

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**DANTE MARCIANO GIRARDI**

**O COMPARTILHAMENTO DOS PROCESSOS DE RECURSOS  
HUMANOS: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento  
Organizacional**

**Florianópolis  
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**DANTE MARCIANO GIRARDI**

**O COMPARTILHAMENTO DOS PROCESSOS DE RECURSOS  
HUMANOS: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento  
Organizacional**

**Florianópolis  
2009**

**DANTE MARCIANO GIRARDI**

**O COMPARTILHAMENTO DOS PROCESSOS DE RECURSOS  
HUMANOS: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento  
Organizacional**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**ORIENTADORA: ÉDIS MAFRA LAPOLLI, Dra.**

**Florianópolis  
2009**

**Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da  
Universidade Federal de Santa Catarina**

G517c Girardi, Dante Marciano

O compartilhamento dos processos de recursos humanos [tese] : uma contribuição para o conhecimento organizacional / Dante Marciano Girardi ; orientadora, Edis Mafra Lapolli. - Florianópolis, SC, 2009. 166 f.: grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Gestão de pessoas. 3. Planejamento empresarial. 4. Gestão do conhecimento. I. Lapolli, Edis Mafra. II.

Universidade

Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

**DANTE MARCIANO GIRARDI**

**O COMPARTILHAMENTO DOS PROCESSOS DE RECURSOS  
HUMANOS: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento  
Organizacional.**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 24 de setembro de 2009.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Édis Mafra Lapolli, Dra.**  
**Orientadora UFSC**

---

**Ana Benciveni Franzoni, Dra.**  
**Membro UFSC**

---

**Maurício Gariba Junior, Dr.**  
**Membro Externo**

---

**Consuelo Aparecida Sielski, Dra.**  
**Membro Externo**

---

**Maurício Fernandes Pereira, Dr.**  
**Moderador UFSC**

## AGRADECIMENTOS

A realização trabalho só foi possível com a colaboração e incentivo de diversas pessoas e entidades. Meus reconhecimentos para com todas elas;

expresso reconhecimento de modo especial à Prof<sup>a</sup> Dra. Édis Mafrá Lapolli, pela orientação, dedicação, confiança, amizade e apoio no transcorrer deste trabalho;

aos componentes da banca examinadora pela disposição, leitura crítica e contribuições ao trabalho;

aos professores, colegas de pós-graduação e colaboradores do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina meus agradecimentos pela construção compartilhada do conhecimento;

à UFSC, que me proporcionou a oportunidade de crescer como indivíduo e profissionalmente;

à equipe do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos (NUPERH), que colaborou em diversos momentos no apoio a este projeto de pesquisa;

ao apoio de todos os entrevistados, que disponibilizaram tempo e forneceram as informações para o desenvolvimento deste trabalho;

aos meus pais, Arduino e Irene (*in memoriam*), por fornecerem as bases e educação para sempre almejar mais e nunca desistir frente aos obstáculos, transformando-os em oportunidades de aprendizado e crescimento;

a Jaqueline, minha companheira querida, pelo carinho, apoio e incentivo no desenvolvimento deste trabalho e por me estimular a ir em frente;

aos meus carinhos filhos, Júlia e André, que têm inspirado minha vida; e

finalmente, a todos que fizeram parte na construção deste trabalho.

A busca de um sentido de vida  
é a principal força motivadora do ser humano (...),  
por isso a principal aspiração humana  
é a realização pessoal.

**Victor Frankl**

GIRARDI, Dante Marciano. **O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 2009. 184 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

## RESUMO

O conhecimento é, cada vez mais, essencial ao desenvolvimento e é ele que torna as organizações mais competitivas. O ambiente organizacional vem aprendendo continuamente a gerar conhecimento, transformando-o em inovação, novas tecnologias, sistemas, produtos e serviços. Assim, as pessoas (colaboradores) passam a ser cada vez mais importantes para a estratégia das organizações. O valor da Área de Recursos Humanos (RH), atualmente, está na otimização dos processos de gestão de pessoas no sentido de torná-los uma vantagem competitiva, gerando competências críticas. A melhor forma encontrada para a gestão de pessoas é um processo mais participativo, descentralizado, de parceria, de compartilhamento com os demais gestores da empresa. Então, torna-se preponderante verificar o estágio atual desse compartilhamento e sua contribuição para as organizações, mormente as grandes empresas catarinenses, universo deste estudo. O objetivo da pesquisa foi demonstrar a contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento, a partir de práticas de gestão de pessoas, adotadas nas maiores indústrias catarinenses. Para os fins a que se propõe este estudo, os procedimentos metodológicos seguiram a linha da pesquisa qualitativa, por meio das técnicas de pesquisa descritiva e aplicada. A pesquisa de campo, cujo universo foram as empresas catarinenses e a amostra envolveu as sete maiores em número de colaboradores, sendo que as unidades de análise foram os gestores de pessoas (RH) dessas empresas. Para análise dos dados, utilizou-se análise documental e de conteúdo. Quanto aos resultados, empreendendo sob a ótica da criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), a consultoria interna auxilia principalmente nas etapas de socialização e externalização do conhecimento. Além disso, permite uma maior interação nos três níveis descritos por Sabbag (2007), individual, grupal e organizacional, desde que sejam implementadas em sua totalidade e os consultores possuam autonomia nos processos. Assim, analisando a contribuição da consultoria interna



de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento, pode-se perceber que as empresas que possuem maior grau de autonomia e maior nível de implementação, são aquelas em que os processos são mais compartilhados, socializados e internalizados pelos colaboradores. Dessa forma, pode-se afirmar que nas empresas analisadas o desenvolvimento dos processos de consultoria interna de RH catalisa os resultados da Gestão do Conhecimento nas mesmas.

