores organizacionais, em sua maioria, estão cada vez mais bem preparados. Mesmo aqueles que estão iniciando a profissão são alto executivos, “*spin-offs*” provenientes de outras empresas de consultoria, ou são brilhantes alunos dos cursos de licenciatura ou de pós graduação. O autor salienta, que a melhora do nível profissional dos consultores contribui significativamente para o aumento da credibilidade e consolidação da profissão.

Diante do exposto, considera-se importante delimitar algumas características básicas do papel do consultor, sob várias perspectiva, a fim de obter melhor compreensão quanto ao desempenho desta função.

2.1.4- Papel do consultor

Segundo Pereira (1999: 39) “a palavra consultor vem do latim – *consultare* – que significa ‘*dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado*”.

Através da visão histórica do processo de aconselhamento, Pereira (1999) assegura que se pode chamar de “consultor” a toda pessoa que, independente do tempo, cultura ou condição, desenvolve uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisão de outras pessoas. Complementa, que a função de consultor organizacional, atualmente, é desenvolvida de forma sistematizada, visando atingir objetivos que compreendem a orientação do processo decisório, a resolução de problemas e a introdução de inovações nas empresas, entre outros.

Para Oliveira (1999: 133), o consultor empresarial “é o agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Argumenta também, que se faz necessário compreender questões pertinentes a vocação do consultor, as quais se sustenta em um tripé: a) a integridade do profissional para atuar como consultor (engajamento na atividade profissional); b) o valor que o profissional da consultoria proporciona para a empresa-cliente (serviço prestado e resultados alcançados e; c) a felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional (realização e satisfação profissional).

Ao considerar a função de consultor como agente de mudança, Bennis (1972) coloca que se trata de uma função relativamente nova se comparada a outras funções

organizacionais. O autor afirma também, que devido a sua amplitude ela se apresenta mutável, multiforme, difícil de compreender e praticamente impossível de generalizar

Em consequência desta variabilidade, constata-se na literatura uma certa complexidade no entendimento conceitual da atividade de consultoria e diferentes denominações são atribuídas aos diversos papéis desempenhados pelo consultor, em virtude da grande tendência de segmentação desse ramo de atividade.

Champion, Kiel e Maledon (apud Coopers e Lybrand, 1996), desenvolveram uma tipologia em que a postura ou abordagem dos consultores são classificadas em duas dimensões:

- grau de responsabilidade do consultor pelo desenvolvimento do cliente- eixo y;
- a responsabilidade do consultor por resultados – eixo x

Tais responsabilidades se configuram conforme segue na figura abaixo:

Figura 2: Papéis do consultor



Fonte: Coopers e Lybrand (1996: 155).

Os nove papéis do consultor (Figura 2) são assim descritos pelos autores:

- **Conselheiro:** apoia o cliente com sua experiência em necessidades e momentos específicos.
- **Facilitador:** oferece suporte à realização de projetos com recursos metodológicos.
- **Observador:** acompanha a empresa por longo período de tempo, fornecendo diagnóstico e análise.
- **Treinador:** foco na capacitação do cliente, através de programas de treinamento e desenvolvimento.
- **Professor:** busca atualizar o cliente com as últimas novidades metodológicas
- **Assessor:** responde a questões específicas dos clientes.

- Parceiro: consultor e cliente trabalham juntos, interagindo e complementando experiências.
- Modelador: implica na transferência de *know-how* ou tecnologia do consultor para o cliente.
- Especialista: trabalha como um recurso terceirizado. Não transfere seu *know-how* para o cliente.

Essas diferentes funções desempenhadas pelo consultor, envolvem diferentes graus de responsabilidade, tanto com o desenvolvimento organizacional quanto com o desdobramento de resultados, porém esses papéis estão vinculados a necessidade do uso da consultoria, bem como com a complexidade dos projetos empresariais e a capacidade interna da organização. Esses referenciais vão, de alguma forma, delimitar o desempenho do consultor.

Considerando diversos elementos da função de consultoria, Greiner e Metzger (1983), admitem que os consultores não podem assumir todos os papéis pertinentes a esta atividade. O modo de ser e de atuar depende: a) da personalidade, do conhecimento e da experiência do consultor; b) da preferência da organização-cliente por uma abordagem que vá ao encontro do seu estilo de trabalho e, c) da natureza do problema a ser analisado e resolvido. A partir destas considerações, os autores classificaram os papéis dos consultores em seis grupos, a saber:

- Generalista – Especialista;
- De processo – De conteúdo;
- De diagnóstico – Implementador de soluções;
- Que desenvolve soluções específicas – Que utiliza soluções padronizadas;
- Consultor interno – Consultor externo;
- Grandes empresas de consultoria – Pequenas empresas de consultoria.

Segundo os autores, esses papéis podem ser desempenhados de forma alternativa e em complementaridade. Pode-se observar que esta classificação oferece uma certa autonomia para o consultor navegar nos diferentes papéis, segundo a necessidade da organização, a problemática em estudo e o seu aporte de conhecimentos e, o conjunto de conceitos que guiam sua percepção.

Para Kubr (1986), o consultor, como agente de mudança, pode assumir dois papéis fundamentais: o consultor de recursos e o consultor de procedimentos.

No primeiro, como consultor de recursos, o profissional fornece informações técnicas e serviços ou recomenda um programa de ação, outrossim transferindo conhecimentos para o indivíduo, grupo ou organização. Espera-se que tais informações

e/ou ações possibilitem mudanças de atitudes, de comportamento individual e consequentemente, o desempenho da organização.

O sucesso desta abordagem depende, segundo o autor, do correto diagnóstico das necessidades da organização, da comunicação efetiva entre o cliente e o consultor e, da capacitação e perícia do consultor em prestar a informação e implementar as mudanças recomendadas.

No segundo, enquanto consultor de procedimentos, sua atuação profissional é de procurar ajudar a organização a resolver os seus problemas, tornando-a sensível e consciente dos processos organizacionais, de suas conseqüências e das técnicas apropriadas para efetivar a mudança. Nesse papel, o consultor preocupa-se em outorgar seus procedimentos, métodos e valores, de forma que a própria organização possa elaborar o diagnóstico e encontrar soluções para os problemas detectados. Tal proposta é concebida detalhadamente por Schein (1972), a qual visa colocar o consultor em uma postura eminentemente profissional, consolidando a relação de ajuda, no desenvolver, perceber, analisar e auxiliar a organização na construção de seu próprio caminho.

Na Consultoria de Procedimentos, segundo Schein (1972) e Kubr (1986), tanto o administrador quanto o consultor se dedicam a diagnose conjunta direcionadas para processos (fluxo do trabalho, relações interpessoais, comunicação, disseminação de informações, entre outros), através dos quais buscam-se a melhoria e a efetividade organizacional.

Kubr (1986) também expõe, que o moderno conceito de consultoria admite serem esses dois papéis de mútuo apoio. Ou seja, inicialmente o consultor poderá desenvolver o papel de consultor de recursos e uma vez consolidado o processo de confiança e familiarização com a organização, esse profissional poderá agir cada vez mais como um consultor de procedimentos, retornando ao primeiro papel quando demandas organizacionais exigirem tal posicionamento. Esta atuação se estende a toda e qualquer área da administração.

Ao analisar os principais papéis desempenhados pelo consultor, Pereira (1999) argumenta que estes dependem basicamente da natureza da intervenção, da fase do processo de mudança, da especialidade e do estilo do consultor. Alguns dos papéis dizem respeito ao conteúdo técnico do problema e nesse caso o consultor é usado como um recurso. Outros se referem aos aspectos comportamentais e nesses o consultor atua principalmente como um facilitador. Há ainda os papéis relacionados com o conjunto de ações e intervenções utilizados na efetivação da relação de ajuda.

Tais colocações assemelham-se a perspectiva de Schein (1972) e Kubr (1986), no entanto, Pereira (1999) forma seu quadro conceitual reiterando que o consultor, como recurso, desenvolve seus principais papéis relacionados ao conteúdo do trabalho ou a tarefa propriamente dita. Nesta abordagem encontram-se os seguintes tipos: especialista, operário, regulador, advogado, pesquisador, diagnosticador, monitor de informações, relator, conselheiro, balizador, estrategista e trator³. Quanto aos papéis desempenhados pelo consultor como facilitador, estão os de: comunicador, clarificador de processos, observador reflexivo, negociador, questionador, válvula de escape, educador, elo de ligação, apoiador, e guru: o líder de referência.

Para a autora, todos os estilos apresentam suas vantagens e desvantagens. Embora os consultores da área comportamental defendam ardorosamente a prática da consultoria centrada no cliente, há momentos em que a premência de tempo, a carência de recursos ou a natureza do problema recomendam modelos mais diretivos. Estilos pessoais de atuação, também contribuem para a escolha de um ou de outro modelo no desempenho de papéis do consultor.

Outro fator a ser considerado, no estilo de atuação, é o próprio processo de mudança, em suas várias etapas metodológicas, pois esses exigem funções e responsabilidades diversas do consultor, o qual não poderá utilizar sistematicamente os mesmos modelos sob pena de inviabilizar os resultados pretendidos. Assim, o sucesso profissional do consultor está relacionado a sua flexibilidade e capacidade de assumir diferentes papéis e de utilizar diferentes modelos conforme a natureza do problema, as necessidades situacionais, a dimensão temporal e as características pessoais, dele próprio, e das principais lideranças do sistema-cliente (Pereira, 1999)

Pelo exposto, observa-se que é consenso da maioria dos autores que o principal papel do consultor é introduzir mudanças na organização cliente, ou criar condições para que isso ocorra. Nesse sentido, se faz necessário compreender que as formas de atuação desse profissional podem ser variadas, mas que o essencial para a empresa-cliente é utilizar os serviços de consultoria para agregar valor e para criar ou sustentar algum tipo de vantagem competitiva. Para tanto, não basta o consultor ser apenas um “guru” ou um “mágico” ou ainda ter talento para consultoria (embora, uma boa dose de intuição e aguçada percepção sejam necessários), é imprescindível que esse tenha um respaldo teórico e metodológico bastante consistente dentro da área que está atuando.

³ Expressão metafórica que caracteriza o consultor que rompe paradigmas, muda hábitos ou rotinas arraigadas (Pereira, 1999).

Autores como Block (1991), Oliveira (1996, 1999) e Pereira (1999) argumentam que para o desempenho dos papéis de consultor, tanto numa orientação diretiva quanto numa orientação não diretiva, esse profissional precisa desenvolver algumas características ou habilidades que poderão lhe dar maior sustentação e consistência profissional.

A concepção de Block (1991), em relação as habilidades de consultoria, é bastante abrangente, pois além de envolver as habilidades técnicas concernente a cada área de atuação e as habilidades interpessoais, o autor explora as diversas fases do processo de consultoria, deixando crer que cada uma dessas fases requisita habilidades especiais e um certo “jogo de cintura” para que se chegue ao final do processo com o esperado comprometimento organizacional.

Oliveira (1996, 1999) apresenta as características do consultor em três grupos, quais sejam:

- Características Comportamentais: são as que considera a forma como o consultor se posiciona perante as situações.
- Características de Habilidade: considera-se, genericamente, o jogo de cintura que o consultor apresenta para otimizar os resultados. .
- Características de Conhecimento: são as que considera o aporte de preparo que o consultor tem para otimizar o resultado inerente à situação apresentada.

Corroborando com o tema, Pereira (1999) coloca que as habilidades, conhecimentos e postura do consultor são os suportes necessários para o desempenho dos papéis deste profissional..

Para lidar com a complexidade das organizações contemporâneas, o consultor precisa demonstrar conhecimento das teorias administrativas e dos modelos de gestão utilizados no mundo atual. Domínio da metodologia de pesquisa e capacidade de raciocínio sistêmico, aliados a capacidade de estabelecer um bom relacionamento interpessoal.

Parece ser de consenso da maioria dos autores que o consultor de empresas trabalha sempre em uma tripla dimensão: aporte de conhecimentos, habilidades pessoais e interpessoais e habilidades instrumentais.

Face a grande variedade e versatilidade de características e papéis expostos, torna-se difícil, um indivíduo sozinho, ter expressiva competência, por esta razão é que na consultoria contemporânea busca-se o trabalho em equipes, a fim de engajar o maior número possível de talentos e habilidades, viabilizando o atendimento das atuais exigências do mercado.

2.1.5- Abordagens ou modelos do processo de consultoria

No tema anterior foi destacado o papel do consultor e nele observou-se um amplo leque de possibilidades de atuação. Na literatura e na prática de consultoria constata-se semelhante abrangência no que concerne aos modelos ou abordagens em consultoria organizacional.

Lima (1998) afirma, que existem diversas maneiras de abordar o processo de consultoria, levando em consideração o tipo de intervenção, o tipo de serviço proposto ou o tipo de problema a ser equacionado.

Partindo-se destas diferentes abordagens, os autores traçam tipologias diferenciadas, constituindo-se em modelos peculiares e estilos distintos no processo de consultoria empresarial.

Schein (1972), em defesa do modelo de intervenção da Consultoria de Procedimentos, procura diferenciar esse modelo dos demais modelos de consultoria praticados. Assim, o autor estabelece três tipos de abordagem em consultoria, a saber:

- Modelo da Compra de Serviços Especializados: nesse modelo o administrador procura obter aquisição de informações ou serviços de pessoas qualificadas.
- Modelo Médico – Paciente: nessa abordagem, o consultor (ou a equipe de consultoria) é contratado, pelo executivo, com a finalidade de examinar a empresa, ou parte dela, da mesma forma como um médico examina seu paciente. Assim, o consultor deve determinar o que está errado na organização, e então, como um médico fazer a prescrição do tratamento.
- Modelo de Consultoria de Procedimentos: pressupõe, a diagnose conjunta e esta se processaria por toda a empresa e o consultor estaria dando todo suporte necessário no ensinamento de técnicas para o diagnóstico e para solução de problemas, sendo assim, o próprio processo de consultoria vai ajudar o cliente a definir os passos do diagnóstico que irá conduzir a programas de ação ou transformações. Mas, se constitui também função do consultor evitar que o administrador tome um posicionamento de mudança antes que todo processo de diagnóstico seja concluído (Schein, 1972).

Schein (1972) considera, também, que os elementos importantes a serem estudados numa organização são os elementos humanos. “Uma boa diagnose de um problema organizacional pode ir além de uma análise dos procedimentos humanos, mas não pode ignorá-los” (p. 9). Isto significa que o consultor é antes de tudo, um especialista

em procedimentos humanos nos níveis individual, interpessoal e intergrupal, sendo que sua especialização pode superar esta área, porém não pode deixar de incluí-la.

Uma segunda concepção na forma de abordar os modelos de consultoria organizacional é oferecida por Kubr (1986). O autor contempla os modelos através das diferentes áreas da administração, sendo proposta nas seguintes áreas: Administração Geral, Administração Financeira, Administração de Marketing, Administração da Produção, Sistema de Informação e Processamento de Dados, Administração de Pessoal, Administração de Pequenas Empresas.

Além da concepção por funções administrativas, Kubr (1986) coloca que com o desenvolvimento organizacional e a evolução das consultorias, algumas destas áreas tiveram que se especializar por setores. A consultoria por setor tende a concentrar-se em áreas de administração onde as diferenças setoriais são predominante, e onde os elos da administração com a tecnologia são mais aparentes: está ligada, principalmente, à administração da produção e à operações.

O IBCO (1999), também se utiliza da diferenciação por área de atuação, na concepção dos diversos modelos de consultoria e, assim as propõe:

Áreas de Atuação: Custos, Desenvolvimento Organizacional, Estratégia, Finanças, Logística, Marketing, Materiais, Produtividade Administrativa, Produtividade Industrial, Qualidade, Recursos Humanos, Treinamento, Estudos de Viabilidade, Administração em Convênios Médicos e Outros.

Cada uma das área apontadas desenvolvem uma série específica de atividades, todavia, as atividades de consultoria mais representativas para o presente estudo são:

- Recursos Humanos: elabora políticas e programas de RH, diagnóstico de gestão em RH, pesquisa salarial e de benefícios, sistemas de avaliação de desempenho, pesquisa e análise de clima e cultura organizacional, relações com sindicatos, negociações, programas motivacionais, recrutamento e seleção de executivos, programas de integração de colaboradores, habilidade gerenciais, criatividade no trabalho, reengenharia de pessoas e grupos, programa *trainee*.
- Treinamento: trabalha com levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, elaboração de planos e programas de treinamento, cursos abertos e "*in-company*" para as áreas de: estratégia, contábil/fiscal, custos/controles/orçamentos, produtividade e suas técnicas específicas, qualidade e suas técnicas específicas, círculos de controle de qualidade, informática, entre outros.

- **Estratégia:** desenvolve diagnóstico estratégico, elaboração e implantação de estratégias, administração estratégica, projeção e análise de cenários, adequação de estratégias e estrutura, análise da concorrência, plano mercadológico, reengenharia de negócios.

Genericamente, a grande maioria dos serviços de consultoria administrativa está alocada, segundo Oliveira (1996, 1999), nas seguintes atividades: a) delineamento e operacionalização de estratégias empresariais; b) estruturação organizacional; c) estabelecimento e operacionalização de processos; d) estruturação e desenvolvimento dos diversos recursos empresariais, principalmente dos Recursos Humanos.

Embora, as atividades de consultoria transitem nestas atividades empresariais, Oliveira (1996, 1999) coloca que em virtude da atual proliferação de empresas de consultoria, bem como a elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos por estas empresas e por consultores autônomos, torna-se complexa a definição dos diferentes tipos de consultoria. Porém, o autor propõe uma classificação genérica de atuação, definindo uma tipologia quanto à estrutura, quanto à amplitude e ainda, com outras formas de interações com a empresa cliente.

Complementando, esse quadro conceitual, Pereira (1999) acrescenta que os modelos de consultoria empresarial guardam a mesma dimensão da mudança que se deseja implantar e podem focalizar: a estratégia, a estrutura, a cultura, o modelo de gestão, o produto e os processo.

Sendo assim, as diferentes abordagens ou modelos de consultoria, vão atuar em uma ou em várias destas dimensões da mudança organizacional, tornando-se necessário na relação de ajuda, que tanto consultores quanto clientes compreendam o que pode se esperar de um modelo de consultoria, que conheçam suas vantagens e desvantagens, como ele acontece na prática e sua viabilidade para a organização.

Ao abordar sobre a definição do produto de consultoria que o consultor vai oferecer ao mercado, Oliveira (1996,1999) destaca que saber com clareza sua área de atuação e as diversas dimensões que compõem as atividades de consultoria, representa o principal item para a consolidação do negócio e constitui-se no elo de ligação entre a consultoria e a empresa-cliente.

2.2- Administração de Recursos Humanos: contextualização e perspectivas

2.2.1- Visão histórica da administração de Recursos Humanos

Historicamente, observa-se que as transformações ocorridas no âmbito da administração de Recursos Humanos, no Brasil, iniciam-se a partir da primeira grande guerra (1914-1918), da qual resultou a expansão das indústrias brasileiras.

Prado Jr. (1985) aponta que no ano de 1907 o censo das indústrias registrava 3.258 estabelecimentos industriais, sendo que o censo realizado em 1920, imediatamente após a guerra, mostrou um total de 13.336 estabelecimentos industriais, representando um aumento de aproximadamente 309%.

Concomitantemente, neste período, observa-se um fluxo crescente de imigrantes europeus que desempenharam um papel de suma importância, trazendo mudanças para a sociedade brasileira.

“Esses imigrantes exerceram notória influência nas relações trabalhistas brasileiras, em virtude de seu elevado grau de instrução, de cultura e politização. Trouxeram sua experiência no campo sindical, que foi incorporada ao ambiente de trabalho, refletindo-se na mentalidade e nas formas de conduta do trabalhador brasileiro” (Aquino, 1980: 64).

Segundo Almeida et al (1993) e Albuquerque (1987), até 1930 as relações de trabalho não eram pautadas em legislações trabalhistas, cabendo à empresa executar apenas funções de registro e controle de pessoal e folha de pagamento. Simplesmente, estas atividades eram atreladas a outros processos administrativos, sem contemplá-las em um órgão específico.

O estabelecimento de processos técnicos e legais na administração de pessoal decorreu da Revolução conduzida pelo presidente Getúlio Vargas, em 1930. Esse, “sensível” à inquietação da classe trabalhadora, atuou no sentido de atender algumas reivindicações do operariado.

Consolidou-se, assim, a intervenção do poder público na regulamentação do conflito entre capital e trabalho através: a) de canais institucionalizados (Ministério do Trabalho), b) da criação da legislação trabalhista (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT) e, c) com a organização dos sindicatos, pois foram estabelecidos os critérios associativos, segundo os quais esses órgãos deveriam ser formados, traçaram-se os limites

de suas ações e objetivos e garantiu-se a sua subsistência através do imposto sindical (Aquino 1980; Almeida et al, 1993; Rodrigues, 1996).

Nas décadas de 30 a 50, diante das novas exigências impostas pela legislação trabalhista, as empresas criaram o Departamento de Pessoal ou Sessão de Pessoal, com objetivos meramente burocráticos, responsáveis pelo cumprimento das exigências legais (Aquino 1980; Almeida et al, 1993).

A década de 50, governada pelo presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961), caracterizou-se pelo rápido desenvolvimento do país. Nessa época, observaram-se transformações no perfil econômico do Brasil com a implantação da primeira indústria automobilística nacional que, além de trazer novas tecnologias, levou a seção de pessoal a estabelecer métodos de recrutamento, seleção e treinamento, para atender à demanda de mão-de-obra mais qualificada, exigida pela complexidade tecnológica e organizacional (Boog, 1991).

Almeida et al (1993) reitera que com a indústria automobilística surge a fase tecnicista ou instrumentalista, com a substituição do Chefe de Pessoal pelo Administrador de Pessoal. Tal função passou a agregar tecnologias que permitiam a operacionalização de subsistemas de Recursos Humanos, desde a contratação de pessoal à sua manutenção, passando pelo seu desenvolvimento.

Ainda na década de 50 e início da década de 60 obteve-se a contribuição da Psicologia Industrial, que introduz mudanças, principalmente no processo de seleção com a utilização de testes psicológicos. Esses instrumentos tinham por finalidade medir as diferenças individuais das pessoas e correlacioná-las ao processo de trabalho.

Segundo Secula (1976) e Malvezzi (1995), a Psicologia Industrial não questiona os fundamentos da administração científica, sendo coexistente a ela. Os autores afirmam que a ação da administração científica e da psicologia eram similares, uma vez que ambas se interessavam em investigar sistematicamente os procedimentos e os métodos usados no contexto da organização industrial. A principal diferença, entretanto, é que a administração científica se direciona para o papel do engenheiro e para os estudos relacionados ao processo de produção (tarefa), enquanto a Psicologia Industrial se direciona para o papel do psicólogo e para os estudos das práticas das pessoas (análise da competência, tendo em vista o desempenho da tarefa.).

Para Albuquerque (1987), com o advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental surge o

Gerente de Recursos Humanos, propriamente dito e ainda de Relações Industriais. Tal fato é registrado em meados da década de 60.

Entretanto, todos esses avanços não garantiram ao trabalhador brasileiro condições de vida e de trabalho mais dignas, ao contrário, como afirma Aquino (1980: 69), “é bom observar que, de 1964 a 1978, houve efetivo controle político e econômico da classe trabalhadora, o que levou a classe trabalhista quase ao desespero. E o controle mais drástico, sem dúvida, foi o salarial”.

Durante todo o período analisado, segundo Aquino (1980), a administração de Recursos Humanos muito pouco contribuiu para a redução do conflito entre capital e trabalho. Todas as atividades desta área se concentravam em aspectos burocráticos ou nos aspectos legais e punitivos, não observando o processo social dinâmico que se desenvolvia no país.

A abertura política no Brasil ocorreu somente no final da década de 70, quando as reclamações trabalhistas se manifestaram através de movimentos grevistas levando a administração de Recursos Humanos a lidar com questões, até então, nunca experimentadas.

A complexidade das reivindicações levantadas pelo movimento grevista resgata, inicialmente, um maior grau de conscientização nos empresários em relação à função de pessoal, sendo que a área é reavaliada em seu papel e passa a ganhar espaço, vindo a participar na Diretoria da empresa. Todavia, tal fato não provoca, ainda, as mudanças necessárias para alavancar, definitivamente, a administração de Recursos Humanos, pois na prática permanece a atuação do modelo burocrático com poucas transformações (Aquino, 1980).

A evolução na administração de Recursos Humanos, no Brasil, reflete o paradigma de relações de trabalho vigentes na administração. Nesse sentido, compreende-se melhor as fases e os acontecimentos apontados acima, quando se resgata todo o processo da relação “homem – trabalho” nos diferentes paradigmas da administração. Tal análise foi realizada por Malvezzi (1995: 20), sendo que o autor assim a coloca:

“Tendo institucionalizado uma relação entre o homem e o trabalho, que separou a mente que cria da mão que executa (Arvon, 1964), o modelo industrial neutralizou a potencialidade humana de programar e realizar seu próprio destino. Foram-lhe dificultadas as possibilidades de escolha (pela imposição de tarefas e carreiras), foi-lhe controlado o acesso aos meios de realização [pelo controle sobre seu corpo e seu tempo (Burrell, 1982), pelo enfraquecimento de seu poder de barganha (Anthony, 1977), pela desarticulação das

possibilidades de emprego (Finneman, 1983) e pela sua sujeição “*a uma articulação racional de tarefas e propósitos sob o controle do gerenciamento*” (Malvezzi, 1988: 108)]. Para muitos trabalhadores essa relação constituiu-se em obstáculos quase intransponíveis para a realização de projetos individuais, porque desconsiderou o trabalhador como sujeito (sua condição metafísica), desequilibrou suas relações de reciprocidade com a natureza e enfraqueceu suas possibilidades de controle sobre a satisfação de suas próprias necessidades – três condições ontologicamente essenciais da “relação HOMEM-TRABALHO”.

Malvezzi (1995) reitera, ainda, que houve escolas da administração que perceberam tal desagregação humana e tentaram recriar o espaço humano nas organizações, como é o caso da teoria dos sistemas sociotécnicos que propôs a otimização conjunta dos aspectos técnicos e sociais na organização do trabalho, gerando, assim, alguns avanços.

Porém, a mudança mais significativa na relação homem trabalho e, conseqüentemente na administração de Recursos Humanos, ocorreu através das atividades desenvolvidas por Elton Mayo e sua equipe, com a experiência de Hawthorne. Nesse estudo foi reconhecido que o trabalhador não reage individualmente, mas sim como membro de um grupo. Percebeu-se que o desempenho profissional era decorrência do indivíduo como um todo e não de suas habilidades motoras e mentais. Aspectos como motivação, valores, expectativas, sentimentos, participavam na determinação do desempenho humano e isso ocorria tanto com o indivíduo quanto com o grupo. A teoria de sistemas era colocada como modelo para a análise do comportamento organizacional (Katz e Kahn, 1987) e o direcionamento na administração de Recursos Humanos passou a ser articulado de forma sistêmica com os aspectos organizacionais. (Malvezzi 1995).

Até a década de 70, por mais influente que tenha sido a contribuição das teorias acima apontadas, a concepção que se tinha do trabalhador pautava-se no modo institucionalizado pela fábrica taylorista, ou seja, permanecia a idéia de que o homem possuía atributos articulados a serem manipulados de acordo com a função e regidos pela gerência que determinava todo o seu monitoramento, através do treinamento e desenvolvimento.

As efetivas transformações só ocorreram em meados da década de 70, a partir das mudanças abrangentes que se processaram em todo contexto organizacional. Nessa época, registrou-se um aumento significativo da competitividade em todos os ramos de negócios. Novas tecnologias surgiram, permitindo um realinhamento nas formas de produzir e de

administrar. Os movimentos operários reivindicavam mais participação no processo decisório e a abordagem centrada nas tarefas, até então adotada, mostrava-se insuficiente para responder à dinâmica de mudanças e à rapidez de decisões requeridas pela competitividade (Aquino, 1980; Almeida et al, 1993; Malvezzi, 1995).

Os fatos apontam para uma necessidade crescente das organizações reorientarem suas formas de atuação e para tanto buscam, segundo Malvezzi (1995), a incorporação de uma política de modernização que compreende resumidamente quatro elementos básicos: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade. Tais mudanças redimensionam toda atividade laboral, que sai da mera execução de tarefas técnicas e controladas para atuação em processos autônomos, comprometidos e criativos.

Como consequência, a administração de Recursos Humanos é redimensionada em seu papel. Plano de cargos e salários, carreiras, benefícios, recrutamento, seleção e treinamento tiveram que ser conduzidos de formas diferentes para suprir as novas exigências. As organizações tornam-se o palco principal de aprendizagem e esmeram-se no desenvolvimento de competências a fim de fazer frente às demandas de mercado. As lideranças são chamadas a atuar como facilitadoras do processo dentro de grupos autogerenciáveis. O recrutamento e seleção não trabalha mais na definição de perfis profissiográficos oriundos de tarefas bem definidas, esse passa a ser realizado pelas gerências de áreas ou células de produção, que buscam no novo colaborador, predisposição para trabalhar em grupo, flexibilidade, disponibilidade para o aprendizado e capacidade de trocar experiências e informações. Ocorre ainda a busca por remunerações que reflitam o comprometimento, a autonomia e a criatividade do colaborador, além da efetiva participação nos resultados. As áreas de benefícios procuram suprir as lacunas deixadas pelo Estado e passam a oferecer assistência médica, odontológica, tickets refeição e outras ajudas que proporcionem melhores condições de vida ao trabalhador (Carneiro, 1995; Lucena, 1995; Chiavenato, 1996).

Esse é o cenário de transformações que se apresenta até o momento. Nesse contexto cabe à administração de Recursos Humanos atuar com propósitos de promover, de forma democrática e ética, a integração do trabalhador e o aumento gradativo de sua produtividade (Aquino 1980), partindo da percepção de que há um desejo de realização nas pessoas, que ao encontrarem um significado no trabalho e “espaço psicológico” para crescer, serão capazes de transformar sua força criativa e empreendedora em energia e desempenho organizacional (Lucena 1995). Os papéis dos profissionais atuantes nessa área serão de orientadores, facilitadores, estrategistas e consultores. Esses papéis têm como

princípio compreender que ao se ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional, estar-se-ia ajudando, também, a construir o projeto da própria empresa. Portanto, é a difícil arte de harmonizar o atendimento das necessidades humanas com a consecução dos objetivos organizacionais.

Todavia, ao analisar os caminhos e direcionamentos na administração de Recursos Humanos, autores como Almeida et al (1993), Chanlat (1994), entre outros, destacam que a administração contemporânea vem se utilizando dos quatro modelos de gestão: a) o modelo taylorista e neotaylorista (com divisão do trabalho, tarefas repetitivas, horários rígidos...); b) o modelo tecnoburocrático (forte hierarquia, regras e procedimentos escritos, ênfase na especialização e na técnica...); c) o modelo da “excelência” – anos 80 – (com supervalorização da ação, canalização da energia individual em atividades coletivas, desafios permanentes, maior autonomia, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, diminuição dos níveis hierárquicos, flexibilidade e polivalência de mão-de-obra.); d) o modelo de gestão participativa que compatibiliza com o modelo anterior e introduz a mobilização do indivíduo a serviço da organização, canalizando suas energias físicas, afetivas e psicológicas para o compromisso e adesão aos objetivos da empresa.

Portanto, faz-se necessário considerar, especialmente ao se reportar a realidade brasileira, que não se pode falar de uma homogeneidade de períodos da evolução da gestão de Recursos Humanos. Hoje podem ser encontradas empresas operando em qualquer um dos modelos relatados acima.

Assim, discutir o papel da administração de Recursos Humanos implica em reconhecer o contexto sócio-cultural e político em que as organizações estão inseridas, bem como compreender toda cultura que orienta os direcionamentos da empresa.

2.2.2- Atividades desenvolvidas no contexto da administração de Recursos Humanos

Tradicionalmente, a administração de Recursos Humanos é o campo da ciência administrativa responsável por estudar os processos, direta ou indiretamente, relacionados com os indivíduos-membros de uma organização. Seu papel é desempenhado, na dimensão técnica, fornecendo recursos instrumentais que proporcionam melhor adequação do trabalhador para realização de suas tarefas. Nessa vertente, sua contribuição centra-se em aspectos como: plano de carreira, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção etc. Na dimensão estratégica, que ganha

destaque a partir dos anos 80, a administração de Recursos Humanos ocupa-se, essencialmente, com o planejamento estratégico de Recursos Humanos em consonância com os objetivos gerais a serem atingidos pela organização.

Em períodos mais recentes, a administração de Recursos Humanos vem percorrendo novos caminhos para uma melhor compreensão da dimensão homem-trabalho no contexto organizacional. Nesse sentido, ampliam-se e intensificam-se os campos de pesquisa sobre relações de poder, cultura organizacional, comprometimento organizacional, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Tais pesquisas fornecem suporte à gestão de Recursos Humanos, frente aos novos paradigmas que lhe são impostos, especialmente, na condução e compreensão das interações dinâmicas que se processam entre os seres humanos, as organizações, a sociedade e o meio ambiente. As pesquisas procuram promover, também, uma perspectiva mais holística que busque uma visão do todo interligado.

Outrossim, as novas tendências da gestão de Recursos Humanos apresentam uma proposta diferenciada para esta área, quais sejam: a Terceirização e a Consultoria Interna de Recursos Humanos. Nessa nova perspectiva, muda o foco da administração de Recursos Humanos, que marcou sua presença mais como função voltada para as pessoas do que para os negócios. Dessa forma, a nova filosofia de gestão de Recursos Humanos centra-se na análise da organização e não, propriamente, dos indivíduos que nela trabalham.

Para melhor entendimento das diversas atividades que compõem a administração de Recursos Humanos, de forma sucinta, será realizada uma revisão de algumas funções exercidas por esta, tanto na vertente técnica-operacional quanto na vertente estratégica, de pesquisa e novas tendências.

a) A VERTENTE TÉCNICA OU OPERACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Abrange entre outras atividades:

- **Recrutamento e Seleção**

Para Aquino (1980), Toledo (1981) Carvalho e Nascimento (1993), Hax e Majluf (1995) e Peixoto (1995), o recrutamento é o procedimento sistêmico de RH que objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinado cargo oferecido pela empresa, podendo ser esses provenientes, tanto do contexto interno quanto

externo à organização. Ao processo de seleção compete escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados e com melhores condições para atender às demandas da função.

As técnicas e os procedimentos adotados nos processos de recrutamento e seleção são vários e cada empresa procura utilizar as ferramentas de acordo com sua filosofia de trabalho, com a cultura organizacional, com seu ramo de atividade e ainda de acordo com a função a ser preenchida. Todavia, Aquino (1990) coloca que a tendência das empresas é buscar uma “força de trabalho excelente”, para tanto, essas deverão interessar-se mais em admitir o Homem do que o Profissional. Ou seja, os requisitos a serem buscados serão baseados mais na competência pessoal do que na competência profissional, entendendo-se que, quando o indivíduo é competente como pessoa, certamente, o será como profissional. Com isso, busca-se reduzir o “encantamento” pelo volume de títulos, experiências etc., registrados nos currículos, e procura-se estabelecer um processo de seleção que permita um contato maior com as pessoas (candidatos), visando apreensão de características que demonstrem a internalização de valores mais humanos.

- **Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho “é um dos procedimentos básicos que aciona o sistema de RH, face aos seus objetivos” (Carvalho e Nascimento, 1993: 242). Embora funcione como fonte de informação, a avaliação de desempenho cumpre, também, o papel de apoio às diversas atividades desenvolvidas dentro da competência da administração de Recursos Humanos. Entre suas finalidades pode-se destacar: a) verificar o desempenho do colaborador ou da equipe no exercício de seu cargo ou no processo de produção, b) contribuir para a formação e descoberta de novos talentos, c) identificar problemas de desadaptação e ou desinteresse por parte do colaborador e outros problemas de ordem pessoal, d) levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento, e) subsidiar uma melhor adequação dos salários, promoções, etc., f) validar os programas, já existentes, de ambientação, treinamento, salário, benefícios, entre outros. (Aquino, 1980; Carvalho e Nascimento, 1993; Hax e Majluf, 1995 e Chiavenato, 1996).

Segundo Lucena (1995), mesmo que a empresa não tenha um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado, tanto em sua aplicação como na utilização dos resultados, ainda assim, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e sempre é utilizada para justificar as decisões sobre os empregados. As ações na gestão de Recursos Humanos estão voltadas para gerenciar o desempenho.

Por intermédio da avaliação, de desempenho a empresa tem condições de detectar necessidades de ajuste em relação às pessoas, às equipes, às áreas e, sobretudo, à empresa como um todo.

Carvalho e Nascimento (1993) colocam que os critérios para avaliação estão fundamentados na definição de padrões de desempenho, os quais constituem parâmetros ou pontos de referência para a execução de um determinado trabalho.

Hax e Majluf (1995) e Chiavenato (1996) salientam que, o rumo da avaliação de desempenho tem sido influenciado pela gradativa substituição da divisão estanque de tarefas para a orientação por processos, alterando, sobremaneira, os sistemas indicadores de desempenho. Inicialmente, a avaliação estava orientada somente para os resultados, preocupando-se com a habilidade do indivíduo para satisfazer um conjunto pré-ordenado de indicadores de rendimento. Em um segundo momento, busca-se um sistema de avaliação orientado para o processo, onde esse procura penetrar nas circunstâncias que são parte do caminho que se percorre para chegar aos resultados almejados.

A participação dos trabalhadores nos resultados da empresa tem exigido redefinições de indicadores e medidores que permitam negociações mais francas e objetivas entre as duas partes (empresa e colaboradores), fato esse, identificado como uma carência no cotidiano organizacional (Chiavenato, 1996).

A metodologia utilizada para a avaliação de desempenho leva em consideração os aspectos concernentes à função ou processo, bem como à pessoa ou à equipe que está sendo avaliada. Esta dispõe de diferentes métodos que podem ser integrados de acordo com as particularidades da empresa, a política de Recursos Humanos e as atividades exercidas pelos trabalhadores (Carvalho e Nascimento, 1993).

Coopers e Lybrand (1996), após fazerem uma compreensão crítica dos diversos pontos que comprometem a avaliação de desempenho e analisar os motivos que fazem com que ela não atinja seus objetivos, propuseram um modelo que chamaram de “5 C” (clareza, cultura, compromisso, capacitação, contínuo aprendizado). Segundo os autores, esse modelo tem como premissa básica saber, com clareza, para onde a empresa quer ir, ou seja, sua visão, missão, objetivo e diretrizes estratégicas.

- Administração de Cargos, Salários e Benefícios

Para administrar cargos, salários e carreiras, pressupõe-se um subcomponente natural que alicerça as diversas atividades e políticas de Recursos Humanos: a descrição ou desenho de cargos. Este, refere-se ao detalhamento das atribuições ou tarefas de um cargo (o que faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para execução das atribuições (como faz) e os objetivos do cargo (porque faz).

Segundo Lucena (1995: 101),

“a estruturação e descrição de cargos constituem etapas do planejamento organizacional que procuram, a partir da missão e das áreas de responsabilidades de cada unidade organizacional, estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidades e autoridades. Especifica também através das descrições, o campo de atuação de cada cargo, contribuição esperada e os requisitos e competência profissional e pessoal necessários para o desempenho do cargo”.

A redefinição ou redesenho dos cargos é constante e se processa com a mesma dinâmica de mudança que ocorre em todo contexto organizacional. Torna-se imperativo reconhecer que não existe estabilidade no cotidiano das organizações e, portanto, não existirá, também, em relação à descrição ou desenho de cargos.

Embora as mudanças sejam inevitáveis, Lucena (1995) afirma que a organização terá sempre que estabelecer a divisão do trabalho, estruturando suas funções por segmento ou áreas afins, que delimitam um campo de atuação profissional, voltado para produzir resultados específicos.

Para Chiavenato (1996: 121), “os cargos são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma certa racionalidade: a busca da eficiência da organização”. Desta forma, a estrutura de cargos cumpre o papel de alocar os Recursos Humanos de acordo com os objetivos organizacionais, como também, orientam as pessoas na realização de sua atividade laboral, uma vez que são os cargos que definem o que fazer e o como fazer no processo de trabalho.

As novas tendências de mercado exigem que ao se desenhar um cargo ou um processo de produção (em célula ou times) sejam contemplados outras dimensões e não somente as especificações técnicas. Tais dimensões, segundo Bowditch e Buono (1992) e Chiavenato (1996), são: variedade, autonomia, significado, identidade e retroação ou

feedback. Estas, estão implícitas na utilização da capacidade de autocontrole e autodireção das pessoas gerando mais satisfação e produtividade, na construção de um ambiente participativo que evidenciem ações que permitam a elaboração de objetivos planejados junto às gerências, na demonstração de interesse para com as necessidades básicas do ser humanos e ainda, no acompanhamento de informação sobre os resultados do trabalho. Ao se contemplar essas dimensões, pressupõe-se que o desenho do cargo não estaria direcionado, somente, aos objetivos organizacionais, mas também, aos objetivos individuais.

A atividade de estruturação de cargos, segundo Lucena (1995), apresenta uma base importante para estabelecer a estrutura e definir a política salarial da empresa, além de facilitar o processo de gerenciamento das atividades e fornecer suporte para o acompanhamento e a avaliação do trabalho.

Com referência à administração de cargos e salários, de forma geral, esta “pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto, justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente” (Carvalho e Nascimento, 1993: 19). De forma simples, trata-se da atividade de Recursos Humanos que oferece uma certa estrutura voltada a remuneração do colaborador pelo serviço prestado. Essa base estrutural no sistema de remuneração pode servir de alicerce para outras formas de compensação variável, além de permitir um certo ajuste de acordo com as demandas de mercado.

Para Coopers e Lybrand (1996), a maioria das empresas têm aplicado sistemas de remuneração baseado, unicamente, nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função hierarquizada segundo algum critério de avaliação. Os autores reiteram que a utilização de instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem a muitas dessas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus Recursos Humanos. Porém, a aplicação de um sistema que exclui outras formas de remuneração, pode ser incompatível com as novas propostas de desenvolvimento organizacional. Esse assunto é reforçado por Lawler III (1990), quando afirma que o tradicional sistema de remuneração que se vem utilizando foi criado para um modelo de empresa com altos níveis hierárquicos e com formas de trabalho organizadas individualmente, empresas essas que estão em extinção. Portanto, torna-se obsoleto o uso do tradicional sistema de remuneração, frente às formas modernas de organização do trabalho como *celularização*, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos.

Visando a considerar pontos importantes do contexto organizacional como a estratégia, a estrutura, o estilo gerencial, os colaboradores e suas características pessoais e funcionais, entre outros, Coopers e Lybrand (1996), propõem o “sistema de remuneração estratégico”. Esse sistema engloba os seguintes componentes: remuneração por habilidades, remuneração funcional, salário indireto, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas (formas especiais de recompensas). Segundo os autores, esses componentes estão presentes nos sistemas de remuneração de empresas com gestões mais avançadas e funcionam como catalisadores para a convergência de energia para a organização.

Observa-se assim, que os programas de remunerações estão passando por transformações conceituais dramáticas, saindo de uma abordagem de sistemas de avaliação de cargos rígidos e estáticos para uma avaliação mais flexível, baseada muito mais na contribuição do colaborador (ou desses cargos) para os resultados da organização, e num sistema de remuneração mais variável do que fixa.

Quanto aos benefícios, esses constituem salários indiretos e respondem por parte considerável do salário total, sua representatividade na composição da remuneração torna-se fator decisivo para a atração ou retenção dos indivíduos nas organizações. Incluem, notadamente, seguro, assistência médica e odontológica, fundos de pensão, alimentação, folgas, horário móvel, férias, serviços educacionais, financeiros e outros tipos de serviços sociais (Aquino, 1980; Werther, 1983; Bowditch e Buono, 1992; Coopers e Lybrand, 1996).

Os benefícios, também chamados de “bem estar do empregado” e de “pagamento oculto” (Flippo, 1976: 593), surgiram, em primeiro momento, para atender às reivindicações da classe operária e, posteriormente, como um instrumento organizacional para obtenção do aumento da produtividade.