**Palavras-Chave:** Processos de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Consultoria Interna de Recursos Humanos. Estratégia Organizacional. Compartilhamento do Conhecimento. Gestão do Conhecimento.

GIRARDI, Dante Marciano. **Sharing the Human Resources Processes: a contribution to the organizational knowledge management.** 2009. 184 pages. Thesis (Doctor in Knowledge Engineering and Management) - Program of Post-Graduation in Knowledge Engineering and Management. Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

## **ABSTRACT**

The fundamental importance of knowledge to development has been increasing, as time passes, and it has made organizations more competitive. Organizational environment has been learning to generate knowledge continually, transforming it into innovation, new technologies, systems, products and services. Thus, employees become more and more important to the strategy of organizations. Nowadays, the value of the Human Resources Area is in improving the processes of people management since they can be transformed into a competitive advantage, generating critical competences. The best form of people management is a participative, decentralized partnership, of sharing with the other managers in the organization. Taking into consideration the essential role of sharing people management, the focus of this study is on researching the present scenery of this sharing and its contribution to the organizations, specially the big organizations in the state of Santa Catarina. The objective of the research was to demonstrate the contribution of Human Resources Internal Consultancy to the Knowledge Management, based on people management practices, since they are adopted in the biggest industries in Santa Catarina. The methodological procedures used to achieve the proposal of this study followed the qualitative perspective, by means of the descriptive and applied research techniques. The universe of the field work were the catarinense industries and the sample consisted of the seven biggest organizations in terms of employees' number. The units analysed have been the people managers (HR) of those industries. Documental and content analysis have been used. As far as the results are concerned, from the perspective of the knowledge creation proposed by Nonaka and Takeuchi (1997), internal consultancy helps mainly in the stages of knowledge socialization and externalization. Furthermore, it permits greater interaction in the three levels described by Sabbag (2007): individual, group and organization, since they are implemented in their totality, and the consultant can be autonomous in the processes. The

result of the analysis shows the contribution of Human Resources internal consultancy to the Knowledge Management. It can be noted that the companies which have a greater degree of autonomy, as well as a greater level of implementation of the internal consultancy, are those companies whose processes are shared, socialized and internalized by the employees. Thus, it can be stated that in the companies analysed the development of the internal consultancy processes improve the results of the Knowledge Management in the companies analysed.

**Key-Words:** Human Resources Processes. People Management. Human Resources Internal Consultancy. Organizational Strategy. Knowledge Sharing. Knowledge Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo conceitual sobre gestão de conhecimento na empresa.....	<b>77</b>
Figura 2 - Fluxograma de programa de Gestão do Conhecimento.....	<b>78</b>
Figura 3 - Conversão do conhecimento.....	<b>80</b>
Figura 4 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento .	<b>82</b>
Figura 5 - A conexão entre a Gestão de RH, a Consultoria Interna de RH e a Gestão do Conhecimento.....	<b>90</b>
Figura 6 – Amostra de especialistas. ....	<b>100</b>
Figura 7 – Fluxograma da pesquisa.....	<b>101</b>
Figura 8 – Triangulação dos dados.....	<b>103</b>

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Integração de RH à estratégia organizacional.....	<b>31</b>
Quadro 2 - Os processos de Recursos Humanos na década de 80 .....	<b>36</b>
Quadro 3 - Os processos de Recursos Humanos na perspectiva atual ..	<b>39</b>
Quadro 4 - Os processos de Recursos Humanos para análise.....	<b>50</b>
Quadro 5 - Os modelos de RH até a Consultoria Interna de Recursos Humanos ..	<b>53</b>
Quadro 6 – Definições de Consultoria Interna de Recursos Humanos .	<b>54</b>
Quadro 7-Comparativo entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento..	<b>68</b>
Quadro 8 - Distinção entre dado, informação e conhecimento .....	<b>69</b>
Quadro 9 – Definições de Conhecimento .....	<b>70</b>
Quadro 10 - Tipos de conhecimento .....	<b>72</b>
Quadro 11 – Conceitos de Gestão do Conhecimento.....	<b>74</b>
Quadro 12 - Os três níveis de criação do conhecimento nas organizações.....	<b>83</b>
Quadro 13 - Equipe de Criação do Conhecimento.....	<b>85</b>
Quadro 14 – Definição conceitual das categorias de análise. ....	<b>97</b>
Quadro 15 – Definição operacional das categorias de análise. ....	<b>98</b>
Quadro 16 – As 10 maiores empresas catarinenses .....	<b>99</b>
Quadro 17 - Empresas que compõem a amostra .....	<b>99</b>
Quadro 18 - Comparativo quanto à Consultoria Interna de RH.....	<b>118</b>
Quadro 19 - Comparativo quanto ao processo de provisão de talentos....	<b>129</b>
Quadro 20 - Comparativo quanto ao processo de desenvolvimento de pessoas....	<b>135</b>
Quadro 21 - Processo de retenção de talentos.....	<b>141</b>