Os planos de benefícios são importantes tanto para o empregado, quanto para o empregador, porém, devem ser estudados cuidadosamente, pois representam um custo elevado para a organização (Freed, 1997). Nesse sentido, faz-se necessário salientar que a maneira como esses são conduzidos, enquanto pacotes fechados e rígidos, podem causar somente ônus à empresa, sem proporcionar o retorno, na mesma dimensão de seus investimentos. Tal situação se deflagra, uma vez que os benefícios propostos não cumpram com sua finalidade junto ao colaborador no atendimento de suas reais necessidades. Portanto, um certo grau de flexibilidade é esperado na administração dos benefícios para que a proposta da empresa entre em consonância com as necessidades de seus colaboradores (Coopers e Lybrand, 1996).

- **Planejamento de Carreira**

Em 1980, Aquino colocou que o planejamento de carreira consiste em um sistema hierarquizado em que cada categoria apresenta um conjunto de atribuições, responsabilidades e complexidades. Para ascender à categorias mais elevadas, o funcionário tinha a sua disposição duas possibilidades: a experiência ou tempo de serviço e a preparação intelectual conseguida com estudos formais e programas de treinamento. Entretanto, ao retomar o conceito em 1990, o autor diz que a promoção deve ocorrer mediante à medição e recompensa do desempenho, da potencialidade e do valor do trabalhador. Em outras palavras, as possibilidades de ascensão residem, essencialmente, no valor que o colaborador consegue agregar à organização dentro de uma visão mais sistêmica dos processos empresariais.

Lucena (1995) utiliza o conceito de linha de sucessão, este trata da análise de um conjunto de cargos de um segmento ou unidade, tendo como referência o conteúdo do cargo, seu nível de complexidade e seus requisitos. Essa linha estaria focada em uma especialidade, com distintos níveis, as quais teriam uma capacitação básica comum que possibilita aos ocupantes progredirem profissionalmente, até atingirem um novo estágio na carreira.

Entretanto, Lucena (1995) aponta que plano de sucessão e plano de carreira são coisas distintas. O plano de sucessão compreende a indicação, pela empresa, de empregados para, no futuro, ocuparem posições de maior conteúdo, de acordo com as linhas de sucessão. O plano de carreira, por sua vez, está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais na carreira. Portanto, os planos de carreira são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo.

Todavia, no cotidiano organizacional e em todo mercado de trabalho dificilmente encontrar-se-ão ações que contemplem os conceitos apontados nos planos de carreira, pois observa-se uma redefinição significativa nesse subsistema de Recursos Humanos, demandados, principalmente, pela empregabilidade e por todas as transformações de mercado. Atualmente, as empresas não têm definido mais um plano de carreira, via de regra cada pessoa ficou responsável por sua própria carreira e por sua preparação contínua com o intuito de se tornar empregável.

Por parte das organizações, nota-se que ela procura levantar as necessidades futuras de Recursos Humanos, apresentadas pelo planejamento estratégico e prevê as possíveis substituições que se farão necessárias pela saída programada e/ou estimada de

peças, ou ainda, por razões contingenciais face à aquisição de novas tecnologias. Nessas previsões, procura-se preparar as pessoas para que essas possam, quando necessário, assumir o novo papel a ser desempenhado na empresa. Essas ações aproximam-se do que Lucena (1995) chama de plano de sucessão. Em síntese, as empresas têm se preocupado em antecipar suas necessidades e procuram supri-la com seus Recursos Humanos, preparando-os e ao mesmo tempo oferecendo algumas condições para que a própria pessoa possa buscar seu desenvolvimento a fim de permanecer no mercado de trabalho.

- **Treinamento e Desenvolvimento**

O aprendizado vem sendo continuamente considerado uma tarefa vital para as organizações que esperam competir de forma eficaz frente ao mercado globalizado.

O conceito de aprendizagem vem adquirindo ampla repercussão, deixando de ser uma ação somente cognitiva, mas abrangendo também a capacidade de criar, transferir e modificar comportamentos, visando refletir toda capacidade humana em forma de ação mais eficaz e respondendo ao ambiente em constantes mudanças.

Segundo McGEE e Prusak (1994: 205), “em um nível mais simples, aprendizado é o processo através do qual uma organização se adapta a seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos ao ambiente em que vivem”. Assim, as organizações procuram através de formas diversas de aprendizado adaptar-se as constantes turbulências do mercado competitivo.

Na perspectiva de Senge (1990), o modelo de organização capaz de interagir eficazmente com um ambiente de constantes e rápidas mutações, terá que desenvolver uma permanente capacidade de aprender. A visão que fundamenta o princípio da aprendizagem contínua é o de olhar as empresas como organismos vivos que precisam ser cultivados à exemplo da planta e não como formas mecânicas que necessitam, simplesmente, ser modificadas (Senge, 1999). O treinamento, nessa concepção, visa uma mudança de comportamento em níveis mais profundo, com conteúdos que promovam nas pessoas a capacidade de lidar com realidades cada vez mais complexas e instáveis, na qual a solução dos problemas passa, entre outros, por uma base orientada para a inovação, por um nível mais elevado de consciência do seu próprio papel e por uma cooperação mais verdadeira. Tal empreendimento só será possível, através de um programa que aprofunde a base do conhecimento pessoal, isso se aproxima do significado de desenvolvimento.

Para Bergamini (1980), desenvolver tem como principal objetivo promover junto às pessoas recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente

propensas, fazendo-as crescer, tornando-as maiores e mais fortes na sua individualidade. A autora esclarece que os programas de desenvolvimento de Recursos Humanos devem permitir uma atualização do potencial intrínseco a cada um dos seus participantes, proporcionando uma orientação que faculte a cada um o aprimoramento das suas características ao longo das diferentes fases da vida.

Por outro lado, Aquino (1980) estabelece uma diferença conceitual, quando afirma que o Treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, enquanto o Desenvolvimento envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional. Para o autor, o que se observa atualmente é que o Treinamento vem sendo utilizado como atividade voltada à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o Desenvolvimento refere-se mais aos conceitos educacionais, filosóficos e teóricos.

Observa-se, portanto, que desenvolver Recursos Humanos não significa uma ação periódica de aprimoramento do desempenho no exercício de uma certa função, mas sim, um processo ao mesmo tempo individual, grupal e organizacional de permanente autocrítica e atualização do potencial de criatividade e de realização humana.

Segundo Carneiro (1995), o treinamento e o desenvolvimento fazem parte da gestão estratégica da organização, bem como tornam-se o caminho para o adequado sucesso das ações estratégicas e para o alcance dos objetivos e missões da empresa.

Silva (1995) argumenta que a gestão de RH. numa empresa só cumpre seu papel quando é autora do espetáculo da modernidade e do desenvolvimento empresarial, mobilizando as pessoas para trabalharem por um ideal de empresa, facultando aos gerentes e executivos o espaço de atores do processo e possibilitando que os indivíduos caminhem por si próprios, cabendo-lhes desenvolver equipes comprometidas e capacitadas para fazer as opções corretas no momento em que cada decisão seja necessária.

Sendo assim, observa-se que o treinamento e desenvolvimento é um processo que vai além da transmissão de conhecimentos, objetiva também, a criação de atitudes e comportamentos orientados para a aprendizagem. Isso significa transferir, de fato, a iniciativa de crescimento para os próprios indivíduos e grupos, destacando, assim, a questão da participação, descentralização e compromisso das pessoas (colaboradores e dirigentes) como elementos centrais para o aperfeiçoamento dos Recursos Humanos.

Tendo em vista os novos paradigmas de gestão empresarial, torna-se imperativo criar um clima organizacional que conduza ao desenvolvimento das pessoas, ao aproveitamento de sua inteligência, ligando-se ao desejo dessas de experimentarem um contínuo progresso em sua vida e, em particular, de sua vida profissional.

b) *A VERTENTE ESTRATÉGICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS*

A administração estratégica de Recursos Humanos pressupõe naturalmente, o reconhecimento da importância das pessoas no alcance do sucesso empresarial. O engajamento dos seres humanos ao negócio configura-se em um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento da organização. Na dimensão estratégica das organizações, valores como ética, cidadania, liberdade, justiça social, igualdade, consciência de totalidade do ser humano e poder do conhecimento começam a ser discutidos e incorporados, trazendo indicativos de que novos paradigmas começam a emergir.

Caldeira (1989), ao discutir as razões pelas quais as pessoas passam a ser consideradas como estratégicas, afirma que isso deve-se à “importância fundamental que estas assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais” (p. 35). Verifica-se, assim, que a preocupação com o impacto causado pelas turbulências ambientais leva à busca de equipes de trabalho, nas quais a criatividade e a inovação sejam desejadas e estimuladas pela empresa.

Pinchot e Pinchot (1994), ao discutirem o potencial criativo de cada organização afirmam que a inteligência de qualquer empresa está amplamente distribuída, uma vez que está presente em cada pessoa que a compõe. Assim, afirma que “o resultado de se usar a inteligência de uma minoria de agentes de decisão, em vez da inteligência de todos, é o desempenho medíocre” (p. XXIV).

Ao encontro do tema, Lawler III (1998) coloca que ao definir suas estratégias, a maioria das empresas não levam em conta seus Recursos Humanos, Tal procedimento gera uma série de problemas de implementação das ações estratégicas. O autor afirma que não é mais possível planejar de forma abstrata, ignorando a situação dos funcionários.

Tais afirmações, vêm reforçar a importância das pessoas no processo de administração estratégica, uma vez que esse envolve toda a organização e suas relações com o ambiente empresarial. A eficácia da administração reside, em grande parte, na flexibilidade e competência para atuar em uma estrutura de mercado aberto. E isso, obviamente, é alcançado através das pessoas.

Com a preocupação de tratar da questão humana frente às mais convencionais práticas administrativas, Covey (1994: 47) afirma que “não é possível otimizar nossos

Recursos Humanos usando técnicas de gerenciamento manipulativas, como não é possível consertar algo frágil com ferramentas pesadas e inadequadas”. O real envolvimento e otimização dos Recursos Humanos somente será obtido a partir de práticas participativas, que considerem a organização num todo sistêmico e sinérgico. As pessoas, nesse contexto, representam o elemento dinamizador e potencializador de resultados, devendo, portanto, ser administradas de acordo com essa ótica.

Muito embora a literatura administrativa seja vasta em publicações que enaltecem a importância das pessoas para as organizações, a prática desses princípios ainda encontra-se presente, apenas, em poucas empresas. Chanlat (1992: 25). adverte que:

“Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas *recursos*, isto é como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima”.

Nesse sentido, a administração estratégica de Recursos Humanos, como aqui entendida, vê no ser humano algo mais do que um recurso adicional à organização. Não se tem a preocupação de mudar o termo, mas sim as ações. A proposta da administração estratégica de Recursos Humanos contempla, em seus princípios, o reconhecimento da importância das competências internas e das culturas gerenciais como fatores determinantes do efetivo desenvolvimento desse estilo de gestão. Não obstante, é preciso que se avance um pouco mais, rumo ao que Chanlat (1992) chama de teoria antropológica das organizações, a qual distingue cinco níveis estreitamente relacionados: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. A visão da dinâmica organizacional, sob esse enfoque, amplia-se enormemente.

Tendo por base a multidimensionalidade do ser humano, bem como a sua importância, Covey (1994) destaca que um programa de desenvolvimento de pessoas deve ter como objetivo “liberar a tremenda potência criativa e o potencial das pessoas, envolvendo-as numa mudança significativa e num processo de desenvolvimento”(p. 49). A capacidade inovadora e o potencial de criação das pessoas configura-se em fatores estratégicos dentro das organizações.

As discussões precedentes parecem fazer parte somente do escopo administrativo atual, porém Bennis, desde 1966, ainda em pleno momento de ascensão da burocracia, escreveu um artigo intitulado *The coming death of bureaucracy*, no qual previa que, em prazo de aproximadamente 25 a 50 anos, as organizações presenciariam o fim da

burocracia, tal como havia sido estruturada e o nascimento de novos sistemas sociais mais adequados às demandas da industrialização do século-XX. Nesse artigo, o autor identifica como principais ameaças à burocracia: mudanças rápidas e inesperadas; incapacidade das estruturas tradicionais para sustentar o volume de crescimento das organizações; complexidade tecnológica, que requer a integração entre atividades e pessoas com competência diversas e alto nível de especialização e exigência de um novo perfil de comportamento gerencial.

Atualmente, as condições apontadas acima podem ser claramente percebidas na realidade organizacional. Existem a necessidade e a preocupação com a integração do ser humano no contexto organizacional, bem como uma urgência de abertura e de descentralização, com incentivos à participação e comprometimento de todos. Essas condições favorecem o pensar estrategicamente e este não fica restrito ao topo executivo.

As organizações que proporcionam a integração das pessoas e oferecem condições para que essas liberem suas inteligências e capacidades, possibilitam um “pensar” conjuntamente e favorecem a exploração das oportunidades e a resolução dos problemas organizacionais em conjunto, essas organizações são chamadas, por Pinchot e Pinchot (1994), de *organizações inteligentes*. Nesse tipo de organização, a inteligência estratégica organizacional é vista como a sinergia entre todas as capacidades individuais e não como a simples soma de competências. Portanto, são empresas que reconhecem a importância dos Recursos Humanos no processo de administração estratégica.

Segundo Chanlat (1992), os Recursos Humanos carregam em si muitas dimensões. Representam, ao mesmo tempo, o genérico e o singular, o ativo e o reflexivo; é um ser de palavra, de desejo e de pulsão; é simbólico, é um ser espaço-temporal e é objeto e sujeito de sua ciência. O desconhecimento de tal multidimensionalidade é, em muitas ocasiões, a causa de desempenhos organizacionais insatisfatórios em decorrência de processos administrativos que visam à padronização e unidimensionalização do ser humano. Em tais organizações, as pessoas estão longe de ser encaradas como o seu mais valioso capital, e a administração ocorre de forma fragmentada.

As colocações anteriores procuram demonstrar a importância dos Recursos Humanos para a administração estratégica, a qual compreende processos sistêmicos, integrados e voltados à visão de futuro da organização. Ao entender-se que as pessoas são as responsáveis pelo pensar e repensar da organização, essas, precisam estar efetivamente envolvidas e valorizadas. Insere-se, nesse contexto, gestões mais participativas e descentralizadas, além da justa recompensa pelos esforços empreendidos por todos.

c) *A VERTENTE DE PESQUISA COM TEMAS PERTINENTES À ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS*

Abrange principalmente os seguintes temas:

- **Cultura e Clima Organizacional**

Dentro do enredo de questionamentos e busca de compreensão do desenvolvimento organizacional, surge ao final dos anos setenta o interesse pela cultura organizacional, salientando que os elementos culturais são fatores de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos sucedidas, estando esse fator inter-relacionado com o sucesso econômico (Rocha, 1997).

A literatura tem sido extensa quanto ao tema, porém um dos conceitos que apresenta maior amplitude é o de Schein (1982) que assim a define:

“a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

A partir desse enfoque, surge a necessidade de fazer o diagnóstico organizacional, olhando para a empresa não só nos seus aspectos internos como também externo. Além disso, procurando alternativas para mudá-la. Nesse sentido, o estudo da cultura organizacional põe definitivamente em questão a racionalidade das empresas, colocada pelas teorias administrativas.

O estudo da cultura organizacional avança significativamente e adquire uma amplitude muito grande, tanto no que confere aos fatores de liderança de mercado quanto nos fatores internos que conduzem a um grau maior ou menor de comprometimento e motivação do quadro de colaboradores. Estudiosos como Handy (1976, 1987), Harrinson (1972), Deal e Kennegy (1982), Sethia e Von Glinow (1985), Donnelly (1984), entre outros, (apud Freitas, 1991), trabalham a questão da cultura organizacional sob diferentes enfoques e desenvolvem tipologias culturais que podem ser identificadas no cotidiano das empresas.

Genericamente, o estudo da cultura organizacional tem como propósito buscar o entendimento dos valores, crenças, atitudes e comportamentos, conjugados com as incertezas de mercado que determinam as questões estratégicas da organização.

Para Freitas (1991), a administração de Recursos Humanos é considerada como verdadeira guardiã da cultura, pois exerce funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais. Do ponto de vista da análise cultural, a “Administração dos Recursos Humanos é o canal que materializa a consistência interna da cultura” (p. 92) através de: a) definições de perfis compatíveis com os valores organizacionais; b) desenho de programas de treinamento e desenvolvimento; c) elaboração de sistemas de recompensas e status; d) definição de carreiras e critérios para avaliação; e) recuperação de “desviantes”; f) reconhecimento e premiação por comportamento exemplar; g) veiculação de estórias que revigoram os valores, as prioridades, os mitos eleitos, etc.; h) a definição de interpretação de mensagens adequadas através da “imprensa interna”. Sendo assim, as tarefas voltadas à administração de Recursos Humanos assumem a dimensão de veículo das manifestações culturais e cabe ao profissional dessa área conhecer em profundidade a cultura organizacional, através das pessoas que estão envolvidas na organização.

Observa-se que a cultura organizacional é uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações. Ela manifesta também, o conjunto de *status* e papéis e sua representação no sistema (relações de poder e autoridade), o modelo de desenvolvimento e o modelo de gestão adotado pela empresa.

Assim, a organização como um fenômeno sociológico é uma construção cultural, onde se encontram diferentes maneiras de "construir o mundo"; de trabalhar, de divertir, de manter as relações interpessoais e diferentes maneiras de se construir a realidade organizacional.

O clima organizacional, em si, é a manifestação da cultura, pois é através da observação do clima que se pode entender e estudar todo conjunto de crenças e de valores compartilhados pelos grupos, seus objetivos, suas redes sociométricas e todos os demais comportamentos que se manifestam no interior das organizações. Também, é através do estudo do clima que se procurará entender as pressões econômicas a que as empresas estão constantemente exposta e seu impacto no mundo do trabalho.

Na opinião de Luz (1995), o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito, de ânimo ou de motivação das pessoas, que predomina numa organização em um

determinado período. Desta forma, observa-se que o clima organizacional não é estável, pois ele varia conforme as condições mercadológicas, tecnológicas, pressões governamentais, entre outras variáveis.

Para Kanaane (1995: 32), “ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional presente em um dado momento do contexto organizacional”.

Portanto, o clima organizacional possui um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido, direta e indiretamente, pelos colaboradores que nele vivem e trabalham e que influenciam a motivação, o comportamento, o grau de satisfação e insatisfação, as expectativas, os interesses, os processos inter-relacionais e ainda, os facilitadores e dificultadores do desempenho profissional.

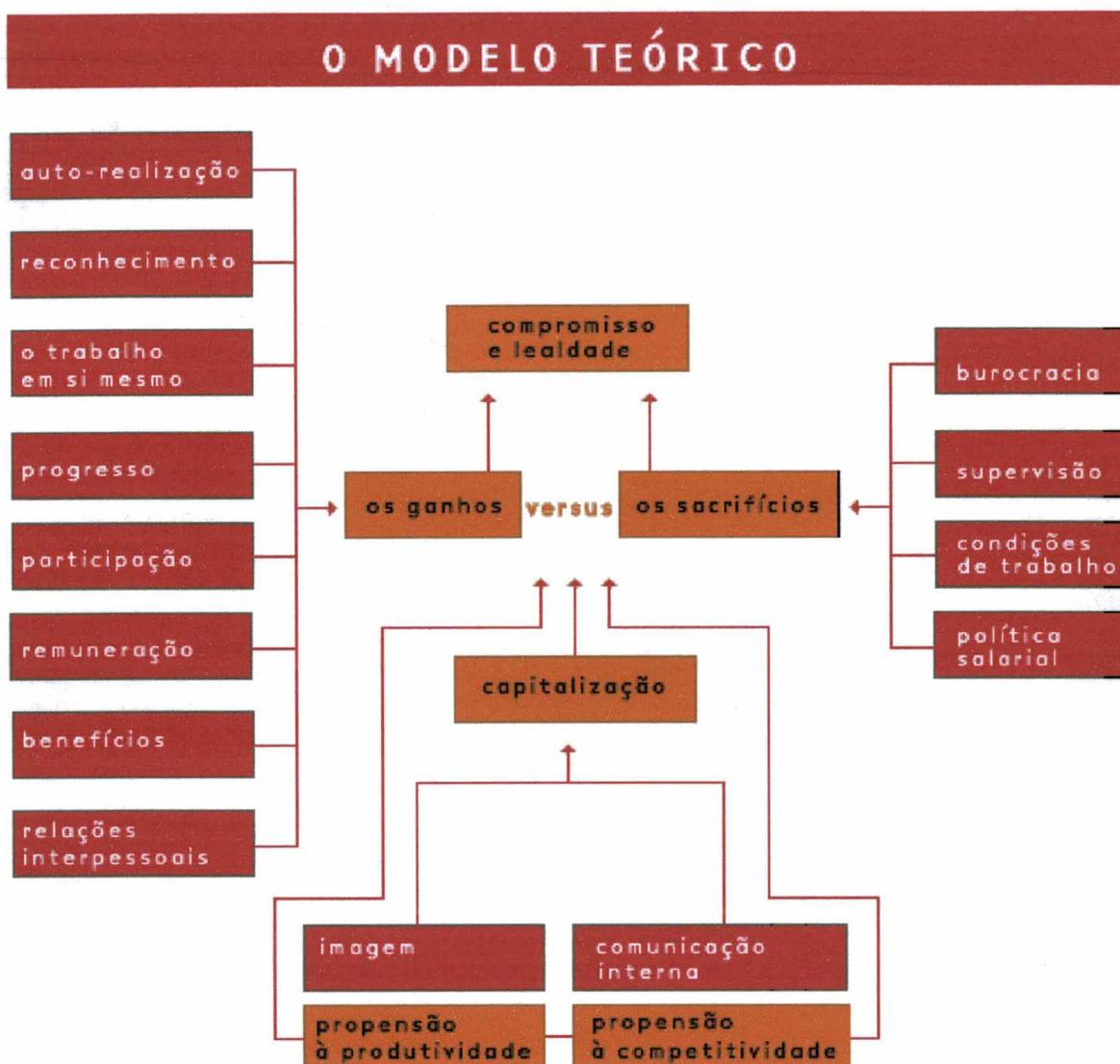
A aferição e análise do clima organizacional é realizada por métodos de pesquisa que exploram todo contexto organizacional, abordando, entre outras variáveis:

- Aspectos motivacionais: fatores que diminuem ou potencializam a motivação;
- Política salarial: remuneração e recompensas;
- Liderança e estilo gerencial,
- Gestão do conhecimento;
- Calor e apoio humano
- A capacidade da empresa para usar a comunicação interna – qualidade na comunicação interna.
- A preocupação dos empregados com a competitividade e a produtividade;
- Orientação para resultados, processo decisório, imagem da empresa,
- Clareza nas políticas organizacionais

É por meio da gestão do clima organizacional, que as empresas monitoram constantemente as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, conhecem o que funciona e o que não funciona na organização e tomam ações para melhorar o ambiente, a motivação, a qualidade de vida, as relações interpessoais dos seus colaboradores. Ao identificarem um conflito, não o ignoram, e sim, os administram de modo a tirar proveito da situação. As empresas que investem na melhoria contínua do clima organizacional obtêm como retorno o comprometimento e o reconhecimento de serem excelentes locais para se trabalhar.

A figura 3 procura representar um modelo teórico da pesquisa de clima organizacional.

Figura 3: Modelo teórico da pesquisa de clima organizacional



Fonte: www.institutodaqualidade.com.br

- Comprometimento Organizacional

Diferentes correntes teóricas e escolas do pensamento administrativo procuraram, com intensidade e motivos variados, compreender os vínculos e os tipos de envolvimento que nascem das interações entre os trabalhadores e as organizações da qual fazem parte.

Nos grandes sistemas cooperativos, os estudos sobre o envolvimento no trabalho ganham notável importância. O aprofundamento dos estudos sobre o vínculo do homem e dos grupos de trabalho com as organizações marcam esse momento (Etzioni, 1974; Argyris, 1975).

O comprometimento no trabalho assume importância maior dentro dos estudos comportamentais e, conseqüentemente, emerge como tema de relevância também para as teorias sistêmica e contingencial das organizações.

Todavia, pesquisas como a de Morrou (1983) apontam para a existência de redundância conceitual entre múltiplos constructos de comprometimento no trabalho. Morrow e Wirth (1989); Koslowsky, Caspy e Lazar (1990); Shore, Thornton e Shore (1990); Morrow, Eastman e Mcelroy (1990) investigaram, empiricamente, a questão da redundância em busca da singularidade dos diversos constructos de comprometimento, destacando que o conceito de comprometimento organizacional, mensurado através da escala de Mowday et al.(1982), é a que apresenta o menor problema de redundância (apud Moraes et al. 1998). Acrescentam-se ainda, trabalhos recentes, como os de Bastos et al. (1996), Sanches (1996); Steil e Sanches (1998) que resgatam também esta problemática das controvérsias que cercam o conceito de comprometimento organizacional e comprometimento no trabalho.

Bastos (1994, apud Sanches, 1996 e Steil e Sanches, 1998) coloca que comprometimento tem sido definido, cientificamente, por outros conceitos como envolvimento, identificação, apego. No entanto, todos esses parecem assumir uma dimensão principal de "engajamento em um curso de ação"; e, embora quando utilizado pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Sanches (1996: 84) e Steil e Sanches (1998: 2) citando Ferreira (1986), apontam para o sentido da palavra comprometer cuja origem é derivada do latim *compromittere* e significa: "1. Obrigar por compromisso. 2. Dar, como garantia; empenhar: comprometer a palavra. 3. Expor a perigo; arriscar, aventurar. 4. Pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita. 5. Tomar compromisso; obrigar-se. 6. Assumir responsabilidade grave". Sendo assim, as autoras reiteram que o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também, expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Diferentes abordagens também podem ser identificadas no estudo do comprometimento no trabalho, destacando-se, entre elas: o enfoque afetivo ou atitudinal, o modelo instrumental, o enfoque sociológico; o modelo normativo e o enfoque comportamental. Essas abordagens são apresentadas nos estudos de Bastos et al (1996, 1998), Sanches (1996), Moraes et al.(1997), Steil e Sanches (1998), Medeiros e Enders (1998)

Bastos et al (1998) em estudos mais recentes, procuraram avançar no sentido de identificar alguns fatores — pessoais e da natureza do trabalho — que se associam aos distintos padrões de comprometimento. Nesse particular, suas conclusões indicaram que existem relações significativas entre os padrões de comprometimento e inúmeras características pessoais e da natureza do trabalho desempenhado pelo indivíduo. No geral, os autores perceberam que o comprometimento frente aos focos estudados é mediado pelo nível em que a profissão exercida é compatível com os interesses e vocação individual e com as condições propícias à realização profissional.

Pelo que se pode observar, através da literatura, o constructo comprometimento, tanto organizacional como no trabalho, deve ser estudado numa perspectiva multidimensional. Nesse sentido, Bastos (1996: 306) assinala que “a busca de se estabelecer *padrões de comprometimento*, explorando congruências, complementaridade e possíveis conflitos entre *focos e bases*, constitui uma alternativa valiosa para os estudos futuros, mostrando com isso que o apego à organização é algo complexo e multifacetado”.

Também multifacetados têm sido os objetivos que levam à efetivação e ao uso do comprometimento no âmbito das organizações, como apontam Steil e Sanches (1998). Em seu trabalho, as autoras procuram mostrar onde cada significado do constructo “comprometimento” pode ser usado como uma “arma” de alienação, controle e, de subserviência do colaborador à organização. Mais uma vez, resgata-se a extrema necessidade de “não se usar um discurso pró-comprometimento como algo que traz benefícios primordialmente para os empregados, mas essencialmente, que se resgate a racionalidade substantiva, tão minimizada no contexto geral do trabalho” (Steil e Sanches 1998: 13).

- **Qualidade de Vida no Trabalho**

Embora o termo “Qualidade de Vida no Trabalho - QVT” só tenha aparecido na literatura na década de 70, a preocupação com a satisfação do trabalhador e sua produtividade não é fato recente.

Importantes contribuições vieram de autores clássicos como Maslow e Herzberg que em seus trabalhos defenderam a idéia de que o estudo da motivação não deve se limitar ao ambiente e recompensas externas ao indivíduo trabalhador, mas também abranger as características da própria tarefa executada (Búrigo 1997).

A literatura destaca que o interesse pela QVT ocorreu nos anos de 1950 com o surgimento da abordagem sócio-técnica, a qual é o resultado de vários estudos empreendidos por um grupo de pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, entre eles Trist, Bamfort, Emery, Rice e Jacks. O modelo sócio-técnico sugere que o desenho das tarefas deve considerar os requisitos psicológicos do trabalho para que o mesmo possa ser motivador (Ortsman, 1984; Garcia, 1980; Vilkhovtchenko, 1987 citados por Vieira, 1996).

Segundo Frenzel (1993), Burrell e Morgan (1979), Bowditch e Buono (1992) Neri (1993), Vieira (1996) e Búrigo (1997), a década de 70 é como um marco no desenvolvimento da QVT, envolvendo a dimensão social e técnica, pois abrange a perspectiva de saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. Tal avanço deve-se ao desenvolvimento de tecnologias e abordagens específicas como administração participativa, grupos autônomos de trabalho, “*job enlargement*”, “*job enrichment*”, pesquisas motivacionais de satisfação e de clima organizacional, entre outros.

A abrangência das fronteiras conceituais com referência à QVT acaba por dificultar uma consensualidade na sua definição. Sendo assim, apresentam-se alguns dos conceitos de QVT, abordados por diferentes autores, a saber:

Cassio (1986), citado por Neri (1993), considera a QVT em duas formas: a primeira, como um conjunto de condições organizacionais objetivas, práticas e princípios administrativos, entre outros critérios explícitos (condições seguras de trabalho, estilo de supervisão, nível de participação, benefícios, sistemas de recompensas, etc.); a segunda, como um conjunto de percepções dos trabalhadores em relação às condições oferecidas.

Nadler e Lawler (1983) conceituam a QVT como uma forma de se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de modo global e abrangente. Também acrescentam uma análise desse conceito, considerando uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como em relação à eficácia das organizações. Além disso, apresentam a idéia de participação na resolução de problemas organizacionais (apud Fernandes, 1989; Macedo, 1993 e Neri, 1993).

Para Fernandes (1989), o conceito de QVT é abrangente, pois além de englobar os atos legislativos e sindicais pertinentes às relações de trabalho, que objetivam proteger o empregado e propiciar melhores condições de vida, enfatiza também as necessidades básicas e as aspirações humanas.

O conceito de QVT vem evoluindo e ampliando, extrapolando a noção primeira de melhoria de relações humanas defendido por Elton Mayo na década de 50, as tendências

de reestruturação do cargo com enriquecimento de tarefas nos anos 60, e até mesmo as propostas mais recentes de equalização das dimensões sociais e técnicas do trabalho.

Autores como Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975), Lippitt (1978), Westleu (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther & Davis (1983), Siqueira e Coletta (1989), preocuparam-se em oferecer referenciais que indicassem as atividades representativas de QVT, assim como os fatores relacionados com a motivação e satisfação no trabalho. Não obstante, seus trabalhos voltaram-se, também, a oferecer algum modelo ou forma que pudessem proporcionar referências para a aferição desses fatores (apud Fernandes, 1989; Neri, 1993; Macedo 1993; Vieira, 1996 e Búrigo, 1997).

No Brasil, vários são os pesquisadores que têm se dedicado ao estudo da qualidade de vida. Entre esses destacam-se os trabalhos de Fernandes e Gutierrez (1988), Morais (1988), Siqueira e Coleta (1989), Rodrigues (1989), Macedo 1993, Ouelhas & Morgado (1993, Lima (1994), Vieira (1996), Búrigo (1997), entre outros. De modo geral, todos procuram, através de suas pesquisas, diagnosticar a existência dos indicadores determinantes da QVT no contexto organizacional. Os estudiosos exploram aspectos da QVT, incluindo elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, bem como indicadores psicológicos, sociológicos, políticos e econômicos.

- **Relações de Poder**

Historicamente, a teoria organizacional está fundamentada na busca da eficiência como fator de racionalidade. As relações existentes entre indivíduos e organização fundamentam-se nesse paradigma. Sendo assim, o poder nas organizações empresariais não era questionado, pois tinha-se como premissa que questionar as relações de poder causaria conflitos e desgaste à hierarquia formal. Era portanto, uma anomalia e deveria ser evitado.

Na concepção de Rocha (1997), embora encontre-se algumas análises sobre as relações de poder nas obras de Max Weber (1946), Etzioni (1961), Blau e Scott (1962) e Cyert e March (1963), essas relações de poder vieram a ser compreendidas e estudadas cientificamente a partir da década de 70, através dos trabalhos de Crozier e Friedberg (1979), Pfeffer e Salancik (1978), Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983). Na concepção desses autores, a estrutura organizacional deixa de ser deterministicamente resultante das variáveis ambientais, tecnológica ou de mercado. A eficiência de uma organização é obtida

pela capacidade de definir estratégias, criar estruturas e tomar decisões com vistas à otimização dos resultados:

Os estudos dos autores, acima apontados e, também, os trabalhos de Pagés et al, (1987) e Melo (1987) redimensionam o pensamento administrativo sobre o poder e seu questionamento, sendo que as concepções administrativas atuais têm proposto que o conflito é desejável e deve ser analisado nas diferentes instâncias e interesses sociais. Essa visão altera consideravelmente todo pensamento administrativo que veiculava ser necessário à criação de instrumentos de regulação de conflitos (normas, regras de conduta etc.), pois tais regulamentações não se coadunam com as novas formas de gestão que preconizam maior grau de autonomia e liberdade, sendo que o conflito passa a ser gerenciado e não negado.

As pesquisas de clima organizacional, em sua forma mais abrangente, vêm contemplando a verificação do grau de comprometimento dos colaboradores, os aspectos mais significativos da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, e as relações de poder (voltadas, essencialmente, ao comportamento das lideranças). Estas vêm sustentando muitas das políticas pertinentes à administração de Recursos Humanos.

d) AS NOVAS TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A literatura considera principalmente:

- Terceirização

A Terceirização não é algo atual. Seu desenvolvimento no Brasil ocorre desde os anos 50, concomitantemente com todo o processo de industrialização do país. Entretanto, a Terceirização em sua concepção moderna, como uma técnica de administração baseada em processo de gestão, é uma prática recente.

A literatura sobre Terceirização é profícua; seu conceito e procedimentos têm sido largamente descritos, ganhando especial atenção no campo da legislação do trabalho (Brasil, 1993; Costa, 1994; Davis, 1992; Leiria, 1992; Queiroz, 1996; Giosa, 1995).

Segundo Queiroz (1996: 35), a Terceirização “é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, que é a sua atividade-fim, permitindo a essas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final”.

Giosa (1995) e Queiroz (1996) acrescentam, ainda, a relação de parceria que se deriva desse processo de gestão. Nesse sentido, “a parceria é entendida como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro”(Giosa, 1995: 15).

Sendo assim, a Terceirização consiste numa tendência moderna de administração, onde permite à empresa concentrar seus esforços nas atividades essenciais ou “*Core Business*”⁴, delegando a terceiros as atividades complementares.

Segundo Leite (1994), a desverticalização é uma técnica distinta da Terceirização. Na desverticalização, a empresa retira-se das etapas iniciais e finais de sua cadeia de valor, adquirindo insumos em vez de produzi-los, e contratando distribuidores em vez de vender seus produtos diretamente. Na Terceirização, o que está em jogo não é necessariamente a extensão coberta na cadeia produtiva, mas sim aquelas partes geralmente ligadas às chamadas atividades de apoio.

Em contrapartida, Queiroz (1996) considera a desverticalização como uma forma de Terceirização, mantendo o mesmo entendimento conceitual. O autor considera que a Terceirização, enquanto técnica, pode ser classificada em diferentes formas, tais como: prestação de serviços, franquia, compra de serviços, nomeação de representantes, concessão, permissão, locação de mão-de-obra, desintegração, facção, corporação virtual, descentralização integrada e desverticalização.

Frente às mudanças e pressões exercidas pelo mercado econômico, a Terceirização tem se constituído em uma alternativa atraente para a redução dos efetivos de grandes empresas. Todavia, algumas dessas iniciativas podem não cumprir o verdadeiro sentido de parceria proposto por essa forma de gestão, isso ocorre quando as empresas visam apenas os lucros, em detrimento do trabalhador.

Por essa razão, Queiroz (1996: 37) enfatiza que “o desenvolvimento de projetos de Terceirização somente é alternativa válida se tiver como objetivo principal e único a seqüência seguinte:

Modernização ➡ Parceria ➡ Especialização ➡ Ganhos de qualidade ➡ Produtividade”

⁴ Para Quinn e Hilmer (1994: 43-55) “*Core Business*” são as atividades que oferecem uma vantagem competitiva única, a longo prazo, devendo ser rigorosamente protegidas e controladas. No entender de Alexander e Young (1996: 117), os gerentes usam o termo “*Core Business*” sob quatro diferentes enfoques: primeiro, para aquelas atividades desenvolvidas, internamente, já há algum tempo; segundo, para as atividades críticas para o negócio; terceiro, para aquelas que criam uma vantagem competitiva em curso ou em potencial e, por fim, para designar aquelas atividades que irão direcionar o crescimento futuro, a inovação ou rejuvenescimento da empresa.

Torna-se premente, como objetivo da Terceirização, o ganho de qualidade, especialização e eficácia empresarial com melhoria na competitividade, prevalecendo a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútuo, transparência dos objetivos e comprometimento com resultados (Queiroz, 1996).

São inúmeras as vantagens apontadas por diversos autores acerca da Terceirização. Algumas vezes, os trabalhos indicam as vantagens que interessam às empresas; outras vezes, apontam para o interesse do Estado e são pouco citados os exemplos de benefício, que essa, pode acarretar aos Recursos Humanos. Entre as inúmeras vantagens apontadas, destacam-se principalmente:

- Redução dos custos com salários e encargos sociais, pela transferência a terceiros da mão-de-obra, como conseqüência de corte de pessoal, sendo esses itens considerados onerosos para o custo de produção (Giosa, 1995; Brasil, 1993; Bezerra, 1994 e; Leite, 1994).
- Concentração de recursos em sua atividade principal (*Core Business*) (Batista, 1994).
- Criação de novas microempresas e conseqüente aumento de arrecadação tributária (para o Estado) (Marinho, 1994: 59; Giosa, 1995: 67-68).
- Racionalização e diminuição dos níveis hierárquicos – *Downsizing.*, facultando maior agilidade das decisões (Brasil, 1993; Pinto, 1995).
- Catalisador de transferência de tecnologia de produção e de gestão entre empresas, sem que, necessariamente, se tenha que fazer investimentos correspondentes (Pinto, 1995).

Assim como são apontadas algumas vantagens para a terceirização, em igual proporção são apontadas as desvantagens.

Ao se defender a Terceirização como uma forma de redução do quadro de pessoal, implicitamente observa-se duas conseqüências que alteram a condição dos Recursos Humanos na empresa: primeiro, pode acarretar um aumento do nível de desemprego, o que traria problemas de ordem econômica, política e social que extrapola os limites da organização; segundo, a redução de custos com pessoal pode ser apenas aparente, em função de custos demissionais e de toda a mudança no sistema (Queiroz, 1996; Brasil, 1993; Giosa, 1995)

As desvantagens da terceirização situam-se, também, em perdas de salários e benefícios; deterioração do poder de negociação dos sindicatos junto às empresas; dificuldade de controlar grande quantidade de fornecedores; possibilidades de ocorrerem

choques entre a contratada e a contratante em razão das diferenças culturais; fornecedor não empreendedor e sem padrão de qualidade; possibilidades de perda do potencial criativo, entre outros (Coopers e Lybrand, 1992; Queiroz, 1996; Brasil, 1993; Giosa, 1995; Alexander e Young, 1996).

Pelo exposto, observa-se que as áreas organizacionais, com possibilidades de terceirização são variáveis de empresa para empresa, pois, dependem da eleição de sua atividade principal, ou seja, do seu *Core Business*. Todavia, Queiroz (1996: 253) relata uma pesquisa realizada pela CTP – Consultoria (SP), onde essa procura levantar os índices de terceirização por área. Tal pesquisa aponta que, no ano de 1995, a administração de Recursos Humanos ocupava o 16º lugar dentre as 72 áreas pesquisadas, isso significa que as atividades desenvolvidas pertinentes à administração de Recursos Humanos são atividades potencialmente propensas à terceirização, por serem, na maioria das empresas, compreendidas como atividades de apoio.

- **Consultoria Interna de Recursos Humanos**

Antes de abordar, mais especificamente, o que seja consultoria interna de Recursos Humanos, procurar-se-á estabelecer algumas diferenças entre consultoria interna e consultoria externa, no sentido de propor maior clareza sobre o tema.

Kubr (1986) coloca que um consultor externo é, sob o ponto de vista administrativo e legal (vínculo empregatício), independente da organização para a qual trabalha. Por outro lado, um consultor interno é parte integrante de uma certa entidade organizacional – uma companhia, um grupo de empresas, um órgão, um ministério e assim por diante. Embora estabelecendo a diferença entre consultor externo e interno pelo tipo de vínculo que o profissional tem com a instituição, o autor coloca que é difícil se delinear limites precisos entre as duas modalidades de consultoria.

Para Block (1991), o consultor interno é aquele que está encaixado em alguma parte da hierarquia e nas políticas atuais da organização. Normalmente tem um chefe a quem deve, em parte, obrigações, e tem junto a seu departamento algumas metas a serem alcançadas. Orlickas (1998: 25), corrobora com tal conceito e complementa colocando que “em linhas gerais, trata-se de um profissional com perfil generalista de sua área de atuação (Recursos Humanos, marketing, finança, informática) que atua como *link* entre cliente interno e a gerência ou direção da área. É um facilitador. Elabora diagnóstico, busca soluções para os problemas, sugere, opina e critica.”

Segundo Orlickas (1998) e Pereira (1999), o consultor externo é um profissional autônomo ou integrante de uma empresa especializada de consultoria, não pertence aos quadros de colaborador da empresa cliente e lhe presta serviços sob uma necessidade específica, tendo assim, um vínculo de trabalho temporário. De modo geral, esse profissional tem uma visão ampliada do contexto organizacional, proporcionada pela convivência com diferentes empresas, adquirindo, com isto, versatilidade, visão sistêmica e flexibilidade na abordagem dos problemas organizacionais. Além disto, conta com vivências ricas e diferenciadas no trato desses problemas, o que lhe confere maior facilidade para enfrentar dificuldade e sugerir soluções.

Quanto ao consultor interno, Pereira (1999) coloca que esse é um membro da própria organização, que por sua competência e especialização, é chamado para auxiliar em áreas diferentes daquela em que habitualmente desenvolve suas atividades. Em outras palavras, a consultoria interna é uma relação de ajuda prestada pelos integrantes de uma mesma organização, a outros órgãos ou unidades diferentes daquela a que eles pertencem. Para que a relação de ajuda se caracterize, efetivamente, enquanto consultoria, deve ser sempre externa ao grupo, eventual e temporária. Se não tiver essas características, tal atividade pode ser entendida como atividade de assessoria ou função técnica, porém jamais entendida como consultoria. Sobre esse assunto, Oliveira (1996: 38) assegura que “apenas o consultor externo consegue exercitar em sua plenitude a consultoria empresarial. É muito difícil um consultor interno não estar envolvido no dia a dia da empresa e, portanto, existe uma dualidade entre sua atuação como consultor e como executivo ou profissional da empresa cliente.”

Pereira (1999) reitera que até há alguns anos, apenas eram requisitados os serviços de consultoria externa, sendo recente o uso de consultoria interna. Todavia, essa última vem ganhando notada incrementação e ampliação devido à noção de processo introduzido no relacionamento com as atividades-fim e os órgãos-meio, trazidos pelos programas de qualidade total. Outro fato é a mudança no papel gerencial, colocando o gerente como administrador de recursos e transformando os diversos departamentos (RH, planejamento, informática, marketing, entre outros) em órgãos de consultoria interna. Estes órgãos são os que detêm conhecimentos específicos e instrumentação técnica a serem repassados ou transferidos aos gerentes de outras áreas. Para a autora, ambas as modalidades de consultoria apresentam vantagens e desvantagens, que são sucintamente apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da consultoria interna e externa.