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contextualização da pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
<b>1.3 Justificativa do estudo.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Caracterização da interdisciplinaridade do trabalho .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Estrutura da Pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Uma perspectiva histórica da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Evolução da função de Recursos Humanos no mundo e no Brasil .....	21
2.1.2 Recursos Humanos Estratégicos .....	27
2.1.2.1 O papel da gestão de Recursos Humanos e o perfil do gestor de pessoas.	32
2.1.3 Os Processos de Recursos Humanos .....	34
2.1.3.1 Tendências dos Processos de Recursos Humanos.....	40
<b>2.2 Consultoria Interna de Recursos Humanos.....</b>	<b>51</b>
2.2.1 Contextualização e definições.....	51
2.2.2 Características da Consultoria Interna de Recursos Humanos .....	55
2.2.2.1 O projeto da Consultoria Interna de Recursos Humanos .....	58
2.2.2.2 Intervenção da Consultoria Interna de Recursos Humanos.....	61
<b>2.3 Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>66</b>
2.3.1 Histórico do conhecimento.....	66
2.3.2 Conhecimento: abordagem conceitual .....	68
2.3.3 Tipos de conhecimento.....	71
2.3.4 Contextualização e conceitos de Gestão do Conhecimento .....	73

2.3.4.1 Propósitos da Gestão do Conhecimento.....	74
2.3.4.2 A prática da Gestão do Conhecimento.....	77
<b>2.4 A conexão entre a Gestão de Pessoas, a Consultoria Interna de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>89</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>95</b>
<b>3.1 Perspectiva da pesquisa.....</b>	<b>96</b>
<b>3.2 Categorias de análise .....</b>	<b>97</b>
<b>3.3 População e amostra .....</b>	<b>98</b>
<b>3.4 Coleta de dados .....</b>	<b>102</b>
<b>3.5 Análise dos dados .....</b>	<b>103</b>
<b>3.6 Pressupostos do trabalho.....</b>	<b>105</b>
<b>3.7 Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>106</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>107</b>
<b>4.1 Recursos Humanos Estratégicos.....</b>	<b>107</b>
4.1.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ..	107
4.1.2 Triangulação com especialistas.....	110
<b>4.2 Consultoria Interna de Recursos Humanos.....</b>	<b>113</b>
4.2.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ..	113
4.2.2 Triangulação com especialistas.....	119
<b>4.3 Processos de Recursos Humanos .....</b>	<b>122</b>
4.3.1 Provisão de Talentos Humanos.....	122
4.3.1.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ....	122
4.3.1.2 Triangulação com especialistas.....	129
4.3.2 Desenvolvimento de Pessoas .....	130
4.3.2.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte..	130

4.3.2.2 Triangulação com especialistas .....	136
4.3.3 Retenção de Talentos .....	138
4.3.3.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ..	138
4.3.3.2 Triangulação com especialistas .....	142
4.3.4 Remuneração de Pessoal .....	143
4.3.4.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ..	144
4.3.5 Comprometimento das Pessoas .....	146
4.3.5.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ..	146
4.3.5.2 Triangulação com especialistas .....	149
4.3.6 Adequação das Pessoas .....	150
4.3.6.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte ..	150
4.3.6.2 Triangulação com especialistas .....	154
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>157</b>
<b>5.1 Conclusões.....</b>	<b>159</b>
<b>5.2 Sugestões para as empresas e para trabalhos futuros.....</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DE RH .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS ESPECIALISTAS .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE C – GLOSSÁRIO DE TERMOS.....</b>	<b>175</b>





# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa contextualizar a pesquisa e apresentar seus objetivos - que nortearão a fundamentação teórica e a análise dos dados - sua justificativa e a estrutura do trabalho.

## 1.1 Contextualização da pesquisa

O conhecimento é inerente ao aprendizado e ao desenvolvimento. A globalização transformou-o em fator básico para a competitividade organizacional.

Novas estruturas, formas de gestão, tecnologias, processos, sistemas, maior ênfase nas pessoas, na informação e na comunicação, contribuem para a criação do conhecimento organizacional, tanto quanto resultam do conhecimento. Essa é a atuação das organizações na busca pela competitividade.

Organizações de todos os portes e setores vêm trabalhando o conhecimento de acordo com as suas necessidades, percepções, recursos e projetos futuros. A cultura, nesse sentido, é aspecto determinante da visão e dos valores da organização, a qual gradativamente vai focalizando o conhecimento como ferramenta para a criatividade, a inovação e, então, para o desenvolvimento organizacional.

Há diferentes formas de se atuar na criação do conhecimento nas organizações. É inquestionável o fato de que a organização deve buscar a melhor forma de criá-lo; e nesse contexto, todas as áreas da empresa podem contribuir para a construção de um processo contínuo de criação e desenvolvimento do conhecimento.

Por trabalhar com as pessoas, que são os recursos diferenciais de uma organização, a área de Recursos Humanos - RH - é capaz de gerar conhecimento e desenvolver a organização por meio dos seus processos e da Gestão do Capital Intelectual. Dessa forma, as pessoas são efetivamente incluídas no processo de geração do conhecimento.

Por meio da sua interação com os indivíduos, as organizações são capazes de criar conhecimento, transformando-se em “empresas criadoras do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 21). O conhecimento genuíno está sempre associado às pessoas. A criação do conhecimento começa pelo indivíduo. A Gestão do Conhecimento veio para que as organizações encontrem as melhores formas de mobilizar e

alavancar o conhecimento individual e integrá-lo ao conhecimento organizacional (FIGUEIREDO, 2005).