	CONSULTOR EXTERNO	CONSULTOR INTERNO
V A N T A G E N S	<p>Visão ampliada do contexto.</p> <p>Conhecimento especializado.</p> <p>Impacto da autoridade de conhecimento.</p> <p>Maior aceitação pelos altos escalões.</p> <p>Isenção e neutralidade.</p> <p>Independência da estrutura.</p> <p>Introdução de inovações.</p> <p>Transferência de tecnologia.</p> <p>Formação de consultores internos.</p> <p>Maior facilidade para lidar com as estruturas de poder.</p>	<p>Custos mais baixos.</p> <p>Conhecimento da cultura e dos processos organizacionais.</p> <p>Facilidade na implementação e manutenção da mudança.</p> <p>Acervo tecnológico de propriedade da organização.</p> <p>Acesso às principais fontes de informação.</p> <p>Presença diária na empresa.</p>
D E S V A N T A G E N S	<p>Desconhecimento da cultura e dos processos organizacionais.</p> <p>Transitoriedade.</p> <p>Dificuldade de acesso às informações.</p> <p>Risco de não se <i>afinar</i> com valores, pessoas ou problemas da empresa.</p> <p>Risco de seleção inadequada.</p> <p>Custos potencialmente altos</p>	<p>Contaminação cultural.</p> <p>Subordinação estrutural.</p> <p>Percepção restrita do contexto.</p> <p>Resistências internas.</p> <p>Confusão de papéis.</p> <p>Envolvimento emocional com pessoas ou grupos.</p>

Fonte: Pereira (1999: 60).

Corroborando com Pereira (1999), Oliveira (1996, 1999) apresenta basicamente as mesmas diferenças entre consultoria interna e externa, destacando as vantagens de uma e de outra, como foi colocado acima (Quadro 1). Todavia, ambos autores apontam que o

ideal é conseguir trabalhar simultaneamente com os consultores externo e interno, procurando melhor usufruir das vantagens de atuação de cada um deles.

Nesse sentido, a soma dos esforços e a concentração nas vantagens de uma e de outra forma de prestação de serviços poderá se constituir num alicerce importante para o desenvolvimento organizacional. Tal processo (consultor interno + consultor externo = parceria), assevera Pereira (1999), tem se tornado freqüentemente produtivo, quando existe um relacionamento maduro e quando os profissionais envolvidos se respeitam e confiam um no outro.

Uma vez elucidada a diferença entre consultoria interna e externa, cabe, então, destacar as principais atividades que são desenvolvidas pela consultoria interna de Recursos Humanos e as linhas gerais do perfil profissional do consultor interno.

Segundo Orlickas (1998), a consultoria interna de Recursos Humanos é um processo que exige que cada profissional de Recursos Humanos atue de forma multidisciplinar. Nesta perspectiva, Moggi (1998) coloca que as funções rotineira na Administração de Recursos Humanos, como folha de pagamento, recrutamento e seleção, benefícios e outros, deverão ser desenvolvidas por um setor específico, que pode ser parte do setor administrativo ou até mesmo terceirizado, enquanto que as atividades de motivação, apoio para o desenvolvimento de seres humanos, formação de equipes, disseminação dos princípios de aprendizagem coletiva e outras, passam para a responsabilidade dos consultores internos. Esses, são profissionais que saem do setor de Recursos Humanos e vão trabalhar junto à linha, nas unidades de produção, comercial, administrativa e todas as outras.

Para Waldir Bortholuzzi, da Roche; Roberto Thomas Arruda, da Bayer e; José Carlos Misiara, da ABB⁵ brasileira (apud Gomes, 1995); são significativas as mudanças que estão ocorrendo na administração de Recursos Humanos. Na nova era da administração, a análise das necessidades de treinamento, remuneração, carreiras, recrutamento e seleção, ficam sob responsabilidade das gerências. Ao pessoal do setor de Recursos Humanos compete: elaborar políticas e diretrizes para a área, criando as ferramentas necessárias para que as metas e necessidades estabelecidas pelas gerências sejam alcançadas; dar apoio aos gerentes e funcionários; coordenar os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; administrar os contratos de benefícios, participar ativamente no planejamento estratégico global da organização e especificamente

⁵ ABB – Asea Brown Boveri.

no de Recursos Humanos. Nesse novo contexto, o executivo de Recursos Humanos torna-se um consultor interno, enquanto que o setor de Recursos Humanos passa a ser a plataforma de lançamento das mudanças comportamentais e culturais que permitirão à empresa competir no mercado globalizado.

Para o desempenho de ações consultivas, o profissional precisa desenvolver habilidades técnicas e humanas, que englobam: ser perceptivo, intuitivo, estratégico, influenciador e facilitador do processo de desenvolvimento e crescimento das pessoas e da empresa, bem como ser um conhecedor das áreas como um todo. Acrescenta-se ao perfil do consultor interno uma formação basicamente humanista, além de ter noções de negócios, planejamento estratégico e, principalmente, conhecer as tendências em Recursos Humanos (Revista RH em síntese, 1996).

Sendo assim, o consultor interno de Recursos Humanos atua como facilitador do processo de desenvolvimento organizacional; procura realizar um trabalho interativo e sinérgico em todos os níveis da empresa; possibilita a participação e o envolvimento dos indivíduos; orienta as gerências e chefias; fornece subsídios para manter um bom nível de motivação e comprometimento dos colaboradores; além de ter uma constante preocupação com o desenvolvimento das pessoas, facultando-lhes melhores condições de trabalho.

Com essas considerações feitas à administração de Recursos Humanos, nas diferentes vertentes de atuação, não se pretendeu seccionar as atividades desenvolvidas por esse órgão, ao contrário, procurou-se resgatar as interligações existentes em todas as atividades. Salienta-se, ainda, que a grande quantidade de projetos de mudanças (programas de qualidade total, reengenharia, entre outros), têm conduzido a profundas alterações na estrutura e na cultura organizacional e, como todos os setores da empresa, o setor de Recursos Humanos, também, está sendo levado a redimensionar e redefinir sua atuação, sem, no entanto, perder a legitimidade e o compromisso ético de suas ações.

CAPÍTULO 3:

MÉTODO

3.1- Perspectiva da pesquisa

→ Tendo-se em vista a busca de congruência com os objetivos propostos, que visou não somente à descrição dos eventos, mas também à captação dos significados subjacentes aos mesmos, privilegiou-se, neste estudo, a abordagem qualitativa. Para Minayo (1997: 21, 22), “a pesquisa qualitativa [...] trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores, e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.)

Na concepção de Alves (1991), Godoy (1995- nº. 2 e 4) e Rubin e Rubin (1995), a pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos. Dessa forma, a abordagem qualitativa, também, favoreceu um contato maior com a realidade pesquisada, foco de interesse no desenvolvimento deste trabalho, principalmente, porque esta buscou um melhor entendimento do contexto organizacional e do tema estudado.

“A abordagem qualitativa ofereceu, também, “condições de analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas da organização e a interação efetuada entre os seus integrantes” Triviños (1987).” Esta observação tornou-se importante para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que se procurou analisar as interligações existentes entre as atividades organizacionais e os processos de consultoria externa.

A pesquisa qualitativa resgata, em sua essência, a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e sua subjetividade; propõe-se a desconstruir ou decifrar pressupostos implícitos no discurso; permite que a concepção de causalidade seja entendida como uma relação entre fenômeno e a essência, o todo em partes, o objeto e o contexto; relativiza os critérios de cientificidade ao apoiar-se no processo lógico de interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno objeto de seu estudo; possibilita, ao investigador, o uso de sua criatividade como “ato divino de criação”; manifesta interesse por práticas alternativas e inovadoras de apreensão e leitura do fenômeno; e ainda, permite

ao participante profunda interação, inclusive na escolha de fatores de seu interesse (Minayo e Sanches, 1993 e Minayo, 1997).

Todo processo interativo e a abrangência da abordagem qualitativa, possibilitou ao pesquisador estabelecer uma construção teórica mais coerente, de acordo com o pensamento atual dos participantes da pesquisa, em relação ao tema estudado.

O presente trabalho de pesquisa caracterizou-se, também, por um delineamento descritivo/exploratório. Descritivo, pois o pesquisador procurou conhecer, analisar e descrever a realidade, “sem” nela interferir (Triviños, 1987) e exploratório porque foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, sobre determinado assunto pouco explorado (Gil, 1991).

Ainda de acordo com Gil (1991), as pesquisas descritivas e exploratórias são as que mais se preocupam com a atuação prática e são as mais aplicadas em organizações, pois, geralmente, assumem a forma de levantamento de dados. A descrição ilustra as complexidades de uma situação, retrata como a passagem do tempo forma os eventos, proporciona um material realístico e apresenta diferentes perspectivas e opiniões. Esses referenciais vão ao encontro deste trabalho, pois neste consta de forma sistematizada as contribuições das consultorias para a administração de Recursos Humanos, em dez indústrias de grande porte de Joinville – SC, a partir da vivência e experiência dos gestores de RH dessas empresas.

Para atingir os propósitos deste estudo, optou-se pelo método de estudo de caso, que permitiu a análise de casos particulares, possibilitando um exame cuidadoso acerca de cada uma das organizações participantes. A utilização deste método, justifica-se pela possibilidade de apreensão de preferências similares ou divergentes permitindo a compreensão das múltiplas realidades que se apresentam no cotidiano organizacional (Lüdke e André 1986; Franco, 1986).

Champion (1985) observa que, nos estudos organizacionais, geralmente os estudos de caso enfocam uma única organização, embora não sejam incomum que pesquisadores efetuem exames em profundidade em mais organizações. Esta consideração tem especial relevância neste trabalho, pois pesquisou-se em todas as indústrias de grande porte da cidade de Joinville - SC que aceitaram contribuir com este processo de investigação científica.

3.2- População e participantes da pesquisa

A população desta pesquisa, foi constituída dos gestores de Recursos Humanos de dez indústrias de grande porte da cidade de Joinville – SC.

A escolha da cidade de Joinville foi intencional, em virtude de ser esta cidade que possui o maior número de indústrias de grande porte do estado (informação da FIESC⁶). Também, considerou-se relevante limitar e escolher indústrias de grande porte, tendo-se em vista que a literatura aponta para essas organizações como as que mais utilizam os serviços de consultoria.

O contato com as empresas foi realizado de diversas formas. Uma delas foi através de um evento promovido pela ABRH⁷ – Joinville, intitulado: IV Fórum de Gestão de Recursos Humanos, ocorrido em julho de 1999. Neste evento, estavam presentes dirigentes e gestores de Recursos Humanos das empresas sediadas em Joinville, dos quais, muitos eram palestrantes convidados. Nesta oportunidade, foi possível estabelecer os primeiros contatos com alguns representantes (dirigente, gestores de RH, ou pessoas ligadas a área de RH) das indústrias de grande porte da cidade. A partir deste contato, procedeu-se com o encaminhamento da carta convite para as 16 indústrias de grande porte, solicitando anuência para participar da pesquisa. Após uma semana iniciaram-se os contatos por telefone, sendo, que, paulatinamente, dez empresas foram aceitando o convite e agendando as visitas e entrevistas. As demais, demonstraram não ter interesse, alegando não terem tempo ou que seus profissionais estavam envolvidos em projetos e isto não lhes permitia participar da pesquisa. Assim, observa-se que a escolha das empresas foi aleatória, pois o único critério para participação foi a anuência concedida.

3.3- Procedimentos e instrumentos de coleta e análise de informações

Triviños (1987: 138) coloca que “o pesquisador qualitativo, que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações”. Essa inserção no processo de pesquisa permite uma

⁶ FIESC – Fundação da Indústria do Estado de Santa Catarina.

⁷ ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos.

melhor apreensão do fenômeno, sobretudo quando se utiliza uma série de instrumentos de coleta e análise de dados.

Para obter as informações que pudessem atender o problema proposto, utilizou-se os seguintes instrumentos de coleta e análise de informações: adaptação da técnica de apreensão das percepções do desempenho, a entrevista semi-estruturada, a observação, a análise documental, a análise de conteúdo e a técnica de triangulação. Esses, segundo Triviños, (1987), são instrumentos apropriados e decisivos para estudar os fenômenos que são de interesse do investigador qualitativo.

A técnica de apreensão das percepções do desempenho pessoal e organizacional foi desenvolvida por Zanelli (1997: 126-7) “com a finalidade de registrar informações que são basilares em trabalhos cuja preocupação fundamental é o desempenho”. Segundo o autor, no desenvolvimento da técnica, solicita-se ao participante que imagine o nível real e o nível potencial de desempenho da organização à semelhança das possíveis altitudes de vôo de um avião. O mesmo procedimento é realizado para verificar o nível de desempenho pessoal. A análise, em ambos os casos – organizacional e pessoal – é realizada, comparando-se os dois níveis de desempenho apontados.

Na presente pesquisa, para se levantar o nível de desempenho alcançado pelas consultorias e o nível de desempenho esperado pelas organizações em relação ao trabalho consultivo, fez-se uma adaptação da técnica de apreensão do desempenho pessoal e organizacional acima descrita. A adaptação foi em relação ao material utilizado que constou de uma folha (anexo 2 e 3), contendo um quadro com 11 linhas traçadas horizontalmente, cada linha constando, seqüencialmente, a numeração de 1.000 à 10.000 de baixo para cima, a partir da 2ª linha. Na base deste quadro (1ª linha), foi colocado um desenho de avião. Na aplicação da técnica foi solicitado aos participantes que ao olharem o quadro imaginassem, à semelhança das possíveis altitudes de vôo de um avião, onde estaria situado o nível de desempenho alcançado pelas consultorias, em outras palavras, onde as consultorias estariam voando em relação à eficácia alcançada na realização de seus trabalhos e com um traço marcassem o mapa colocado à sua frente. O mesmo procedimento foi realizado para verificar o nível de desempenho esperado pelas organizações em relação ao trabalho consultivo.

A partir dos quadros elaborados, solicitou-se que ao olhar a linha de desempenho alcançado mencionassem quais as atividades desenvolvidas pelas consultorias que permitiam com que estas alcançassem a altura do vôo, e através da comparação dos dois quadros, evidenciando-se a diferença entre o desempenho alcançado e o desempenho

esperado, foi perguntado o que as consultorias precisariam fazer para alcançar a eficácia desejada. Ou seja, que ações consultivas permitiriam ela alcançar o desempenho esperado.

Neste trabalho, a técnica de percepção de desempenho foi aplicada, levando os gestores a observar o desempenho de uma outra empresa e não a sua. Este fato difere de forma significativa da técnica proposta por Zanelli (1997), pois perceber a si próprio ou a sua própria organização é diferente de perceber, olhar e avaliar uma empresa parceira. Contudo, a validade da aplicação desta técnica adaptada, em relação aos objetivos pretendidos neste trabalho, foi alcançado e pode ser verificado a partir da apresentação e análise dos dados coletados realizado no capítulo- 5 desta dissertação.

O instrumento que forneceu um dos maiores suportes a coleta de informações neste trabalho foi a entrevista semi-estruturada⁸ (anexo 1). Conforme coloca Rubin e Rubin (1995) e Richardson (1999) ao utilizar a entrevista semi-estruturada o pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles formula alguns pontos a tratar na entrevista. Nesse processo de coleta de informações, o entrevistador introduz o tópico, e então guia a discussão através de perguntas, porém o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como quiser. Tal como coloca os autores, a partir da definição clara do tema e dos objetivos do presente estudo, formulou-se algumas questões para orientar a entrevista, entretanto durante o processo, a ação de reciprocidade, permitiu reformular e redimensionar as questões.

Triviños (1987) e Rubin e Rubin (1995) colocam que durante o processo de entrevista abre-se a possibilidade de ter novos encontros com outras pessoas ou com a mesma, para explorar mais profundamente o mesmo assunto ou outro tópico que se considere importante para melhor elucidar as questões em estudo. Desta forma, foi a abertura estabelecida na entrevista que permitiu que a pesquisadora trabalhasse com entrevista recorrente a fim de elucidar questões pouco esclarecidas no “primeiro encontro”, o processo de entrevista permitiu a construção constante do conhecimento através da relação entrevistado-entrevistador

Faz-se necessário salientar, que a entrevista qualitativa requer um *ouvir* intenso, cuidadoso o suficiente para ouvir os significados, interpretações e compreensões que dão forma às palavras dos entrevistados. Envolve, também, um profundo respeito, tanto pela pessoa informante, quanto pelo conteúdo do que está sendo dito (Rubin e Rubin, 1995). Por esta razão, utilizou-se instrumentos de áudio, bem como anotações de expressões

⁸ A entrevista semi-estruturada também é chamada de guiada (Richardson, 1999) e de focada (Merton, Fiske e Kendall, 1990 citados por Rubin e Rubin, 1995).

relevantes (entonação da voz, gestos etc.) pois estes meios auxiliares permitiram melhor apreensão dos reais significados atribuído ao conteúdo expresso pelo participante. Além disto, foi feito um cuidadoso trabalho de transcrição das entrevistas com as devidas anotações sobre o significado implícito de certas palavras.

A entrevista foi realizada com os gestores de RH das dez empresas participantes e permitiu obter informações que aliada a outros instrumentos de coleta e análise de informações possibilitou elucidar a problemática pesquisada. Na empresa H, a entrevista foi efetuada, simultaneamente, com os dois gestores de RH responsáveis pelo setor.

Outro instrumento importante para apreensão de informações e dos seus significados, utilizado, foi a técnica de observação. Através desta, observou-se todo o ambiente empresarial, realizando um *grand tour* em todas as empresas participantes. Neste *grand tour*, pode-se constatar os processos organizacionais, maquinários, espaços físicos e ainda, obter informações que auxiliaram na compreensão do pensamento administrativo e na forma de gestão da empresa. Também, possibilitou estabelecer um vínculo com as pessoas que veio a contribuir, sobremaneira, na continuidade da pesquisa.

Durante a observação, procurou-se também por esclarecimentos sobre as duas categorias de análises da presente pesquisa: as consultorias externas e a administração de Recursos Humanos. Essas observações ocorreram concomitantemente durante a caracterização da empresa.

A justificativa para a utilização da técnica de observação pauta-se nas afirmações de Triviños (1987) e Fachin (1993) que colocam que a técnica de observação permite captar aspectos aparentiais, acidentais e mais profundos do contexto, procurando, se possível, compreendê-los em toda sua essência, numa perspectiva específica e ampla e, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismos, de relações etc. Tais fatos, foram registrados como “anotações de campo” e forneceram, posteriormente, suportes importantes para análise e descrição das informações.

Ainda como fonte de coleta de dados, buscou-se analisar documentos oficiais, relatórios e publicações que permitiram identificar informações de interesse para esta pesquisa.

Para Richardson (1999: 228), a análise documental pode ser definida como “a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”. Assim, a partir da análise documental estudou-se não mais o fenômeno em si, mas aquilo que foi produzido e elaborado, de forma escrita, sobre ele.)

A análise documental, nesta pesquisa, foi realizada através da observação de relatórios de pesquisa de clima, planos de ações elaborados pelas empresas, especialmente sobre o gerenciamento de RH e seus produtos e processo, livros sobre a história das empresas, jornais interno, além de publicações na internet. Nesse processo, conseguiu-se informações relevantes sobre a administração de Recursos Humanos, no entanto não se teve acesso a relatórios deixados pelas consultorias, com exceção da pesquisa de clima.

As informações coletadas, através da utilização dos diversos instrumentos, foram submetido à análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979), citado por Triviños (1987: 160) e Richardson (1999: 223):

“a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrições do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa, necessitando, para isto, de um conjunto de técnicas que permitam a sistematização e a objetividade no tratamento das informações.

A análise de conteúdo foi realizada a partir de uma série de classificação dos conceitos, da codificação dos mesmos e da categorização das informações de acordo com as categorias de análises que foram estabelecidas pautadas nos objetivos desta pesquisa. A elaboração da compreensão das informações levantadas foi elaborada com a inferência sobre o conteúdo da mensagem, porém através de uma apreciação objetiva sobre a mesma

Ainda visando a buscar uma abrangência maior quanto a descrição e análise das informações coletadas, utilizou-se, também, a técnica de triangulação. Nessa técnica, procurou-se reunir as informações convergentes e divergentes, considerando as categorias de análises e construindo-se conhecimentos mais consistentes obtidos através de diversas fontes de informações. Segundo Triviños (1987: 138), “o objetivo básico da técnica de triangulação é abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” //

Reitera-se que a etapa de coleta de informações e a de análise e interpretação das mesmas, ocorreram de forma interligadas e dinâmica, o que permitiu uma retroalimentação constantemente do processo de apreensão e construção do conhecimento.

3.4- Definição de termos

Consultoria externa: é “um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas” (Greiner e Metzger 1983: 6)

Administração de Recursos Humanos: As atividades envolvidas na gerência de um grande número de pessoas – ou seja, recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento – são da competência da administração de Recursos Humanos. A administração de Recursos Humanos é, sobretudo, o processo de gestão de pessoas e engloba uma série de atividades que poderão ser assumidas pelos gerentes, por grupos auto-dirigíveis, ou por consultores internos, os quais desenvolvem procedimentos, programas, atividades orientadas e assessoramentos que satisfazem as exigências de competência dos Recursos Humanos nas organizações. (Lucena, 1995; Skinner, 1997)

Indústrias de grande porte: Caracterizadas pela Fundação da Indústria do Estado de Santa Catarina – FIESC como as empresas que têm, em seu quadro de colaboradores, um número superior a 500 empregados. O Estado de Santa Catarina conta, atualmente, com 100 indústrias de grande porte, sendo que na cidade de Joinville estão instaladas 16 destas indústrias.

Gestor de RH: Profissional da área de Recursos Humanos que possui dentro desta área o mais elevado cargo.

Gerente de linha: Profissional de qualquer área da organização (engenharia, produção, marketing, etc.), exceto da área de RH, que desenvolve papel de líder, ou que tenha sob seu comando a coordenação de pessoas em áreas produtivas da empresa.

Dirigentes: Empresário ou administrador responsável pelas principais decisões na empresa, ou no setor, inclusive pela decisão de contratação de consultorias e “controle” de seus resultados.

Abordagens das consultorias: Abordar significa “abeirar-se, aproximar-se de uma pessoa para lhe sondar a opinião ou cuidar de qualquer assunto; tratar de” (Maia Jr. e Pastor, 1995: 70). No presente estudo, abordagens das consultorias foi considerado como a forma que a consultoria conduz o processo de intervenção em uma determinada empresa. Embora, Lima (1998) coloque que existem diversas maneiras de uma consultoria abordar uma empresa, levando-se em consideração o tipo de intervenção, o tipo de serviço proposto ou o tipo de problema a ser equacionado. Parte-se do princípio que algumas tipologias e modelos já estão traçados (ver tópico 2.1.5) e que são estes que orientam o curso de ação das consultorias e seus projetos de trabalho.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS: HISTÓRIA, MODELO DE GESTÃO E ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo serão apresentadas as dez empresas que participaram da pesquisa: um pouco de sua história, modelo de gestão, descrição de sua estrutura e a forma de gerenciamento da área de Recursos Humanos (RH), dedicando maior atenção a este último item, por ser o foco do presente trabalho.

Com a finalidade de resguardar a identidade das empresas, optou-se por identificá-las através das 10 primeiras letras do alfabeto. Assim, as empresas receberam as denominações de “A” a “J”, seqüencialmente. Quando, em seu histórico, observou-se que a empresa foi constituída por fusão de outras empresas, estas últimas foram identificadas com a mesma letra da empresa participante deste trabalho, procedida de um número de forma exponencial. Exemplo: empresa A é a fusão da empresa A¹ e empresa A²

O maior ou menor detalhamento de uma ou de outra empresa se fez em função dos dados coletados nos documentos da empresa, internet, livros e na entrevista e também, em função do seu grau de complexidade que exigiu, em alguns momentos, maiores esclarecimentos.

4.1 Empresa A

A empresa A⁹ começou a surgir em outubro de 1999 quando um Grupo Suíço, líder latino-americano na fabricação de tubos e conexões em PVC, com mais de 50 anos de atuação nesse mercado, 30 empresas e seis mil colaboradores em 13 países, incorporou a empresa A¹ como parte de sua estratégia de consolidação de sua posição no Brasil. Até aquele momento, o Grupo Suíço atuava no Brasil como proprietário da empresa A², que adquiriu em 1991.

Desde então, várias atividades foram desenvolvidas visando a constituição da empresa A, bem como a fusão dos processos internos de trabalho tanto da A¹ quanto da A², que deixaram de existir enquanto empresas, em torno da nova companhia e passaram a existir enquanto marca.

⁹ As informações sobre a empresa foram obtidas através de documentos, site da empresa e da entrevista com o Gestor de RH.

Assim, em abril de 2000, a empresa A passou a atuar oficialmente no mercado brasileiro. A manutenção das marcas A¹ e A² permitiu à empresa A oferecer a mais completa linha de produtos hidráulico-sanitários, bem como ampliar seu sistema de distribuição. A capacidade de produção instalada da empresa também cresceu. Hoje, esta empresa possui sete fábricas localizadas nas cidades de Joinville (SC), Extrema e Uberaba (MG), Sumaré (SP) e Jaboatão (PE).

A presente pesquisa foi realizada, inicialmente, na empresa A¹ com sede em Joinville – SC, atualmente incorporada pela empresa A. A empresa A¹ está no mercado brasileiro a apenas 20 anos, tornando-se neste período uma das maiores transformadoras brasileiras de plásticos para as áreas de construção civil, irrigação e saneamento básico.

Antes mesmo de sua fusão ao Grupo Suíço, a empresa A¹ mantinha liderança no mercado de acessórios sanitários, e estava entre os maiores produtores brasileiros de tubos e conexões de PVC.

A empresa A mantém padrões de qualidade, fruto de investimentos em máquinas e equipamentos de última geração, utilizadas nas fábricas. A unidade de compostos, onde produz sua própria matéria-prima - o composto de PVC, utilizado posteriormente nos processos de transformação - é certificado pela ISO 9002, posicionando-a, dentro do mercado brasileiro, como a primeira empresa no setor a obter este reconhecimento internacional de qualidade.

A gestão da empresa A, faz-se de forma corporativa à exemplo de outras *holding*. Como parte do Grupo Suíço, está embasada por uma cultura empresarial aberta que procura incentivar o crescimento e a criatividade de seus colaboradores. Através do Programa A de Administração Participativa (PAAP) o colaborador pode sugerir, desde alterações de procedimentos, até aperfeiçoamentos em qualquer área da empresa. As ações de melhorias e a resolução de problemas são discutidas em comitês, desenvolvendo com isto um efetivo grau de responsabilidade e participação de cada colaborador.

A empresa A mantém também, a mesma filosofia e o mesmo compromisso do Grupo Suíço com a utilização correta dos recursos naturais, cuidado com o meio ambiente e respeito à cultura dos locais em que atua.

Os fundadores da empresa A¹ permanecem em cargos de diretoria da empresa A coordenando as operações da unidade de Joinville.

A empresa A de Joinville –SC possui uma área construída de 33.300 m² e tem uma capacidade de produção prevista em torno de 9.600 toneladas/mês, contando atualmente com 1.000 colaboradores em seu parque fabril.

A área de Recursos Humanos da empresa A está estruturada, segundo informação do gestor de RH, em três pessoas. Sendo que a primeira tem sob sua responsabilidade todo o processo de treinamento e desenvolvimentos, contatos com pessoas externas, especialmente na área de pesquisa, entre outras atividades. Participa, ainda, no PAAP, comitês, etc. Uma segunda pessoa atua na organização e coordenação do processo de recrutamento e seleção, embora este seja terceirizado com uma empresa de consultoria¹⁰, internamente esta pessoa também atua neste processo. Além disso, é responsável pelo monitoramento do serviço ambulatorial e contatos com entidades beneficentes, pois a empresa dispõe de um programa de assistência e se tem o cuidado de repassar as informações, as verbas, enfim, para as entidades que realmente promovam o bem-estar das pessoas. A terceira pessoa é responsável pela parte de departamento pessoal propriamente dito:

“Atualmente a estrutura que se apresenta é esta, amanhã poderá ser diferente, mas nós três temos feito um trabalho de permitir que as pessoas se auto-gerenciem e com isto temos agregado outras funções e participado mais dos processos estratégicos da empresa. Sendo assim, à medida que você é visto como uma pessoa que distribui conhecimento, cada vez mais você agrega valor para a organização” (gestor de RH da empresa A).

Desta forma, observa-se que o gerenciamento dos colaboradores é realizado pelos gerentes de área, são estes que, com o suporte dos gestores de RH, fazem a administração de Recursos Humanos da empresa A.

¹⁰ “Todo o processo de recrutamento e seleção é feito *on line*. O próprio gerente de área pode acessar e solicitar o colaborador que está precisando. Todo programa foi desenvolvido em parceria conosco, a empresa teve a satisfação de estar contribuindo com esse processo e na construção desse produto e este ficou melhor que o *People Soft*. O *People Soft* é um software americano utilizado em mais de 30 países para gerenciamento de pessoal. O produto que desenvolvemos é melhor do que o módulo de recrutamento e seleção que tem no *People Soft*. A solicitação de pessoal é *on line* e, a consultoria encaminha as pessoas dentro do perfil que desejamos para entrevista com a Kátia. Depois segue com a parte administrativa da admissão”. (Gestor de RH da empresa A)

4.2 Empresa B

A história da empresa **B**¹¹ começou no dia 17 de setembro de 1946. Dois marceneiros, descendentes de suecos, lançaram as sementes através de um pequeno empreendimento que anos depois se transformaria numa das maiores empresas fabricantes de ônibus da América Latina.

No início, a empresa tinha por objetivo a fabricação de esquadrias, móveis e balcões de madeira. Em 1947, iniciou-se a reforma de ônibus, constituindo-se um grande desafio para a pequena marcenaria. De 1949 a 1956 a produção continuou a ser, em sua maior parte, de cabines e carrocerias para caminhões e caminhonetes. Em 1956, houve um novo desenvolvimento e as primeiras carrocerias metálicas foram construídas.

Em 1961, período que coincidiu com impulsos governamentais à indústria automobilística, foi lançado o modelo Diplomata, primeiro ônibus com dois planos a surgir no mercado e um dos mais modernos modelos de carrocerias do País.

A partir de 1964, a empresa **B** vem desenvolvendo tecnologia própria na concepção e fabricação de ônibus e desde então, vem lançando, continuamente, novos modelos de ônibus, tanto para transporte rodoviário, como para transporte urbano, visando, sempre, a melhoria da qualidade e do conforto para passageiros e motoristas.

Os complexos industriais da empresa abrangem uma área total de 830.804 m², com 81.000 m² de área construída. O grupo conta com cerca de 4.000 colaboradores, sendo que aproximadamente 2.800 estão na empresa **B** os demais estão em empresas coligadas, que atuam na área de materiais plástico e adaptações de projetos de chassis.

A capacidade instalada comporta a fabricação de cerca de 460 unidades por mês, em dois turnos de cinco dias por semana, que oscila conforme o mix de produção.

Segundo informações do Gestor de RH da empresa **B**, a evolução da empresa não se processou somente em seu parque fabril, esta também ocorreu em termos de gestão:

“A empresa possuía uma gestão muito familiar, com decisões muito centradas na pessoa do presidente. Isto mudou significativamente, e hoje ela vem se modernizando, seguindo um processo de profissionalização e de crescimento contínuo iniciado pelo eis presidente. Este processo teve que ser acelerado com sua morte em outubro de 1997, todavia o caminho que hoje seguimos é uma continuidade ao seu plano de trabalho, inclusive o coordenar da equipe que ele contratara é atualmente o diretor da empresa”

¹¹ As informações sobre a empresa foram obtidas através de documentos, sites da empresa e da entrevista com o Gestor de RH.

Atualmente a direção da empresa **B** e das empresas coligadas é realizada através de um Conselho Administrativo, formado pelos diretores, familiares e por dois executivos de outras empresas.

Todo processo de descentralização da empresa começou, segundo informações do gestor de RH da empresa, em passos “meio tímido”, com a profissionalização da área de Recursos Humanos. Porém, tal processo foi fortemente acelerado quando a empresa começou a enxergar que realmente o papel era outro. Foi quando começou a mudar na conjuntura global da empresa a percepção dos próprios papéis profissionais.

Em agosto de 1999 (data da primeira entrevista), a área de Recursos Humanos da empresa **B** procurava desenvolver suas atividades dentro de um conceito de consultoria interna, abandonando a clássica estrutura de RH que era bastante fragmentada, onde cada equipe trabalhava dentro de uma especialidade (recrutamento e seleção, treinamento, benefícios). Isto causava uma fragmentação muito grande da área e comprometia a visão multifuncional que a empresa estava buscando (Gestor de RH da empresa **B**).

Por esta razão, iniciou-se um processo de enxugamento da estrutura de RH e as pessoas começaram a ser orientadas para uma atuação mais polivalente. Nesta nova visão:

“não era suficiente cuidar de treinamento e desenvolvimento, era necessário entender e também responder sobre cargos e salários ou por outras questões da área, ainda que não as entendesse com profundidade técnica. Há ainda um grande desafio no sentido de alinhar a equipe nesta direção, mas já houve grandes progressos” (Gestor de RH da empresa **B**).

Em julho de 1999, de um quadro de 70 pessoas a empresa **B** passou a contar com 30 pessoas na área de RH, sendo que 12 eram, obrigatoriamente, da segurança e saúde ocupacional. Os outros profissionais atendiam questões ligadas à: folha de pagamento, benefício, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e, assuntos afins. Disto decorre a necessidade da equipe ser polivalente para um apoiar o outro em todo processo.

Para poder atender a demanda organizacional o gestor de RH da empresa delimitou o campo de atuação dos profissionais de RH por áreas da empresa e cada analistas da equipe de RH, ficou responsável por uma área específica:

“Então tem um analista que atende toda a engenharia nas questões básicas de treinamento e desenvolvimento, mas quando é necessário tratar uma questão de remuneração, leva o analista que entende mais de remuneração e já aproveita para aprender. Tem um outro analista que responde por todo o comercial e financeiro, o outro se dedica à produção. Assim, cada grupo recebe um atendimento mais personalizado”. (Gestor de RH da empresa **B**).

Até aproximadamente outubro de 1999, os colaboradores da área de RH atuaram junto às linhas de produção, comercial, e nas demais unidades da organização, servindo como suporte às gerências e chefias e levando os produtos e serviços pertinentes a administração de RH onde estão os processos produtivos da empresa. A gerência de RH procurava organizar e facilitar a interação entre os profissionais de RH, e os produtos e serviços desta área, bem como participar das reuniões administrativas da empresa.

O gestor de RH percebia que existiam mudanças significativas na área de RH da empresa, mas, “infelizmente, ainda apresentamos as característica de empresa em transição, o gerente (de RH) deveria estar voltado para as questões mais estratégicas, de negociação e estamos, em geral, com o pé no operacional”.

Embora o gestor de RH apontasse algumas dificuldades no que confere a atuação dos profissionais de RH, observa-se clareza em relação ao novo papel a ser desenvolvido dentro do cenário de futuro de RH, pelo menos em termos teóricos isto era demonstrado, tanto por parte do gestor quanto dos demais colaboradores da área.

Em outubro de 1999, ocorreu uma substituição na gestão de RH da empresa **B**; o atual gestor de RH observou um certo grau de discrepância em relação a forma de atuação e o modelo teórico de consultoria interna a ser praticado: a função de suporte às gerências de área não eram tão efetivas; a área de RH estava ainda com muitos colaboradores, havendo assim, necessidade de enxugar a área. Por esta razão, a administração de RH da empresa ganha novamente outros direcionamentos.

Com uma estrutura mais enxuta, retoma-se o CTO - Centro de Treinamento Operacional e um profissional fica responsável por essa área e também pelo recrutamento e seleção, embora este último permanecesse terceirizado com uma consultoria local. Esta pessoa faz os elos de ligações necessários entre a consultoria e o gerente de área. Um outro profissional fica responsável por cargos salários e benefícios e atividades correlatas. A parte burocrática da administrativa de pessoal, também fica sob a responsabilidade do gestor de RH.

Neste novo redesenho da área de RH da empresa **B**, o gestor de RH liga-se diretamente ao diretor – presidente da empresa, e passa a realizar, em bases mais concretas (com planos e projetos bem definidos), o direcionamento estratégico da administração de Recursos Humanos.

A gestão de pessoas, no que confere: programação de férias, levantamento de necessidade de treinamento operacional, demissão e provimento de pessoal, preparação para assumir novas funções e indicação para promoção, entre outras, permanece com os gerentes de linha. Contudo, os profissionais de RH fornecem o suporte necessário para o gerente desenvolver a contento esta função.

Quanto ao planejamento do treinamento e desenvolvimento comportamental este, ainda, está aos cuidados da área de RH. Neste campo, está sendo desenvolvido um trabalho sistemático que tem como objetivo prover os gerentes de uma melhor capacitação, dando-lhes suporte para melhor trabalhar na gestão de pessoas.

Diante das transições ocorridas na área de Recursos Humanos da empresa **B**, observadas durante este trabalho de pesquisa, o que ficou evidente é que não basta uma mudança de área física para os profissionais de RH consolidarem o seu papel dentro de uma nova tendência na gestão de pessoas – no caso consultoria interna – faz-se necessário, acima de tudo, uma nova construção de cultura da empresa e uma profunda internalização do novo papel. Esta mudança tem que se processar, não só nos profissionais atuantes na administração de RH, mas sobretudo, no corpo diretivo da organização, e em todos os níveis de liderança da empresa.

Este tipo de mudança, que envolve apropriação de novos conhecimentos, mudança de atitude e de comportamento não pode ser impingido, faz-se necessário que seja construído paulatinamente, facultando às pessoas envolvidas, o tempo necessário para superar as dificuldades que necessariamente ocorrem em todo processo de mudança.

4.3 Empresa C

Em outubro de 1959, visando a atender a um mercado que se ressentia da falta de parafusos, que eram então importados, foi criada a empresa **C**¹² com a finalidade de fabricar elementos de fixação de alta qualidade.

Seu fundador nada sabia sobre indústria nem sobre a fabricação de parafusos. A falta de profissionais era o problema mais sério. O gerente foi tirado de uma das lojas da família, foi contratado um mecânico e foi buscar, ele mesmo, os conhecimentos necessários na indústria de parafusos dos Estados Unidos e da Europa.

Utilizando recursos próprios, reinvestindo os lucros, a empresa **C** vem se expandindo ininterruptamente, incorporando novos equipamentos e tecnologias. Tem implantado modernos métodos de fabricação e gerenciamento, buscando solidificar na empresa os princípios da qualidade e da confiabilidade. No departamento de projetos, engenheiros e técnicos desenvolvem as ferramentas utilizadas na produção e estudam as

¹² As informações sobre a empresa foram obtidas através de documentos, site da empresa e da entrevista com o Gestor de RH.

inúmeras consultas de fornecimento de elementos de fixação especiais. No laboratório de controle da qualidade são executados ensaios físicos e químicos.

A empresa C, é uma empresa familiar e congrega as características de gestão e cultura dos empreendedores. Neste sentido, o Gestor de RH da empresa faz as seguintes colocações:

“Embora a empresa C tenha uma gestão familiar, existe muito respeito pelos profissionais que atuam aqui. Há exigência, a pessoa tem que ser muito profissional, mas ao mesmo tempo existe um clima muito agradável, é humanizado.

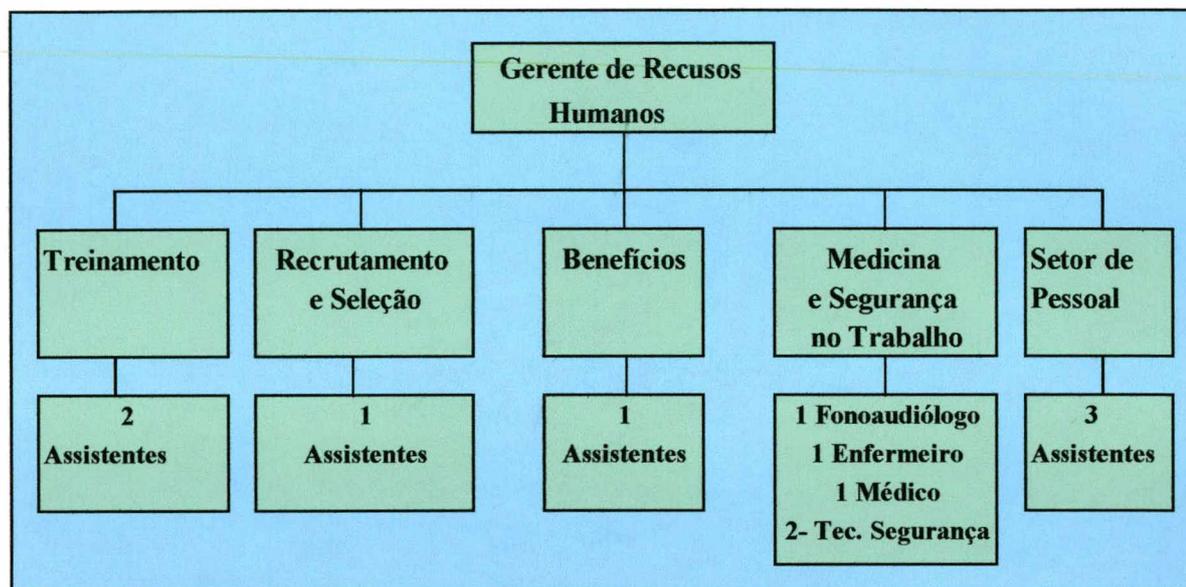
(...) Os direcionamentos estratégicos da empresa são decididos pelo conselho administrativo (composto pelo presidente [fundador], vice-presidente [filho do fundador] e os gerentes de setores, isto é, os altos executivos da empresa). Todavia, a administração é centralizadora pois as normas, as ordens ‘vem do céu, em cascata’.

Os cuidados que se deve ter, em qualquer forma de gestão, seja ela familiar, profissionalizada ou multinacional – globalizada, é com a cultura e clima organizacional e com as perspectivas de desenvolvimento estratégico da empresa. Uma vez que a empresa tenha claro seu delineamento estratégico e consiga favorecer um clima organizacional que promova as pessoas, que as valorize, e que faça com que estas agreguem valor a organização, Estes são ponto cruciais da administração, independente que ela seja administrada por um membro da família ou por um profissional.

Não nos é possível aprofundar no presente estudo se a “administração centralizadora” teriam implicações mais profundas quanto ao clima organizacional e o desenvolvimento estratégico da empresa, todavia pelo que foi observado durante a coleta de dados, a empresa C demonstra certo cuidado em criar um clima organizacional facilitador do desenvolvimento humano, como também um clima de respeito e confiança entre os profissionais. Para tanto, a área de Recursos Humanos mantém cursos permanentes de atualização e desenvolvimento profissional em todas as áreas e busca sempre ampliar o amparo social, valorizando o homem.

A estrutura de Recursos Humanos da empresa C está representada na Figura 4.

Figura 4: Organograma da administração de Recursos Humanos da empresa C



Fonte: Desenho realizado pelo Gestor de RH da empresa C

Em relação ao organograma acima o gestor de RH da empresa C faz as seguintes colocações:

“Atualmente, em Recursos Humanos nós temos, o gerente de recursos humanos e esse gerente de RH tem uma equipe de chefia, onde ele tem um chefe de treinamento, um de recrutamento e seleção, um de benefícios, um de medicina e segurança no trabalho, um de departamento pessoal. Ele é um gerente que tem 5 chefes e cada chefe tem sua equipe [como aqui desenhado]. Hoje nós recursos humanos administramos a empresa nesse aspecto”.

Diante das colocações precedentes ficou claro que a divisão de Recursos Humanos da empresa C segue um modelo mais tradicional, no entanto a pessoa entrevistada fez questão de salientar que existe um bom funcionamento do setor e que existe uma integração de toda equipe que facilita, sobremaneira, o trabalho de todos. O agente facilitador dessa integração é o gerente de RH:

“A equipe é muito unida e a gente se comunica o tempo inteiro. É por isso que nós temos hoje esta disposição física [aponta para o espaço físico, apresentado no *grand tour*]. Além da integração dentro da própria área de RH, é uma exigência do gerente de RH que nós tenhamos integração total com produção, com projetos, com PCP, com suprimentos. A gente vive na fábrica!” (Gestor de RH da empresa C).

Embora houvesse uma ênfase em relação a integração com os setores da empresa, bem como com a alta administração, a empresa C mantém em sua área de Recursos Humanos uma função mais técnica, a divisão da área e o desenvolvimento das atividades

ocorrem de forma operacional. As ações do RH e o entrelaçamento com as atividades de produção se processa no sentido de uma assistência técnica operacional, onde cada profissional tem a sua função e, portanto, cabe a ele avaliar sobre uma possível transferência ou conceder determinado benefício, etc. A gestão das pessoas dentro da organização fica sobre a responsabilidade da área de Recursos Humanos.