A Gestão do Conhecimento e a Administração de Recursos Humanos evoluem de acordo com as mudanças no ambiente, marcado por diversos fatos que impactaram as organizações. Paradigmas tradicionais vêm sendo reavaliados com o intuito de transformar os modelos de gestão, em especial o modo de gerir as pessoas.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos tem sido a maneira encontrada para buscar mais agilidade nos processos de Gestão de Pessoas, diante da visão fragmentada e departamental das organizações. A Consultoria Interna de Recursos Humanos é uma abordagem recente dentro da Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas, ampliando a atuação na busca constante do conhecimento e inovação.

Essa busca reflete-se nas principais finalidades dos investimentos realizados pela indústria catarinense até 2010: segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2008), são aquisições de máquinas e equipamentos e atualização tecnológica. Na sequência de prioridades aparece o aumento da capacidade produtiva e o desenvolvimento de produtos. Sendo assim, percebe-se a preocupação dos industriais catarinenses em se modernizar, ampliar a produção e inovar.

Cabe também destacar que as atividades industriais com o melhor desempenho no ano de 2007, no Estado de Santa Catarina, foram na fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos, que obtiveram um incremento da produção de 14,34% em relação ao ano de 2006. A FIESC (2008) afirma que desde o ano 2000, quando a produção industrial de máquinas e equipamentos do Brasil cresceu 18,85%, a produção não havia crescido tanto.

Com relação ao capital humano, o emprego formal brasileiro, em 2007, de acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE apud FIESC, 2008), apresentou significativa expansão, com a criação de 1.617.392 postos de trabalho celetistas, o que resulta em um crescimento na ordem de 5,85%. No Estado de Santa Catarina, o aumento foi ainda mais significativo: 6,11% no emprego formal, totalizando 83,6 mil postos de trabalho adicionais.

Nesse contexto, tem-se a pergunta norteadora deste trabalho, a seguir:

**Como a Consultoria Interna de Recursos Humanos contribui para a Gestão do Conhecimento na descentralização das formas de gestão organizacional, a partir de práticas de gestão de pessoas, adotadas pelas indústrias catarinenses?**

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam este trabalho.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Demonstrar a contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento, a partir de práticas de gestão de pessoas, adotadas nas maiores indústrias do Estado de Santa Catarina.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o processo de implantação, desenvolvimento e práticas de Consultoria Interna de Recursos Humanos nas indústrias catarinenses;
- b) analisar as práticas de Consultoria Interna de Recursos Humanos das empresas;
- c) analisar as práticas de Consultoria Interna de Recursos Humanos e de Gestão do Conhecimento que permeiam os processos de Recursos Humanos; e
- d) relacionar as práticas identificadas com o estado da arte e com o posicionamento de especialistas, utilizando o método da triangulação.

## **1.3 Justificativa do estudo**

As organizações necessitam das pessoas para alcançar os seus objetivos e cumprir as suas missões e as pessoas dependem das organizações que trabalham para atingir os seus objetivos individuais. Esse intercâmbio vem se efetivando na medida em que o foco empresarial passa a ser o Cliente.

Embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas são o diferencial por possuírem uma ampla gama de competências e talentos a

serem desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional. Por isso, a construção de uma relação constante de sinergia entre as organizações e as pessoas é fundamental.

Atualmente, os indivíduos são percebidos como seres humanos, dotados de personalidade própria e conhecimentos variados, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais, elementos impulsionadores que os dotam de talento e aprendizado para a sua constante renovação e adaptação ao contexto e como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. E o valor atual da área de Recursos Humanos está em otimizar os processos de Gestão de Pessoas.

Assim, considera-se fundamental o conhecimento a respeito da Consultoria Interna de Recursos Humanos, bem como a construção de pesquisa adequada, já que essa consultoria surge como uma das tendências da atual Gestão de Pessoas. Somado aos demais recursos, como a tecnologia, os processos e o capital financeiro, o capital humano contribui de modo essencial para a competitividade organizacional. Nesse contexto, a Consultoria Interna atua como multiplicadora de soluções e oportunidades.

Os estudos desse tema são significativos, porém é importante a sua continuidade para a maturação e a compreensão do seu papel primordial na busca da eficácia organizacional e pela dinâmica atual do ambiente. Sua evidência como estratégia/ferramenta de gestão, portanto, requer estudo permanente.

Esta pesquisa é um instrumento de informações úteis para acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais interessados no tema em questão. Na prática organizacional, a Consultoria Interna de Recursos Humanos, se adequada à cultura empresarial, gera resultados valiosos. Assim, este estudo é útil como orientador e facilitador na decisão de implantação e desenvolvimento da Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Esses aspectos apresentados delimitam a importância do estudo deste tema que, segundo Castro (1978), é uma das categorias que justificam a realização de uma pesquisa, juntamente com a originalidade e a viabilidade.

A pesquisa contribui para a construção de uma atuação da área de Recursos Humanos nas organizações de forma sistêmica e estratégica. Essa contribuição promoverá um reposicionamento dos conceitos de Gestão de Recursos Humanos alinhados às organizações baseadas na Gestão do Conhecimento. Tal contribuição se dá na forma

de facilitar a atuação descentralizada da Consultoria Interna de Recursos Humanos.

#### **1.4 Caracterização da interdisciplinaridade do trabalho**

Os resultados econômicos, sociais e ambientais da produtividade das organizações são cada vez mais compartilhados com a sociedade, levando-se a situações cada vez mais tênues. Assim, o conhecimento científico específico, isoladamente, não é mais suficiente para entender a complexidade e amplitude dos fenômenos estudados.

A interdisciplinaridade, afirma Fazenda (1995), é uma exigência natural e interna das ciências e busca trazer uma melhor compreensão da realidade.

Na visão de Minayo (1994), a preocupação tem sido a de que a dispersão de conhecimento, que corresponde à divisão de trabalho intelectual presente na disciplinaridade, não deveria resultar em contradições entre os pesquisadores e o resultado de seus trabalhos.

Na verdade ver-se-á que a reivindicação interdisciplinar ora se apresenta como panaceia epistemológica, invocada para curar todos os males que afetam a consciência científica moderna; por vezes se fala dela com um ceticismo radical; por vezes, como uma fatalidade própria do avanço técnico e científico (MINAYO, 1994, p. 43).

De acordo com Viana e Santa-Rita (2000), a interdisciplinaridade exige que cada especialista ultrapasse seus próprios limites, abrindo-se às contribuições de outras disciplinas. Os autores não propõem a formação de uma “superciência”, mas uma mudança de atitude frente à fragmentação do conhecimento e da ciência, substituindo-a pela ideia de totalidade, também inerente aos conceitos da teoria da complexidade. Para Bianchi (1999), trata-se de integrar as disciplinas umas às outras para enriquecê-las com os pontos de vista provenientes de outros referenciais. Esta forma pode gerar a possibilidade de associar conhecimento como alternativa para superar os limites que a própria ciência criou no entendimento especializado de seus objetos. A interdisciplinaridade diz respeito à transposição de modelos, métodos e técnicas de uma disciplina a outra. Buscou-se, então, a

interdisciplinaridade, ou seja, o envolvimento de diferentes áreas do conhecimento para compreensão da pesquisa.

Sendo assim, esta tese caracteriza-se como interdisciplinar uma vez que estuda o conhecimento, que é por natureza um objeto interdisciplinar. Procura estudar a visão sistêmica e compartilhada existente entre os processos de RH. Ainda, visa ajudar a resolver um problema da gestão do conhecimento nas organizações, analisando como a descentralização dos processos de Recursos Humanos, conhecida como Consultoria Interna de Recursos Humanos, contribui para a Gestão do Conhecimento nas empresas catarinenses.

## **1.5 Estrutura da pesquisa**

Este trabalho é composto de cinco capítulos. O primeiro capítulo é esta introdução, que caracterizou a pesquisa, seu tema e problema, apresentou seus objetivos geral e específicos, a justificativa para o estudo e sua caracterização como estudo interdisciplinar.

O segundo capítulo constitui-se da fundamentação teórica, que apresenta as teorias que serviram de apoio para a realização desta pesquisa considerando o atendimento dos objetivos. Para tanto é abordada uma perspectiva histórica da Gestão de Pessoas, considerando o RH Estratégico, os processos que o compõem e as tendências. Em seguida trata-se dos temas Gestão de Recursos Humanos, Consultoria Interna de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento, abordando seus aspectos conceituais e práticos. Finalmente faz-se a relação entre os três temas.

Já o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos, trazendo a perspectiva da pesquisa, as categorias de análise, a população e amostra, a coleta e análise de dados, os pressupostos do trabalho e a delimitação da pesquisa.

O quarto capítulo é constituído pela análise dos dados coletados, considerando as categorias de análise definidas anteriormente, sendo que cada categoria foi dividida entre a triangulação de dados, composta pelos dados da análise documental, entrevistas e estado da arte, e a triangulação com especialistas.

Por fim, o capítulo cinco contempla as considerações finais e conclusões do trabalho, fechando a análise. São apresentadas também as referências e os apêndices do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo procura oferecer sustentação teórica à proposta desta pesquisa e às categorias de análise identificadas para estudo. Apresenta uma contextualização da atividade de Recursos Humanos, baseada na evolução das organizações que inclui hoje a Consultoria Interna de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento, temas centrais da pesquisa, desenvolvidos na sequência, bem como a relação entre ambas. A fundamentação teórica, segundo Tomanik (1994), é o momento da pesquisa no qual o pesquisador aprofunda os conhecimentos teóricos sobre o tema, toma conhecimento, com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo e levanta os pontos de concordância e discordância entre as várias posições, confrontando as colocações de vários autores entre si com as suas próprias conclusões e estabelecendo, dessa maneira, a base teórica para a continuação do estudo.

### **2.1 Uma perspectiva histórica da Gestão de Pessoas**

A Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, em sua configuração atual nas organizações, é resultado da transformação da função de Recursos Humanos ao longo dos anos. Ela acompanhou a evolução organizacional sofrendo influências relacionadas às Teorias Administrativas e ao contexto político-econômico. Tais fatos contribuíram para que o RH assumisse uma postura estratégica nas organizações e que os seus processos fossem ampliados.

Os aspectos cronológicos da Gestão de Pessoas, seu caráter estratégico e os processos de Recursos Humanos são o teor deste tópico.

#### **2.1.1 Evolução da função de Recursos Humanos no mundo e no Brasil**

O histórico da atividade de Recursos Humanos, na visão de A. L. Fischer (2002), demonstra a ocorrência de quatro modelos de Gestão de Pessoas nas organizações. O primeiro é o modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal, tendo os empregados como um fator de produção, cujos custos devem ser geridos da mesma forma que os dos demais fatores produtivos. O segundo, o modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano, é voltado para a integração,



o comprometimento dos empregados e a adaptabilidade. Já o terceiro é o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, que busca vincular a área de Recursos Humanos às estratégias organizacionais, adaptar-se às necessidades da empresa e promover as pessoas como elementos de diferenciação. O último, concebido a partir dos anos 80, é o modelo de Gestão de Pessoas baseado nas Competências, que considera a atuação da empresa em um ambiente competitivo, enfatizando a relação entre o desempenho humano e os resultados da organização. Sendo assim, transita entre conceitos como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reconstrução e competências. Segundo esta abordagem, as competências humanas definem a competitividade da empresa, desenvolvida num processo integrativo, orientado para os benefícios do cliente externo (FISCHER, 2002).