4.4 Empresa D

Fundada em 1956, em Jaraguá do Sul, como uma pequena tornearia e oficina de concertos, a empresa **D**¹³ transferiu-se para Joinville três anos depois, instalando-se inicialmente no centro da cidade e, posteriormente, no distrito industrial de Pirabeiraba. Hoje, a empresa tem unidades industriais em Joinville e dois depósitos de distribuição - um em Campinas e outro em Recife, empregando 850 funcionários.

A empresa está realizando investimentos significativos na modernização do parque industrial. Anualmente, a empresa investe 1,5% de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

A empresa **D** tem um variado mix de produtos que lhe garantem uma fatia de 18% do mercado brasileiro de metais sanitários. Atualmente, exporta 4% de sua produção para diversos países: Estados Unidos, Alemanha, Austrália, Nova Zelândia, Taiwan e América Latina.

Atualmente esta empresa é a maior fabricante de metais de alto luxo no país, oferecendo dez anos de garantia de seus produtos. É também, detentora de avançada tecnologia para o controle do consumo de água.

A preocupação com a qualidade é uma constante na empresa **D**. Em fevereiro de 1997, a empresa recebeu o certificado de conformidade de seu Sistema da Qualidade com a ISO 9002, conferido pelo BRTÜV, da Alemanha, para a fabricação de válvulas de descarga. Mantém uma participação ativa em diversas comissões de normalização da ABNT, contribuindo, assim, para a melhoria das normas brasileiras e, conseqüentemente, do mercado como um todo.

Em 1996, a empresa **D** firmou acordo de cooperação técnica e científica com a SABESP para desenvolver, em conjunto, produtos para economizar água em edifícios. O

¹³ As informações sobre a empresa **D** foram obtidas através de documentos, site da empresa e da entrevista com o Gestor de RH.

convênio inclui desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos, levantamento da demanda e resultado das ações de economia e desenvolvimento de documentação que servirá de base para a criação de leis, regulamentos e normas.

A empresa **D** possui o mais moderno Laboratório de Pesquisa Hidráulica privado da América Latina, que proporciona redução dos tempos de testes para pesquisa em 60%. O laboratório faz parte dos investimentos que a empresa realizou em 1997, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Além dos investimentos em tecnologia, a empresa **D** desenvolve projetos em parceria com a Prefeitura de Joinville, Secretaria de Educação, SABESP e CASAN, ministrando palestras nas escolas sobre economia de água.

A empresa mantém uma estação de tratamento de efluentes que recicla a água utilizada no processo produtivo, permitindo que ela seja devolvida ao ambiente com o mesmo grau de pureza de quando foi retirada.

Quanto à forma de gestão administrativa, a empresa **D** vem passando de um processo de gestão familiar para um processo de gestão profissionalizada. O fundador encontra-se como diretor presidente e outros membros da família ocupam cargo de liderança, todavia as diretorias financeira, de tecnologia e produção e a comercial foram profissionalizadas. Isto vem ocorrendo paulatinamente, observando-se hoje, uma diferença significativa em termos de autonomia para tomada de decisão e no direcionamento da empresa na busca dos resultados. Tais ações deram grande impulso para o desenvolvimento da empresa **D**, informa o Gestor de RH da empresa.

Dentro da filosofia de gestão da empresa **D**, existem dois programas que permitem a participação de todos os colaboradores da organização: o Programa de Participação nos Resultados – PPR e o Programa **D** de Sugestões de Melhorias – PDSM. Estes programas vêm consolidar a busca de uma gestão mais participativa e principalmente no que se refere à valorização e desenvolvimento do ser humano. Estas e outras ações pertinentes ao amparo social, são atividades que a empresa **D** procura realizar, no sentido de valorizar os seus colaboradores

À medida que foi ocorrendo o processo de profissionalização da empresa **D**, a área de Recursos Humanos foi também redefinindo o seu papel, saindo de “uma área onde se fazia tudo o que não era produção, para uma condição de consultores. As ações diárias de administrar pessoas passou para as chefias de cada departamento” (gestor de RH da empresa **D**).

Dentro deste contexto, a área de Recursos Humanos da empresa **D** vem procurando trabalhar nos moldes da gestão estratégica da empresa, estabelecendo normas e processo (plano de cargos e salário, procedimento de treinamento e desenvolvimento, gestão da saúde e segurança ocupacional, orientação sobre férias, etc.) que dão suporte às chefias e lideranças da organização. Tais normas e processos são direcionados dentro da cultura e das metas propostos pela empresa, salienta o Gestor de RH.

As ações e apoio que a área de Recursos Humanos oferece aos gerentes e chefias permitem que a gestão de pessoas seja realizada por estes gerentes, nos próprios setores onde atuam. Assim, todos os gerentes de área são também gerentes de Recursos Humanos.

A área de RH da empresa **D** está subordinada à direção Administrativa e de Finanças e fazem parte desta área as seguintes funções: Gerente de Recursos Humanos, Supervisor de Recursos Humanos, Coordenador de Segurança Patrimonial, Analista de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos, Técnico de Segurança do Trabalho, Auxiliar de Enfermagem do Trabalho, Médico do Trabalho, Dentista, Contínuo e um Motorista Administrativo. (Gestor de RH da empresa **D**).

Dentre os segmentos pertinentes à área de RH, a saúde e segurança ocupacional é o que detém o maior número de funcionários, tal fato ocorre em função das exigências das leis trabalhistas que determinam um certo número de profissionais de acordo com o número de colaboradores e o grau de risco da instituição. Os profissionais deste setor não podem ser terceirizados, ou seja, têm que ter vínculo empregatício com a empresa.

A área de RH da empresa **D** delega algumas atividades às consultorias, quando se faz necessário, especialmente nos casos de: recrutamento e seleção de executivos, avaliação de desempenho, avaliação e reavaliação do plano de cargos, salário e benefícios (inclusive na implantação de novos cargos), e consultorias especializadas em treinamento.

Pelas colocações precedentes, observa-se que a administração de Recursos Humanos da empresa **D** vem procurando trabalhar dentro de uma visão mais moderna em termos de gestão de pessoas. Suas contribuições estão centradas no que a área pode oferecer à gestão estratégica da empresa e tem conseguido delegar, paulatinamente, as atividades meio (atividades operacionais) e dedicado-se às atividades fim ou seja atividades de planejamento na gestão de pessoas que vão ao encontro às metas estratégicas da organização.

4.5 Empresa E

A Empresa E¹⁴ foi fundada em 10 de março de 1971, em Joinville, Santa Catarina, por três empresas fabricantes de refrigeradores. É uma empresa de capital aberto especializada na fabricação de compressores herméticos para refrigeração.

De um projeto destinado, inicialmente, a suprir a indústria brasileira de refrigeradores e freezers, através do fornecimento do principal componente destes produtos, o compressor hermético, a empresa E transformou-se numa das principais fabricantes mundiais em seu setor. Responde, atualmente, por 65% do mercado brasileiro e tem uma participação de 21% no mercado mundial. Com uma produção acumulada de mais de 180 milhões de compressores, vende para mais de 80 países nos cinco continentes.

O processo de globalização da empresa E, com fábricas situadas em outros continentes, teve início em 1994, quando a empresa assumiu o controle da fábrica italiana E¹. Dentro da mesma estratégia, no ano seguinte consolidou sua presença no mercado asiático por intermédio de participação majoritária na E², situada na China. Em 1998, deu mais um passo, visando a fortalecer sua presença na Europa, ao abrir uma unidade fabril, na Eslováquia. No exterior, conta ainda com uma unidade de negócios nos Estados Unidos, a E³. Em fevereiro de 2000, ativou um escritório de distribuição e comercialização em Cingapura, a E⁴, que obedece ao mesmo conceito do escritório norte americano.

No Brasil, além da sede e dos centros administrativo e tecnológico, a empresa E possui duas fábricas de compressores, com capacidade produtiva de 13 milhões de produtos/ano. Ambas estão localizadas em Joinville, em um único parque fabril, onde a empresa também conta com uma fundição própria. Dispõe ainda de uma fábrica de componentes elétricos no município catarinense de Itaiópolis.

As fábricas da empresa E no Brasil, Itália e China estão certificadas de acordo com a norma ISO 9001. Mais importante que a certificação, porém, é o Programa da Qualidade Total iniciado em 1992, que hoje abrange todas as unidades da empresa. Ao todo, a empresa emprega cerca de 8.700 pessoas, no Brasil e no exterior.

A empresa E, enquanto empresa associada ao Grupo β - holding que administra várias empresas associadas – tem uma forma de gestão corporativa.

¹⁴ As informações sobre a empresa E e a holding a qual está associada foram obtidas através de documentos e sites da empresa E e do Grupo β , entrevista com o Gestor de RH e através do livro: O futuro sem fronteiras: a história dos 50 anos do Grupo β - Neste livro, não existe autor, coordenador ou organizador, segundo o presidente do Grupo β , trata-se de uma obra coletiva, seus protagonistas são os milhares de colaboradores do Grupo β .

Visando a criar e consolidar uma identidade corporativa bastante forte para funcionar como base comum da atuação das empresas, e tornando-o cada vez mais sólido e competitivo, o Grupo β desenvolveu várias estratégias voltadas a gestão de pessoas. O primeiro passo foi a definição de uma nova política salarial e a implantação, em 1988, do fundo de previdência privada para executivos de todo o grupo, estendido a todos os colaboradores em 1994. Em 1990, nessa mesma perspectiva, formalizava-se a criação da Diretoria Corporativa de Recursos Humanos, ligada ao presidente do Conselho de Administração da *holding* e com atuação em todo o grupo.

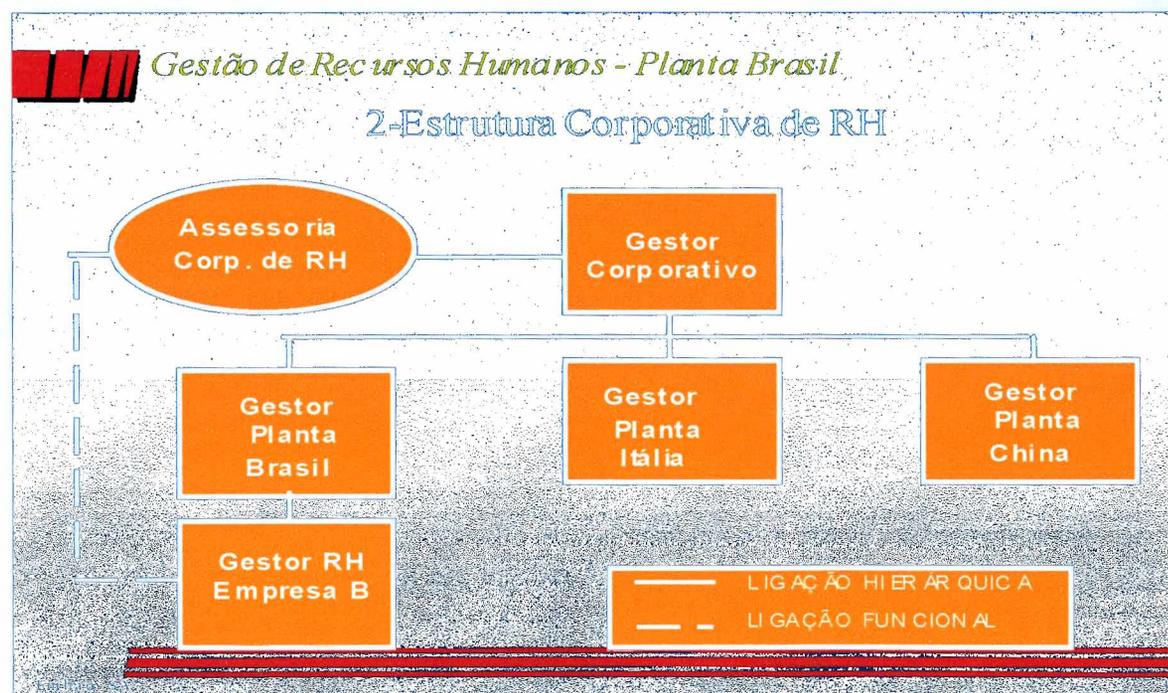
Ainda nesse período, reconheceu-se a necessidade de criar instâncias consultivas intermediárias, de caráter corporativo. Desse consenso, nasceram os comitês de Recursos Humanos, de Auditoria e de Finanças do Conselho de Administração do Grupo β .

No início dos anos noventa, foi estabelecido o Projeto Visão de Futuro do Grupo β ou apenas – Projeto Visão – Este, é na sua essência, uma proposta cultural - uma cultura corporativa – verdadeira identidade do grupo. (Livro: O Futuro Sem Fronteiras: a História dos 50 anos do Grupo β).

Em 1992, foi estabelecido os valores e visão do Grupo β , destacando-se entre vários itens, a melhoria da qualidade de vida e a valorização do ser humano como objetivo permanentes do grupo, a estimulação da criatividade e da liderança participativa.

Inserida na estrutura corporativa do Grupo β , a administração de Recursos Humanos da empresa **E** tornou-se, segundo informação do Gestor de RH, uma assessoria corporativa cuja estrutura apresenta-se no organograma abaixo:

Figura 5: Organograma da Gestão de Recursos Humanos da empresa **E**



Fonte: Arquivos da empresa **E** – planta Brasil

O papel da Assessoria Corporativa de RH é de estabelecer as políticas macro para as plantas que a empresa E possui no mundo, além disto, implementam ou complementam melhorias de acordo com a realidade e a necessidade de cada país. Esta assessoria está ligada ao presidente do Conselho de Administração da *holding* Grupo β , bem como ao Gestor Corporativo e demais gestores de RH de todas as plantas.

Hierarquicamente, o Gestor de RH está subordinado ao Gestor da Planta da empresa E de Joinville, todavia, funcionalmente liga-se diretamente com a Assessoria Corporativa de RH do Grupo β : “Nesta estrutura, os meus pares não são mais as pessoas de RH, mas sim os gerentes de produção, de qualidade, de suporte, de controladoria, etc” (Gestor de RH da empresa E)

As atividades de RH estão todas compactadas dentro da gestão de RH de cada planta, desde a captação da mão-de-obra até a saída do colaborador. Cabe ao gestor de RH coordenar e organizar as diversas atividades e administrar os recursos destinados ao setor.

Na figura 6, correspondente ao Macrofluxograma da UGB¹⁵ - Recursos Humanos da empresa E – Planta Brasil, pode-se observar o fluxo das atividades deste setor, considerando os fornecedores, insumos, negócio, produtos, clientes, necessidades e também, os itens de controle que ajudarão a avaliar se as metas estão sendo alcançadas.

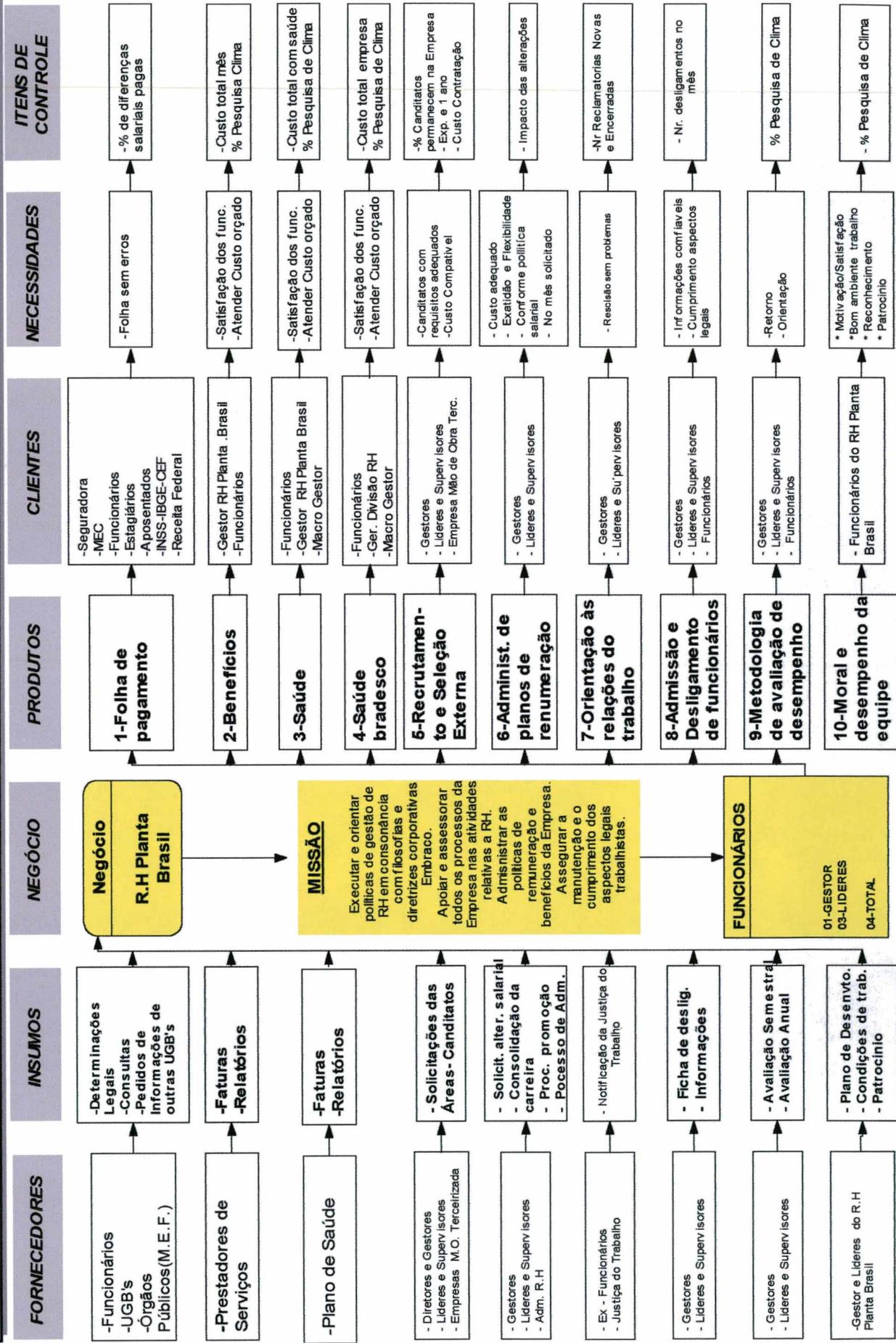
É importante salientar que os produtos do RH são gerados a partir das diretrizes e metas que a empresa E tem estabelecido em seu planejamento estratégico.

Atualmente, 40 pessoas compõem o a administração de RH da empresa E, sendo que destas, 25 estão na área de Saúde e Segurança Ocupacional (é o quadro legal obrigatório composto pelos: engenheiros de segurança, os médicos do trabalho, enfermeiros do trabalho, técnico de segurança e os auxiliares de enfermagem). Portanto, 15 pessoas trabalham diretamente voltados à gestão dos produtos e processos de RH. Cada um dos produtos (recrutamento, seleção, integração, benefício, folha de pagamento, administração salarial, serviço social, entre outros) tem seus relatórios, suas listas de controle e seus recursos, tudo isto, é analisado mensalmente, para verificar qualquer “anomalia” que possa estar ocorrendo:

“Essa é a nossa missão: executar e orientar as políticas de gestão de RH em consonância com os desafios da empresa corporativa; apoiar e assessorar todos os processos utilizados na empresa relativos a RH, administrar a política de remuneração e benefícios, como também a questão legal trabalhista. Para que isto ocorra trabalhamos em times”. (Gestor RH da empresa E)

¹⁵ UGB – Unidade Gerencial Básica: forma na qual as pessoas se organizam em equipe, e em sua atuação, utilizam ferramentas da qualidade para executar suas atividades e solucionar problemas.

Figura 6: Macrofluxograma da UGB - Recursos Humanos da empresa B - Planta Brasil
MACROFLUXOGRAMA DA UGI-RECURSOS HUMANOS PLANTA BRASIL- 06/99



A Gestão de RH da empresa E tem seu foco de atuação voltado à captação e integração da mão-de-obra, à política de pagamento - remuneração direta e indireta – ao monitoramento do clima organizacional, e principalmente na questão legal trabalhista (com os projetos de banco de horas, redução da jornada de trabalho e administração de conflitos trabalhistas).

Algumas consultorias constituem-se em parceiras efetivas da empresa E e dão a esta o suporte necessário, principalmente no treinamento operacional e administrativo, no recrutamento e seleção, na revisão de cargos e salários, etc. Também está terceirizado os serviços de odontologia, fonoaudiologia, o berçário e toda segurança patrimonial.

Tendo em vista o desenvolvimento sempre contínuo do trabalho em equipe, a gestão de RH da empresa E procura uma integração não só com os colaboradores do setor, mas sobretudo com os demais departamentos da organização:

“Hoje, nós atuamos como consultores e trabalhamos em time em consonância com a fábrica. Nós desenvolvemos os projetos junto com os gerentes e demais colaboradores. Por exemplo, está em andamento um projeto de célula semi-autônoma. Neste, uma das partes trata da remuneração fixa e variável. É nesse momento, que nós, do RH, orientamos o grupo. Trata-se de um time interfuncional, é um trabalho de consultoria que desenvolvemos” (Gestor de RH da empresa E).

Desta forma, observa-se que a empresa E vem procurando atuar através de uma ação compartilhada com os demais setores da empresa, oferecendo a estes todo suporte necessário para o gerenciamento do Ser Humano na organização.

4.6 Empresa F

A empresa F¹⁶ foi fundada em 24 de fevereiro de 1923, com sede em Joinville, por um jornalista da cidade. Seu produto: um jornal que circulava com quatro páginas, aos sábados à tarde. Em 1929, passou a circular três vezes por semana: às segundas, quartas e sábados. Os investimentos possibilitaram que em 1930 passasse a circular diariamente, exceto às segundas. Com a morte de seu fundador, em 1944, sua circulação foi suspensa por um ano e meio. A retomada se deu em 1946, sob o comando de novos proprietários, e passa a ter 12 páginas diárias.

¹⁶ As informações sobre a empresa F foram obtidas através de documentos da empresa e da entrevista com o gestor de RH

A empresa F passou a ser uma sociedade anônima em 1956, com 130 acionistas Joinvilenses. Nesse ano a empresa possuía 12 empregados e uma tiragem diária de 3.500 exemplares.

Em 1980, a empresa mudou de sede e passou a operar com impressão off-set. Em 1987, foi estabelecida uma nova fase de desenvolvimento com a informatização nas áreas comercial, produção e redação. Em 1995, foram lançados os cadernos regionais, priorizando assuntos catarinenses e em 1996, iniciou-se a edição eletrônica na Internet.

A modernização atingiu também a área administrativa, com a criação em 1997 dos departamentos de Marketing e Recursos Humanos. A empresa possui atualmente 16 sucursais e 500 funcionários, com uma tiragem entre 35.000 e 45.000 exemplares/dia. Adotou o programa 5S e um programa de gestão ambiental, com o objetivo de tornar-se o primeiro jornal brasileiro a obter a certificação ISO 14001.

O atual diretor presidente assumiu o cargo em 1978. E desde então, vem conduzindo a empresa em um crescente desenvolvimento. Embora a empresa seja uma S/A, o gestor de RH observa, que as características de gestão e a forma como a empresa F é conduzida, pode ser considerada como um modelo de gestão Familiar. Não só pela presença dos familiares na condução dos negócios, mas especialmente pela característica mais centralizadora nas tomadas de decisões. Ainda que, atualmente, exista uma boa participação dos profissionais que estão na empresa, a decisão final fica aos cuidados do diretor presidente.

A área de Recursos Humanos da empresa F está composta por 10 pessoas. Estas estão nas seguintes funções: um gerente de Recursos Humanos, um chefe de departamento pessoal, dois técnicos de segurança, e os demais distribuído em duas células. Uma mais voltada à rotina de pessoal com 3 pessoas e na outra célula estão desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, segurança do trabalho, envolvimento com 5Ss, e apoio aos serviços gerais. Esta estrutura foi toda redimensionada onde as pessoas passaram a agregar novas funções e a buscar um perfil multifuncional. Embora o número de pessoas continue o mesmo, nesses dois últimos anos, conseguiu-se implementar muitas atividades que o RH não estava desenvolvendo, salienta o Gestor de RH da empresa F.

Dentre as atividades que o RH passou a realizar, está o recrutamento e seleção. Este era terceirizado, porém, segundo informação do Gestor de RH da empresa F, não havia efetividade na realização desta atividade, a seleção e encaminhamento dos novos funcionários não correspondia ao esperado, a consultoria não se envolvia com as reais necessidades da empresa F e o suprimento do quadro de pessoal estava deficiente. Se por

um lado a empresa parceira não se envolvia com as reais necessidades da organização, em contrapartida, a empresa F também não participava do processo, limitando-se apenas a receber o candidato aprovado pela consultoria. Entendendo que o envolvimento de todos da empresa se fazia necessário, principalmente, ao tecer uma maior afinidade com o novo colaborador, a administração de RH considerou que seria melhor voltar a realizar esta atividade, e assim vem procedendo.

Outra atividade que foi implantada refere-se, à política de treinamento. Esta existia de forma muito precária, coordenada pelo gerente de RH que trouxe para a empresa algumas palestras e seminários. Nesses últimos dois anos, informa o gestor de RH da empresa, realizou-se um planejamento de treinamento, e para sua realização contou-se com profissionais internos e externos, coordenados por uma das células do RH. Tal planejamento foi delineado, conforme as necessidades levantadas na pesquisa de clima e de acordo com as necessidade dos setores.

Além do recrutamento e seleção e treinamento, a área de RH da empresa F tem procurado desenvolver outras atividades como: remanejamento de pessoal, programa de integração ao novo colaborador, vem revendo o plano de cargos, salários e benefícios e ainda, tem procurado estudar as políticas de Recursos Humanos afim de dirimir discrepâncias e ajustá-las a realidade de mercado.

Outro ponto, igualmente, importante neste processo de mudança, foi a realização do planejamento estratégico de RH, como também, do planejamento dos demais setores da empresa. Estes planejamentos dão suporte às ações de RH, permitindo delinear suas atividade de acordo com os objetivos e metas da organização:

“Hoje, nós ainda temos que fazer o básico, efetuamos praticamente todo trabalho operacional do RH, mas precisamos criar consistência, entendimento, para depois evoluir. A própria terceirização de recrutamento e seleção deveria continuar, porém numa nova concepção, para isso temos que desenvolver, aqui dentro, a forma como a empresa vai se envolver e fazer este meio de campo. Que tipo de perfil eu estou buscando, perfil geral e depois o específico, técnico, voltado às áreas, fazer um acompanhamento maior” (Gestor de RH da empresa F).

A partir das modificações apresentadas, a direção da empresa passou a perceber a importância do setor e o quanto o RH tinha condições de conduzir muitos dos processos que estavam soltos na organização. Por esta razão, a empresa começou a delegar uma série de atividades para esta área (Gestor de RH da empresa F).

Assim, à medida que as mudanças ocorriam na área de RH, abria-se uma nova visão na gestão de pessoas, e por consequência na administração geral da empresa. Desta forma, o RH alavancava um processo de mudança na organização. Porém, se por um lado, o RH se tornara um setor proativo e um elemento catalisador e impulsionador dos processos de mudança, especialmente nos processos de gestão, por outro, acabou assumindo muita coisa que realmente ele não tem como suportar e até coisas que não devem ser absorvidas por este setor, portanto, falta ainda, focar suas atividade e abrir espaço para uma participação mais efetiva no planejamento estratégico da organização (Gestor de RH da empresa F).

A administração de RH da empresa F vem conquistando, progressivamente, autonomia e credibilidade junto à direção, para isto, a busca contínua de envolvimento e comprometimento com os negócios da empresa, com sua missão e estratégia, tem sido necessárias, principalmente quando se reporta a implantação do programa 5 Ss e Gestão Ambiental empresa F.

As concepções mais atuais de gestão de pessoas vem colocando que o papel do gestor de RH deve ser o de desenvolver e manter os talentos humanos nas organizações e ainda, que este deve usar de toda sua criatividade para servir de “elemento aglutinador”, “a cola que uni” os seres humanos aos objetivos e meta estratégicas das empresas (Regis, 2000). No entanto, para que ele possa assumir este papel, faz-se necessário que a empresa compartilhe seus valores, cultura e objetivos estratégicos com todos os seus colaboradores; que utilize sistemas de informações onde a comunicação flua em duplo sentido, realimentando todo processo e, ainda, disponha de ferramentas e produtos de RH indispensáveis para atender às necessidades de seu pessoal. Tudo isto, servirá como estímulo na busca de uma melhor performance em prol dos resultados da empresa. Caso a empresa não disponha destes recursos, torna-se imperativo a sua “criação”, pois não é possível falar em comprometimento quando não se tem o mínimo necessário dentro do sistema de gestão.

Nas colocações do Gestor de RH da empresa F, observa-se essa tentativa, de primeiro formatar o sistema de gestão da empresa e obter as ferramentas mínimas para o gerenciamento dos seres humanos, para depois prosseguir na busca dos modelos mais avançados de gestão de pessoas.

4.7 Empresa G

A empresa G¹⁷ atua no ramo têxtil desde 25 de maio de 1907, foi fundada por um imigrante alemão, que aos 12 anos de idade veio com seus pais, os quais estabeleceram-se em Joinville, Santa Catarina, dedicando-se, inicialmente, à fabricação de tecidos, vendidos em rolos, passando depois à confecção de toalhas e panos de copa.

Com a morte do fundador, os filhos assumiram a direção da empresa. Na época, sentindo a necessidade de um suprimento mais regular de fios de algodão, associaram-se a uma outra família joinvilense e constituíram uma fiação de algodão.

Em 1934, ocorre o falecimento de um dos irmãos e conforme acordo pré estabelecido, uma família fica com a fiação e a outra com a fábrica de toalhas. Assim, a empresa G, passa a ter um único proprietário. Em 1940, a empresa é transformada em sociedade anônima, sendo que as ações foram partilhadas entre os familiares.

Em 1948, associado a um Grupo de Brusque, foi fundada em São Bento do Sul uma outra empresa de fiação a empresa G¹.

No final da década de 60 e primeira metade da década de 70, apareceram os resquícios da gradativa obsolescência dos equipamentos e a empresa, neste período, não dispunha de recursos suficientes para reequipar seu parque fabril. Aliado a isto, as mortes do diretor presidente e posteriormente de seu filho que havia lhe sucedido, levaram a empresa a sérios conflitos pela disputa do poder, acarretando assim, maiores problemas. Para dirimir tal conflito, buscou-se a solução na forma coligada de administração. Nesta, nenhum dos quatro acionistas teriam prerrogativas especiais ou autoridade sobre os demais. Esta foi, sem dúvida, uma solução para as disputas pela liderança, mas não foi para a empresa, pois veio a dificultar enormemente o seu desenvolvimento. Tal situação permaneceu por aproximadamente 10 anos.

Em 1975, com a constituição da & - Assessoria e Representações Ltda, *holding* que conseguiu ações suficientes para deter o controle acionário, teve início novo período na história da empresa G. Desfez-se extraoficialmente o órgão coligado e passou a existir um dirigente com poderes de decisão, este era o principal acionista da *holding* &, pessoa ligada à família do fundador.

¹⁷ As informações sobre a empresa G foram obtidas através de documentos, site da empresa e da entrevista com o gestor de RH

No mesmo ano, tendo a empresa **G** passado por grande fase de descapitalização e até mesmo com sérios problemas de liquidez, foi dado início ao reequipamento quase total da empresa com recursos do BNDE/POC/BRDE, adquirindo o que havia de mais moderno e sofisticado no setor fabril. Assim, a empresa **G** passou a ter novas perspectivas de desenvolvimento, cujos resultados positivos começou-se a obter já no ano seguinte.

Nos últimos anos, com os problemas já equacionados, a empresa **G** vem utilizando toda sua capacidade de expansão, esgotou as possibilidades de crescimento do atual parque, devendo futuramente instalar-se em terrenos já adquiridos no Distrito Industrial de Joinville -SC.

A administração da empresa está sob a responsabilidade da 6ª geração de seu fundador, sendo que estes ocupam os cargos de Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Superintendente e Diretor Administrativo.

A empresa **G** possui 4 empresas coligadas, atuando em ramos afins e no ramo de câmbio, imóveis e turismo.

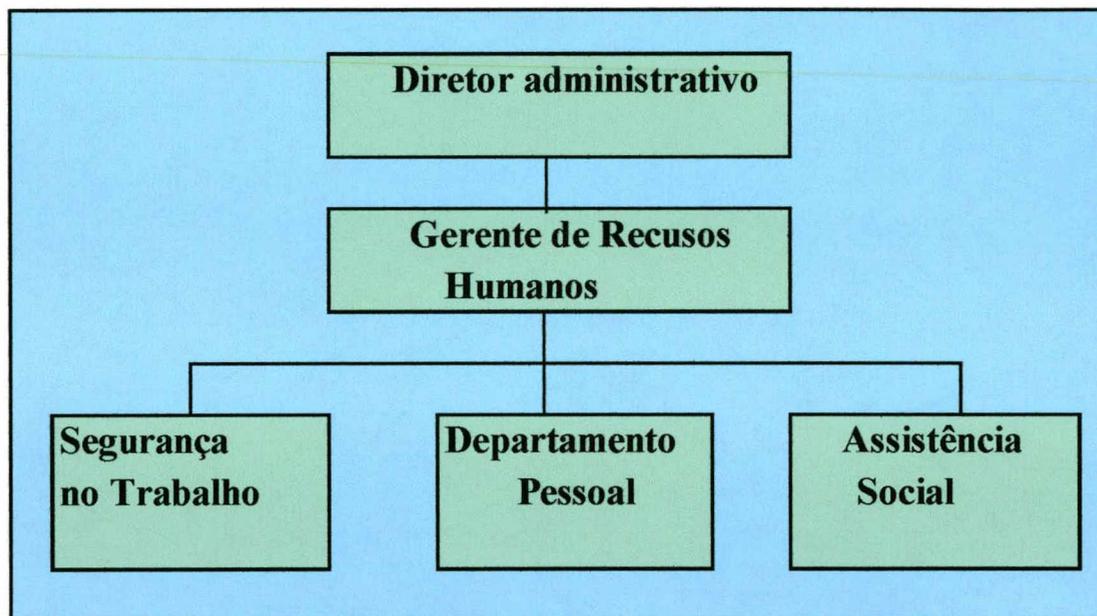
Observa-se que embora houvesse vários redimensionamentos administrativos ao longo da história da empresa **G**, esta sempre manteve os cargos de direção ocupado por membros da família, o fator hereditário sempre esteve presente, o nome da empresa é o sobrenome da família, desde a sua fundação e a cultura e os valores institucionais também se fazem presente, informa o gestor da empresa. Estas características apontadas, segundo Lodi (1993), é o que, efetivamente, caracteriza uma empresa familiar.

Para o Gestor de RH, a empresa **G** é uma empresa que segue um modelo de gestão familiar, com características centralizadoras, porém muito boa de se trabalhar:

“A administração é regida pelos membros da família, cada um tem uma função de liderança, as decisões centram-se na família. Porém, existe uma interligação muito boa, a empresa é muito bem administrada. Os diretores atuam em quase todas as áreas, embora, tenham uma predominância por área, a divisão não é estanque”
(Gestor de RH da empresa **G**).

A área de Recursos Humanos da empresa **G** está subordinada à diretoria administrativa e tem uma pessoa atuando na gerência de RH, um chefe do setor de pessoal e mais quatro colaboradores, incluindo a assistência social e a segurança no trabalho, apresentando, neste momento o seguinte organograma:

Figura 7: Organograma da administração de Recursos Humanos da empresa **G**



Fonte: Desenhado pelo gestor de RH da empresa **G**

Segundo informação do gestor de RH da empresa **G**, todos os segmentos da administração de RH estão subordinados a gerência de RH. Esta função é desenvolvida por um Consultor que atua na empresa durante dois dias na semana. A coordenação do treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, folha de pagamento, disciplina e coordenação do 5S ficam sob a responsabilidade do Departamento de Pessoal. As atividades de segurança e acidente no trabalho, a guarda patrimonial estão sob a responsabilidade da Segurança no Trabalho. A Assistência Social encarrega-se pelo atendimento ao funcionário em todas as situações e administra o refeitório.

A única atividade que é terceirizada, pertinente a área de RH, é o recrutamento e seleção, todas as demais são desenvolvidas internamente. Sendo assim,

“cabe aos gerente das áreas, juntamente com suas equipes, fazer o planejamento de produção e com isto levantar as necessidades de suprimento de vagas, treinamento e desenvolvimento, benefícios, etc. – de todo seu quadro de pessoal – e encaminhar ao setor de RH para que este providencie o atendimentos das necessidades” (Gestor e RH da empresa **G**).

Antigamente, a área de RH da empresa **G** era dividida em diversos setores e contava com pessoas assumindo: o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, o benefícios, a segurança no trabalho e o departamento pessoal. Cada um destes setores tinha uma equipe, porém houve um grande enxugamento e redefinição da área de RH. Isto ocorreu a partir de mudanças na filosofia da empresa e do sistema de

informática, que trouxeram para a área de RH um novo programa. Por esta razão, teve que haver uma fusão em muitos dos processos desta área. Hoje, todos os sistemas de informação ficaram integrados, portanto, não precisa mais de uma pessoa para fornecer a informação, pois todos acessam as informações em seus computadores. Isto fez com que ocorresse uma mudança bastante acentuada o que desencadeou essa nova formatação na administração de RH (Gestor e RH da empresa G).

A partir das observações realizadas na empresa, notou-se que a área de RH da empresa G vem dedicando-se, prioritariamente, as questões legais trabalhistas. O atual gerente/consultor, ex-diretor de Recursos Humanos, tem se empenhado em trazer para a empresa as novas filosofias de gestão e tem procurado fazer a implantação de programas de qualidade, porém, o redimensionamento da área, citado acima, priorizou o enxugamento do quadro de pessoal, não realinhando a área de RH aos novos modelos de gestão de pessoas. Com isto, “perdeu-se” a essência dessa transformação, pois ao passar a responsabilidade por gerenciar os seres humanos a todas as lideranças da organização, os colaboradores da área de RH devem permanecer na empresa desenvolvendo outros papéis, ou seja, trabalhando junto aos gerentes e desenvolvendo ferramentas e produtos que vão auxiliar os gerentes a melhor exercer sua função.

4.8 Empresa H

A história da empresa H¹⁸ se fez a partir, principalmente, da história da empresa H¹ e H², atualmente duas fortes Marcas no mercado, mas antes duas grandes Empresas.

Em 1945, na cidade de São Paulo, foi fundado o Grupo β , inicialmente, como uma empresa voltada ao mercado de veículos, e posteriormente, dedicou-se a montagem de geladeiras importadas, até que em 1953, impulsionada para ter sua própria marca, criou a empresa H¹.

A empresa H¹ investiu sempre em pesquisa, modernização e *design*, e logo, estabeleceu parceria tecnológica com uma grande empresa norte-americana, firmando sua marca e conquistando espaço no mercado brasileiro e posteriormente no mercado globalizado.

¹⁸ As informações sobre a empresa H, foram obtidas através de documentos da empresa H, sites das empresas H, H¹ H² e do Grupo β , entrevista com o Gestor de RH e através do livro: O futuro sem fronteiras: a história dos 50 anos do Grupo β .

Poucos anos antes, fins da década de 40, desenvolvia-se no Brasil, uma outra empresa na área de refrigeração: a empresa **H²**. Esta iniciou suas atividades depois de alguns testes num velho galpão de Brusque – onde as primeiras geladeiras foram feitas à mão e a martelo – foi assim, que dois amigos fundaram em 1950, em Joinville, a empresa **H²**. Nesse ano fabricaram 22 refrigeradores a querosene com a marca **H²** e no ano seguinte cerca de 230, dos quais 32 foram vendidos no Rio de Janeiro.

Dos anos 50 aos anos 70, a empresa **H²** alavancou um desenvolvimento surpreendente. Ainda que passando por todas as crises econômicas enfrentadas pelo país, conseguiu realizar sucessivas ampliações do parque fabril, melhoria contínua na qualificação tecnológica, aumento da sua capacidade de produção e lançamentos de novos e melhores produtos. Assim, a marca **H²** consolidava-se no Brasil, na América Latina, África e Oriente Médio.

Em 1971, criou a empresa **E**, cujo objetivo era diminuir custos de produção fabricando os próprios compressores, componente vital das geladeiras e até então importados.

Em 1976, o grupo β , através da empresa **H¹** e com a participação da empresa norte americana de refrigeração, incorporou a empresa **H²** e a empresa **E**. A partir desta data, as histórias das empresas **H¹** e **H²** deixavam de ser paralelas e começaram a se fundir.

Porém, é em 1994 que a fusão e integração das empresas **H¹**, **H²** e **H³** – empresas do grupo β – resulta na criação da empresa **H**. Desde então, a empresa concentra a operação de linha branca do Grupo, sendo a única empresa do país que fabrica todos os produtos da linha branca. Vale salientar que esta atua em patamares internacionais de qualidade e de produtividade, de acordo com as exigências do mercado global.

Tem seis unidades industriais, localizadas em três Estados brasileiros (Amazonas, São Paulo e Santa Catarina), tem também, uma empresa na Argentina, e outra no Chile, sendo que todas as Unidades são certificadas pela ISO série 9000. No total, emprega 8.500 colaboradores. Além do mercado brasileiro, a empresa **H** atende aos mercados de 70 países em cinco continentes.

A Unidade Joinville é a maior fábrica de produtos de refrigeração da América Latina. Produz geladeiras, freezers horizontais e verticais, condicionadores de ar e secadoras. Possui uma área total 1.054.476 m² e uma área construída 202.163 m²

"Nosso diferencial competitivo está no modelo adequado de gestão. E, também, na capacitação e comprometimento dos colaboradores com os objetivos empresariais e com a permanente melhoria da qualidade", diz, o Diretor Superintendente da empresa **H**

A empresa **H** segue o mesmo modelo de gestão corporativa da empresa E, ambas administradas pela *holding* Grupo β .

A administração de Recursos Humanos da empresa **H** é realizada pautando-se na filosofia de Gestão por Competência nas Organizações¹⁹. Para isso, vem implementando suas práticas de recursos humanos, através de uma tecnologia chamada: *People Strategy*.

O *People Strategy* é desenvolvido através de ações de educação e treinamento, ações voltadas para a consolidação da cultura, desenvolvimento da liderança, reconhecimento e recompensa, desenvolvimento e crescimento profissional de todos os funcionários e comunicação, abrangendo além da comunicação interna, as relações com a comunidade da região onde as plantas estão instaladas.

As ferramenta e ações do *People Strategy* são:

Disseminação da High Performance Culture :

Nesta estão inclusos: a) Estabelecimento e disseminação dos valores da empresa: Espírito de vitória, paixão pelo consumidor, respeito, aprendizagem para liderança, integridade e trabalho em equipe; b) Disseminação da visão de futuro: Em todos os lares... Em todos os lugares. Com orgulho, paixão e desempenho e, c) Dia da cultura

Desenvolvimento da liderança

Para trabalhar o desenvolvimento das lideranças tem-se os seguintes produtos: a) Feedback 360 graus; b) Sistema de gerenciamento de desempenho (PMP e PDP-): onde se procura valorizar as habilidades, atitudes, desempenho e motivação de cada pessoa que compõe a força de trabalho; c) Senso de urgência, d) Gerenciamento de competências: Identificar, Mapear (Mapeamento de GAPS) e Desenvolver as competências funcionais e as competências técnicas.

Desenvolvimento para *Staffing Section*

Esta ferramenta e ações encarrega-se de: a) Movimentação de pessoal, b) Programas de estagiários e *Trainees*, c) Outplacement, d) *Talent Pool System* – Sistema de Identificação de Talentos na Organização, e) Programas de Integração

Reconhecimento e Recompensa

As ações e produtos desenvolvidos são a) Política salarial de acordo com o mercado; b) Remuneração *Lump Sum*; c) Homenagem por tempo de Serviço; d) Política onde são previstas ações de reconhecimento diversos; e) Mostra de CCQ com premiação

¹⁹ Informações obtidas do material utilizado na palestra “Gestão por Competência nas Organizações, ministrada por um dos diretores da empresa **H**, no IV Fórum de Gestão de Recursos Humanos realizado em Joinville – SC, em julho/99.

dos melhores trabalhos no ano; f) *Quality Forum*: Sistema interno de premiação a nível mundial onde são contemplados os melhores trabalhos de qualidade do ano; g) Plano de Benefícios para os desligados por reestruturação, h) Programa de Participação de Resultados; i) Previdência Privada; j) Plano de Assistência para Veteranos; l) Grêmio Recreativo com utilização extensiva aos dependentes.