André Fischer (2002) pondera que esses modelos de Gestão de Pessoas foram condicionados pela cultura, estrutura, estratégias, tecnologia e processos de trabalho presentes nas empresas, além dos fatores do ambiente, envolvendo aspectos reais e dinâmicos, seguindo o contexto social, político e comportamental. Entretanto, a evolução da área de Recursos Humanos difere entre as organizações. Algumas evoluíram no mesmo ritmo das mudanças do contexto, mas ainda há aquelas que estão na fase da Seção de Pessoal.

Em uma análise da evolução organizacional global, vê-se que as diversas teorias que fundamentaram o desenvolvimento das empresas também acabaram por influenciar essas transformações da área de Recursos Humanos. Dentre essas diversas teorias, observa-se na literatura as principais correntes de pensamento responsáveis pela ampliação da atuação da função de RH.

No início do século XX, a Administração Científica trouxe as visões de Taylor, nos Estados Unidos, e de Fayol, na França. Ambos buscaram basear cientificamente as atividades administrativas e o trabalho. Taylor propôs a racionalização do trabalho, a mecanização da produção, a simplificação dos movimentos e do tempo de produção. Fayol criou a doutrina administrativa: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Também Ford, o pioneiro da indústria automobilística americana, contribuiu com a produção em massa de bens padronizados, bom salário e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade. Esse cenário originou nas indústrias o “Departamento de Pessoal”, buscando a especialização e o treinamento, uma visão primitiva da área de Recursos Humanos, pois o trabalho se resumia a algo humilhante, mecânico e limitante do desenvolvimento das pessoas e da própria organização. (GIL, 2001; DUTRA, 2002). Essa

função limitada do RH era congruente com a visão autocrática (de cima para baixo) dos teóricos da Administração desse período.

Anos mais tarde, Mayo, por meio da Escola de Relações Humanas, modifica a concepção do indivíduo no trabalho. A experiência de *Hawthorn*, em 1927, na fábrica da *Western Electric* em Chicago, buscou verificar a influência da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga, entretanto revelou a interferência de fatores psicológicos e sociais no resultado do trabalho. Assim, a relevância do fator humano na empresa refinou a ideia da harmonização entre capital e trabalho. O período posterior à Segunda Guerra Mundial fortaleceu o poder dos sindicatos, o que levou o RH a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a relação com os empregados, marcando a transição do Departamento de Pessoal para o “Departamento de Relações Industriais”.

Ivancevich (2008, p. 5), em sua analogia, ressalta a Revolução Industrial como o fato que estabeleceu as bases para “a nova e complexa sociedade industrial”. Ocorrida no século XVIII e expandida pelo mundo no século XIX, a Revolução Industrial, iniciou a substituição do trabalho manual pelas máquinas, modificando a divisão do trabalho, as condições de trabalho e os padrões sociais. O autor trata a gestão científica de Taylor e a psicologia industrial como abordagens paralelas à Revolução Industrial, introduzidas no século XIX. Enquanto a gestão científica se concentrava na eficácia do trabalho, com o estudo de tempos e movimentos e a especialização, a psicologia industrial tratava das diferenças individuais do trabalhador, com o intuito de melhorar a sua eficiência e eficácia no trabalho. Nesse contexto, juntamente com o surgimento dos sindicatos e a intervenção do Estado, surgiu o Departamento de Pessoal. O movimento das relações humanas de Mayo e Roelthisberger incorporou fatores humanos no trabalho e enfatizou a interação social.

Na década de 1960, a expressão “Administração de Recursos Humanos” passou a substituir a denominação Departamento de Relações Industriais, motivada por conceitos da Abordagem Sistêmica: “O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal” (GIL, 2001, p. 20). Esta teoria trouxe a visão de que a empresa é um conjunto de partes interagentes, daí a expansão da função de RH para um universo maior, envolvendo o conjunto de indivíduos que nela atuam (GIL, 2001).

Ivancevich (2008) pondera que até a década de 60 o RH era ligado somente aos operários e funcionários operacionais e só mais tarde

passou a ter uma atuação mais voltada para a solução de problemas da empresa.

As transformações ocorridas nos anos 80 com a Globalização originaram a “Gestão de Pessoas”, consolidada na década de 90, percebendo as pessoas como parceiras na geração de valor para a organização (GIL, 2001; DUTRA, 2002; GIRARDI, 2008a). A geração de valor passou a ser um dos desafios das organizações para a criação de diferencial competitivo, considerando as pessoas como ativo importante entre os recursos da empresa. Assim, a Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas se consolida no meio organizacional, sendo também denominada Gestão de Talentos, Gestão do Capital Humano ou Gestão do Capital Intelectual, entre outras (GIL, 2001).

Em uma análise sobre esse conjunto de fatos, Dutra (2002) estabelece que a Administração Científica condicionou a Gestão de Pessoas durante todo o século XX. Com incrementos decorrentes de novos conceitos e demandas ambientais, a função de RH atuou de modo operacional, gerencial e mais tarde, estratégico.