Desenvolvimento da Comunicação

O objetivos destas ações e ferramentas é assegurar que os canais de comunicação, as mensagens e as informações sejam alinhadas, consistentes e desenvolvam as capacidades da organização, oferecendo conhecimento pertinente ao atingimento das metas.

Exemplos internos: jornais internos, revistas de circulação interna, murais, cronograma de reuniões de lideranças entre si e com suas equipes, reuniões *Face to Face*. Emitidos pelo setor de comunicação: Boletim linha direta; Estímulo à prática de *feedback* na atuação de rotina das lideranças e Pesquisa de clima organizacional.

Parceria Sindicato – Empresa

Trata especialmente dos seguinte produtos: a) Banco de horas; b) Programa de empregabilidade; c) Programa de Participação nos Resultados e, Trabalho temporário

Segundo o Gestor da empresa H – Planta Joinville, a empresa concebe que a estratégia de negócio de uma companhia realiza-se através da obtenção de vantagens competitivas que não são somente a sua posição no mercado ou a utilização de uma determinada tecnologia, é essencial que se tenha uma estratégia de gestão de recursos humanos, onde se busque o envolvimento dos funcionários, pois são estes que vão viabilizar a implementação da estratégia de negócio e a criação da vantagem competitiva.

Para alcançar uma certa equidade às empresas associadas, toda administração de RH é orientada de forma corporativa, pela filosofia de gestão do grupo β , e as ações são operacionalizadas através das ferramentas do *People Strategy*. Por esta razão, hierarquicamente, o Gestor de RH da empresa H – planta Joinville está subordinado ao Gestor desta Planta, todavia, funcionalmente liga-se diretamente com a Assessoria Corporativa de RH do grupo.

Dentro da unidade de Joinville, a estrutura de RH comporta 10 pessoas, cada pessoa de RH é líder de um produto e a equipe como um todo tem 32 produtos (citados no *People Strategy*). Estas pessoas recebem 3 ou 4 produtos, de acordo com sua especialização em Recursos Humanos e são responsáveis por alinhar o produto à unidade. Porém, quando se desenvolve um projeto ou o realinhamento de um produto dentro de uma

determinada especialidade, a pessoa responsável pelo produto participa corporativamente deste trabalho com os demais especialistas das unidades de Rio Claro, São Paulo, Manaus. Assim, este líder do produto operacionaliza a aplicação do produto em sua unidade junto as gerências e chefias. Neste trabalho, participam também, líderes de outros produtos, isto permite, entre outras coisas, desenvolver uma visão generalista de todos os processos de RH (Gestores de RH da empresa **H**).

A implementação de todos os produtos e ferramentas de gestão de RH é realizada através do treinamento de gerentes e chefias e estes repassam as informações para os demais colaboradores. Assim as gerências e chefias passam a ser os multiplicadores:

“ porque nós queremos que os funcionários vêm no chefe um gerente de RH. Nesse processo de gestão nós trazemos as ferramentas, mas a implementação, lá na fábrica, é de responsabilidade do gerente da área. Atualmente a gestão de pessoas é de responsabilidade de todas as lideranças da organização” (Gestores de RH da empresa **H**).

Na empresa **H**, o modelo de gestão de RH, onde os líderes passaram a ser os gestores do seu quadro de pessoal, iniciou-se desde 1983, com treinamento para as chefias, com conteúdos sobre: aspectos legais trabalhistas e instrumentos de ação de RH. Então, desde esta época, paulatinamente, orientou-se as lideranças para conduzir seus funcionários e para que eles buscassem e utilizassem as ferramentas de acordo com a sua realidade e das pessoas que estão trabalhando na área.

Esse processo de transformação de RH ocorreu com muita habilidade; foi um processo de transferência de informação e ao mesmo tempo educacional. Portanto, foi demorado, mas muito positivo. Não ocorreu por decreto, foi através de muito treinamento e desenvolvimento. Nesse período, o RH foi para a fábrica a fim de transferir os conhecimentos para os líderes; as pessoas não iam mais ao Setor de RH, e sim o RH é quem ia para fábrica (Gestores de RH empresa **H**)

A partir da transferência de informação e de atribuições quanto ao gerenciamento de pessoas que se consolidou a partir de 1991, e concomitantemente com a terceirização de várias atividades operacionais de RH, coube aos gestores de RH – que ficaram na área de Recursos Humanos da empresa – trabalharem como consultores internos. Neste novo papel, o gestor de RH desenvolve como principal atividade: verificar, suprir e auxiliar as chefias e gerências de áreas com os produtos e ferramentas que facilitem o gerenciamento de seu quadro de pessoal: “O consultor desenvolve um papel de estar junto, de orientar e

acompanhar a implantação de novos produtos, de trabalhar com pesquisa e de suprir a organização com aquilo que há de melhor no mercado” (Gestores de RH da empresa H).

Este delineamento e desenvolvimento da Gestão de RH da empresa H visa prioritariamente o desenvolvimento do capital intelectual da organização, bem como flexibiliza o RH para que este se dedique a desenvolver instrumentos e produtos que auxiliem a gestão estratégico da empresa.

A partir dos pressupostos teóricos, colocados na base conceitual desta pesquisa, observa-se que a administração de RH da empresa H, trabalha com a conjectura da vertente estratégica de RH, desenvolvendo suas atividades, em termos de desempenho de papéis, utilizando-se das novas tendências que são: consultoria interna e terceirização.

4.9 Empresa I

Fundada em 1963, a empresa I²⁰ iniciou seus negócios como uma pequena fundição, na época com 26 colaboradores. Em 1972, iniciou a produção de compressores de ar com apenas dois modelos. Trabalhando continuamente com tecnologia de ponta, ampliou significativamente a linha de compressores e, 10 anos depois, já era líder no mercado brasileiro. Três anos mais tarde, esta liderança estendeu-se ao mercado latino-americano.

Hoje, a empresa I possui um grande complexo industrial, sendo a mais completa fábrica de compressores de ar, produzindo desde compressores de diafragma até de parafuso.

Possui uma moderna Fundição de ferro fundido nodular e cinzento, além de uma Usinagem com máquinas de última geração, produzindo componentes para as montadoras do setor automobilístico.

As instalações, em uma área de 319.000 m² ocupam 62.000 m² de área construída que seguem padrões mundiais de tecnologia e qualidade, contando com equipamentos modernos em todo seu parque fabril. A empresa I, possui ainda, avançados laboratórios químicos, metalográfico e de análise dimensional, além de um completo centro de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

²⁰ As informações sobre a empresa foram obtidas através de documentos da empresa, e da entrevista com o Gestor de RH.

A empresa I emprega hoje 1.030 colaboradores, possui 4.000 revendedores e 60 representantes de vendas no Brasil. Exporta para mais de 50 países e faz lançamentos constantes de produtos utilizando tecnologia própria.

O contínuo desenvolvimento da empresa I estendeu-se por todos os setores da empresa, inclusive em seu modelo de gestão. Há dois anos, a empresa tinha essencialmente uma gestão familiar; de modo geral, os cargos de diretores eram ocupados por pessoas da família ligadas ao fundador. Nos últimos dois anos, foi feita uma reestruturação significativa na qual se eliminou níveis hierárquicos, criou-se três superintendências e os cargos foram ocupados por profissionais (não ligados à família), formou-se um conselho administrativo onde os membros da família passaram a atuar (nos cargos de presidente e vice-presidente, etc), investiu-se em melhorias contínuas, pautando-se em ferramentas de gestão para qualidade, descentralizou-se a gestão de pessoas para as lideranças da organização. “Hoje, se a empresa I não é ainda uma empresa inteiramente profissionalizada, certamente, está avançando rápido, rumo a sua profissionalização” (Gestor de RH da empresa I).

Ainda referindo-se ao modelo de gestão da empresa I, o Gestor de RH da empresa complementa com as seguintes colocações:

“Não há um "modelo" de gestão claramente estabelecido. Existe sim um esforço de modernização em curso (pelo que convivem hoje práticas antigas e modernas), onde algumas premissas são consideradas: pirâmide hierárquica deve ser achatada, serviços de administração /apoio enxutos, responsabilidade pela gestão do fator humano e da qualidade é dos gerentes de da linha, busca e implementação de ferramentas modernas de gestão (informatização, melhoria continua, planejamento estratégico, etc), certificação ISO e QS (estes por exigências do mercado)”.

As mudanças estruturais realizadas pela empresa I visam a responder as demandas administrativas e organizacionais das operações em um mercado globalizado e criar arranjos que permitam enfrentar o processo de internacionalização.

Nesse contexto, a administração de RH da empresa I vem redefinindo seus papéis e trabalhando com uma estrutura bastante enxuta; as atividades desenvolvidas são basicamente a parte legal trabalhista da administração de pessoal; a saúde e segurança ocupacional (medicina do trabalho) que é um quadro legal obrigatório e em Recursos Humanos propriamente dito, atuam três pessoas, o gerente de RH (função desenvolvida por um consultor que trabalha na empresa 3 dias por semana) e dois analistas. Estas pessoas do RH têm se dedicado ao diagnóstico e planejamento de todas as funções que são típicas de

Recursos Humanos, embora em boa parte não as execute. “Quando há a necessidade de: levantar e descrever cargos, fazer avaliação, realizar o recrutamento e seleção, o RH não dispõe mais de estrutura para fazer isso. Neste caso, o trabalho é terceirizado” (Gestor de RH da empresa I).

À medida que a área deixa de ser aquela que é a operacionalizadora dos produtos de RH, o planejamento se torna importante porque muitas das lideranças não vão até este ponto. Ainda que elas planejem, faz-se necessário o suporte da área de RH para sua execução. O RH tem ainda, a função integradora, isto é, de analisar se a necessidades de uma área não é a mesma para as demais. A exemplo citar-se-ia a implantação de um política de qualidade ou de excelência organizacional, que não deve ser uma ação exclusiva para uma área, e sim para toda organização. É neste campo que o RH tem o importante papel de reunir todos os líderes e buscar consensos, prioridades e assim por diante. (Gestor de RH da empresa I).

Neste novo modelo de gestão de RH, quaisquer política, produto ou ferramenta de gestão de pessoa (repensar o sistema de remuneração, criar critérios para avaliação de desempenho, cria novos cargos e assim por diante) não é mais um produto da área de Recursos Humanos. Faz-se necessário reunir os gestores, discutir com eles que alternativas existem no mercado, quais são os pontos negativos e positivos, as vantagens e desvantagens e então juntos, RH e gestores, escolherem e desenvolverem o melhor produto que vai ao encontro das necessidades e metas da organização. Isto é importante para torná-los co-responsáveis e co-proprietários do sistema

Para o Gestor de RH da empresa I, nos modelos antigos de RH, desenvolvia-se um plano de cargos tecnicamente perfeito, cheio de gráfico, de curva, com muitas estatísticas, desvio padrão, correlação, regressão múltipla, tecnicamente lindo. Todavia, quando chegava na mão do gerente para operacionalizar, ele achava inviável, não aceitava esse tipo de tabela, freqüentemente não entendia a proposta em função da linguagem hermética, com termos técnicos, próprios do especialista que o realizou. Desta forma, os sistemas eram mal assimilados, fazendo com que, muitas vezes, bons sistemas não fossem bem aplicados. Hoje, o gerente ou chefe de setor é o gestor de RH, portanto, o sistema tem que ser apropriado para ele e sua equipe. “É claro que tem que atender aquelas especificações técnicas de funcionalidade, de eficácia e é nisto que o profissional de RH pode então contribuir”.

O processo de descentralização da administração de Recursos Humanos na empresa I encontra-se ainda em transição. Porém, observa-se que sistematicamente a área

de RH vem trabalhando as lideranças da organização para que estes assumam a gestão de pessoas. Sendo assim, o gestor de RH da empresa I assevera, que a consolidação deste novo papel não ocorre por obrigatoriedade, mas pelo envolvimento que se tem promovido através de reuniões que permitem a interação com as políticas e processos de RH, abrindo possibilidades para discussão dos problemas e buscando soluções em conjunto. Trata-se de um processo de aprendizagem, que visa a uma mudança de comportamento a partir da internalização de novos valores, portanto construído paulatinamente.

Dentro de uma cultura organizacional que sempre privilegiou as habilidades técnicas, como no caso das indústrias, mostrar a importância das habilidades comportamentais é extremamente difícil, pois até o momento, o que foi realmente reconhecido, foi um bom trabalho técnico: a qualidade, a resistência, o atendimento às especificações técnicas, a eficiência no desenvolvimento do produto, enfim. Por esta razão, não é possível mudar de uma hora para outra, porque não adianta violentar a cultura; tem que fazer a coisa a passos, às vezes, mais lentos do que seriam os ideais (Gestor de RH da empresa I).

À medida que a competição das empresas não está mais pautada, somente, em tecnologia, produtos e processos e, que os diferenciais se fazem através de serviços, criatividade, competência e flexibilidade, as práticas organizacionais e gerenciais ganham um novo redimensionamento, saindo de uma função eminentemente técnica e tendo que abrir espaço para questões comportamentais. Este fator torna-se central para a sobrevivência das empresas no mercado globalizado.

Desta forma, observa-se que o novo arranjo na estrutura de RH da empresa I, vem procurando trabalhar de forma sistêmica e integrada com todos os setores da organização, e vem investindo continuamente na capacitação da chefias e gerências para que estas atuem como gestores de talentos humanos e assim, possam desenvolver todo potencial criativo da empresa

4.10 Empresa J

A história da empresa J²¹ começa no dia 2 de janeiro de 194, quando seu fundador adquiriu uma pequena fábrica de pentes de chifre empresa J localizada em Joinville (SC). Em 1946, a empresa entra na era do plástico, dando início à produção de copinhos, travessas, piteiras, cabos de facões, rodas de carrinhos, bolsas, iô-iôs e outros itens.

As primeiras injetoras manuais instaladas naquele ano tinham outra função especial e marcante: a fabricação de palhetas para leques, inovação no mundo, uma vez que até então só se utilizavam varetas de bambú, madeira ou arame.

Em 1952, já contando com 200 funcionários, a empresa instala suas primeiras extrusoras, dando início à fabricação de mangueiras de PVC flexível. Seis anos mais tarde, inicia a fabricação dos primeiros tubos roscáveis de PVC rígido para instalações prediais. Foram adquiridas máquinas e equipamentos para a extrusão de tubos e para a injeção de conexões de PVC, que passaram a ser oferecidas ao mercado já no ano seguinte.

Começava, assim, a contribuição da empresa J no ramo de sistemas hidráulicos, em cujo cenário sempre se destacou pela qualidade de seus produtos, pelo contínuo trabalho de desenvolvimento e pelo constante serviço de assistência técnica ao consumidor.

Entre 1963 e 1987, os crescimentos foram surpreendentes para o grupo do qual a empresa J é associada, criaram inúmeras subsidiárias e investiram nas mais diversas áreas de negócio. Em 1987 a empresa estava presente em 15 estados brasileiros e tinha três unidades no exterior.

Em função do grau de complexidade e o grande número de empresa do grupo, foi constituído um departamento jurídico, destinado a normatizar as relações entre as subsidiárias e os acionistas, e criado novos sistemas de gerenciamento. Passo decisivo nesse processo foi a criação em 1968, da *holding J*¹, que detinha o controle acionário da empresa J.

Até 1968, a empresa J e todas as demais empresa do grupo mantivera suas características de empresa familiar, sendo conduzido por membros da família do fundador e por um restrito número de acionistas. A partir dali, começaram a ser introduzidas as primeiras medidas visando dar início ao processo de profissionalização. Nos anos 70, iniciou-se o processo de profissionalização de seus quadros executivos, já visando à sucessão do fundador. Em 1983, o fundador passou a atuar como presidente do Conselho

²¹ As informações sobre a empresa foram obtidas através de documentos e site da empresa, do livro: A história da empresa J: a força e o valor de uma marca e da entrevista como Gestor de RH

Administrativo, e no ano de 1991 afastou-se das funções administrativas. Seu filho foi confirmado como presidente executivo da empresa J, assumindo também a presidência do Conselho Administrativo e à presidência da *holding* J¹. A empresa entrava numa nova fase e, gradualmente mudava seu paradigma, a descentralização das decisões passou a ser uma meta.

Ainda em 1991, com a ajuda de uma consultoria especializada, optou-se por uma gestão participativa, reduzindo-se os níveis hierárquicos e iniciando-se um processo de discussão entre diretores, acionistas, gerentes e assessores para elaborar a nova estratégia da empresa J. O processo foi concluído em fevereiro de 1994, com a concepção de um plano administrativo no qual estavam especificados os objetivos e a nova estrutura organizacional.

Em março de 1994, a implantação do novo modelo de gestão e da estratégia de crescimento estava em sua primeira fase, quando, o então presidente do grupo faleceu. Seu irmão, assumiu provisoriamente a presidência do grupo e acelerou os procedimentos já programados para o enxugamento da máquina administrativa. Ao mesmo tempo, promoveu ajustes nos objetivos traçados no plano original.

O setor de produção passou a absorver todos os esforços da empresa. Foram feitos investimentos na modernização das máquinas e equipamentos e terceirizadas as atividades que não estavam diretamente ligadas à atividade-fim da empresa.

Em 1995, foi a etapa final do processo de profissionalização. O conselho administrativo, que passou a contar com a participação de empresários experientes e de representantes dos acionistas, indicou, por unanimidade, o diretor industrial, profissional sem vínculos familiares, para o cargo de presidente da diretoria executiva. Assim, a empresa J deixava, definitivamente, de ser uma empresa familiar para tornar-se uma empresa profissionalizada.

Nos anos seguintes, a empresa J, com o firme propósito de manter a liderança no mercado, concentrou fortes investimentos em seu processo produtivo. Ampliou fábricas, reequipou e modernizou as unidades com injetoras, moldes e extrusoras automatizadas de última geração. Como uma das maiores produtoras de tubos e conexões de PVC do mundo, a empresa obteve a capacidade de processar 190.000 toneladas/ano de matéria prima. Atualmente, o grupo abrange três grandes fábricas, três depósitos regionais, e uma equipe de venda descentralizada e totalmente informatizada. Possui 2.600 colaboradores atuando na organização, sendo que deste, 1.000 estão na empresa J em Joinville –SC.

No Paraguai, a empresa já participa, desde 1977, em regime de *joint-venture*, e além de servir ao mercado local exporta para Argentina e Uruguai, países abastecidos

também com conexão do Brasil. Em maio de 1997, iniciou a construção de sua unidade fabril localizada no distrito industrial de Pilar – Argentina.

A partir deste momento, estava consolidada a internacionalização da empresa J, cujas metas são fixar a marca e exercer a liderança no Mercosul. Para acelerar esta conquista, a empresa J está assumindo o controle acionário da J³ no Chile.

Todas as mudanças ocorridas na empresa J estão, fortemente, respaldada em sua política que visa a assegurar: a) a ampliação da capacidade de produção para atender o aumento da demanda; b) a condição de *state-of-the-art* tecnológico a nível mundial, através do reinvestimento de lucros; c) a especialização de suas fábricas de acordo com as demandas do mercado propiciando economias de escala; d) a gestão participativa e o conceito de células, que humanizam o trabalho em suas unidades de produção; f) a formação de parcerias com fornecedores de equipamentos e matérias-primas; g) o foco de seus esforços dirigido para suas áreas de competência; h) a excelência do sistema de garantia da qualidade.

Frente a todas as mudanças ocorridas na empresa J, a área de Recursos Humanos também teve que redimensionar e realinhar suas atividades. Assim, no ano de 1994, das 73 pessoas que estavam na área de RH, ficou apenas nove cuidando da parte burocrática (folha de pagamento, férias, etc.), todas as demais atividades foram terceirizadas. Tal processo ocorreu a partir de um treinamento chamado Matriz de Responsabilidade.

Neste treinamento foi determinado qual é o grau de responsabilidade de cada um dos gestores (líderes, coordenadores, gerentes, diretores e presidente). Até que ponto o coordenador tem autonomia num processo de gestão? Ele pode dar aumento, demitir? Precisa da aprovação do diretor? Então começou a definir as responsabilidades. A partir desse momento, a administração de RH que possuía áreas de: treinamento, administração de salários, segurança, de pessoal, enfim, tudo isso foi terceirizado, e os gestores preparados, para assumir a gestão de pessoas. (Gestor de RH da empresa J).

Com a finalidade de orientar a gestão de pessoas, estabeleceram-se as seguintes políticas²² de Recursos Humanos para a empresa: a) O principal gestor de RH é o Presidente; b) A gestão de RH é de responsabilidade de cada líder; c) Todos os líderes da organização fazem a gestão de RH acontecer de fato através das diretrizes básicas e adaptações regionais (visão das culturas regionais); d) Administração de RH descentralizada por gerência; f) Matriz de responsabilidade; g) Programa empresa J de

²² Informações obtidas do material utilizado na palestra “Gestão por Competência nas Organizações, ministrada por um dos diretores da empresa J, no IV Fórum de Gestão de Recursos Humanos realizado em Joinville – SC, no mês de julho/99.

Competitividade - Contrato Social; h) Flexibilidade no desenvolvimento pessoal; i) Ensino Fundamental; j) Programas de Treinamento - curso técnico, graduação e P.G.; l) Rotações funcionais; m) Estágios em instituições internacionais; n) Práticas de Benchmarking e; o) Programa para Estagiários.

O Gestor de RH da empresa J coloca que para dar suporte as novas políticas de gestão de pessoas, criou-se o grupo gestor de RH, baseado na estrutura da empresa, já estabelecida em 4 diretorias: Financeira, Manufatura, Comercial, Administrativa e 3 unidades: Joinville- SC, Rio Claro – SP e Camaçari - BA. Este ficou formado por 7 ou 8 pessoas, tendo representante de todas as diretorias e de todas as unidades.

O grupo gestor é responsável em alinhar as práticas de Recursos Humanos às estratégias da empresa, para isso é de sua responsabilidade coordenar o desenvolvimento do: a) Plano Estratégico de Gestão de RH; b) Software de suporte à Gestão de RH; c) Aprimoramento do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento; d) Aprimoramento do Sistema de Metas e Desempenho; e) Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional; f) Programa empresa J de Competitividade - PTC 2000; g) Aprimoramento do Sistema de Remuneração; h) Aprimoramento do Sistema de Recrutamento e Seleção; i) Plano de Carreira; j) Plano de Sucessão; l) Modelo e Gestão para Ambiente Multifuncional e; m) Política corporativa e de unidade de negócio.

Assim, toda as prática de Recursos Humanos em nível macro são definidos por este grupo em forma de projetos e desenvolvidos por grupos de trabalhos (subgrupos) formados por algumas pessoas de diferentes áreas e de diferentes unidades, sendo que, após elaborado, os projetos são encaminhados ao grupo gestor de RH que os aprova. Cabem, também, aos participantes dos grupos de trabalho, auxiliar na operacionalização e divulgação dos produtos gerados (Gestor de RH da empresa J).

A empresa J vem, atualmente, procurando trabalhar a gestão de pessoas de forma descentralizada e com a participação de todos, visando cumprir os objetivos de uma política de gestão de RH realizada pelas lideranças, Segue uma filosofia corporativa, com padrão único em suas práticas, promovendo, com isso, equidade de tratamento a todos os colaboradores e evitando desigualdades sociais.

A partir das colocações acima, observa-se que a gestão de RH da empresa J, procura atuar dentro de uma visão estratégica de Recursos Humanos, alicerçando suas estratégias no desenvolvimento e valorização do ser humano. A gestão de pessoas descentralizada para as lideranças e o grupo gestor fornecendo os suportes necessários para efetivar o processo, culmina nos pressupostos teóricos consultoria interna. Além disto, as atividades operacionais de RH são terceirizada, evidenciando-se assim as novas práticas na administração de RH.

4.11 Considerações sobre o modelo de gestão e as políticas de RH praticadas pelas dez empresas participantes da pesquisa.

Por mais aleatória que tenha sido a escolha das empresas dentro do contexto estudado, obteve-se uma amostra diferenciada quanto às políticas de gestão praticadas pelas organizações, o que, de uma maneira ou de outra, irá diferenciar as práticas na gestão de pessoas e, concomitantemente, as demais práticas da organização.

Pelos dados apresentados neste capítulo, as dez empresas participantes deste estudo podem ser alocadas, basicamente, em três modelos de gestão: administração familiar (empresas **C, F e G**); administração em processo de transição profissional ou em processo de profissionalização (empresas **A, B, D e I**); e administração profissionalizada ou, como citado pelos gestores de RH, administração globalizada (empresas **E, H e J**).

A empresa familiar, segundo Lodi (1993), é aquela que está identificada com os valores de uma família há, pelo menos, duas gerações. Nesta empresa a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário. Os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome de uma família ou com a figura do fundador, resultando numa influência recíproca, tanto na política geral da empresa, como nos interesses e objetivos da família.

Bernhoeft (1987) salienta que a grande maioria das empresas familiares, têm um arranjo administrativo centralizador e paternalista, apresentando um clima organizacional peculiar, influenciado pelas características de personalidade do empreendedor. Para o autor, cabe aos sucessores quebrar parte desse arranjo e implementar uma nova cultura na organização.

A empresa familiar apresenta determinadas características que lhe são próprias: os aspectos culturais, normas e valores onde a empresa se assenta estão intimamente ligados aos valores da família; sendo assim, a cultura da empresa acaba sendo impresso segundo os valores do grupo familiar.

As evidências em relação ao aspecto centralizador das empresas com administração familiar são pontuadas, respectivamente, pelos gestores de RH das empresas **C, F e G**: “as ordens vêm do céu em cascata”, “as tomadas de decisões ficam aos cuidados do diretor presidente” “a empresa é dirigida pela 6ª geração e as decisões centram-se nos membros da família”. Observa-se assim, que tanto a teoria quanto a prática demonstram consonância à cultura deste modelo de administração.

Ao examinar as práticas de Recursos Humanos adotadas pelas empresas que possuem administração familiar, evidenciou-se que estas estão, prioritariamente, voltadas à vertente operacional da administração de RH (com pontos básicos em: suprimento, treinamento e remuneração).

Observando-se, mais detalhadamente cada uma destas empresas, nota-se que a empresa C possui estrutura, organograma e desenvolvimento das atividades, eminentemente, aos moldes, do que foi colocado na base conceitual como: vertente operacional da administração de Recursos Humanos. No caso da empresa F, esta encontra-se em fase de sistematização das atividades operacionais de RH, pois nesta empresa, são pouco os produtos, ferramentas e ações que estavam delineadas e que pudessem alicerçar à política de Recursos Humanos. Com referência a empresa G, em nome de uma filosofia de gestão participativa, descentralizou a gestão de pessoas para os gerentes de área, porém, os diversos segmentos da administração de RH foram transformados em uma estrutura voltada as questões burocrática, de ordem trabalhista. A adoção deste modelo parece retornar aos antigos DP, dos anos 30 a 50, da história da administração de RH, impedindo-se assim, o efetivo avanço para as novas tendências aplicadas a esta área.

Para que se efetive uma transformação cultural e se processe algumas mudanças nas empresas com administração familiar, autores como: Lodi (1993), Semler (1988), Bernhoeft (1987-1997) e outros, apontam para a profissionalização destas empresas, como uma das principais fontes de sua sobrevivência e colocam ainda, a significativa prioridade de conscientizar àqueles que detêm a propriedade e o poder de que a continuidade de seu negócio está, fundamentalmente, apoiada na gradativa separação entre família, propriedade e administração, deixando claro que isto não significa perder o controle acionário da empresa, mas sim, que tanto familiares quanto os demais colaboradores sejam profissionais e que se atualizem constantemente frente as perspectivas de mercado.

É nesse íterim que se encontram as empresas com administração em processo de profissionalização. Estas são empresas que estão na primeira geração de seu fundador ou passando para segunda e têm procurado dar continuidade aos seus negócios através do auxílio profissional. Os cargos de diretores são ocupados, principalmente, por executivos não ligados à família. Os membros da família, habitualmente, fazem parte de um conselho administrativo (quando a empresa encontra-se em processo mais avançado de profissionalização), onde participam também outros profissionais. É nesta instância que são discutidas as questões estratégicas e demais delineamentos organizacionais.

Em empresas com processo menos avançado de profissionalização, normalmente as diretorias financeira, produção e tecnologia, e a comercial são profissionalizadas, sendo que o fundador, ou outro membro da família ocupa o cargo de diretor-presidente.

Nas empresas **A, B, D, e I**, há um esforço contínuo na definição da cultura, dos valores e dos processos organizacionais em prol de uma efetiva profissionalização. Outro fato observado, é o empenho em tornar os familiares o mais profissional possível. Neste sentido, existe um reconhecimento dos gestores de RH, que as pessoas que estão ocupando algum tipo de função na organização não é por ser um membro da família e sim, por demonstrar um bom desempenho profissional.

Motta (1995) salienta que a globalização dos mercados e o uso cada vez maior de tecnologia da informação e de redes de computadores ligando o mundo todo, tem exigido das organizações uma reorganização estrutural por meio da desintegração vertical²³ (achatamento de estrutura hierárquica), organização por processos (unidades de negócios), terceirização de parte de suas atividades (focalização no negócio), etc. Estas mudanças, facultam a empresa a possibilidade de sobrevivência no mercado, desde que estas estejam atentas a alterações na natureza do trabalho e percebam a necessidade de desenvolver um novo perfil profissional.

Os dados apontados pelo autor são consonantes com as observações realizadas, tanto nas empresas com administração em processo de profissionalização – empresas **A, B, D, I** – quanto nas profissionalizadas – empresas **E, H, J** – Enquanto nas primeiras, as estruturas estão sendo redesenhadas, os processos estão se tornando unidades de negócios e algumas atividades estão sendo terceirizada – transitando de uma forma de administrar a outra – nas segundas, tudo isto já é realidade; as mudanças já estão mais “consolidadas”, ou seja, já se consegue gerenciar pela mudança e os avanços se fazem em cima de melhorias constantes, desenvolvimento de novos produtos e das unidades ou células produtivas. Além disto, estas organizações buscam continuamente a internacionalização de seu negócios e a ampliação de novos mercados. Na administração profissionalizada o perfil profissional para este novo modelo já vem sendo desenvolvido há algum tempo, e este é entendido como um processo contínuo, estimulado pelos novos desafios e pela busca criativa em lidar com os problemas organizacionais.

²³ Netto (1995) refere-se à desintegração vertical como o movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo (redução de níveis hierárquico da estrutura organizacional), como também, no nível de produção ou de apoio à produção ou simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho.

As empresas A e B encontram-se em fases mais avançadas do processo de transição de empresa familiar para profissionalizada (há quase uma conclusão do processo) e as empresas D e I em fase intermediária. Todavia, em todas, a gestão de Recursos Humanos ocorre da mesma forma, seus processos estão em desenvolvimento. Isto é, existe um empenho na busca e aplicação das novas tendências de Recursos Humanos: consultoria interna e terceirização, aliada à gestão estratégica de RH, porém as ferramentas de base, que dão suporte a todo tipo de mudanças ainda estão em construção.

Nas empresas com administração profissionalizada ou globalizada, empresas E, H e J, a administração de RH conta com ferramentas, produtos e processos definidos. A adoção da gestão estratégica de RH é uma consequência da cultura organizacional que preconiza alguns pontos básicos, entre estes: a valorização e participação do Ser Humano em todo processo de gestão da empresa e a gestão de pessoas descentralizada, fazendo parte da função de cada líder. Como resultado deste processo, as atividades operacionais de Recursos Humanos são delegadas a terceiros. Aos colaboradores que são designados a ficar na administração de RH, cabe assumir os novos papéis e a atuar como consultores internos.

Mesmo não sendo o objetivo central do presente estudo: estabelecer as relações existentes entre os modelos de gestão administrativa e as práticas em Recursos Humanos, fez-se necessário proceder esta análise, pois as atitudes, comportamentos e valores presentes no cotidiano organizacional, e todo seu arranjo administrativo, vão delimitar o modo como as empresas lidam com a ajuda externa, isto porque à medida que uma determinada empresa não abre espaço de participação para seus colaboradores, poder-se-á questionar: qual espaço que ela abriria ao trabalho das consultorias externas? Até onde ela dá permissividade e apoio para uma atuação coerente e eficaz?

Ainda que não se tenha condições de analisar, cuidadosamente, as implicações da forma de gestão e suas influências nos trabalhos consultivos, por certo, as respostas dos gestores de RH entrevistados, vão estar permeadas dos valores, da cultura e também, de sua forma de participar da vida da empresa. Sendo assim, implicitamente fica evidenciado parte desta inter-relação.

Os pareceres e as contribuições das consultorias para administração de RH serão abordados no próximo capítulo: análise e descrição dos dados.

CAPÍTULO 5:

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1- A administração de Recursos Humanos e o novo papel profissional

A administração de Recursos Humanos é percebida pelos gestores de RH que participaram desta pesquisa, como um processo que está inserido dentro da gestão estratégica da organização e, neste momento, ela vem sofrendo transformações significativas, pois “sai” de uma área específica da organização – a área de Recursos Humanos – e passa a ser desempenhada por todas as chefias e lideranças, a fim de potencializar toda capacidade humana em prol dos objetivos e metas organizacionais.

Ao falar sobre o conceito de administração de Recursos Humanos, o gestor de RH da empresa **B** assegura que hoje, esta função passou a ser papel de cada um dos chefes – independente de sua área de atuação (produção, projetos) – e é dentro deste novo papel que ele deve, efetivamente, buscar conhecer bem sua equipe de trabalho e viabilizar todas as condições necessárias para que esta equipe possa cumprir bem o seu papel profissional, que é, em essência, o cumprimento das metas produtivas da organização.

O gestor de RH da empresa **I** também salienta o deslocamento no desempenho da administração de Recursos Humanos e assim cita:

“Administrar Recursos Humanos é o que sempre foi, é um processo de liderança, de treinamento, de estimulação, de criar oportunidades para as pessoas, pôr suas capacidades em funcionamento e como tal, a gente não está falando de uma função da área de Recursos Humanos e sim do papel das lideranças da empresa, é onde tem que estar a função de gestão de Recursos Humanos”.

Uma vez descentralizada a gestão de Recursos Humanos para as lideranças da organização os profissionais que atuam na área de RH passam também a redefinir seus papéis, neste sentido o gestor de RH da empresa **B** reitera: “(...) nós Recursos Humanos temos que definir as políticas, os procedimentos, viabilizar as questões que não sejam de rotina para as chefias, para que estas possam ter tranquilidade para gerenciar sua equipe de trabalho”.

Portanto, observa-se que este papel não é desempenhado sem a participação da área Recursos Humanos, pois é de grande importância que esta área providenciem todas as ferramentas de gestão de pessoas e instrumentalizem as chefias e gerências para que estes

possam efetivamente conduzir o processo de administração de Recursos Humanos. O que existe na verdade, é uma mudança de papel e de cultura, onde os líderes e gerentes agregam em sua função o gerenciamento das pessoas que compõem a sua equipe de trabalho (a parte operacional de admissão, férias, levantamento de necessidade de treinamento e encaminhamento para este fim, etc...), enquanto que aos colaboradores que ficam na área de Recursos Humanos compete planejar e viabilizar os processos e produtos que vão ao encontro das metas produtivas da organização, bem como operam como suporte às lideranças, para que estas exerçam com efetividade a função de gestão de pessoas.

Ao atuarem como facilitadoras nos processos de gestão dos talentos humanos a equipe do RH passa também, a estabelecer os elementos e procedimentos necessários para dinamizar e potencializar o aproveitamento das pessoas e sua realização no contexto do trabalho:

“O papel do gestor é verificar os recursos necessários para que as pessoas consigam realizar as suas tarefas, mas também consigam se desenvolver não só como realizador de tarefa, mas como Seres Humanos mesmo(...). É um papel que visa ajudar a pessoa a encontrar o seu caminho. As vezes o caminho não é aqui na empresa, porém ela pode ser muito produtiva trabalhando como um terceiro” (gestor de RH da empresa H).

Segundo a literatura consultada (item 2.2), existe uma efetiva evolução no desempenho das atividades pertinentes a administração de Recursos Humanos. Tais mudanças ocorrem em consonância com o planejamento estratégico da organização que procura, também, deixar sob a competência da área de RH somente atividades fim, sendo que as atividades meio são terceirizadas. Aos profissionais de RH compete a realização de políticas e estratégias onde se possa elevar o comprometimento e a utilização da inteligência humana em prol do desenvolvimento organizacional. Nesse contexto, os profissionais de RH passam a desenvolver papéis de consultores internos. “Nós passamos efetivamente de uma área onde se fazia tudo o que não era produção, para uma condição de consultores” (Gestor de RH da empresa D).

O caminho de transformação e descentralização da administração de Recursos Humanos tem sido seguido por algumas organizações que participaram desta pesquisa. Inicialmente, os gestores de RH colocam que ocorre um acentuado processo de treinamento das lideranças e da equipe de RH sobre o novo papel a ser desempenhado, a partir disto, descentraliza-se a gestão de pessoas para as lideranças e passa-se a redefinir as “atividades fim” e as “atividades meio” da área de RH. Estas últimas são terceirizadas

ensejando um melhor aproveitamento da equipe de RH e permitindo-lhes maior dedicação à construção desta nova dinâmica na gestão de pessoas. Como todo processo de mudança, neste também, os gestores apontam para as dificuldades de implementação dessa forma de gestão:

“Trauma teve! Houve dificuldade e resistência das pessoas em aceitar as mudanças. Se hoje é difícil, em 1999, imagina em 1993 – 94. As lideranças colocavam: “Isso não é um problema meu. Por que eu tenho que fazer um recibo de férias e pegar a assinatura? Por que eu tenho que demitir? Isso é com vocês do RH, vocês é que não querem fazer nada”. Assim começou e só deu certo porque veio de cima para baixo. Não adianta você querer começar do nível gerencial, porque os diretores também tiveram que assumir o processo de gestão de pessoas” (Gestor de RH da empresa J).

Em função das dificuldades enfrentadas para efetivar o processo de gestão descentralizado de RH, observa-se que no discurso é comum que as empresas se coloquem como executoras dessa nova proposta administrativa, porém na prática isso ocorre somente em poucas empresas. Neste sentido, o gestor de RH da empresa I reitera que embora se fale isso desde sempre, na prática só poucas empresas evoluíram de fato. Essencialmente, toda empresa que tem uma área forte de Recursos Humanos acaba, até por questão de justificar sua necessidade na organização e obter espaço, retendo o papel de gerenciar as pessoas para si. “Efetivamente o exercício da função de Recursos Humanos descentralizado para as linhas, que é o ideal, não é isso que a gente tem praticado, de modo geral. Algumas empresas já têm. (...) Aqui nós estamos buscando este modelo” (Gestor de RH da empresa I).

Todavia, não se trata, simplesmente, de querer fazer ou não fazer, a descentralização da administração de RH tem que estar pautada em políticas de gestão bem definida, pois só desta maneira será possível facultar a cada um dos gerentes de área os instrumentos que o auxiliarão na condução de sua equipe e cabe à área de Recursos Humanos providenciar. Segundo o gestor de RH da empresa I faz-se necessário ter bons sistemas de gestão, políticas de salário definidas, recrutamento, treinamento, sistemas de remuneração e sistemas de informação apropriados, onde não tem você tem que criar para colocar à disposição das lideranças de linha, para que eles tenham ferramentas que sustente o exercício de gerenciar os colaboradores de sua área.

Durante a pesquisa realizada, observou-se que as empresas C e F mantêm a área de Recursos Humanos com todas as suas divisões tradicionais de recrutamento e seleção, treinamento, benefícios, etc. Estas empresas procuram desenvolver as atividades

pertinentes à administração de Recursos Humanos de forma integrada entre as divisões da própria área de RH e os demais setores da empresa, porém a administração de RH ainda fica por conta dos colaboradores deste setor. As chefias repassam os problemas e as necessidades para o RH e este procura providenciar a solução. Existe, por parte das chefias de linha, um aumento de participação e decisão na gestão de pessoas, porém o processo culmina com as tomadas de decisões na área de RH.

Ainda se observou dentre as empresas pesquisadas, que a empresa G está procurando aplicar o modelo de gestão descentralizado, eliminou as áreas tradicionais de RH, ficou somente com o departamento pessoal e com alguma orientação de consultorias, porém não ficou claro sobre o trabalho da equipe de RH, enquanto pessoas de apoio às lideranças e que tenham como função a elaboração e o desenvolvimento de ferramentas de gestão para esta área. Neste sentido, observou-se que as pessoas (líderes e colaboradores da área de RH) não tinham clareza dos novos papéis a serem assumidos. Tais fatos estão implícitos e ficaram mais evidentes durante a visita e observações realizadas do que no discurso da entrevista.:

“Anteriormente, a estrutura de Recursos Humanos da empresa era com diversas pessoas assumindo distintamente as áreas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios, Segurança no trabalho e o DP. Hoje temos o gerente de RH, e mais 5 pessoas no DP, as outras pessoas saíram da empresa, menos a pessoa do treinamento que foi absorvida. Houve um grande enxugamento” (Gestor de RH da empresa G).

A palavra enxugamento expressa a saída das pessoas da empresa e não uma reorientação na estrutura de RH ou nos papéis profissionais. As pessoas que ficaram no departamento pessoal têm como responsabilidade o desenvolvimento da atividade burocrática e o cumprimento da legislação trabalhista. Essa equipe tem, também, procurado coordenar o programa “5 Ss”, desenvolvido pelo gerente de RH, que trabalha 2 ou 3 dias por semana na organização e os demais dias desenvolve atividades de consultoria em sua própria empresa.

O que se pode observar é que houve uma apropriação de uma teoria de descentralização da gestão de RH sem compreendê-la em sua totalidade. A falta de compreensão de todo processo, aliado à cultura organizacional implicaram em uma aplicação parcial desse modelo de gestão. Estes procedimentos poderão inviabilizar processos de desenvolvimento das pessoas e da organização como um todo. Portanto, cabe à organização ter um olhar crítico e cuidadoso sobre sua prática e compreender a gestão de

Recursos Humanos em sua forma mais ampla e não como um moderno processo de enxugamento da área de RH.

Almeida et al (1993) e Chanlat (1994) apontam para a utilização dos diferentes modelos de gestão na administração de RH nas empresas brasileiras. Segundo os autores, há empresas que operam ainda no modelo taylorista e neotaylorista; outras, no modelo tecnoburocrático; enquanto que outras evoluíram e utilizam os modelos mais recentes de gestão participativa e estas encontram-se em patamares bastante elevados de desenvolvimento.

Assim, os dados apontados na pesquisa encontram respaldo na literatura pertinente à administração de Recursos Humanos, conforme já apontado (item 2.2).

5.2 Consultor interno e consultor externo de Recursos Humanos

É de consenso dos gestores de RH que participaram da pesquisa que o consultor interno é parte integrante do quadro de pessoal da empresa, estando inserido nas políticas praticadas por esta e mantendo estreito vínculo com a organização. Conhece a cultura organizacional, seus procedimentos e seu planejamento estratégico. Além disto, este profissional apresenta um alto grau de comprometimento e procura participar ativamente do desenvolvimento organizacional:

“O consultor interno está no processo inteiro, ele é mais comprometido com o resultado final, porque se não der certo é porque ele também não está dando certo. É difícil, porém é mais gratificante porque você observa que os seus instrumentos estão sendo aplicados de uma forma legal e consciente e ainda acompanha o desenvolvimento das áreas e, especialmente, das pessoas. Por outro lado, exige mais do profissional porque você não está simplesmente na empresa para prestar consultoria, você está comprometido com o resultado, você faz parte da equipe” (Gestores de RH da empresa H).

A questão comprometimento ressaltada pelo gestor da empresa H, se faz presente em função da vivência diária do consultor interno no contexto organizacional, além disto, este profissional está inserido na cultura da empresa, ou seja está socializado neste espaço cultural, conhece suas metas e missão, compartilha seus valores. Contudo, não se pode dizer que não há comprometimento por parte do consultor externo, o que há é um maior distanciamento da cultura e dos valores e um menor grau de envolvimento nas interações que se processam no cotidiano da empresa.

Para o gestor de RH da empresa **E**, consultoria interna de RH “é a disponibilização constante de conhecimentos e orientações direcionadas aos clientes internos, a fim de oferecer suporte com o *know-how* adequado, antecipando e implementando as mudanças necessárias em todo campo de RH”. Sendo assim, para desempenhar a contento esta função, o ocupante do cargo deve ser um especialista em RH, mas sobretudo, desenvolver uma visão generalista da organização, conhecer as políticas e procedimentos globais e trabalhar junto aos gerentes assessorando-os com ferramentas, informações e estratégias de ação voltadas para o negócio da empresa. Este também deve estar atento as visões e tendências de mercado, trabalhando na atualização das formas de gestão.