No Brasil, o cenário político-econômico é enfatizado entre os estudiosos organizacionais na descrição das transformações ocorridas na atividade de Recursos Humanos. Parece haver consenso na literatura de que os diferentes estilos de governo no País, além das interferências globais referentes à tecnologia e a modelos de gestão organizacional, foram aspectos determinantes para o aperfeiçoamento da área de Recursos Humanos.

Em uma breve análise, Dutra (2002, p. 34) expõe que:

o processo de evolução da Gestão de Pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90.

Em uma descrição mais específica desse processo evolutivo, Marras (2000), Wood Jr. (2000), Gil (2001), Dutra (2002) e França (2007) destacam alguns fatos relevantes.

Antes de 1930, a representatividade do proletariado na vida nacional era pequena, havia europeus, mulheres e crianças compondo a

força de trabalho. Nesse período inexistia qualquer estruturação da Gestão de Pessoas, tendo somente a partir dos anos 30 havido modificações significativas nas relações de trabalho.

Nos anos 40, durante o governo de Getúlio Vargas, foram criados o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis do Trabalho – a CLT. Visando a sua manutenção e controle, surgiu a “Seção de Pessoal”, dando início à gestão burocrática e legalista de pessoas. Esta tinha como atribuições admitir, remunerar, transferir, promover, punir e demitir. Assumia um caráter meramente disciplinar, não se envolvendo na tomada de decisão ou nos resultados da empresa (GIRARDI, 2008a p. 20).

Nas décadas de 50 e 60, a industrialização se expandiu, as empresas estrangeiras começaram a investir no Brasil, em decorrência de uma gestão empreendedora e de credibilidade do então Presidente Juscelino Kubitschek, além do surgimento do Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), o que exigiu mais pessoal e com maior qualificação para a adaptação às novas tecnologias provenientes. As Seções de Pessoal identificaram a necessidade de haver práticas estruturadas de Gestão de Pessoas, para selecionar com maior critério, treinar e criar formas de avaliar o desempenho dos empregados. Permaneceram os antigos chefes de pessoal, observando-se somente uma mudança no nome do órgão, que passou a se chamar “Departamento de Relações Industriais”, impregnado de referências tayloristas.

Na década de 70, ocorreu o milagre brasileiro, um notável desenvolvimento econômico, e o RH passou a atuar de forma mais intensa, profissionalizante e abrangente, com o advento da industrialização, envolvendo-se aos poucos com as estratégias da empresa. O administrador de empresas começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos, quando surgiu a “Administração de Recursos Humanos”.

Os anos 80 foram de grande recessão da economia, por um lado, mas, por outro, chegaram novas teorias e técnicas de gestão, como descentralização, *downsizing*, *empowerment*, modelos japoneses de gestão e de trabalho, programas de qualidade, reengenharia, *just in time* e remuneração variável, entre outros. O RH foi mais exigido com relação à atuação, competência, qualidade e produtividade dos empregados. Com a globalização da economia e a tecnologia da informação, nos anos 90, o RH passou a assumir uma postura mais estratégica. A partir daí, veio a “Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas”, onde o foco passou a ser a capacitação do

colaborador, em conjunto com os resultados organizacionais. Neste novo modelo de gestão, todos os integrantes da organização são responsáveis pelos seus resultados; os gerentes de área acumulam também a função de Gestores de RH, compartilhando as decisões estratégicas, juntamente com o RH Estratégico, o qual elabora as suas políticas e diretrizes com a cúpula organizacional (MARRAS, 2000; WOOD JR., 2000; GIL, 2001; DUTRA, 2002; FRANÇA, 2007; GIRARDI, 2008a).

Ulrich (2000) corrobora com os fatos relacionados à ampliação do RH no Brasil, enfatizando a atenção às Relações Trabalhistas e ao Recrutamento e Seleção na década de 40; ao Treinamento na década de 50; às questões de legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação de desempenho nas décadas de 60 e 70; à assistência médica, redução de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação na década de 80; e às fusões, aquisições, *downsizing* e diversidade na década de 90, a qual trouxe novas visões e ferramentas de RH, como o RH Global, mudança cultural, tecnologia, liderança e gestão do conhecimento.

O fortalecimento da função de Recursos Humanos consolida a Gestão de Pessoas nas organizações. A literatura descreve a função de Recursos Humanos como um conjunto específico de atividades interligadas, sendo essas atividades os processos de RH. A evolução da própria visão do RH pela organização pareceu ampliar a sua atuação, o que resultou na Gestão de Pessoas.

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

Gestão de Pessoas é um processo de gestão descentralizada, apoiada nos demais gestores, pelas atividades-fim e atividades-meio da organização (TASHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17).

Pode-se perceber que as definições, supracitadas, encontradas na literatura referem-se ao valor das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, além de considerar o desenvolvimento delas próprias neste processo. Também a Gestão de Pessoas é percebida como um processo descentralizado, em que todos os gestores estão envolvidos na coordenação e no desenvolvimento dos talentos humanos, para que haja

o desenvolvimento da organização. Nesse contexto, diversos são os papéis da Gestão de Pessoas.

A área de RH possui as funções estratégica, competitiva, de promoção e auxílio à mudança e de envolvimento dos empregados (ULRICH, 1998); e de administrar o capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento (LACOMBE, 2005). A Gestão de Pessoas tem o desafio de conhecer e integrar os elementos do ambiente externo, com alta velocidade, qualidade, produtividade e qualificação contínua (FRANÇA, 2007).