O consultor interno, como um profissional generalista, assessora os gerentes e chefes com procedimentos que visam atingir os resultados da organização:

“Um consultor generalista, não pode entender somente de Recursos Humanos, mas tem que ter uma visão global da organização. Por isso que o RH hoje, trabalha como consultor de ferramentas de gestão, mas também como um conselheiro dos gestores. Ele tem uma responsabilidade muito grande, pois passa o conhecimento técnico de um produto ou processo, e também, passa a ser um conselheiro da melhor ferramenta ou da estratégia a ser usada” (Gestores de RH da empresa **H**).

O gestor de RH da empresa **J** também destaca o papel de conselheiro do consultor interno, salientando que é este que detém a tecnologia dos processos e ferramentas de gestão de pessoas e portanto, é quem vai mostrar e orientar o gerente sobre determinadas tecnologias e a forma de usá-las, sendo que compete ao gerente a execução dos procedimentos, ou seja a parte de operacionalização.

Na construção deste processo interativo que ocorre entre gerências de área e consultoria interna de RH, observa-se haver necessidade deste profissional ter um bom domínio técnico, mas a concretização do seu papel só ocorre quando este detém um bom domínio de habilidades comportamentais.

Segundo posicionamento do gestor de RH da empresa **B**, o consultor interno tem que ter um perfil eminentemente humanista, voltado ao bem estar moral, ao clima e ao desenvolvimento efetivo dos colaboradores, fornecendo aos gerentes a compreensão da necessidade de valorizar o ser humano pois as metas produtivas da empresa passam essencialmente pelas pessoas.

A literatura da área aponta para os mesmos pontos mencionados pelos gestores de RH consultados. Kubr (1986), Block (1991), Orlickas (1998) e Pereira (1999) destacam o

vínculo institucional que o consultor interno tem com a organização e sua participação nas políticas e estratégias da empresa.

Pereira (1999) destaca a relação de ajuda que o consultor interno oferece aos membros de outros setores da organização e salienta que como elemento de suporte não deve exercer continuamente suas atividades em uma determinada área, pois a continuidade descaracterizaria o trabalho consultivo. No entanto, Oliveira (1996) assevera que é difícil a um profissional, membro efetivo da organização, desenvolver em plenitude a função de consultor, pelo fato de estar envolvido nas rotinas diárias da empresa.

Artigos das revistas RH em Síntese (1996) e Melhor: vida e trabalho (2000), apontam que o profissional que ocupa a função de consultor interno de RH tem que possuir habilidades técnicas e humanas. Na primeira, este deverá ser um profundo conhecedor de sua área e genericamente de todos os processos organizacionais, inclusive dos direcionamentos estratégicos. Nas habilidades humanas, deverá ser perceptivo, intuitivo, comunicador e facilitador do desenvolvimentos das pessoas, ter capacidade de desenvolver o aprendizado contínuo e a busca de sinergia entre os membros da organização e ainda empenhar-se no gerenciamento dos talentos humanos juntamente com os demais gerentes de área.

Pelo exposto, pode-se apontar como características básicas do consultor interno de RH, ser um colaborador efetivo da organização, que possui uma visão macro dos processos organizacionais, embora detenha uma especialidade em sua área de atuação – RH – É um profissional comprometido e com habilidades técnicas e comportamentais que lhe possibilita não só transmitir informações, mas mobilizar nos gerentes e chefes questões mais humanas no tratamento de seus colaboradores. Conta a seu favor o conhecimento da cultura organizacional e o acesso a informações e estratégias da empresa.

Os gestores entrevistados não colocaram pontos negativos ou desvantagens na atuação do consultor interno. Todavia, Pereira (1999) e Oliveira (1996, 1999) destacam algumas desvantagens tais como: contaminação cultural, subordinação estrutural, percepção restrita do contexto, resistências internas, confusão de papéis, envolvimento emocional com pessoas ou grupos. Estes pontos, ora assinalados, vão se constituir em vantagens para o consultor externo.

Em relação a consultoria externa, os participantes da pesquisa asseguram que esta atividade é desenvolvida por profissionais autônomos ou ligado a uma empresa de consultoria especializada. Estes prestam serviços a uma determinada organização sob um regime temporário e, via de regra não participam das políticas de RH praticadas pela

empresa cliente. Por ser um profissional externo, habitualmente não dispõe de conhecimento sobre a cultura organizacional e dos seus delineamentos estratégicos. Seu produto é, essencialmente, o conhecimento ou uma nova tecnologia de gestão de pessoas. “Então o consultor externo é aquele que vem de fora, não está dentro da empresa e não possui a cultura organizacional” (Gestor de RH da empresa D).

Reiterando as colocações precedentes o gestor de RH da empresa I coloca: “Na minha concepção os consultores externos não são empregados, podem ou não estar presentes em tempo integral na organização, mas geralmente são contratados para projetos específicos ou, no caso de consultoria continuada, são remunerados pelos serviços efetivamente prestados.”

Os gestores de RH também destacam que o consultor externo é contratado para suprir alguma inóipia ou demanda da organização. Estas podem ser tanto no que se refere a diagnóstico quanto na operacionalização e desenvolvimento de novos produtos. Assim, “a consultoria externa se faz necessária para suprir as áreas e competências em que a empresa precisa e não tem demanda contínua. Tal fato justifica a terceirização dos serviços de RH” (Gestor de RH da empresa I).

Ao encontro do tema o Gestor de RH da empresa B coloca:

“Diante de uma demanda específica (técnica ou estratégica) torna-se imprescindível a presença de um consultor na organização. Pode ser porque não disponho de pessoas tecnicamente preparadas no quadro de colaboradores ou até posso ter pessoas com os conhecimentos necessários, mas estrategicamente o trabalho poderá ser melhor desenvolvido por um profissional externo, principalmente quando se trata de tomada de decisão”.

Para os gestores de RH da empresa H, o consultor externo é contratado para gerar um processo na organização. Nesse contrato, ele passa o conceito, mas a operacionalização é realizada pela organização. Desta forma, este profissional não é contratado para fazer parte da equipe. Ele é contratado para vir e dar um impulso, sua função é de trazer conhecimento e metodologia, pois ele é um especialista no assunto, porém o resultado do trabalho do consultor externo e todo investimento que a empresa fez, só terá retorno se tiver uma cultura de implementação, via de regra, operacionalizado pela equipe do RH. Sendo assim, é esta equipe que dá continuidade naquela ferramenta ou no caso da qualidade, naquele conceito. Então, a função da consultoria é trazer o conhecimento e a metodologia, mas a função de implementação é da equipe interna da organização. Neste “modelo” de atuação, parece que não existe um compromisso muito grande por parte do

consultor externo, porém a empresa não busca esse comprometimento, pois o que ela espera do consultor é que ele traga a nova ferramenta, instrumentalize os colaboradores da empresa oferecendo assim, condições de continuidade do processo após o seu desligamento.

O consultor externo possui ainda, segundo os gestores de RH, maior conhecimento, uma visão mais ampla do mercado de trabalho e domínio de novos produtos. Isto o consultor desenvolve em função de trabalhar para diversas empresas, dispor de mais tempo para pesquisar novos produtos, e empenhar-se na criação de novas tecnologias que atendam as demandas de mercado e até mesmo que possam antecipar-se a estas.

Para o gestor de RH da empresa A, o papel da consultoria é ajudar a encontrar alternativas para a empresa e dirimir suas dificuldades. Para isso eles estudam, eles viajam, esse é o seu negócio. Eles têm que estar sintonizados mesmo. O papel do consultor interno também envolve estudos e pesquisa, só que de uma forma mais *light*, pois este tem “n” assuntos e processos que estão voltados ao todo de uma única organização. Isto ocupa muito tempo, e limita um pouco sua visão, pois o que muitas vezes parece tão claro, não é, pelo simples fato de estar envolvido e engendrado na estrutura organizacional e outras vezes, pela falta de tempo. Tal fato, não ocorre com o consultor externo; seu “não envolvimento” com a organização possibilita certa neutralidade e assim, amplia sua capacidade de realizar um diagnóstico mais apurado e fidedigno. Sua bagagem de conhecimento, experiência e domínio de novas tecnologias possibilitam também, apontar possíveis soluções aos problemas levantados.

Enquanto alguns gestores de RH percebem o consultor externo como um estudioso do contexto organizacional e um provedor de conhecimentos, outros o consideram como alguém que geralmente vende uma metodologia específica para desenvolvimento de algum produto, ou ainda, como fornecedores de produtos em pacotes fechados. “A consultorias externas, via de regra, são pacotes ou serviços que buscam uma adequação aos modelos internos da empresa, porém nem sempre alcançando sucesso” (Gestor de RH da empresa E).

É claro que a amplitude do mercado de trabalho não permitiria encontrar uma visão única e generalizada para o consultor externo, uma vez que a profissão vem ocupando cada vez mais espaço neste mercado. Todavia, observa-se que é ponto de consenso entre os gestores, que o consultor externo possui um amplo domínio de conhecimento, muito embora possam ter diferentes linhas de atuação – vendedores de uma determinada tecnologia (pacote fechado) ou como profissionais que atuam com base em

diagnóstico e levantamento de soluções – em qualquer modelo o fator conhecimento e visão ampliada de mercado é preponderante.

Na base conceitual do presente trabalho (item 2.1) encontra-se o posicionamento de diversos autores onde se pode observar a mesma variedade de entendimento sobre o trabalho do consultor externo, sendo assim os dados coletados nesta pesquisa vão ao encontro da literatura da área, como pode ser observado pelas referências abaixo.

Através da obra de Schein (1972) tem-se a compreensão da parte de diagnóstico da organização, ou seja o papel do consultor enquanto pesquisador da dinâmica das relações e dos processos organizacionais e o levantamento de proposta que visam a equacionar as dificuldades detectadas. Porém, Schein (1972) e Lima (1998) colocam que a busca de solução deve ser realizada em conjunto (dirigente e consultor) e não como uma proposta unicamente construída pela consultoria. Estas considerações não foram mencionadas pelas pessoas entrevistadas, deixando implícito que os consultores detinham maior conhecimento e, portanto haveriam de ter maior possibilidades de elaborar uma proposta de solução.

Greiner e Metzger (1983), Kurb (1986), Lara (1993) e Orlickas (1998) salientam que a atividade de consultoria é um fornecimento de ajuda externa, de caráter temporário, desenvolvido por pessoas altamente qualificadas que poderão atuar em uma área específica de acordo com a necessidade da organização, bem como no levantamento de necessidades, identificando e recomendando soluções.

Lima (1998) destaca, além dos pontos já citados, que o trabalho do consultor envolve a aplicação de ferramentas, o suprimento de carências interna e a compra, venda e troca de informações dentro do contexto organizacional.

Diante dos dados expostos, pode-se considerar que a consultoria externa de RH, caracteriza-se por uma ajuda externa, que tem como propósito trabalhar no diagnóstico da área, bem como definir ações que possam facilitar o gerenciamento do ser humano, desenvolvendo assiduamente ferramentas e processo que vão ao encontro das expectativas humanas dentro do mercado de trabalho. O auxílio concedido dá-se, geralmente, através do fornecimento de informações e metodologia sobre um determinado produto, ou ainda como suporte à ação gerencial, especialmente no que se refere ao planejamento estratégico de RH, isto baseado na cultura organizacional.

5.3- Principais contribuições das consultorias para administração de Recursos Humanos sob a perspectiva dos gestores de RH

Há muitas obras falando sobre mudança e não raro, os artigos e textos a mencionam na tentativa de procurar entendê-la e gerenciá-la. A mudança não tem forma, assemelha-se as proteções de tela do computador (nas dimensões 3D: caixa fluorescente, encanamento, labirinto e ainda nas curvas e cores). Nesta tela, as formas processadas são tão rápidas que mal se consegue ver uma figura e já tem outra e, atenção tudo partindo da mesma estrutura, porém diferenciada, num outro espaço, num outro momento, é assim. A música de Lulu Santos e Nelson Mota também fala da mudança: “nada do que foi será, de novo do jeito que já foi um dia, tudo passa, tudo sempre passará...”.

É neste contexto que as organizações buscam seu desenvolvimento, por caminhos que não tem fim e, por direcionamentos que não seguem uma linha reta, mas curvas e labirintos em dimensões 3D, portanto difíceis de fixar. Assim, administrar significa criar flexibilidade que permitam seguir a regra do jogo ou até criar as regras. Mas como fazer isso? Não existe prescrição. “Não basta gerenciar a mudança; é preciso também gerenciar por meio da mudança – continuar administrando a organização em si enquanto caminha em novas direções” assinala Smith (1999: 105). Mas, para permitir que a organização caminhe em novas direções torna-se imprescindível a busca constante de conhecimentos, inovações tecnológicas e um clima facilitador do desenvolvimento humano. Insere-se aqui o papel das consultorias externas, que por estarem em um mercado extra empresa, detêm uma maior visão do mercado globalizado, possuem experiências que não estão condicionados a uma única cultura, desenvolvem estudos nos mais diferentes segmentos e assim, tem maior possibilidade de atuar de forma proativa, auxiliando as organizações a não caírem em obsolescência, mas sim a se redefinirem constantemente.

Este importante papel das consultorias externas tem sido demonstrado através da literatura. Na prática, os gestores de RH que participaram deste estudo confirmaram esta importância, assinalando que inúmeras tem sido as contribuições das consultorias externas para a empresa. Ainda, que as empresas não venham utilizando sistematicamente o trabalho destes profissionais, os gestores reconhecem que, de uma forma ou de outra, os consultores trazem alguma melhoria: renovam os conhecimentos, validam as ações da empresa frente ao mercado, oferecerem novas metodologias, prestam auxílio no desenvolvimento estratégico, realinham as áreas de acordo com a missão e visão de futuro da organização, desenvolvem trabalhos de pesquisa nos mais diferentes segmentos, entre outros.

Observa-se que a atuação das consultorias externas vem aumentando significativamente, são muitos seus ramos de atividades, assim como são diferentes os objetivos e necessidades organizacionais que justificam sua contratação. Desta forma, a ação consultiva ocorre em uma série de áreas da empresa dependendo sempre da demanda organizacional. Nesta parte do trabalho, procurar-se-á demonstrar as contribuições das consultorias para a administração de Recursos Humanos, levando-se em conta as atividades desenvolvidas nas dimensões técnica, estratégica, de pesquisa e novas tendências.

5.3.1 Vertente técnica ou operacional da administração de Recursos Humanos

- **Recrutamento e Seleção**

Pelos dados coletados na pesquisa, das dez empresas participantes deste trabalho, sete destas têm a atividade de recrutamento e seleção realizada por consultorias externas, representando um índice de 70% de utilização; duas das empresas têm parceiros efetivos que dão apoio ao processo seletivo sempre que se faz necessário e somente uma empresa não tem reivindicado, no momento, a intervenção de consultorias externas, haja vista, já ter realizado esse processo através de terceirização, porém seu parceiro não estava apresentando a eficácia esperada. Por esta razão a empresa voltou a desenvolver esta atividade internamente.

O elevado índice de terceirização da atividade de recrutamento e seleção apresentado mostra, de forma clara, a adoção do novo modelo de administrar Recursos Humanos pelas empresas participantes desta pesquisa. A terceirização ocorre frente as necessidades do RH trabalhar com estruturas mais enxutas, centrando-se no desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas, na elaboração de ferramentas, produtos e processo que dêem suporte aos gerentes na condução de seus colaboradores e ainda, contribuindo no alinhamento à cultura organizacional. Desta forma, os gestores de RH procuram empenhar-se nestas atividades principais, delegando a terceiros as funções operacionais que são, de certa forma, sazonais e que requerem pessoas especializadas e adequada estrutura física e profissional.

Todavia, vale questionar se as empresas parceiras, para as quais as atividades de recrutamento e seleção foram terceirizadas, vêm efetivamente cumprindo seu papel, pois não se pode esquecer, como coloca Fleury e Fleury (1997), que o processo seletivo é uma das estratégias de gestão de Recursos Humanos, à medida que busca trazer para a

organização pessoas que potencializem a formação de equipes inovativas, que tenham capacidade de resolver problemas em grupo, que possuam habilidades multidisciplinares e de comunicação, à preterir aqueles que são apenas grandes cientistas ou especialistas.

Neste sentido, ao avaliar a efetividade das consultorias externas, no que se refere a atividade de recrutamento e seleção, oito dos dez gestores de RH entrevistados colocaram que estas empresas vêm realizando a contento o processo seletivo, principalmente para os cargos operacionais, contudo nos cargos de liderança ou com especificações técnicas mais acurada a efetividade não é tão elevada. Isto ocorre, segundo estes profissionais, porque, na região de Joinville – SC, o principal mercado das consultorias que trabalham com Recursos Humanos é a mão-de-obra temporária, pois, é este tipo de atividade que permite sua sobrevivência. Assim, assevera o gestor de RH da empresa I:

“à medida que o negócio das consultorias não são especificamente recrutamento e seleção e sim mão-de-obra temporária, a competência, a atenção, a busca de agilidade vai ser com relação a este tipo de serviço. A conjuntura faz com que eles acabem optando, eles são bons e rápidos nisto. Em contrapartida, se eu preciso de um assessor com perfil isso, isso e aquilo, já não é bem seu negócio, não desenvolvem o trabalho com a profundidade que precisa”.

Embora as empresas participantes deste trabalho tenham um baixo índice de rotatividade de pessoal, este índice ocorre em sua maioria nos cargos operacionais, portanto, a atenção dada pelas consultorias à mão-de-obra temporária vai ao encontro das necessidades organizacionais.

Em qualquer ramo de atuação das consultorias, para que estas desenvolvam com sucesso suas atividades e consigam atender a demanda organizacional, os gestores de RH apontam algumas condições necessárias na relação consultoria – empresa, entre estas destacam: o conhecimento do negócio da empresa, de sua cultura e filosofia de gestão, de seus diferentes cargos e, em especial, de conviver com o dia a dia da organização.

Pelo exposto, pode-se dizer que a premissa básica na delegação das atividades de recrutamento e seleção é compartilhar com os parceiros todo processo de gestão, facultando-lhes condições para exercer com efetividade o suprimento de pessoal dentro do perfil requerido pela empresa.

Sendo que é a integração e o compartilhamento que permitem as consultorias atuarem com sucesso, a não atenção a estes fatores tornam-se os principais pontos de críticas no desenvolvimento do trabalho consultivo apontados pelos gestores de RH.

- Avaliação de Desempenho

“As organizações enquanto sistema de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa” afirma Gil, 1994: 84. Desta forma, ainda que as tarefas sejam desenvolvidas individualmente, em células de produção ou em grupos semi-autônomos, sempre existem o arrolamento de deveres e responsabilidades que definem os papéis profissionais.

Para verificar se há discrepância entre aquilo que o colaborador realiza e o que se espera dele, existem os Programas ou Sistemas de Avaliação de Desempenho. Todavia, o objetivo destes programas não é simplesmente verificar o cumprimento da tarefa, mas sobretudo, averiguar os *gaps* ou hiatos existentes na organização e utilizar seus resultados de forma a dirimir as discrepâncias encontradas.

Gil (1994) e Lucena (1995) apontam que a avaliação de desempenho é uma das práticas mais utilizadas no processo de gestão de pessoas, mesmo que de forma não sistematizada. Os autores relatam que as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação de desempenho, todavia esta não foi a realidade encontrada na presente pesquisa, pois das dez empresas participantes deste trabalho, somente três possuem formas de avaliação sistematizada, as outras sete empresas realizam-na informalmente, sem um programa tecnicamente elaborado.

O Programa de Avaliação de Desempenho utilizado pelas empresas E, H e J oferece uma série de instrumentos e ferramentas de avaliação que são utilizadas de acordo com as funções e com os diferentes níveis hierárquicos. Algumas destas ferramentas avaliam as metas por equipes, outras o desempenho individual e assim por diante, mas todas estão voltadas a aferição do desempenho técnico e comportamental, informa os gestores destas empresas.

Nas empresas que possuem o Programa de Avaliação de Desempenho sua elaboração, ocorreu através de ajuda externa, todavia as implementações, ajustes e desenvolvimento de novas ferramentas acontece, predominantemente, dentro da empresa ou em parceria: consultoria/empresa.

Outras avaliações, pouco usadas, mas também mencionada por dois gestores de RH foram as avaliações de potencial e psicológica. Estas são realizada esporadicamente e com fim estratégico, tanto com colaboradores internos quanto com os que pleiteiam o ingresso na empresa; são normalmente utilizadas para cargos de maior complexidade, cargos de liderança ou quando há inadaptação à função, para fazer o remanejamento,

evitando-se assim, a demissão. A sua realização, habitualmente ocorre através de consultorias externas.

Segundo os gestores de RH das empresas D, E, I e J, atualmente as organizações vêm buscando desenvolver modelos que permitam avaliar e certificar as habilidades e competências, isto em face ao aos novos direcionamento dos planos de cargos e salários que tem procurado estabelecer formas de remuneração baseadas nestes pontos de referência. Para o gestor de RH da empresa I esta modalidade de remuneração é meio nova e há uma questão crítica que diz respeito à certificação da competência, que se não for equacionada adequadamente, vai ocorrer o mesmo fracasso dos antigos modelos de plano de cargos e salários onde, teoricamente, tinham várias escalas e as pessoas, em princípio, deveriam ascendê-las pelo seu alto desempenho, pelo alto resultado, mas de fato acabavam crescendo, essencialmente, pelo tempo de serviço.

A certificação de habilidades e competências encontra o seu ponto frágil especialmente em sua definição. Ou seja, como definir o que é competência para esta ou aquela organização? Ou para esta ou aquela função? Observa-se que o conceito de competência é muito mais amplo pois requer uma adaptação ao contexto empresarial, além disto ela não está ancorada somente na formação acadêmica ou qualificação profissional, mas nas qualificações que geram resultados efetivos para a organização.

Como citado acima, sete das empresas pesquisadas não dispõem de programas sistematizados para realizar a avaliação de desempenho, mesmo assim, pode-se inferir, a partir da análise do contexto empresarial, que ela ocorre naturalmente em diversas ações organizacionais:

Primeiro, ao se ter como pressuposto que as metas e objetivos da empresa são, em essência, a soma dos objetivos de cada área, de cada equipe e de cada colaborador, gerados a partir do desdobramento das diretrizes organizacionais, pode-se dizer que à medida que existe uma avaliação sobre o desempenho organizacional, automaticamente está se avaliando as áreas, equipes e colaboradores.

Segundo, ainda que não se tenha um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado, os gerentes e chefes estão constantemente avaliando seus colaboradores para justificar decisões tomadas sobre estes (Lucena 1995).

Terceiro, todas as práticas organizacionais como: promoções de carreira, ascensão de salário, recrutamento interno, PPR, planejamento de treinamento, concessões de benefícios, entre outros, estão habitualmente pautados em normas que são capazes de aferir

se o colaborador é merecedor ou não de tal benefício. Portanto, nestas ações o colaborador está sendo avaliado.

Neste sentido, pode-se dizer que independente da empresa dispor de um Programa de Avaliação de Desempenho tecnicamente formatado ela ocorre, pois o ato de avaliar está implícita nas diversas atividades desenvolvidas na administração de RH.

Porém, como ressalta Lucena (1995) e Gil (1994), é imprescindível que a empresa elabore a Avaliação de Desempenho através de um programa tecnicamente elaborado, pois assim evitaria que esta ocorresse de forma superficial e unilateral (do chefe em relação ao subordinado) perdendo-se o nível de profundidade e o suporte que esta atividade pode fornecer quanto a identificação de causas do desempenho deficiente e as diferentes possibilidades de ação da área de Recursos Humanos.

Frente a pouca utilização de Programas de Avaliação de Desempenho sistematizado e, portanto, o baixo uso de ajuda externa para dar suporte a esta atividade de RH, os gestores, de forma geral, não avaliaram a contribuição das consultorias para esta atividade, embora os que dela utilizaram colocaram que a ajuda recebida das consultorias “foi um importante *input*” (gestores de RH da empresa H) para desenvolver este trabalho.

- **Administração de Cargos, Salários e Benefícios**

Dentro das ações pertencentes a administração de Recursos Humanos na vertente técnica operacional, a administração de cargos, salários e benefícios é uma das atividades que tem requerido acentuada a ajuda de consultorias externas. Trata-se de um trabalho que exige profissionais extremamente qualificados e acentuada pesquisa do contexto interno e externo à organização, onde se procura alinhar as diversas funções da empresa, o grau de complexidade e responsabilidade dos cargos e tantos outros quesitos, em um plano estrutural que oferece referência às políticas salariais a serem adotadas pela organização. Neste campo de atuação, novas e constantes redefinições são observadas, pois o desenvolvimento desta atividade tende a acompanhar as mudanças administrativas vigentes.

Das empresas pesquisadas, sete utilizaram ajuda externa para elaboração do plano de cargos, salários e benefícios, representando 70% da amostra deste trabalho. Sendo que seis destas empresas mencionam a utilização mais recente das consultorias, buscando através do trabalho consultivo melhor adequar o plano às novas políticas e estruturas administrativas. Estas organizações vêm implantando o PPR (Plano de Participação nos

Resultados), reavaliando as funções e reenquadrando-as nas tabelas de pontuação, têm procurado, ainda, verificar no mercado os itens oferecidos em benefícios e forma de adotá-los e, mais recentemente, vêm realizando estudos e projetos que envolvem a remuneração baseado em habilidades e competências e a remuneração fixa e variável para células semi-autônomas.

Das três empresa que não utilizaram ajuda externa para o desenvolvimento do plano de cargos salários e benefícios, duas o realizaram internamente e uma não dispõe de um plano sistematizado, utilizando para fins de remuneração uma tabela baseada em pesquisa de mercado, todavia esta pesquisa é realizada por consultoria externa. A adoção de pesquisa de mercado realizada por profissionais externos também é ponto de referência para atualização do plano de cargos salários e benefício de uma das empresas que o realizou internamente.

Os dados ainda apontam que uma das empresas pesquisadas realizou recentemente o plano de cargos, salários e benefícios, porém este ainda não está implantado por questões internas à empresa, afirmando que o plano elaborado pelos consultores está viável podendo passar por alterações se for constatado alguma necessidade durante a implantação.

As ações desenvolvidas na concessão de salários e benefícios alinham-se as novas filosofias de gestão, levando em conta não só o colaborador e suas características pessoais e funcionais, mas todo contexto empresarial: suas estratégias, estruturas, estilo gerencial, cultura organizacional, entre outros. Desta forma, as empresas vêm desenvolvendo, através de trabalhos integrados com consultorias, aquilo que Coopers e Lybrand (1996) chamam de “sistema de remuneração estratégica”, onde é contemplado a remuneração por habilidades, remuneração funcional, salário indireto (benefícios), remuneração variável, participação acionária, e alternativas criativas, que visam, além da justa compensação pelo trabalho realizado, incentivar o interesse e a participação dos colaboradores e ampliar o entendimento e comprometimento deste para com a missão da empresa.

Desta forma, ao analisar os quesitos necessários na administração de cargos, salários e benefícios, observa-se que esta é uma atividade complexa, que exige grande dedicação e pesquisa e, um profundo conhecimento na elaboração e implementação das ações. Além disto, é uma atividade pontual e assim, não exige que a empresa mantenha em sua estrutura funcional, pessoas para desenvolvê-la em tempo integral, possibilitando delegação aos serviços consultivos. Ao encontro do tema, o gestor de RH da empresa D coloca que “é mais barato contratar consultoria para elaboração de planos de cargos e

salários, haja vista ser trabalhos esporádicos que têm início e fim bem definidos e que exige alto grau de especificação técnica das pessoas sem no entanto, utilizá-la em tempo integral”.

Os gestores de RH relatam também, que o desenvolvimento do plano de cargos, salários e benefícios, bem como das demais atividade de RH, onde necessita da atuação dos consultores são habitualmente realizadas em parcerias com os profissionais internos de RH, pois são estes últimos que oferecem condições para implantação e dão seqüência ao processo após desligamento da consultoria. “O apoio e envolvimento do RH na implantação do PPR e de outras ações junto com a consultoria foi imprescindível para seu sucesso, pois fomos nós que disseminamos as idéias, validamos o processo e fizemos o monitoramos até hoje” (Gestor de RH da empresa **B**).

É essa integração de consultores internos e externos que irão permitir o melhor alinhamento do produto às características organizacionais. Em outras palavras, é esse envolvimento que permitirá a consultoria externa melhor adaptar “o seu saber técnica” à cultura organizacional e assim desenvolver ferramentas que vão ao encontro dos interesses e objetivos da empresa. Segundo Pereira (1999), essa soma de esforço e concentração de saberes só ocorrem quando os profissionais envolvidos se respeitam e confiam um no outro.

Na avaliação dos trabalhos consultivos referentes ao plano de cargos salários e benefícios, os gestores colocaram que as contribuições recebidas foram imprescindíveis para o desenvolvimento desta atividade, relatando existir um certo grau de dependência da empresa em relação a consultoria para este fim. Os que realizaram internamente seus planos de cargos salários e benefícios não descartaram a possibilidade de no futuro utilizarem o trabalho de consultoria para validar suas ações.

- **Plano de Carreira**

O caráter dinâmico da empresa moderna; os constantes processos de mudanças a que as organizações estão expostas em toda área de negócios, de sua estrutura organizacional, do conteúdo dos cargos, dos requisitos profissionais; e as novas necessidades de competência profissional, aliados à reestruturação de áreas que culminam na extinção de tipo de trabalho e a criação de novos segmentos e novas especialidades, dificultam planejar carreiras estáveis, pois estas estão sujeitas a sofrer alterações no decorrer dos anos, ou até serem inviabilizadas dentro do contexto organizacional (Lucena, 1995).

Em face ao exposto, o plano de carreira tem que estar constantemente sendo remodelado e redefinido acompanhando as exigências do mercado no que diz respeito ao encaminhamento das pessoas.

A atualização do plano de carreira e o desenvolvimento deste a partir das novas tendências também foram encontradas nas empresas que participaram deste trabalho. Ainda que 5 das empresas participantes não dispusessem de um plano de carreira sistematizado, esta preocupação era evidente, pois encontravam-se em estudo diversas formas de avaliar as habilidades e competência. Além disto, estas empresas procuravam promover seus funcionários sempre que houvesse uma vaga de maior complexidade técnica ou para cargos de liderança, sendo assim, mesmo que informalmente existe uma prática, por parte das organizações, em favorecer a carreira profissional.

Considerando o discurso atual de que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho exigem que as pessoas assumam seu próprio desenvolvimento e sua própria carreira, tem levado diversas empresas a cuidar seriamente da sensibilização e da instrumentação de seus colaboradores neste sentido.

Assim, duas das empresas participantes deste trabalho, que utilizam sistematicamente o planejamento de carreira profissional, dispõe também do Plano de Desenvolvimento Pessoal – PDP. Este é um instrumento que permite ao colaborador definir seu projeto de autodesenvolvimento e sua carreira profissional, podendo optar por uma educação formal ou por desenvolver-se em alguma área técnica da empresa ou em ambas, cabendo à empresa auxiliar-lhe neste processo. No cumprimento deste papel, a organização procura favorecer: o acesso a cargos que estariam definidos para chegar a especificação técnica escolhida, a escolarização necessário, ou através de treinamento e desenvolvimento mais especializados. Através do PDP busca-se a consistência entre o projeto de desenvolvimento individual e o projeto de desenvolvimento organizacional.

Embora a empresa B não disponha sistematicamente do PDP, o gestor de RH reitera que existem funções na organização que são muito específicas do seu ramo de negócio, por isto, normalmente não existem no mercado de trabalho profissionais com conhecimentos e experiências para exercer tais funções. Neste caso, a empresa procura favorecer o desenvolvimento dessa mão de obra internamente, oferecendo aos interessados treinamento e dando a oportunidade *in loco* do colaborador aprender a profissão. Desta forma, este acaba ascendendo para um novo cargo a partir de seu interesse, sua “vocação profissional” e da facilitação concedida pela empresa.

Na elaboração do plano de carreira dos colaboradores, o que se observa, dentro do contexto em estudo, é que o desenvolvimento das pessoas tem sido direcionado para uma visão multifuncional e polivalente.

Neste sentido, o gestor de RH da empresa **D** assevera que os gerentes de área sentiram a necessidade de coordenar a gestão de pessoas atuando de forma multifuncional e autônoma, de modo que pudessem conduzir seus colaboradores a serem polivalentes, pois entendiam que eles precisavam ter um domínio maior de conhecimentos e ações para melhor desenvolver suas atividades. Este mesmo entendimento é compartilhado pelos gestores de RH das empresas **B** e **F** principalmente por entenderem que os processos de enxugamento de estruturas organizacionais exigem que os profissionais congreguem em sua atuação mais de uma função, ampliando-se assim a possibilidade de compreensão das metas e objetivos da empresa.

Segundo Aquino (1990), as possibilidades de ascensão do colaborador residem, essencialmente, no valor que este consegue agregar à organização dentro de uma visão sistêmica dos processos empresariais, sendo que a promoção deve ocorrer mediante a medição e recompensa do desempenho e da potencialidade do trabalhador. Pode-se acrescentar que a empresa facilita este processo de ascensão através de políticas transparentes e claras que subsidiam o colaborador a direcionar seu próprio desenvolvimento de acordo com as necessidades da empresa.

Diante do exposto, torna-se natural que não seja a empresa a única responsável a sistematizar o plano de carreira de seu colaborador. No entanto, existem, por parte destas, preocupações com a gerência de conhecimento, haja vista os investimentos feitos na educação formal, no treinamento e desenvolvimento, na elaboração de cursos técnicos que permitem disseminar o conhecimento por toda organização, bem como na aquisição das mais avançadas tecnologias de informações²⁴, que permitem compilar dados de todos os processos organizacionais bem como, das formações acadêmicas, das habilidades e competência das pessoas.

Quanto a utilização de consultoria para o desenvolvimento do plano de carreira, das cinco empresas que têm seus planos sistematizado somente duas utilizaram ajuda externa, uma recebeu o programa sistematizado através de ação corporativa do grupo ao qual pertence onde o plano foi desenvolvido nos Estados Unidos e as outras duas empresas

²⁴ Segundo Campos Filho (1994), tecnologia de informação é o conjunto de hardware e software que desempenha uma ou mais tarefas de processamento de informações do Sistema de Informações, tal como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados.

o desenvolveram internamente. Portanto, dentro da amostra desta pesquisa o índice de utilização das consultorias para desenvolver o plano de carreira é bastante baixo, equivalendo a 20% das empresas estudadas.

Pelo que mostra a Revista Especial Exame de 01/08/2000, ao apresentar uma análise das “10 melhores empresas de se trabalhar” do ranking deste ano, a promoção de carreira é com efeito uma atividade na qual a administração de RH deve estar atenta, pois nos tópicos apontados como sinal de alerta para as “10 melhores”, lá estava a promoção. Dito de um outro modo, um dos pontos que os colaboradores ainda consideram vulnerável e que existe a necessidade de melhorar, trata-se da promoção, por serem feitas de forma injusta:

“Entre as principais reclamações que aparecem nos questionários preenchidos pelos funcionários, estão a falta de autonomia, a injustiça nas promoções, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e a pouca camaradagem. (...) Os dois primeiros quesitos (delegação de responsabilidade e justiça nas promoções) vêm sendo criticados ano a ano. Não é de espantar que apareçam na avaliação das “dez mais”. Eles podem ser resultado da crescente competitividade e do tempo cada vez mais escasso para a tomada de decisões. Nesse cenário, por puro medo de dar um passo em falso, os chefes acabam cometendo mais erros. Inclusive na hora das promoções. Deveria ser justamente o contrário. Quanto mais pressão, mais transparência e mais participação” (Revista Especial Exame, 2000: 20)

Assim, considerando os dados encontrados na presente pesquisa, onde 50% da amostra não dispõe de plano de carreira sistematizado e 70% não possui programa formalizado de avaliação de desempenho, é de se esperar um certo grau de iniquidade às promoções, remunerações e até mesmo quanto as possibilidades de treinamento e desenvolvimento.

- Treinamento e Desenvolvimento

Um dos resultados do processo de mudança causados pela implantação de sistemas integrados de gestão (tipo SAP), mudanças de tecnologia, entre outros, se evidencia através da significativa dispensa de pessoal, redução de níveis hierárquicos e conseqüente necessidades de ajuste de comportamentos e perfil das pessoas, além de todo um realinhamento nas funções.

Segundo Pereira (1999: 113), nesses processos de mudança “as tarefas mais difíceis de serem rotinizadas estão ficando para o trabalho humano, nas suas diversas formas. Isto exige um aumento de qualificação das pessoas para que possam tornar a empresa mais competitiva”. Em consequência, verifica-se elevação da qualificação, apoiada nas necessidades do mercado interno de trabalho, o que contribui para a estabilidade no emprego e o comprometimento dos funcionários com a empresa.

Neste sentido, as empresas que participaram desta pesquisa procuram realizar todo planejamento de treinamento e desenvolvimento em consonância com as demandas organizacionais, delegando a terceiros boa parte de sua operacionalização. Ainda, se observou que estas empresas incentivam seus colaboradores a educação formal, custeando total ou parcialmente os custos desses estudos. Outra ação também observada, na área de treinamento e desenvolvimento, é o intercâmbio entre profissionais que fazem parte de grupos corporativos, auxiliando-os a obter uma visão mais globalizada das ações da empresa e a compreenderem as diferenças culturais, dos diversos espaços em que estão instaladas as organizações.

Um dos fatores que favorece o desenvolvimento de pessoal é o trabalho multiprofissional que ocorre nestes contextos. Assim, ao se trabalhar em equipes com diferentes domínios de conhecimentos, além de se ter maior possibilidade de desenvolverem processos, instrumentos e ferramentas que congreguem a necessidade da organização também estão adquirindo novos conhecimentos e novas formas de pensar.

Todas as empresas participantes desta pesquisa realizam o planejamento de suas atividades de treinamento internamente e sua operacionalização ocorre através de consultorias, sendo que dentre as dez empresas pesquisadas quatro dispõem também de instrutores internos.

Ao avaliarem a efetividade das consultorias para a área de treinamento, todas os gestores de RH entrevistados colocaram que estas têm um bom domínio de suas ações, devido serem contratadas para atenderem uma necessidade específica da empresa, detectada na fase de planejamento. Neste caso, seja através de cursos previamente elaborados pelas consultorias (pacotes fechados) ou realizados a partir da demanda organizacional, a contratação da consultoria só é efetivada após passar por “um filtro”, isto é, uma avaliação de todo conteúdo, metodologia e assim por diante, feita pelos gestores de RH. E, posterior a participação no curso, palestra, seminário, entre outros, os colaboradores emitem sua opinião sobre o treinamento realizado e assim, procura-se assegurar a

efetividade ou não dos parceiros. É pautado nesta última avaliação que os gestores afirmam que as consultorias para treinamento conseguem cumprir bem seu papel.

Outro ponto destacado pelos gestores que eleva a qualidade dos trabalhos oferecidos pelas consultorias externas, se refere à compreensão da cultura. Segundo estes profissionais, as consultorias voltadas à área de treinamento e desenvolvimento compreendem melhor a cultura da organização, e a partir disto acabam servindo como alicerce na disseminação desta.

É interessante observar no presente estudo que algumas das empresas participantes deste trabalho não conjugam os programas sistematizado de avaliação de desempenho, plano de cargos, salários e benefícios, plano de carreira profissional e as atividades de treinamento e desenvolvimento, deixando parecer que são ações independentes dentro do contexto da administração de RH e não parte de um mesmo processo. Esta observação se faz pertinente, quando se observa que somente três empresas utilizam a avaliação de desempenho sistematizada, ao passo que cinco dispõem de plano de carreira, deixando a questão de como é aferido o desempenho profissional para ascender a carreira ou se esta é pautada somente no tempo de serviço.

Quando a mesma observação se reporta à remuneração, a situação não é nada diferente, pois são nove, das dez empresas participantes, que dispõem de sistematização do plano de cargos, salários e benefícios, portanto a ascensão de salários pautada no desempenho e no valor que o funcionário agrega à organização, também fica pouco esclarecida. Na mesma seqüência, estão as atividades de treinamento e desenvolvimento, pois partindo-se do princípio que seria por meio da avaliação de desempenho que se detectaria os “*gaps*” organizacionais, a não realização deixa de fornecer critérios mais apurados para suprir a empresa e seus colaboradores das qualificações necessárias para o bom desempenho profissional. Assim, também ocorre em relação a falta de um plano de carreira ou um plano de desenvolvimento pessoal, pois ambos são mapas que direcionam o aperfeiçoamento das pessoas dentro do contexto do trabalho.

No quadro 2, colocado a seguir, procurou-se fazer um resumo dos assuntos expostos sobre a utilização ou não das consultorias externa na vertente técnica operacional da administração de RH e, este, se observado comparativamente, poderá fornecer uma melhor visualização das considerações ora realizada.

Quadro 2. Resumo das contribuições das consultorias externas para área de Recursos Humanos: vertente técnica operacional

Empresa	Recrutamento e Seleção	Programa de Avaliação de Desempenho - PAD	Plano de Cargos, Salários e Benefícios - PCS&B	Plano Carreira - PC	Treinamento e desenvolvimento T&D
A	É Terceirizado.	Não tem PDA sistematizado. Esta ocorre através do gerente de área somente para ascender um cargo de maior complexidade quando existe uma vaga.	Tem o PCS&B sistematiza da desenvolvido por consultoria e mercado realizada por profissionais externos. Tem PPR realizado internamente.	PC não é sistematizado. A ascensão ocorre somente quando há vaga em níveis mais elevados, seguindo os quesitos do plano de cargos.	O T&D é planejado internamente e realizado por consultorias, dispõe também de instrutores internos.
B	É Terceirizado.	Atualmente não tem PAD sistematizado, porém há dois anos realizou PAD com concessão de software e metodologia de consultoria.	Tem PCS&B sistematizado, desenvolvido e atualizado internamente. A consultoria desenvolveu e implantou o PPR	PC não é sistematizado. A ascensão ocorre quando há vagas em cargos de maior complexidade, seguindo em determinadas funções o aperfeiçoamento exigido pela ISO 9.000.	O T&D é planejado internamente e realizado por consultorias, dispõe também de instrutores internos.
C	Tem parceiras que auxiliam. É realizado na empresa.	Não tem PAD sistematizado, porém existe avaliação sistematizada para promoções de cargo, inclusive com acompanhamento a cada 6 meses.	Tem PCS&B sistematização, foi desenvolvido internamente e é atualiza através de pesquisa de mercado realizada por consultorias externas.	Tem PC sistematizado e conjugado com o PCS&B - foi elaborado internamente.	O T&D é planejado internamente e realizado por consultorias, tem parceiros efetivos na área técnica.
D	Utilizam consultoria esporadicamente.	Não tem PAD sistematizado, realizam avaliação para suprimento de vagas. Utilizam consultoria, estrategicamente, para avaliação de potencial de colaboradores internos e externos.	Tem PCS&B sistematizado realizado e atualizado por consultoria. Tem PPR e Sistema de Sugestão de Melhoria elaborado internamente.	Tem PC normatizado, foi desenvolvido internamente. A ascensão ocorre através do recrutamento interno, seguindo quesitos do PCS&B.	O T&D é planejado internamente e realizado 50% com consultoria e 50% com instrutores internos.
E	É terceirizado	Tem PAD incluindo diversas ferramentas utilizadas em diferentes níveis hierárquicos e para diferentes fins. Alguns dos instrumentos foram desenvolvidos por consultorias, outros pela empresa. Utilizam consultorias p/ avaliação de potencial.	Desde 1980 tem uma parceira na elaboração do PCS&B, esta faz trabalhos pontuais de atualização e atualmente está desenvolvendo a remuneração por habilidade e competência.	Tem PC sistematizado, realizado por consultoria. Com suporte no PAD. Dispõe também do PDP - Plano de Desenvolvimento Pessoal.	O T&D é planejado internamente e todo realizado por consultorias.

Quadro 2. Resumo das contribuições das consultorias externas para área de Recursos Humanos: vertente técnica operacional (continuação).

Empresa	Recrutamento e Seleção	Programa de Avaliação de Desempenho - PAD	Plano de Cargos, Salários e Benefícios - PCS&B	Piano Carreira - PC	Treinamento e desenvolvimento T&D
F	Já foi terceirizado, hoje é realizado internamente.	Não tem PAD sistematizado. Realiza avaliação no recrutamento e seleção interno.	Foi realizado em 1999 por consultoria - até o momento não foi operacionalizado por questões internas da empresa.	Não é sistematizado. A ascensão do colaborador ocorre por transferência interna, quando há.	O T&D é planejado internamente e realizado por consultorias.
G	É terceirizado.	Não dispõe de programa sistematizado. Realiza avaliação no recrutamento e seleção interno.	Não dispõe de plano sistematizado. Trabalham com uma tabela salarial que é atualizada através de pesquisa de mercado realizada por consultorias.	Não é sistematizado. A ascensão do colaborador ocorre quando há vaga em níveis mais elevados, participando do recrutamento interno.	O T&D é planejado internamente Alguns treinamentos são realizados por consultorias
H	É terceirizado, utilizam a consultoria também, no processo interno de seleção.	Tem PAD incluindo diversas ferramentas utilizadas em diferentes níveis hierárquicos e para diferentes fins. Instrumentos desenvolvidos por consultorias, outros pela empresa. Utilizam consultorias p/ avaliação de potencial e psicológica.	Há 10 anos houve a elaboração do PCS&B por consultoria. Toda atualização e redesenho de cargos são desenvolvidos internamente. em 1998 realizou-se pesquisa de benefícios p/ subsidiar ações.	Tem PC sistematizado, incluindo várias ferramentas. Realizado de forma corporativa. Tem seu suporte no PAD. Dispõe também do PDP - Plano de Desenvolvimento Pessoal.	O T&D é planejado internamente e realizado por consultorias. Tem parceiros efetivos para área técnica.
I	É Terceirizado	Não tem PAD, porém existe avaliações individuais para promoção de cargo, seguindo critérios do P PCS&B e do PC. Em PAD por habilidades, competências.	Tem PCS&B sistematizado realizado e atualizado por consultoria. Tem PPR. Estão desenvolvendo PCS&B baseado em competências e habilidades.	Tem PC sistematizado com 2 níveis: 1º de forma tradicional e o 2º por maturidade. Em estudo o PC habilidades competências.	O T&D é planejado internamente e realizado por consultorias.
J	É Terceirizado.	Tem PAD desenvolvido por consultoria. Está em estudo sistema de avaliação por habilidades e competências.	Tem PCS&B sistematizado realizado e atualizado por consultoria. Tem PPR. Estão desenvolvendo plano de remuneração baseado em competências e habilidades	Não tem PC sistematizado, a promoção é realizada através de avaliação da chefia imediata.	O é T&D é planejado internamente e realizado por consultorias, dispõe também de instrutores internos

5.3.2- Vertente de pesquisa da administração de Recursos Humanos

Na base teórica deste trabalho, ao referir-se a vertente de pesquisa, discorreu-se sobre os temas: cultura e clima organizacional, comprometimento, qualidade de vida no trabalho e relações de poder. Contudo, nas empresas pesquisadas estes temas são abordados dentro da pesquisa de clima, por esta razão, nesta parte do trabalho escrever-se-á, somente, sobre cultura e clima organizacional, deixando claro que os demais temas foram implicitamente abordados.

- **Cultura e Clima Organizacional**

O contexto atual vem determinando e enfatizando que produtividade e qualidade constituem-se em diferencial competitivo e podem ser vistas como causas e conseqüências do trabalho realizado com conscientização, motivação e comprometimento. Na busca de otimização destes processos para o alcance de seus objetivos e desenvolvimento de seus negócios, as organizações vêm buscando compreender o que se processa dentro do espaço laboral, a fim de subsidiar ações que permitam suprir as demandas e dirimir as discrepâncias encontradas.

A identificação sistematizada da realidade organizacional – sua radiografia – se obtém através das pesquisas realizadas com todos os membros que compõe a organização, independente da função, hierarquia, idade, escolarização, etc. Estas pesquisas têm procurado verificar as dimensões humanas que interferem nas relações de trabalho e, as condições de trabalho que interferem no desempenho profissional. Por esta razão, os dados coletados atualmente não se referem simplesmente ao aspecto motivacional, ampliam-se para a compreensão das relações de poder, ao comprometimento, a qualidade de vida, a cultura e os valores da empresa, enfim, a uma série de dimensões que vão alicerçar a satisfação e o orgulho com que um colaborador desempenha sua atividade.

Neste trabalho de dissertação, os gestores de RH que dele participaram colocaram que a investigação de todas estas dimensões é realizada através da pesquisa de clima organizacional. Portanto, é por meio da abordagem do clima organizacional que se obterá as informações sobre comprometimento, cultura, qualidade de vida e relações de poder que estão explicitado na base teórica desta pesquisa.

As dez empresas participantes desta pesquisa realizam ou já realizaram pesquisa de clima organizacional; destas, nove elaboram-na através de consultorias externas e uma

outra, internamente. Dentre as empresas pesquisadas, duas não deram continuidade ao trabalho de investigação do clima organizacional, as demais têm procurado, não só desenvolvê-la sistematicamente, mas vêm empenhando esforços em elaborar instrumentos que capturem ainda mais a realidade organizacional.

Considerando que a pesquisa de clima organizacional é uma medida que permite avaliar o ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores e servindo como importante instrumento criado para captar a realidade prática e a cultura organizacional, através de uma visão sociológica, as informações por ela geradas devem ser gerenciada para facilitar ações propedêuticas que possam dirimir as necessidades levantadas e alicerçar procedimentos que permitam o alcance das metas administrativas e operacionais da empresa.

Ao encontro do tema, o gestor de RH da empresa F, coloca:

“De nada adianta levantar expectativas e necessidades dos colaboradores se a empresa não dispõe de mecanismos e ações para atender as principais reivindicações por eles apontadas ou mudar alguns processos geradores das insatisfações, pois a pesquisa em si gera expectativas de melhoria do ambiente e de suas condições de trabalho e a partir da tomada de consciência urge atendê-las”.

Pode-se complementar dizendo que se a empresa não sabe e não tem estrutura para lidar com os resultados obtidos através da pesquisa de clima organizacional, esta ferramenta pode contribuir para aumentar a insatisfação do colaborador.

Lobos (1991: 148) citado por Gil (1995: 160) assevera que “a pesquisa de clima em si acaba tornando-se uma contribuição mais importante que seus próprios resultados”. O sentido atribuído pelo autor refere-se ao processo participativo da pesquisa, pois esta é um meio de demonstrar o interesse da empresa em saber a opinião do colaborador, trazendo de imediato um sentido de participação, de importância, de liberdade e de realização, reabilitando-se assim, o senso de dignidade pessoal. Estas são necessidades inerentes ao ser humano, porém reitera-se que ao emitir suas opiniões e idéias o colaborador espera que estas sejam praticadas.

Neste aspecto, surge um dos mais importantes papel da consultoria externa, o de não só fazer diagnóstico, mas sobretudo apresentar soluções viáveis em face as necessidades levantadas. Se este procedimento não for completo, a pesquisa de clima será apenas mais uma forma de levantar dados, sem que haja uma ação efetiva por parte das organizações.

Ao avaliarem a contribuição das consultorias prestadoras de serviço na área de

clima organizacional, de forma geral, o resultado foi bastante positivo: sete dos gestores de RH apontaram como sendo importante a sua contribuição, principalmente no fornecimento da metodologia, na parte operacional da pesquisa e na elaboração do relatório. Um dos gestores, mesmo admitindo a contribuição das consultorias, colocou que existe um *gap* destas em relação ao atendimento das necessidades organizacionais. Isto acontece, via de regra, pela falta de acompanhamento das ações sugeridas ou seja, o fato de não haver um pós *audit* por parte dos consultores. Um outro gestor mencionou que a empresa ao contratar a pesquisa de clima organizacional não estava preparada para trabalhar o resultado e não sabia o que fazer com o diagnóstico, por esta razão a pesquisa gerou mais expectativas entre os colaboradores, fato este difícil de ser gerenciado. Neste sentido, sua crítica à consultoria foi a falta de proposta para implantar ações que viessem a dirimir as necessidades encontradas e a aproveitar as sugestões de melhoria dadas pelos colaboradores. Este gestor comenta que a não elaboração de propostas e implementação de ações de melhoria é em grande parte responsabilidade da empresa, mas salienta que a consultoria tem que alertar a organização e seus dirigentes sobre o efeito que a pesquisa causa no ambiente de trabalho e que se faz necessário, além de fazer o diagnóstico, estabelecer ações de melhorias.

A partir das colocações precedentes observa-se que existe uma importante contribuição das consultorias externas para realização da pesquisa de clima organizacional, haja vista serem estes profissionais que, como “elementos neutro” à organização, conseguem obter dados mais fidedignos em todos os aspectos de liderança, motivação, comprometimento, qualidade de vida, comunicação interna, remuneração, entre outros. Sendo que a fidelidade dos dados emitidos permitirão a elaboração de propostas mais consistentes de crescentes melhorias, gerando um espírito mais participativo. Estas ações permitem à empresa dar um salto qualitativo nas relações de trabalho e como consequência, obter eficiência no desenvolvimento organizacional.

O quadro 3 representa uma síntese da utilização das consultorias externas, pelas empresas participantes deste trabalho, com referência a vertente de pesquisa da administração de Recursos Humanos.

Quadro 3: Síntese da Utilização das consultorias externas para administração de Recursos Humanos: vertente de pesquisa

Empresa	Cultura e clima	Comprometimento, Qualidade de Vida e Relações de Poder
A	Implantou pesquisa de clima através de consultoria e a área de RH deu a seqüência.	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional.
B	Implantou pesquisa de clima através de consultoria e a área de RH deu seqüência.	Ítems abordados na pesquisa de clima organizacional.
C	Realizou pesquisa de clima através de consultoria, há dois anos, porém não deu seqüência a esta atividade.	Não realiza tem realizado pesquisa em nenhuma destas áreas.
D	Para realizar a pesquisa de clima adquiriram junto a uma consultoria de São Paulo uma metodologia com uso de um <i>software</i> e atualmente desenvolvem internamente, inclusive o gerenciando os dados.	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional. Intensificam o trabalho de QVT na SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes), e o comprometimento através do Programa de Sugestão de melhorias.
E	Utilizam consultoria para realizar a pesquisa de clima.	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional. Utilizam também, consultoria para pesquisa e trabalhos na área de ergonomia.
F	Há dois anos, realizou pesquisa de clima através de consultoria, o monitoramento e gerenciamento dos dados ainda vem sendo trabalhados.	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional.
G	Há dois anos, realizou pesquisa de clima internamente, mas não foi dado seqüência ao trabalho.	Não tem realizado pesquisa em nenhuma destas áreas, porém, vem desenvolvendo palestras preventivas na área da saúde e ginástica laboral, através de ajuda externa.
H	A implantação da pesquisa de clima com o desenvolvimento de parâmetros e metodologia de coleta de dados foi realizado por consultoria, porém a adequação e melhoramento conforme o cenário é realizado pelos profissionais internos de RH.	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional. Utilizavam método americano. Atualmente, a equipe desenvolveu um novo produto e vem utilizando-o (<i>software</i>). Dispõe de um programa com ferramentas para minimizar os índices de acidentes no trabalho
I	Recentemente, foi desenvolvido a pesquisa de clima por consultoria externa, porém diretores e gerentes participaram ativamente na definição do que seria pesquisado, os dados estão sendo processados	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional A área de Saúde e Segurança Ocupacional também é assessorada por consultoria principalmente na parte jurídica
J	Todas as pesquisa de clima são desenvolvidas por consultorias externas.	Áreas abordadas na pesquisa de clima organizacional.

5.3.3- Vertente estratégica da administração de Recursos Humanos

As organizações passaram e estão passando por processos de mudanças significativos, além das surpreendentes transformações tecnológicas, a forma mais radical de expressão da mudança está na organização do trabalho. O desenvolvimento de células semi-autônomas e grupos de CCQ, o trabalho em equipe, a gestão participativa e democrática com conseqüente participação nos resultados, a transparência do planejamento estratégico, o estímulo à educação formal e ao treinamento e desenvolvimento, aliados a valorização e foco no cliente, são algumas das transformações observadas.

Neste contexto, “entender o comportamento nas organizações tornou-se vital, uma vez que o fator humano está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional” coloca Kanaane (1995: 86). Assim, ao delegar para as pessoas a responsabilidade de desenvolvimento e sobrevivência das empresas estas passam a ser consideradas estratégicas para as organizações.

Portanto, o RH torna-se, pela sua natureza, estratégico, pois é ele que vai responder pela captação, desenvolvimento e manutenção do capital humano e também ser o mediador entre interesses pessoais x organizacionais, procurando encontrar na essência das pessoas a forma de conseguir agrupar harmonia e produtividade, sensibilizando toda equipe a realizar seus objetivos em consonância com os da organização.

Nesta perspectiva, a administração de RH sai de seus escritórios isolados e de suas tarefas rotineiras e passa a atuar de forma sistêmica, conciliando cultura, gestão e processo de trabalho. O RH passa a participar, também, do processo decisório e a auxiliar no estabelecimento de políticas e estratégias adequadas à nova realidade.

Ao se estudar sobre a administração estratégica de RH nas empresas pesquisadas, observou-se que esta tem uma íntima relação com a forma de gestão e a cultura organizacional, pois, à medida que se observa modelos de gestão e de cultura centralizadores, paternalista e pouco profissional, a gestão estratégica de pessoas não é realizada em sua essência, ou seja, não existe um direcionamento claro em relação ao estabelecimento das políticas de RH que permitam impulsionar os processos inovativos com base na participação das pessoas.

Em contrapartida, as empresas que possuem gestão corporativa, ou gestão profissionalizada, ou ainda no dizer de um dos gestores de RH “gestão globalizada”, fica muito mais claro que a administração de RH é estratégica, ou seja, centrada nas pessoas e

no valor que estas agregam a organização. Além disto, as políticas de RH são claramente definidas, sistematizadas e transparentes e procuram retratar com congruência os valores, cultura e missão da empresa.

Quanto às empresas que se encontram em fase de transição, observa-se uma tentativa de implementar ações que potencializem o aproveitamento do capital humano, todavia as políticas não estão totalmente estabelecidas; há um esforço no sentido de congregar cultura, gestão e processo de trabalho e favorecer o desenvolvimento e a participação dos colaboradores em prol da organização.

Nas informações coletadas durante a realização desta pesquisa, sobre a utilização das consultorias externas para administração estratégica de RH, constatou-se que não existe um “uso exclusivo” de consultorias para este fim. Os gestores apontaram que a utilização dos trabalhos consultivos está vinculada a reestruturação administrativa da empresa. Desta forma, quando a empresa faz um realinhamento em seus processos e forma de gestão, a área de RH também é orientada para atuar dentro dos novos conceitos estabelecidos e é, neste momento, que se redimensionam as ações estratégicas da área de RH alinhadas à nova visão e missão da empresa.

Verificou-se ainda, que a forma como é utilizado os trabalhos das consultorias externas para administração estratégica de RH, bem como os motivos e objetivos que justificam sua utilização são diferenciados e diversos dentro do contexto em estudo. A empresa J, por exemplo, recebe sistematicamente o auxílio de um consultor para definições estratégicas da área de RH. Este profissional faz parte do grupo gestor de RH, responsável pelas políticas e procedimentos da área. A empresa I, por seu turno, tem um consultor – gerente de RH – que trabalha constantemente no alinhamento estratégico da área em consonância com as estratégias da empresa. Já a empresa H, utiliza os serviços consultivos para orientação dos consultores internos de RH. Neste trabalho, os consultores têm a função de trazer-lhes conhecimento sobre as novas perspectivas de mercado, novos produtos e novos direcionamentos na gestão de pessoas. As empresas E e H, que fazem parte de um grupo corporativo, recebem também, orientações sobre a administração estratégica de RH através deste grupo, o qual desenvolve e dissemina estas ações a todas as suas subsidiárias.

Os gestores de RH das empresas C e D colocaram que não são utilizados os trabalhos consultivos para orientar a administração estratégica (geral) da empresa; todos os direcionamentos são elaborados internamente. Por conseguinte, a área de RH também não se serve de ajuda externa para elaborar suas ações estratégicas.

Assim, em relação as principais contribuições das consultorias externas para a administração estratégica da área de RH, foi difícil obter uma avaliação específica para esta ação. O parecer dos gestores foi emitido sobre as ações globais das consultorias externas e as contribuições que elas trouxeram para a organização em seu todo. Desta forma, eles colocaram que as consultorias, de uma forma ou de outra, acabam por trazer uma visão diferenciada do processos organizacionais, um maior conhecimento sobre o mercado de trabalho e auxiliam as empresas a se alinharem as exigências do mercado.

Em síntese, observa-se que a utilização e contribuição das consultorias externas para a administração estratégica de RH estão vinculadas às ações consultivas para o planejamento estratégico organizacional, pois os novos direcionamentos delineados pela organização vão automaticamente incidir sobre a área de RH que será a propulsora dessas ações e portanto, terá que se alinhar aos novos processos estabelecidos.

5.3.4- Novas tendências da administração de Recursos Humanos

- CONSULTORIA INTERNA E TERCEIRIZAÇÃO

Como já colocado neste trabalho, várias são as mudanças que levaram as empresas a redimensionarem a área de Recursos Humanos, as transformações ocorridas no setor alteraram tanto em termos do foco como da forma de atuação. Fleury e Fleury (1997), Gil (1995), Lucena (1995), entre tantos outros autores, destacam que o foco das políticas de RH ampliou-se passando a abranger todos os colaboradores, as ações organizacionais não se centram mais nas lideranças e sim em todo corpo operativa da empresa.

A participação ativa do RH no processo de planejamento estratégico da empresa torna-se uma realidade e com isto o próprio planejamento de RH começou a ser realizado de forma mais integrada e consistente com o planejamento da empresa. A atuação da área de RH torna-se corporativa e os seus profissionais deslocam-se para atuar mais perto do pessoal de linha, oferecendo suporte às lideranças da empresa. As dimensões técnicas e comportamentais se imbricam e recebem igual atenção pois, ambas, fazem parte de um mesmo processo e passam a ser administradas em conjunto.

As relações de trabalho mudam significativamente, embora que “amarradas” pela legislação trabalhista, há uma maior participação e comprometimento e as recompensas se fazem encima destes dados. Assim, estas passam a ser variáveis (PPR, Plano de Sugestão,

Ações, etc.). Os colaboradores tornam-se mais críticos à medida que têm uma participação mais efetiva no processo de gestão.

Em linhas gerais, são estas as transformações ocorridas na administração de RH e como consequência, aponta Gil (1995), o profissional de RH deve apresentar um novo perfil que inclui: a) visão generalista (visão do sistema organizacional); b) preocupação com os resultados finais da empresa; c) disposição para atuar em parceria; d) ação estratégica; e) atualização; f) atenção especial para a qualidade e motivação do pessoal; g) capacidade integradora; h) habilidade para negociar.

As novas ações e características apontam para um profissional não mais operacional e, sim, para um elemento de disseminação do aprendizado, um pesquisador, apoiador, enfim um consultor interno de RH, que tem dentro da sua missão a função de integrar os processos administrativos e a ação humana no contexto do trabalho.

As informações coletadas nesta pesquisa demonstraram que, em seis das empresas participantes, existe uma real tentativa de transplantar esta nova forma de atuação dos profissionais de RH. Ainda que algumas destas empresas não utilizem o nome – consultoria interna de RH – as ações demonstram a busca por esta forma de gestão. Estas empresas apresentam diferentes fases em relação ao desenvolvimento das consultorias internas, umas têm os processos bem mais consolidados e outras procurando o rumo para sua consolidação.

A empresa **B** vinha, até o ano de 1999, implantando o modelo de consultoria interna para gestão de pessoas²⁵, todavia, ao avaliarem este processo entenderam que não estava havendo a funcionalidade esperada, além de considerarem excesso o fato de ter 10 pessoas para desenvolver as atividades de RH. Tais questões, aliadas a outras de menor consistência, levaram a um novo redimensionamento da área de RH, onde passaram a atuar mais estrategicamente. Contudo, observou-se que a forma de ação dos profissionais da área de Recursos Humanos denotavam consonância com o modelo de consultoria interna apontado pela literatura, porém, o “novo” gestor de RH fez questão de salientar que se tratava de gestão estratégica de Recursos Humanos, não se colocando como um consultor interno. Salientou inclusive a sistematização das novas ações a serem seguidas a curto e médio prazo pelo RH, ou seja, o planejamento estratégico desta área.

Outrossim, constatou-se nesta pesquisa que três das empresas participantes, têm uma gestão de RH baseada em suas tradicionais áreas, cumprindo basicamente as funções

²⁵ No item 4.2 este processo está elaborado mais detalhadamente.

operacionais na gestão de pessoas, entretanto os gestores procuram imprimir uma visão mais moderna na execução destas atividades. O gestor de RH da empresa F justifica esse modelo de atuação colocando:

“nós não podemos partir para um modelo mais avançado de gestão de pessoas, quando ainda nos falta ter estruturado as funções básicas desta área, se não dispomos da sistematização de plano de cargos, salários e benefício, eficiência no recrutamento e seleção entre outros, não temos os pilares básicos para termos novas práticas de RH”.

Em função dessa realidade, o gestor de RH da empresa F vem procurando desenvolver determinadas ferramentas para sustentar uma gestão estratégico efetivamente participativa, porém, tais processos impactam com a cultura organizacional, havendo, neste sentido, de vencer barreiras para alavancar novas formas de gerenciar Recursos Humanos.

Observações igualmente importantes neste trabalho dizem respeito ao grau de conhecimento, desenvolvimento e compreensão dos gestores de RH em relação às novas filosofias de gestão de pessoas e também dos modelos administrativos de forma geral. Esta apropriação de conhecimento lhes dá consistência para o trabalho em equipe e faz com que consigam desenvolver suas atividades com efetividade, estas talvez sejam as características mais importantes que dispensem o uso das consultorias externas. Dito de uma outra forma, a empresa dispõe internamente de pessoas que são capazes de levantar problemas, elaborar soluções e implementá-las com um bom grau de efetividade, diminuindo, sobremaneira, a necessidade de buscar orientações através dos trabalhos consultivos.

Quanto à implantação das consultorias internas como um novo modelo de gestão de RH, em quatro das seis empresas que utilizam esta forma de gestão o processo inicial foi realizado com ajuda de consultorias externas e duas delas partiram dos próprios gestores de RH em consonância com as gerências de área a partir de seus próprios estudos, busca de aprimoramento e necessidades internas da empresa que urgiam de ações integradas e de maior participação no processo de gestão da empresa.

A partir do momento que a área de RH passou a ter uma função mais estratégica, participativa e integradora e considerando o enxugamento do quadro de pessoal em todo contexto empresarial, a terceirização das atividades técnicas operacionais da área de RH foi uma opção que possibilitou a administração de RH assumir este papel mais ativo em termos de elaboração de políticas e práticas de gestão.

É importante salientar que nas empresas pesquisadas a terceirização de algumas das atividades da área de RH, ocorreu de forma sistemática, os parceiros ou eram ex-funcionários que montaram suas empresas e passaram a prestar serviços para a organização onde já trabalhavam ou quando contratados sem qualquer vínculo com a empresa eram chamados a participar e entender de sua cultura e modelo de gestão. A colocação do Gestor de RH da empresa H ilustra esse procedimento:

“O terceiro é contratado com premissas e procedimentos básicos já estabelecidos pela organização. Este é orientado para seguir o nosso modelo de gestão, as políticas e práticas da empresa. Embora sabemos que ele possui sua própria política, procuramos estabelecer uma parceria alinhada a nossa forma de gestão, só assim evitamos incongruências no processo”.

Neste sentido, observa-se que as empresas procuram, em essência, facilitar a apreensão e compreensão de sua cultura, de sua missão e objetivos, pois ao prestar serviços a uma organização, os terceiros estão, de alguma forma, ajudando-a a alcançar suas metas.

Dentre as atividades de RH que são terceirizadas pelas empresas participantes deste estudo, têm-se: recrutamento e seleção, elaboração e administração do plano de cargos salários e benefícios, operacionalização do treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento. Além destas, terceirizam-se outras atividades vinculadas à administração de RH como: refeitório, transporte de funcionários, médicos e ambulatórios ou plano de saúde, fonoaudiologia, etc.

Das informações precedentes, pode-se dizer, que à medida que as empresas passam a adotar mais o modelo de consultoria interna, aliada à gestão estratégica de pessoas, estas passam a utilizar menos a ajuda externa para elaborar, orientar e implantar novos produtos e processos pertinentes à administração de Recursos Humanos, assim como para o planejamento estratégico deste setor. Em contrapartida, intensifica-se a formação de parcerias efetivas para o desenvolvimento das atividades operacionais (atividades meio) de RH. A busca de constante aprimoramento interno colocam os gestores de RH num patamar de conhecimento que tem se constituído também, como uma das forças inteligentes da organização.

No quadro 4 procurou-se colocar, de forma sintetizada, quais as empresas participantes deste trabalho que estão atuando nas novas tendências da administração de Recursos Humanos: Terceirização e Consultoria Interna.

Quadro 4: Atuação das empresas nas novas tendências da administração de Recursos Humanos Terceirização e Consultoria Interna

Empresas	Atividade Terceirizadas	Uso ou não do modelo de Consultoria Interna
A	Recrutamento e seleção	Profissionais da área de RH atuam como consultores internos.
B	Recrutamento e seleção Operacionalização do Treinamento (palestras e cursos) Refeitório, Transporte funcionário, Médicos e ambulatório, Segurança patrimonial.	RH atua como consultoria interna. As pessoas estão inseridas na diversas áreas da empresa, iniciou este processo com a entrada do atual gestor de RH na empresa e vem recebendo anuência da consultoria que trabalha o planejamento estratégico da organização.
C	Têm parceiros externos no recrutamento e seleção, treinamento técnico e comportamental, todavia a primeira atividade é realizada predominantemente por profissionais da empresa, face a pouca efetividade dos parceiros.	Os profissionais de RH procuram desenvolver as atividades com uma visão mais moderna dos processos de RH, porém dentro de uma estrutura mais tradicional.
D	Plano de Cargos Salários e Benefícios – PCS&B.	RH atua como consultoria interna. Iniciou o processo pela equipe de RH e gerentes de área que sentiram a necessidade de reformular a gestão de pessoas, não teve participação de consultorias externas.
E	Treinamento operacional e administrativo, recrutamento e seleção, revisão de cargos e salário. Também estão terceirizados os serviços de odontologia, fonoaudiologia, o beicário e a segurança patrimonial.	Tem como forma de gestão de RH a assessoria corporativa de RH, sendo que os profissionais atuam como consultores internos desenvolvendo os projetos junto com os gerentes e colaboradores.
F	No momento não possui atividades terceirizadas.	Vem ocorrendo um processo de transição na área de RH a partir da entrada do atual gestor, porém a empresa permanece com muitas das atividades de RH sendo desenvolvida no modelo mais tradicional de gestão de RH, para uma efetiva transição se faz necessário primeiro organizar certos processos que não existem na área.
G	Recrutamento e seleção.	A empresa reestruturou a área disseminando a função de RH para os gerentes, todavia as pessoas de RH saíram da organização, permanecendo poucos pessoas fazendo praticamente a parte legal trabalhista do setor de pessoal.
H	A empresa tem 33 empresas parceiras trabalhando através de gestão compartilhada. Na área de RH são terceirizadas: Recrutamento e seleção, treinamento, folha de pagamento, administração dos benefícios, entre outros.	O profissionais de RH atuam como consultores internos, sendo que a gestão de RH se faz através da assessoria corporativa de RH.
I	Recrutamento e seleção, treinamento, administração de cargos e salários.	O profissionais de RH atuam como consultores internos.
J	Recrutamento e seleção, treinamento, plano de saúde, saúde dental e farmácia.	As pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das diretrizes de RH atuam através do grupo gestor de RH e operacionalizam as atividades pertinentes a gestão de pessoas no modelo de consultoria interna.

5.4- Desempenho alcançado pelas consultorias externas no desenvolvimento de atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos – X - Desempenho esperado pelas empresas em relação aos serviços prestados pelas consultorias externas para a administração de Recursos Humanos

Neste item apresentam-se as avaliações dos gestores de RH que participaram desta pesquisa em relação aos serviços consultivos. A avaliação foi abordada a partir de dois referenciais: o desempenho alcançado pelas consultorias externas para a administração de RH e, o desempenho esperado pelas organizações no desenvolvimento dos trabalhos consultivos. Com a finalidade de organizar didaticamente a redação deste tema colocou-se cada um dos referenciais em um tópico específico. No primeiro, trabalhou-se o desempenho alcançado pelas consultorias, suas atividades e ações que mais significativamente contribuem para a administração de RH. No segundo, aquilo que a empresa espera do trabalho consultivo, as expectativas e os gaps existentes nos trabalhos de consultoria. Objetivando uma melhor visualização dos temas utilizou-se quadros de referência onde foram apontados índices de desempenho alcançados pelas consultorias e índices de desempenho desejado pelas organizações. Tais quadros permitem tecer um comparativo sobre o nível de desempenho alcançado e o nível de desempenho desejado.

5.4.1- Desempenho alcançado pelas consultorias externas no desenvolvimento de atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos

A percepção dos gestores de RH quanto ao desempenho das consultorias voltadas à administração de RH representadas no quadro 5²⁶, mostra que, em média, estas empresas alcançam 63% dos objetivos e necessidades para as quais foram contratadas. Os dados levantados apontam que a empresa **B** considera uma eficácia de 80%, as empresas **C, D, G** e **J** 70%, as empresas **A** e **F** 60% e as empresas **E, H** e **I** 50%. Os percentuais indicados referem-se ao quadro geral das consultorias que atuam na área de Recursos Humanos.

²⁶ Sobre a forma como foi elaborado o levantamento de dados deste quadro, ver capítulo 3- Método.

Quadro 5: Nível de Desempenho alcançado pelas consultorias externas no desenvolvimento das atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos.

Altura do Voo	Empresas										%	Média	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
10.000												100	
9.000												90	
8.000												80	
7.000												70	6.300
6.000												60	
5.000												50	
4.000												40	
3.000												30	
2.000												20	
1.000												10	
Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	%	63%	

Fonte: Adaptado de Zanelli (1997:129)

Observa-se a partir das informações precedentes, que existem variações nas percepções dos gestores de RH em relação a eficácia dos trabalhos consultivos de forma geral, como também, quando estes analisam cada consultoria em particular. Segundo estes profissionais, há consultorias que são excelentes; seu grau de comprometimento, acertividade e o alcance dos objetivos para as quais foram contratadas chegam a 100%. Em contrapartida, outras consultorias não apresentam ações congruentes com as propostas de trabalhos ou muitas vezes, diante de uma necessidade de mudança não conseguem fazer as adaptações necessárias. Assim, os participantes desta pesquisa fizeram uma média para avaliarem os trabalhos consultivos.

Tendo em vista os índices apontados pelos gestores de RH quanto a eficácia alcançada pelas consultorias, ou seja, o seu desempenho, foi perguntado aos participantes: O que as consultorias realizaram que permitiu com que estas conseguissem voar na altura apontada, ou em outras palavras, quais foram as ações consultivas que levaram a obter o índice de desempenho mencionado?²⁷

As respostas dos gestores estenderam-se as várias atividades prestadas pelas consultorias, no entanto observou-se que eles procuraram “visualizar” àquelas que geraram

²⁷ No quadro 5, procurou-se representar o caminho do desempenho das consultorias através do preenchimento da coluna que representa o posicionamento de cada gestor. (iniciando-se no zero até a linha onde o avião conseguiu voar).

um maior índice de satisfação. Em termos gerais, os gestores de RH salientaram que uma das principais contribuições é o fornecimento de informações ágeis e eficientes. Para o gestor de RH da empresa A, a apropriação de conhecimentos mais consistentes proporcionaram segurança para o desenvolvimento dos projetos, principalmente os de gestão estratégica, os colaboradores tornaram-se mais críticos, mais conscientes e seguros em relação as atividades desenvolvidas.

Segundo Turner (1983), as contribuições das consultorias devem convergir com os interesses da empresa cliente. Neste sentido, o autor aponta que um dos primeiros objetivos que, via de regra, a empresa busca através do trabalho consultivo é o aporte de informação. Tais colocações vão ao encontro dos dados levantados nesta pesquisa, pois os gestores de RH entrevistados salientaram que a principal razão de contratar uma consultoria é a busca por novas informações não só teóricas, mas também práticas. As colocações que se seguem enfatizam os objetivos apontados:

“A consultoria está mais atualizada no cenário e com isto ela pode trazer novas estratégias e novos planos para a empresa” (gestor de RH da empresa H).

“Toda consultoria que passa por uma empresa, por mais humilde que seja sua contribuição ela sempre ocorre, ela nos enriquece com conhecimentos, metodologias, e até mesmo com o seu modelo de pessoa, de líder, ela é um espelho para nós” (gestor de RH da empresa C).

Muitas vezes, a empresa não tem a clareza de qual conhecimento ou aporte de informação que ela está buscando, ou se a possui é de forma parcial, ela sabe que precisa de algo, mais o que? O gestor de RH da empresa A relata que ao elaborarem o Programa de Gerenciamento por Competência, internamente os colaboradores envolvidos já haviam pesquisado, sabiam do que se tratava, esboçaram alguns passos do projeto, porém faltavam-lhes informações e experiência para operacionalizar o programa. Foi a partir deste ponto que passaram a contar com os trabalhos consultivos. “Foram horas, meses, idas e vindas, por parte dos consultores, até entenderem e realizarem um projeto que manifestasse o que realmente estávamos buscando. A partir daí, os passos seguintes foram muito mais fáceis” (gestor de RH da empresa A).

A consistência dos trabalhos das consultorias externas pauta-se, exatamente, em entender aquilo que o cliente deseja e o que busca para sua organização. Tanto melhor quanto mais eficientes serão suas ações, se estas tiverem compreendido as necessidades de seus clientes e ainda, utilizado o conhecimento dos colaboradores que ali estão para elaborar os planos e procedimentos a serem desenvolvidos.

Para Schein (1972) facilitar a aprendizagem organizacional e favorecer o processo de autodiagnose e auto intervenção é o cerne das consultorias de procedimento, pois é desta forma que os diretores poderão perceber, com mais clareza, que a empresa dispõe de recursos internos para solução dos problemas, assim suas ações poderão ser direcionadas na captação e melhor utilização destes recursos.

O envolvimento com a operacionalização de determinadas atividades sugeridas pelas próprias consultorias, ou no caso de terceirização, a realização das atividades com comprometimento e voltadas ao atendimento da real necessidade da empresa, a compreensão da articulação existente entre a realização de seu trabalho e a gestão estratégica da organização, o entendimento da cultura empresarial, são também, pontos que elevam a eficácia dos trabalhos consultivos mencionado pelos gestores de RH. Além destes, os entrevistados das empresas **B**, **F** e **H** citam que a efetiva parceria, a transparência no desenvolvimento das atividades, o envolvimento com o todo da organização, são comportamentos igualmente considerados relevantes para o sucesso dos consultores externos.

Entretanto, a efetivação de um trabalho corporativo e sinérgico entre consultoria e empresa cliente, não depende somente das consultorias; a organização também tem seu importante papel em consolidar esta rede de relações e transmitir com clareza seus objetivos, processos, perfis, cultura e tantos outros quesitos que dão suporte ao trabalho consultivo.

Outra ação consultiva compartilhada pelos gestores de RH como relevante no alcance do desempenho das consultorias é sua participação nos processos de mudança e o importante papel no alinhamento estratégico da gestão de RH em consonância com as estratégias e cultura empresarial. Assim, segundo os gestores de RH da empresa **H**, “em termos de estruturação a consultoria trouxe para nós uma estrutura alinhada ao mercado, focada em resultados, atuando como consultores em todos os processos de gestão. Isto permitiu nos situar dentro do cenário de empresas multinacionais e globais”. Para Oliveira (1996, 1999), o consultor externo deve ser um agente do desenvolvimento organizacional, procurando trabalhar no favorecimento de mudanças de atitudes, comportamentos e processos, tais ações favorecem à empresa a uma adaptação proativa e interativa aos novos mercados, tecnologias e desafios decorrentes dos processos de globalização.

Pelos dados apresentados acima e as informações contidas na base conceitual desta dissertação (em especial os itens 2.1.1, 2.1.3 e 2.1.4), pode-se dizer que a efetividade no desempenho das consultorias externas voltadas à administração de Recursos Humanos é

alcançado quando estas entendem os objetivos para as quais foram contratadas, têm clareza de seu papel frente as diferentes demandas das organizações, consigam efetivar o sentido de cooperação e parceria que se fazem necessários no processo consultivo e, ainda que estejam muito atenta à cultura e clima das organizações, pois é neste campo que se processo uma de suas maiores contribuições.

5.4.2 Desempenho esperado pelas empresas em relação aos serviços prestados pelas consultorias externas para a administração de Recursos Humanos

Ao analisar o nível de desempenho esperado pelas empresas em relação ao trabalho das consultorias pertinentes à administração de Recursos Humanos, representado no quadro 6, os dados apresentam muito pouca variação. As empresas C, F, G e I têm uma expectativa que as consultorias alcancem em torno de 90% dos objetivos e necessidades para as quais foram contratadas. e, as empresas A, B, D, E, H e J almejam que as consultorias tenham uma efetividade de 100% como resultado de seus trabalhos. A média das empresas pesquisadas em relação ao índice de desempenho esperado ficou em 96%.

Quadro 6: Nível de desempenho esperado pelas empresas em relação aos serviços prestados pelas consultorias externas para a administração de Recursos Humanos

Altura do Vôo	Empresas										%	Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
10.000											100	9.600
9.000										90		
8.000										80		
7.000										70		
6.000										60		
5.000										50		
4.000										40		
3.000										30		
2.000										20		
1.000										10		
Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	%	

Fonte: Adaptado de Zanelli (1997:129)

Por certo, os dados evidenciam que existem expectativas de melhora em relação ao desempenho das consultorias e sua contribuição para a administração de RH. Com a finalidade de encontrar os hiatos ou *gaps* do trabalho consultivo, que na presente pesquisa significa em média 33%, e ainda buscar maior clareza entre os índices de desempenho alcançado (63%) e os índices de desempenho esperado (96%), representados no quadro 7 (síntese do quadro 5 e 6), perguntou-se aos gestores de RH (mostrando, a cada um, as distâncias por eles assinaladas) o que as consultorias precisariam fazer para alcançar o desempenho desejado e dirimir a diferença existente. Ou em outras palavras, o que faltou no trabalho consultivo para que as consultorias chegassem ao desempenho esperado pela empresas²⁸.

Quadro 7: Comparação entre o nível de desempenho alcançado pelas consultorias externas (sua eficácia) e o nível de desempenho desejado pelas empresas em relação ao trabalho das consultorias (seus *gaps*) para administração de RH.

Altura do Vôo	Empresas										%	Média	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
10.000												100	9.600
9.000	40%	20%		30%	50%			50%		40%	30%	90	3.300
8.000			20%									80	33%
7.000		80%										70	6.300
6.000			70%	70%							70%	60	
5.000	60%					60%						50	
4.000					50%				50%			40	63%
3.000												30	
2.000												20	
1.000												10	
Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	%	96%	

Fonte: Adaptado de Zanelli (1997:129)

Na percepção dos gestores as consultorias têm que estar comprometidas com os seus resultados, com suas propostas de trabalho e também com os resultados da organização. É um comprometimento que vai além do previsto dentro de uma proposta formal de trabalho. A empresa espera que haja um verdadeiro engajamento dos

²⁸ A lacuna existente entre o índice de desempenho alcançado pelas consultorias e o índice de desempenho esperado pelas empresas está representada no quadro 7 com o preenchimento das colunas em cores mais acentuadas. Estas vão da distância do desempenho alcançado até o desempenho esperado.

consultores, conforme expressa as frases dos gestores de RH das empresas C, E e D, respectivamente:

“(...) eles devem ir um pouco mais no íntimo da empresa, conhecer mais a empresa, sua cultura e suas necessidades”.

“(...) faz necessário inteirar-se dos processos, fazer parte dos negócios e comprometer-se com o resultado final do trabalho”.

“(...) não é só compreensão, é mais do que isto, é ter consideração e habilidade para trabalhar a cultura é desenvolver nas pessoas o sentido de ‘querer fazer’, para então promover e efetivar os processos de mudanças”.

Assim, fica evidente que o compromisso com o resultado é algo bastante almejado pelas empresas ao contratarem os serviços consultivos, todavia a avaliação dos resultados deverão ser considerados em duas vias: a primeira, refere-se aos objetivos para os quais foram contratados determinados serviços, as metas a serem atingidas pelas consultorias, seu trabalho em si e a viabilidade de seu produto dentro de um determinado espaço organizacional, para uma determinada cultura ou forma de gestão. A segunda avaliação deve ser sobre o quanto o trabalho consultivo agregou valor à organização; qual a contribuição efetiva que a consultoria forneceu, que auxiliou a empresa cliente, a alcançar suas metas de desenvolvimento; quais as dificuldades por ela superadas com as ferramentas e metodologias implantadas através do trabalho prestado; ou, ainda, se a empresa cliente se apropriou com coerência e efetividade da metodologia e ferramenta a ela fornecida; se os colaboradores internos conseguem operacionalizar o novo produto trazidos pelas consultorias; se há necessidade de dar continuidade, acompanhar e monitorar os projetos. São as respostas a essas perguntas que os consultores, muitas vezes, deixam de buscar e que fazem a diferença. Limitados por um contrato e até mesmo por necessidades de sobrevivência (em termos de custo), as consultorias não vão além, não oferecem um pouquinho a mais, não demonstram interesse em permanecer na empresa para adquirir o *Know How* de implantação e assim, agregar maior valor à seu produto.

Mas, para os gestores de RH, os pontos mencionados são significativamente importantes, pois é a consolidação desse comprometimento com o resultado que faz o diferencial das empresas de consultoria que alcançam a excelência em seus trabalhos.

Em todo mercado de trabalho há profissionais que não têm o comprometimento necessário para o desenvolvimento de sua profissão. O ramo de consultoria organizacional não foge a regra. Neste campo de atuação, encontram-se profissionais que não têm o entendimento da reciprocidade de suas ações e o impacto que elas podem causar na empresa cliente, ou ainda desconhecem que seus trabalhos estão intimamente ligados aos

objetivos da empresa. Tal situação se estabelece, segundo Lara (1993), devido a uma parcela de consultores desconhecerem seus papéis e suas próprias limitações e inadequadamente explorarem esse campo de trabalho.

Outro ponto destacado pelos gestores de RH, refere-se ao aporte de informação. Uma vez que as empresas têm que estar à frente no cenário, estas esperam que as consultorias correspondam e auxiliem-nas a se colocarem em patamares muito mais elevados dos que atualmente se encontram. Portanto, as organizações presumem que os consultores devam estar mais capacitados que os seus colaboradores internos, e com isto sejam capazes de gerar e fomentar conhecimentos maiores do que os já conhecidos pela organização.

Neste sentido, os gestores de RH das empresas **H** e **J** asseguram que, quando as consultorias procuram oferecer o melhor no mercado, mas restrita ao mercado nacional, elas obtêm o nível de desempenho alcançado (gráfico 6), porque isto é o trivial, o já conhecido pelas organizações. Considerando a época de internacionalização das empresas não se pode ficar restrita ao mercado interno; existe a necessidade das organizações estarem preparadas para uma atuação mais globalizada e é isto que as empresas têm esperado e que as consultorias não têm oferecido, este é um dos fatores que levam as consultorias a não alcançarem o diferencial esperado.

Outro quesito colocado pelos gestores de RH necessário para que a consultoria alcance a eficácia esperada, é a capacidade de ouvir, entender e construir com a empresa um produto que vá ao encontro de suas necessidades. Quanto maior for essa capacidade tanto melhor será o índice de desempenho alcançado.

O gestor de RH da empresa **D**, assinalou também que alguns trabalhos iniciados pelas consultorias ficaram inacabados, incompletos, não foram transformados em cultura, pois não houve tempo e acompanhamento o suficiente para que os colaboradores conseguissem internalizar os processos de mudanças e por isso não houve a continuidade dos trabalhos implantados. Tal fato ocorre, segundo Hersey e Blanchard (1986), quando não se observa que a efetiva mudança na organização se processa em quatro níveis: conhecimento, atitude, comportamento individual e comportamento grupal; demandando para cada nível aumento gradativo de dificuldade e de tempo. Sendo assim, a ação consultiva que trabalhar somente no primeiro nível: o de conhecimento, não alcançará a efetividade desejada pela empresa cliente, pois as ações por eles implantadas tendem a parar por falta de consistência para seguir com o processo de mudança.

Os gestores de RH ainda asseveram que o exacerbado interesse das consultorias em vender seu produto sem se disporem a ter um maior envolvimento com a organização; o fato de não conhecer a visão da empresa, a restrita atuação das empresas terceirizadas, ocupando-se somente com questões operacionais, não se envolvendo com as questões estratégicas da organização; a boa eficiência operacional, mas a insuficiente capacitação conceitual – falta de domínio das teorias comportamentais – são também alguns pontos que formam a lacuna existente entre o desempenho alcançado pelas consultorias e o desempenho desejado pelas empresas em relação aos serviços de consultorias prestados para a administração de RH.

Em época de excelência e busca contínua de qualidade, torna-se natural as empresas esperarem que as consultorias também trabalhem com índices ótimos de qualidade, referenciando-se para avaliação o atingimento dos objetivos que justificaram a contratação da consultoria e o valor que estas agregam à organização. Todavia, sabe-se que a contrapartida da empresa, ou seja as condições que ela oferece para a realização do trabalho consultivo são também de extrema importância para se atingir os resultados esperados.

Aos gestores de RH das empresas que mencionaram um grau de expectativa em torno de 90% foi lhes perguntados por que eles não esperam 100% de eficácia das consultorias. Estes foram unânimes em dizer que essa diferença refere-se à parte da empresa no processo, pois muitos dos problemas que ocorrem no trabalho consultivo, deve-se a dificultadores gerados pela própria empresa. Em frases literais eles afirmam:

“Não dá para dar 10 na eficácia desejada porque não adianta só o consultor ser bom, tem que ter o envolvimento das lideranças da empresa, estas por sua vez deverão ser capazes de manusear e integrar seu pessoal e assim fazer a sua parte também” (Gestor de RH da empresa C).

“Eu atribuo 9 no nível de desempenho desejado porque tem a parte da empresa, muitas vezes a empresa acaba até prejudicando o trabalho consultivo” (Gestor de RH da empresa F).

Pelo exposto, nota-se que os gestores de RH têm consciência de sua participação no processo de efetivação dos trabalhos consultivos. Outrossim, deverá haver também, por parte da empresa cliente, clareza e legitimidade na aceitação da proposta de trabalho a ser realizada. A não observância do papel da consultoria e dos objetivos para os quais foram contratados, poderá ocorrer em desgaste na relação consultor – empresa cliente e assim inviabilizar a continuidade dos trabalhos.

A distância entre o nível de desempenho alcançado e o nível de desempenho esperado no trabalho consultivo voltado à administração de Recursos Humanos, como visto, não está sustentado em um único fator e sim em vários. Por parte das consultorias, foram mencionados vários *gaps* que compõem esta lacuna, entretanto a ênfase está na necessidade das consultorias comprometer-se mais com o resultado de suas atividades frente ao aporte de conhecimento que fornece à organização cliente e os resultados gerados a partir da concretização de seus trabalhos. Por parte das empresas, a compreensão do papel da consultoria na vida empresarial, dos objetivos para os quais foram contratados, das conseqüências das ações e em especial de não exigir o envolvimento dos consultores em situações conflitivas ou nas funções executivas de linha da empresa, pois tais exigências alteram o comportamento e a atuação específica das atividades de consultoria. Além disto, tais exigências demonstram que a empresa não percebe o papel da consultoria como uma função de ajuda e sim o entendem como uma função de fiscalização, ou simplesmente como agentes das trocas dos métodos de trabalhos já estabelecidos. Não raras vezes, utilizam-se ainda dos consultores para formalizar a tomada de decisão estratégica, principalmente quando esta se refere à demissão de pessoal. O consultor, neste caso, é usado como protagonista de uma ação que já havia sido decidida pelos executivos da empresa, porém estrategicamente é mais viável que não sejam estes executivos a operacionalizar tais ações.

Observa-se, a partir das colocações precedentes, que as distâncias existentes entre o nível de desempenho esperado e o nível de desempenho alcançado pelas consultorias voltadas à administração de RH só será dirimida se ambos, consultores e empresas, estiverem mais alinhados nos seus propósitos e definirem conjuntamente os objetivos e as ações a serem realizadas nos trabalhos consultivos.

5.5- Abordagem ou modelos do processo de consultoria.

As abordagens das consultorias externas quanto ao direcionamento das diversas atividades concernentes à administração de Recursos Humanos apresentam suas peculiaridades como nas demais áreas da administração.

Não é possível identificar um único modelo do processo de consultoria que venha ao encontro de todas as necessidades da administração de Recursos Humanos, e a literatura da área confirma isto (item 2.1.5), mostrando as diferentes dimensões em que pode ser abordado o trabalho consultivo. Em função disto, foi observado junto a população pesquisada, que genericamente, existe pouco conhecimento teórico das diferentes abordagens das consultorias voltadas para a administração de RH. Por esta razão, os participantes não conseguiram identificar, com muita clareza, quais os modelos mais utilizados pelas consultorias; as respostas a esta pergunta voltaram-se, notadamente, ao método e as técnicas de coleta de dados.

Entretanto, ao discorrerem sobre as melhores práticas das consultorias e a forma como estas atuavam que gerava melhor efetividade para a organização e para a administração de RH, logo os gestores identificaram, principalmente nas dimensões estratégicas e de pesquisa desta área, que a melhor atuação das consultorias era quando estas procuravam identificar os problemas, elaborar o diagnóstico e construir as possíveis soluções junto ao corpo diretivo da organização e de seus colaboradores: “o engajamento na atividade desde seu início gera compromissos que serão os facilitadores para viabilizar os processos de mudanças necessários, e assim alcançar as metas da empresa” (Gestor de RH da empresa D). A forma de atuação descrita pelos gestores é a essência do modelo de consultoria de procedimentos, proposto por Schein (1972, 1990).

Pelo exposto, pode-se inferir que se teoricamente os gestores de RH não conseguem perceber com clareza a abordagem que sustenta determinadas propostas de trabalhos, ou se os consultores não deixam claro o seu modelo de atuação, na prática, tal fato é identificado, existindo, além disto, certas preferências por alguns modelos de atuação em consonância com alguns seguimentos ou atividades pertinentes à administração de RH.

Segundo os gestores entrevistados, com o crescente avanço do trabalho consultivo, muitas empresas de consultorias ou profissionais autônomos foram obrigados a se especializar. Em função disto, elaboraram ferramentas específicas para atender

determinados segmentos da administração de RH. Assim, as consultorias passaram a oferecer uma metodologia própria, uma ferramenta, como um produto. A exemplo, citam-se as consultorias especializadas em cargos e salários. Elas possuem o domínio da tecnologia e o software para elaborar os projetos deste segmento, todavia se há pouca flexibilidade e dificuldades de adaptação à conjuntura da organização, o produto que teoricamente é perfeito, pode na prática não funcionar.

Outro ponto salientado pelo gestor de RH da empresa I, sobre a aquisição de produtos especializados (seja metodologia de pesquisa ou de processo, software, etc.) é que nem sempre o usuário sabe avaliar com suficiente clareza qual é o produto final que ele está adquirindo. Tal fato pode gerar um elevado grau de insatisfação, principalmente se a atuação consultiva não prescindir de um pós *audit*, ou de uma certa continuação do processo. Neste caso, a pesquisa de clima é um exemplo citado pelos gestores das empresas F, G e I, salientando a necessidade de não se proceder apenas o levantamento de informações e sim ajudar a construir soluções que possam dirimir os problemas levantados.

Quando a empresa compra um determinado serviço especializado, que é um modelo específico de atuação das consultorias, e com ele obtém o atendimento de uma necessidade também específica, a ferramenta pode não estar alinhada com o todo da organização. Na administração de RH é crucial essa integração, pois na elaboração e implementação de um plano de cargos, salários e benefícios por exemplo, faz-se necessário alinhar este produto com um programas de avaliação de desempenho coerente e um plano de carreira condizente com as evoluções salariais concebidas neste plano de salários. A inobservância desta integração fará com que o programa por si só perca a efetividade desejada, além de favorecer a promoção de incoerências internas dentro da organização.

Portanto, ao atuar em uma consultoria que se utilize da abordagem de venda de serviços especializados, faz-se pertinente que o consultor procure trabalhar de forma integrada, visando a uma melhor adaptação de seu produto a cultura e negócios da organização. Tal cuidado, não deve ser observado somente à administração de RH, mas a qualquer área onde possa ser utilizado o trabalho consultivo.

Embora os gestores entrevistados relatassem não ser comum que as consultorias deixassem claro, em suas propostas, qual a abordagem ou modelo que ela vai utilizar como fonte de embasamento para suas ações, Oliveira (1996,1999) e Pereira (1999) salientam a importância de se conhecer as diferentes abordagens ou modelos de consultoria, suas vantagens e desvantagens, pois só assim, estes podem compreender, na relação de ajuda, o que se pode esperar dentro de cada modelo específico. Os autores ainda destacam que

saber com clareza sua área de atuação e as diversas dimensões que compõem as atividades de consultoria, representa o principal item para a consolidação do negócio e constitui-se em um importante elo de ligação entre a consultoria e a empresa-cliente.

Nas questões de método, os gestores colocaram que se não existe uma clareza na forma como os consultores vão buscar as informações, trabalhar os dados e fazer o repasse das informações, isto é exaustivamente questionado até ficar claro: “se a consultoria não for competente e não apresentar clareza na metodologia de suporte, ela não consegue vender seu produto” (Gestor de RH da empresa E).

Diante das colocações acima evidencia-se que a consistência do trabalho consultivo pauta-se na utilização coerente e adequada de um modelo ou abordagem de consultoria, sustentado por um bom embasamento teórico e metodológico. Mesmo diante da necessidade de especializar-se, faz-se necessário que a consultoria não se distancie do todo organizacional e, especialmente, que tenha claro as implicações de seu produto aos processos a ele relacionado. Ainda é pertinente comentar, que quanto maior a clareza daquilo que está se oferecendo e a utilidade do produto final para a organização, tanto melhor será a relação consultor – empresa cliente.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações que se seguem emergem das informações coletadas durante a realização desta pesquisa que buscou identificar, descrever e analisar os dados fornecidos pelos gestores de RH sobre as principais contribuições das consultorias externas para administração de Recursos Humanos. Além disto, procurou-se por informações que mostrassem o desempenho alcançado no desenvolvimento dos trabalhos consultivos e o desempenho esperado pelas organizações a partir da contratação de uma ajuda externa. A análise das estruturas de RH das dez empresas participantes deste trabalho, também se fizeram presente, ensejando uma melhor compreensão deste contexto.

Buscou-se, inicialmente, entender, sob as perspectivas dos gestores de RH, os conceitos de administração de Recursos Humanos e de consultoria interna e externa de RH. O primeiro, administração de Recursos Humanos, foi relatado como uma atividades que é realizada por todas as lideranças da organização, cabendo aos profissionais da área de RH serem facilitadores deste processo. Tais considerações encontram-se na literatura citados por Lucena (1995), Almeida et al (1993), Chanlat (1994) entre outros.

Embora, no discurso, nenhum dos gestores tenham tomado para si ou para sua área a responsabilidade pela administração de RH, na prática, isto foi claramente identificado nas empresas C e F. O importante a ser analisado sobre este assunto, não é a incongruência entre discurso e prática, e sim, as informações de Lucena (1995), Almeida et al (1993), Chanlat (1994) e outros, que resgatam a necessidade de avançar para um modelo de gestão descentralizado e participativo, pois é este modelo que possibilita a mobilização das pessoas à serviço da organização, canalizando toda sua energia para o compromisso e adesão aos objetivos organizacionais. Portanto, a não adoção de um modelo mais participativo pode provocar perdas em muitos dos processos de trabalho, cuja as dimensões não se pode prever.

Com referência ao conceito de consultor interno e consultor externo de RH, houve consonância em relação aos aspectos apontados pela literatura e pelos participantes desta pesquisa. Entre as características apontadas sobre o papel destes profissionais, foi destacado que o consultor interno de RH é um especialista em recursos humanos ou em algum segmento da área, faz parte do grupo de colaborador efetivo da organização, possui conhecimento da cultura organizacional e visão macro dos processos da empresa. É uma pessoa com perfil mais humanista e procura passar aos gerentes e chefias a necessidade de desenvolver esta característica como forma de favorecer os relacionamentos no contexto do trabalho. Nesta

função desenvolve essencialmente o papel de facilitador, conselheiro e de suporte às gerências de área.

O consultor externo, por seu turno, foi definido, predominantemente, como o profissional que desenvolve serviços especializados e de maior amplitude de conhecimento, possui domínio de metodologias e produtos dos diversos segmentos da área de RH, não faz parte do quadro de colaboradores da organização e sua ajuda é em caráter temporário. Em função da sua sazonalidade dentro da organizacional, não possui o conhecimento da cultura e dos processos organizacionais e é “menos” comprometido com os resultados finais da empresa. As características apontadas aproximam-se das colocações de Greiner e Metzger (1983), Kurb (1986), Lara (1993) e Orlickas (1998), entretanto estes autores, e também Schein (1972), não concebem uma ajuda que não seja comprometida com os resultados organizacionais. Para os autores, a ajuda externa, por si, é a busca de suprimento de uma demanda da organização, portanto, tem que estar vinculada ao resultado desta.

Dando seqüência ao desenvolvimento deste trabalho, procurou-se evidenciar as principais contribuições que as consultorias externas fornecem à administração de RH. Dentre as diversas contribuições citadas, o conhecimento, a atualização, o apoio e o fornecimento de novas metodologias foram os pontos mais significativos, reconhecidos por todos os gestores, até mesmo por aqueles cujas empresas não têm utilização freqüente dos trabalhos consultivos. Nestes casos, os profissionais de RH apontam sentir uma carência desta forma de ajuda, porque acreditam que são estas pessoas que poderiam estar contribuindo com uma visão diferenciada e um olhar mais “crítico”, podendo lhes ajudar a melhor direcionar as atividades de RH. Todos os gestores foram unânimes em apontar que a consultoria externa, de uma maneira ou de outra, fornece algum tipo de ajuda.

Na vertente operacional da administração de Recursos Humanos, destacou-se a contribuição cedida às atividades de recrutamento e seleção, operacionalização de treinamento e elaboração, implementação e atualização do plano de cargo, salários e benefícios. O uso de consultorias para as demais atividades desta vertente ocorre em proporção bem menor, cuja a síntese pode ser observada no quadro 2 desta dissertação.

Uma crítica realizada pelos gestores de RH ao referir-se a atuação das consultorias que promovem o desenvolvimento das atividades operacionais da administração de RH é a visão limitada que estas mantêm em relação ao todo da empresa. É comum que as consultorias (parceiras) não se preocupem em fazer um planejamento estratégico de suprimento de pessoal, de treinamento ou de entrelaçar uma atividade a outra. Este posicionamento, as tornam extremamente operacionais, delegando para a empresa a total responsabilidade na elaboração do

planejamento. Assim, estes não exploram um campo que é de seu conhecimento e que lhes permitiria uma visão muito maior de todo contexto organizacional, além de dar-lhes muito maior competência para desenvolver estas funções.

Em relação a vertente de pesquisa com temas pertinentes à administração de RH, existe um uso acentuado de consultorias para realização de pesquisa de clima, principalmente no que confere à aquisição de metodologia (elaboração das variáveis a ser pesquisada, coleta de dados e elaboração do relatório), porém a continuidade da aplicação do método, após sua definição (a partir da 2ª pesquisa) é realizada pela área de RH. Dentro desta pesquisa estão implícitos a busca de informações sobre comprometimento, qualidade de vida, relações com as gerências, chefias e com a direção (relações de poder), condições de desenvolvimento de trabalhos em equipe, satisfação dos funcionários com a organização, entre outros. Portanto, as outras áreas de pesquisa se fazem presente na própria pesquisa de clima.

A colocação do gestor de RH da empresa F, em relação à vertente de pesquisa, é que a parte metodológica realmente resguarda uma contribuição importante no desenvolvimento desta atividade, contudo o fato das consultorias externas não auxiliarem a empresas a elaborar um plano de ação, a pesquisa, por vezes, se torna insuficiente e inadequada, servindo simplesmente para suscitar expectativas e mobilizar angústias, inseguranças e insatisfações nos colaboradores e gerar assim, um clima interno de maior desconforto para a organização. Portanto, as empresas de consultoria que trabalham na área de pesquisa, precisam ter clareza deste importante papel, não só de pesquisador, mas de alguém que em conjunto com a empresa aponta soluções.

Quanto à contribuição das consultorias externas para às novas tendências da administração de RH, esta ocorre acentuadamente nos processos de terceirização, atuando dentro da vertente operacional da administração de RH.

Em relação à atuação dos profissionais de RH como consultores internos, três das empresas pesquisadas obtiveram orientações de consultorias externas de como atuar dentro deste modelo e como se processava o desempenho de papéis. As outras três empresas, as quais os profissionais de RH também têm procurado desempenhar os papéis de consultores internos, vêm buscando consistência desta forma de gestão a partir de suas experiências e com auxílio da literatura.

No que confere à vertente estratégica da administração de Recursos Humanos a contribuição das consultorias externas não ocorre de forma direta. Ou seja, as empresas, de forma geral, não contratam os trabalhos consultivos com a finalidade exclusiva de elaborarem um plano estratégico para administração de RH, porém utilizam a ajuda de consultorias para elaborarem o planejamento estratégico da organização, realinhar processos, etc. A orientação à

área de RH se processa a partir dos desdobramento das diretrizes macro da organização, que vão culminar num realinhamento dos processo pertinentes a gestão de pessoas.

Ao buscar na literatura as principais contribuições e objetivos do trabalho de consultoria, Schein (1972), Bennis (1976), Lara (1993), Oliveira (1996, 1999) e Turner (1983) enfatizam todos os pontos mencionados pelos gestores de RH ressaltando, inclusive, as contribuições dos consultores em torno do apoio concedido, da ampliação do conhecimento, do fornecimento de novas metodologias, e mais uma série de outras contribuições que vão ao encontro do atendimento das demandas e objetivos organizacionais.

Na elaboração deste estudo, buscou-se, acentuadamente, informações na literatura que fizessem pontuações específicas sobre os objetivos e as contribuições das consultorias para a área de RH, até onde se pôde alcançar, foi verificado que na literatura brasileira, muito pouco se tem escrito sobre estas duas variáveis: administração de Recursos Humanos e consultoria externa, em conjunto. Entretanto, as informações levantadas tratando de consultoria organizacional, de forma geral, mostram o mesmo conteúdo dos apontados pelos gestores de RH. Esta constatação é importante porque fornece bases mais consistentes para sistematizar uma obra, na qual as afirmações voltam-se, prioritariamente, para as contribuições das consultorias externas para a administração de Recursos Humanos.

Contudo, salienta-se que independente da área de atuação das consultorias, sejam elas voltadas a estabelecer amplas mudanças organizacionais ou trabalharem na redefinição de processos, ou ainda, voltar-se a construção e implantação de metodologias de suporte às atividades operacionais, de uma maneira ou de outra, estas estarão interferindo na administração de Recursos Humanos, pois não se pode negar que todo processo de mudança – do mais simples ao mais complexo – ocorre com e através das pessoas. Portanto, há a necessidade de um olhar especial sobre os atores organizacionais – os seres humanos – pois, são estes que efetivarão os processos de mudança e a alavancagem ao desenvolvimento organizacional. Em caso contrário, os novos valores, metas e missão, a serem alcançados encontraram muito maior resistência em se estabelecer, surgindo assim, maior grau de dificuldade para implementação.

Tais cuidados com a dimensão humana (ou com a administração de Recursos Humanos) se justificam pelo que já é de conhecimento (ou pelo menos deveria ser) dos profissionais que atuam nesse contexto: todas as variáveis que afetam a implantação de programas de qualidade e demais ações que buscam a melhoria dos processos produtivos, assim como as “grandes” mudanças em estilo de gestão, etc. estão ligadas, diretamente, aos sentimentos dos seres humanos, ou seja, a ação humana nas organizações, principalmente, porque estas ações estão permeadas do medo de errar, das incertezas, das angústias e das conquistas e serão muito mais

flexibilizadas, conforme o redesenho das tarefas, das normas, posições, crenças e valores que circulam no espaço organizacional. Lidar com todas estas variáveis e perceber que o sucesso das mudanças estão diretamente relacionadas aos seres humanos, permitirá um alcance muito mais efetivo dos objetivos propostos.

Diante desta necessidade, pode-se perguntar: Quais as abordagens ou modelo de consultoria que conseguem congregam mudança organizacional, fortalecimento dos novos processos de trabalho e atendimento às necessidades e aspirações humanas? Não há uma prescrição a ser feita. Entretanto, precisa-se analisar cada uma das abordagens do ramos consultivo para melhor delimitar a forma de atuação das consultorias.

No presente estudo, ao se trabalhar sobre as abordagens e modelos do processo de consultoria, os gestores de RH relataram dar preferência e identificaram maior sucesso nos trabalhos consultivos que utilizam de práticas que promovem o envolvimento e a participação dos colaboradores; desde o diagnóstico, busca de soluções e implementação das mudanças. Tal envolvimento, faculta ao colaborador o senso de co-autor do processo, o que além, de facilitar o comprometimento vai dar-lhe mais segurança na execução. Este modelo de abordagem, como já esclarecido, é apontado por Schein (1972) como o modelo de consultoria de procedimentos.

Ainda é pertinente comentar nestas considerações, “o olhar” dos gestores de RH sobre o desempenho das consultorias para administração de Recursos Humanos. No item desempenho alcançado, os gestores retomam a importante contribuição em termos de conhecimento, apoio na clarificação dos objetivos organizacionais e o fortalecimento do processo de aprendizagem interna; reiteram o envolvimento com a operacionalização de determinadas atividades sugeridas pelas consultorias, participação nos processos de mudança e o alinhamento estratégico da gestão de RH em consonância com os valores organizacionais e o mercado de trabalho; consideram relevante o comprometimento com os resultados, tanto seus quanto com os da empresa, e ainda a inserção e compreensão da cultura e do clima organizacional para a efetivação de um trabalho de parceria cooperativo e sinérgico.

Com referência ao desempenho esperado, *os gaps* apontados ou as lacunas existentes entre o desempenho alcançado pelas consultorias e o desempenho esperado pelas empresas, os gestores de RH citam, em essência, tudo o que se colocou no desempenho alcançado e que não tenha sido realizado nas ações consultivas. Aliado a isto, os participantes desta pesquisa observam haver a necessidade de um maior grau de comprometimento, este enfatizado e salientado como um profundo engajamento com a organização (relatado como sendo um sentimento de sentir-se um colaborador interno, de estar ali), de ter responsabilidade; de ser coerente com suas propostas de trabalho e com todo resultado que ela deve gerar, como também

com o que ela pode agregar de valor à empresa-cliente. É um algo a mais! Não se trata de uma simples venda de um produto, sem qualquer envolvimento; há a necessidade de conhecer a cultura, os processos, as metas, os objetivos e nisto, as consultorias em geral, e as empresas terceirizadas em particular, pecam consideravelmente.

Além disto, os gestores colocaram, em relação ao aporte de conhecimento, que este tem que exceder o já conhecido pelas organizações, na verdade, esperam que as consultorias possam projetar a empresa a patamares muito mais elevado, não só no mercado nacional, mas sobretudo, em mercados mundiais. Se estes profissionais se limitam ao já conhecido, fica uma lacuna em relação ao trabalho consultivo e as demandas organizacionais.

Os gestores também assinalaram a falta de capacidade de algumas consultorias de ouvir e entender com clareza as necessidades da organização. Em razão disto, delimitam projetos que não vão ao encontro das necessidades da empresa. Também salientaram a incompletude dos trabalhos implantados ou sugeridos pelas consultorias, em especial, por fornecerem pouco acompanhamento e *pós audit*.

Durante o decurso desta pesquisa procurou-se levantar, também, informações sobre os diferentes aspectos que pudessem favorecer o desenvolvimento dos trabalhos consultivos ou nele interferir. Procedeu-se, entre outras ações, uma breve análise das políticas de gestão praticadas pelas organizações e, concomitantemente, as práticas adotadas no contexto da administração de RH. Tal percurso se fez necessário, porque as informações levantadas vinham evidenciando que tanto as práticas organizacionais quanto os trabalhos de consultoria sofrem interferência dos valores e da forma de gestão administrativa adotada pela organização.

Ao se afirmar o entrelaçamento entre forma de gestão, práticas internas e espaço para a ação consultiva, está se considerando, sobretudo, os fatores culturais impregnados em cada um dos modelos de gestão e se constituem em pontos de referência às ações organizacionais (principalmente quando vista à luz da funcionalidade).

Ao se deparar com modelo de gestão, eminentemente, centralizador, a exemplo das empresas familiares, observa-se maior dificuldade de abrir espaços, efetivamente, participativo para seus colaboradores internos e como não poderia deixar de ser, também à ajuda externa. Nas empresas com administração em processo de profissionalização, a utilização das consultorias se faz de forma mais ampla, porque, via de regra, são esses profissionais que auxiliam na reorganização e orientação do novo modelo de gestão. Os consultores auxiliam a construir o projeto de vida da organização. Portanto, neste modelo há uma maior abertura para a atuação das consultorias, assim como há também nas empresas profissionalizadas, porém, nesta última, sob uma outra perspectiva de atuação.

Além da cultura organizacional e do modelo de gestão que podem interferir na ação consultiva, outros pontos também foram mencionados pelos gestores, principalmente quando a empresa não dispõe de clareza sobre os trabalhos de consultoria e procuram utilizá-los de forma pouco coerente com o verdadeiro papel destes profissionais. Frente a isto, cabe às consultorias, ao firmarem um contrato de prestação de serviços, negociar seu espaço de atuação e sua liberdade de ação, deixar claro seus objetivos e o seu papel dentro da empresa e mostrar clareza em sua proposta de trabalho. Caso isto não seja estabelecido, poderá culminar na prestação de serviços ineficientes às organizações e, muitas vezes, um desgaste, relativamente, acentuado para a consultoria.

Ao finalizar estas considerações, salienta-se que durante todo processo de construção teórico – prático procurou-se manter “vivo” os objetivos que estavam delineados na proposta inicial deste trabalho, a fim de encontrar a resposta à pergunta de pesquisa. Acredita-se que pela forma como foi realizado todo levantamento de informações e a construção deste relatório, observando-se as devidas limitações, os objetivos foram alcançados. Se nesta trajetória, mais perguntas se fizeram, do que respostas foram dadas, isto faz parte da busca científica e do contínuo “fazer ciência”. Por esta razão, não se teve, em nenhum momento, a pretensão de esgotar o tema ou de ser conclusivo, em função disto sugere-se que próximos trabalhos possam:

- Melhor explorar a relação existente entre os diferentes modelos de gestão administrativa e o espaço concedido a ação das consultorias.
- Realizar a contrapartida deste trabalho, isto é, explorar junto as consultorias, quais as principais contribuições que estas fornecem à administração de Recursos Humanos e os espaços que têm para atuarem, os fatores facilitadores e dificultadores de suas ações.
- Identificar e analisar se os profissionais que atuam em consultoria externa reconhecem seu importante papel dentro do contexto organizacional, as implicações de suas atividades com o todo da empresa, sua responsabilidade em agregar valor à organização e em especial, se se reconhecem como agentes e construtores dos processos de mudança.

Enfim, que outros estudos continuem a explorar este assunto, pois no mundo do trabalho, muitos profissionais fazem da atividade de consultoria parte de sua vida. Empenham-se em contribuir, efetivamente, com a organização e, de um modo muito especial, defendem esta profissão.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Competitividade e Recursos Humanos**. São Paulo: FEA-USP, 1992.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo: FEA – USP, Tese de Doutorado, 1987.
- ALEXANDER Marcus e YOUNG, David. Strategies outsourcing. **Long Range Planning**. New York: Gret Britan, v. 29, n 1, p. 116-119, 1996.
- ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. et al. Porque administrar estrategicamente Recursos Humanos?. São Paulo: FGV, **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 33 n.2, p. 12 – 24, mar/abr, 1993
- ALVES, Judith Alda. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo: n.º. 77, p. 53-61, 1991
- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- AQUINO, Cleber Pinheiro. Os problemas da administração de Recursos Humanos no Brasil. **Revista: Tendências do Trabalho**. Rio Janeiro p. 5-7, 1990.
- ARGYRIS, Chris. Liderança, aprendizagem e inovação. In: **Simpósio Anual of American Psychological Association**, Anais, 1975
- BADIOU, A. **Para uma nova teoria do sujeito: Conferências brasileiras**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- BARCUS III, S. M., WILKINSON, J. W. **Handbook of management consulting services**. New York: McGraw HW, 1986.
- BARRON, Thomas C. The role of consultants . In GARDNER, J.; RACHIN, R. e SWEERNY, H.W. **Handbook of strategic planning**. New York: John Wiley Sons, 1986.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. **Anais do XX Encontro Anual da ENANPAD**, v. , Angra dos Reis, R.J: p. 289-310, 1996.
- BASTOS, A. V. B. et al. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Anais do XXI Encontro Anual da ENANPAD**, CD ROM , Foz do Iguaçu, PR:, 1998.
- BATISTA, Luciano C. A terceirização de serviços e seus efeitos nas relações interculturais. Curitiba: **Anais Recursos Humanos do XVIII ENANPAD**, V. 10, P. 26-28, set, 1994.
- BAUMGARTNER, Marcos A. Consultoria em T&D. In: BOOG, Gustavo (COORD.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BÉLANGER, L. et al. **Gestion stratégique et operationelle des ressources humaines**. Paris: Ed. Gaetan Morin, 1993.

- BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional**. sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BENNIS, Warren. The coming death of bureaucracy. In: LITTERER, Joseph (Org). **Management: concepts and controversies**. New York: John Wiley & Sons.
- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERNARDO, José Vicente. Setor de RH passa por revolução: departamento distribui funções tradicionais pela empresa e vira 'consultoria interna'. **Folha de São Paulo** – 11/jul/1995.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BEZERRA, Olívia M. de P. A e MOZART J. de. Condições de trabalho e gestão de força de trabalho Terceirizado na visão de empresas e sindicatos brasileiros. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 10, Curitiba, PR. Anais. Curitiba: ANPAD, p. 258-267, 1994.
- BLACKLER, F. H. M. e BROWN, C. A. **Job redesign and management control**. England: Saxon House, 1980.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**.: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL, Haroldo G. A empresa e a estratégia de Terceirização. São Paulo: FGV, **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.33, n. 2, p. 6-11, mar/abr, 1993.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 5ª ed. 1991.
- BÚRIGO, Carla. C. D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997. *2*
- BURREL, Gibson & MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heimann Educational Books Ltda, 1979;
- CALDEIRA, Adilson. Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial. São Paulo: USP, Faculdade de Economia e Administração – FEA, (Dissertação de Mestrado), 1989.
- CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo (COORD.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- Carta da Converge**. Publicação bimestral da CONVERGE – Tecnologia de Gestão. Texto: Foco no cliente. Porto Alegre: CONVERGE/IBCO, v. 1, p. 2, mar/abr/1999.
- CARVALHO, Antônio V. de e NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHANLAT, Jean François. Entrevista concedida a TOMEI, Patrícia Amélia. A gestão de Recursos Humanos desafios e paradoxos. In: VIANNA, Marco A. Ferreira, et al. **Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação**. Rio de Janeiro: Quarter Ed.: ABRH, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996
- CN - CONSULTANTS NEWS. www.kennedyinfo.com -**Boletim Consultants News** – feb/98 e may/98.
- COOPERS & LIBRAND (equipe). **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996
- CORRÊA, Everton P. RH descentralizado: uma experiência desafiadora. **Revista T&D – Treinamento e Desenvolvimento**, fev/97, ano V, p32 - 38
- CORRÊA, Joaquim S. de O. Consultoria externa: panacéia ou remédio heróico? In. KUBR, Milan. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. P. 316-322.
- COSTA, M^a. da S. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. São Paulo: FGV, **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan/fev, 1994.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CRUZ JÚNIOR, J. B. Organização e administração pública: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Publica**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, jul./set. 1988.
- DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade de empresas**. São Paulo: Editora STS, 1992.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência social**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- Exame Especial:** Resumo: As empresas deste seletor ranking transformaram o ambiente de trabalho em vantagem competitiva. Por isso, são tão bem avaliadas por seus funcionários
EDIÇÃO: 721a PÁG.: 16-20 01/08/2000
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERNANDES, E. C. e GUTIERREZ, L. H.. Uma experiência brasileira de implementação da qualidade de vida no trabalho. **Revista: Tendências do Trabalho**. Rio Janeiro p. 23-17, 1988.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: a renovação das empresas para os anos 90**. Revista: Tendências do Trabalho. Rio Janeiro p. 10-21, 1989.

- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.
- FLIPPO, Edwin Bly. **Princípios de administração de pessoal.** São Paulo: Atlas, 1976.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa.** São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).
- FREED, David H. Employer-subsidized meals: calculating the cost. **Compensation and Benefits Review.** New York: American Management Association, 1997, p. 54-61.
- FREITAS, M^a. Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FRENZEL, Ricardo. **A influência da qualidade de vida do indivíduo na competitividade das empresas.** Revista: Tendências do Trabalho. Rio Janeiro p. 12e-22, jul./1993.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 3^a ed., 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- GODOY, Arilda Sachmidt **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais** RAE– Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 35 (3): 21–29 maio/jun., 1995
- GODOY, Arilda Sachmidt. **A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração** RAE– Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 35 (4): 65–71 jul./ago, 1995.
- GODOY, Arilda Sachmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades** RAE– Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 35 (2): 57–63 mar./abr., 1995
- GOLDENBER, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOMES, M^a. Tereza. O velho feudo abre as suas portas: contratar, demitir, promover. Essas eram as funções típicas da área de RH. Eram. O RH mudou –e muito. **Revista Exame**, ano 27, n. 2, p. 58 – 60 18/01/1995.
- GREINER, L. E., METZGER, R.. **Consulting to management.** Englewood Cliffs: Prentice-Hali, 1983.
- GUTTMANN, H. Peter. **The international consultant.** Washington: International Law Institute, 1987.
- HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea.** São Paulo: Mc Grall-Hill do Brasil, 1992.
- HAX, A. e MAJLUF, N. **Gestión de empresa com una visión estratégica.** Chile: Dolmen, 1995.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores.** São Paulo: EPU, 1986
- IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações Informações retirada via Internet <http://www.ibco.org.br> – abr/maio/1999.

- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- KNIGHTS, D., WILLMOTT, H. e COLLISON, D. **Critical perspectives on the labour process**. England: Gower, 1985.
- KUBR, Milan (ed). **Management consulting: a guide to the profession**. Geneva: International Labour Office, , 3ª edition. 1996.
- KUBR, Milan. **Consultoria: um guia para a profissão**. R.J: Guanabara Koogan, 1986.
- LARA, José Edson. **Estado de la consultoria organizacional externa en PYMES en São Paulo, Brasil**. Barcelona - Espanha, 1993. 403 p. Tese (Doutorado), Universidade Autónoma de Barcelona.
- LAWLER III, Edward. *Estratégia versus funcionários*. São Paulo: **Revista HSM Management**, v. 10, p. 12-15, set/out, 1998.
- LAWLER III, Edward. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. Porto alegre: Sagra – DC: Luzzato, 1992.
- LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática: informações ágeis e eficazes através de parcerias sólidas e confiáveis*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LIMA, Augusto Teixeira de F.C. **Consultoria organizacional para pequenas empresas: um estudo na região metropolitana de Florianópolis, SC**. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1998.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LUCENA, Maria Diva de Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACEDO, Douglas. **Como a qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho na empresa: estudo de caso**. *Revista: Tendências do Trabalho*. Rio Janeiro p. 18-26, set/1993.
- MAIA Jr. Raul e PASTOR, Nelson. *Magno dicionário brasileiro da língua portuguesa*. São Paulo: DCL, 1995.
- MALVEZZI, Sigmar. *Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos*. In: BOOG, Gustavo (COORD.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MARINHO, Bernardete de Lourdes. *Terceirização no setor público: a contratação de serviços externos de treinamento em micro informática*. São Paulo: USP – Escola de Economia e Administração (Tese), 1994.

- McGEE, James V. e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumenta a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, M. W. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Anais do XXI Encontro Anual da ENANPAD**, CD ROM, Foz do Iguaçu, PR: 1998.
- MELO, M. C. O. Participação como meio não institucionalizado de regulação do conflito. In: FISCHER, R. M. et al. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo Atlas, 1987.
- MINAYO, M^a. Cecília & SANCHES Odécio. **Quantitativo – Qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9 (3): 239–262, jul./set., 1993.
- MINAYO, M^a. Cecília (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.
- MOGGI, Jair. RH? Que RH? **Revista Ser Humano**, p. 24-28, dez/1998.
- MORAES, L. F. R. et al. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. **Anais do XXI Encontro Anual da ENANPAD**, CD ROM, Foz do Iguaçu, PR., 1998.
- MORGADO, Cláudia do Rosário & OUELHAS, Osvaldo Luis. **A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade**. Revista: Tendências do Trabalho. Rio Janeiro p. 17-51, nov./93
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. São Paulo: FGV, **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35 n.2, p. 12-16, , mar/abr. 1995.
- MOURA, Paulo Costa. Para não temer os leões. In: PEREIRA, Maria José Lara Bretas. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório**. São Paulo Makron Books, 1999.
- NERI, Aguinaldo A. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista: Treinamento & Desenvolvimento. São Paulo: p. 30–32, jun/93.
- NETTO, J. A. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35 n.2, p. 32 – 42, mar/abr, 1995
- NETZ, Clayton. Para que consultores?: nunca eles foram tão procurados e questionados. **Revista EXAME**. São Paulo, ed. 624, n. 30, p. 18-23, 4 dez. 1996.
- OLIVEIRA, Djalma. de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996 e 2^a ed. revisada e ampliada, 1999
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo Atlas, 1987.
- PEIXOTO, Paulo. **Gestão estratégica de Recursos Humanos para a qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

- PEREIRA Dilara Rubia. Novas tendências em administração de cargos salários e benefícios. In: LAS CASAS, Alexandre (coord). **Novos rumos da administração**. Petrópolis - RJ: Vozes, 1999.
- PEREIRA, Maria José Lara Bretas. O marketing do consultor e o projeto de consultoria. **Revista DECIDIR**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 39, p. 10-13, out. 1997.
- PEREIRA, Maria José Lara Bretas. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório**. São Paulo Makron Books, 1999.
- PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PINTO, Sandra S. **Terceirização e qualidade de serviços nas empresas estatais paulistas**. São Paulo: : USP – Escola de Economia e Administração (Tese), 1995.
- PRADO JR., Caio. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- QUEIROZ, Carlos Alberto R. S. de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: Editora STS, 8ª ed., 1996
- QUINN, James B. e HILMER, Frederick G. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 4, p. 43-55, 1994.
- QUINTELLA, Heitor M. de M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- RH em Síntese**. O consultor interno: o facilitador das mudanças. Suplemento especial, – ano II, p. 9 – 10, mar/abr, 1996
- RICHARDSON, Roberto J. e col. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª ed. revisada e ampliada, 1999.
- ROCHA, J. A. Oliveira- **Notas Sobre Teoria Administrativa e Organizacional**. Universidade do Ninho, Braga, 1997.
- RODRIGUES, L. **Conflito Industrial e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Ed. Difel, 1996.
- RUBIN, Herb J. e RUBIN, Irene S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- SANCHES, Elizabeth N. **Comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1996.
- SCHEIN, Edgar. A general philosophy of helping: process consultation. **Sloan Management Review**. V. 31, n. 3, p. 57 - 64, Spring 1990.
- SCHEIN, Edgar. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall 1982.

- SCHIMITH, Douglas K. Fazendo a mudança perdurar. In: HESSELBEIN, Francies e COHEN, Paul M. (ed). **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leander to Leander**, da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999.
- SECUA, A. F. **Personal administration and human Resources Management**. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter. Cuide do seu jardim. **Revista Exame**, ano 32, n. 12, p. 83 – 87 16/06/1999.
- SILVA, João Martins da. **5S: O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1994.
- SKINNER, Wickham. “Muitos chapéus para pouco gado”: gestão de Recursos Humanos. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STEIL, A. V. E SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. **Anais do XXI Encontro Anual da ENANPAD**, CD ROM , Foz do Iguaçu, PR., 1998.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. Ano 19, n. 1, 1999
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURNER, Arthur N. Consulting is more than giving advice. **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1982
- TURNER, Arthur N. El consultor da algo más que consejos. **Harvard Deusto Business Review**, 3º trimestre, 1983
- VIANNA, M. A. F. et al. **Recursos Humanos: excelência de idéias, práticas e ação**. Rio de Janeiro: Quartel, 1994.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- WERTHER, William B. **Administração de pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.
- WILKINSON, Joseph. What is Management Consulting? In: BARCUS III, Sam e WILKINSON, Joseph. **Handbook of management consulting services**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1986.
- ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.1, n. 2, p 121-143, Maio/Ago, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista.

- 1.) Como vem sendo desenvolvidas as atividades pertinentes à administração de Recursos Humanos nesta empresa (estrutura de RH e sistematização das atividades)?
2. Para você qual o significado que tem administrar Recursos Humanos?
3. Qual a concepção que você tem de consultoria interna?
4. Qual a concepção que você tem de consultoria externa?
5. Na sua percepção a administração de Recursos Humanos tem recebido atenção das consultorias externas, quando estas são chamadas a desenvolverem atividades na empresa? Quais são as ações que demonstram a existência de atenção, ou a sua inexistência?
6. É possível destacar alguma atividade no contexto da administração de Recursos Humanos que tem recebido maior atenção por parte das consultorias externas?
7. Como você percebe as contribuições das consultorias externas para a administração de e sua interligação com o desenvolvimento global?
8. Quais as principais contribuições das consultorias para a área de Recursos Humanos no que confere a vertente operacional como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios, Higiene e Segurança no Trabalho, etc.?
9. Quais as principais contribuições das consultorias para a área de Recursos Humanos no que confere a vertente de pesquisa como: Qualidade de Vida no Trabalho, comprometimento organizacional, relações de poder, cultura organizacional e outras?
10. Quais as principais contribuições das consultorias para o planejamento estratégico de RH?
11. Houve utilização das consultorias externas para a implementação e desenvolvimento das Consultorias Internas e dos processos de Terceirização? Quais foram as principais contribuições neste processo?
12. Você consegue identificar as formas de abordagens das consultorias externas pelos trabalhos já realizados na empresa ou até mesmo pelas propostas emitidos pelas consultorias no que se refere as atividades concernentes à administração de Recursos Humanos. Se identificar, quais são estas abordagens? Que viabilidade as abordagens apresentadas teriam na prática?
13. você consegue identificar as concepções teóricas e metodológicas que fundamentam as práticas das consultorias externas, quando estas se propõem a prestar orientações à administração de Recursos Humanos?
14. Como vocês concebem a eficácia dos serviços prestados pelas consultorias externas e quais são os fatores que levam a um maior ou menor desempenho, concentrando-se, especificamente, na ajuda concedida à administração de Recursos Humanos? Onde se

localizaria, neste mapa, o desempenho alcançado pelas consultorias? (apresentação do anexo 2)

15. Que expectativas você tem em relação à consultoria externa e às possíveis contribuições à administração de Recursos Humanos? Onde se localizaria o desempenho esperado pelas empresas em relação ao trabalho consultivo? (apresentação do anexo 3)
16. Qual a filosofia de gestão da empresa? Ela é uma empresa com administração familiar, com administração em processo de profissionalização ou com administração profissionalizada?
17. Na sua concepção, o modelo de gestão da empresa, sua cultura, valores e objetivos interferem de alguma forma na ação consultiva?

ANEXO 2 – Quadro para verificar o nível de desempenho alcançado pelas consultorias em relação aos trabalhos consultivos voltados à administração de RH.

10.000 m
9.000 m.
8.000 m
7.000.m
6.000 m.
5.000 m.
4.000 m.
3.000 m.
2.000 m.
1.000 m.


Nome da empresa _____

Gestor de RH: _____

ANEXO 3 – Quadro para verificar o nível de desempenho esperado pelas empresas em relação aos trabalhos consultivos pertinentes à administração de RH.

10.000 m
9.000 m.
8.000 m
7.000.m
6.000 m.
5.000 m.
4.000 m.
3.000 m.
2.000 m.
1.000 m.


Nome da empresa _____

Gestor de RH: _____