A efetividade desses papéis por parte da Gestão de Pessoas depende da forma como ela é articulada nas organizações. O seu caráter estratégico é aspecto pontual e tratado a seguir.

### 2.1.2 Recursos Humanos estratégicos

O ambiente empresarial atual é marcado por extrema competitividade e agilidade. As organizações estão vivendo em um ambiente que tem exigido uma revisão de conceitos e paradigmas, além de criatividade. A adequação entre estratégia e estrutura tem sido questionada (MARRAS, 2000). O foco estratégico é a face visível do desempenho da organização, a forma como é avaliada a sua competitividade externa (FISCHER, 2002). A questão do estabelecimento de estratégias por parte de uma organização parece ganhar destaque, em função da otimização das diretrizes e dos recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Esse contexto transformou o RH em atividade integrada às estratégias da organização. Ivancevich (2008) expõe que, durante anos, o RH não era vinculado aos lucros e resultados corporativos, sendo apenas uma unidade com planos para as pessoas e não uma parte do planejamento ou da visão estratégica da empresa.

Hoje as mudanças ambientais oferecem desafios ao RH, que vem agregando valor a processos de intervenção cultural e programas de qualidade, apoiando a empresa com maior eficácia no desenvolvimento das suas estratégias (WOOD JR, 2000). O RH é mais importante do que nunca, pois tem os desafios da globalização, lucratividade por meio do crescimento, tecnologia, capital intelectual e geração de mudança (ULRICH, 2000).

Na literatura há diversas abordagens para o significado de estratégia, sendo esta avaliada de modo mais amplo ou mais específico, porém, em geral, orientada pelas mesmas características.

Porter (1989) define estratégia como posicionamento, diferenciação perante a concorrência. Estratégia é o posicionamento da empresa e sua vantagem competitiva, obtidos por meio da gestão e de ações organizacionais (ULRICH, 2000).

Estratégia é o plano da organização sobre o modo como ela equilibrará suas forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas, para manter vantagem competitiva. A estratégia depende cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, colocando o RH em um papel central, pois as pessoas são o ponto-chave da competitividade (DESSLER, 2003).

Geus (1999) apresenta a estratégia sob a perspectiva do aprendizado, considerando-a como o desenvolvimento da capacidade de aprender da organização; e pondera que quando a capacidade é mais rápida que a da concorrência, a empresa obtém vantagem competitiva.

A estratégia, na perspectiva de Prahalad e Hamel (1998), é focada nas competências internas. No entendimento dos autores, o aprendizado contínuo, a capacidade de inovação tecnológica, a comunicação e o comprometimento são os componentes da estratégia organizacional. A identificação de competências essenciais e o compartilhamento destas entre as unidades da organização constituem-se na vantagem competitiva da organização.

Mintzberg (1991) concebe a estratégia sob diferentes enfoques. Enfatiza-se aqui a sua reflexão da estratégia como plano, interpretação mais usual do termo, quando esta é entendida como um curso de ação, um caminho norteador, por meio do qual é buscado o objetivo organizacional. Mintzberg *et al.* (2000) apresentam as escolas da estratégia, as quais, por meio de diferentes aspectos, contribuíram para a formação da concepção de estratégia:

- a) **Design** - estratégia como processo de concepção;
- b) **Planejamento** - estratégia como processo formal;
- c) **Posicionamento** - estratégia como processo analítico;
- d) **Empreendedora** - estratégia como processo visionário;
- e) **Cognitiva** - estratégia como processo mental;
- f) **Aprendizado** - estratégia como processo emergente;
- g) **Poder** - estratégia como processo de negociação;
- h) **Cultural** - estratégia como processo coletivo;
- i) **Ambiental** - estratégia como processo reativo; e
- j) **Configuração** - estratégia como processo de transformação.

Essa diversidade de visões sobre a estratégia é, para Mintzberg, importante para conferir uma visão completa e ideal.

Cabe ressaltar que, na literatura, há estudiosos que afirmam ser a estratégia exclusiva do nível da cúpula organizacional, não havendo formulação de estratégias em nível tático ou operacional. Entretanto, Mintzberg e outros autores defendem que a estratégia ocorre nos três níveis em uma organização:

- a) **Estratégia corporativa** – possui foco na seleção de negócios da empresa. Esta estratégia norteia as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores e tem caráter de longo prazo;
- b) **Estratégia de negócios** – esta estratégia busca desenvolver e manter a vantagem competitiva dos produtos e serviços da organização, por meio da previsão de mudanças no mercado, e da antecipação a estas, e do posicionamento frente aos concorrentes; e
- c) **Estratégia funcional** – neste nível, a estratégia diz respeito aos setores e divisões de operação, determinando processos e cadeia de valor, desenvolvendo e coordenando recursos para que as estratégias de negócios sejam executadas com eficiência e eficácia.

Assim, pode-se concluir que a área de Recursos Humanos tende a ter significativo valor para a estratégia de negócios e para a estratégia funcional da organização, uma vez que busca desenvolver a competitividade, melhorando processos, por meio das pessoas, dos talentos humanos. Vem sendo percebida como unidade estratégica, capaz de proporcionar à organização o suporte necessário à consecução de sua estratégia global. Por meio do Planejamento Estratégico de RH, a área atua de modo integrado ao Planejamento Estratégico da organização, otimizando os resultados.

Staehele (1990), ao expor sobre a origem do conceito de Planejamento Estratégico de RH, afirma que este surgiu na década de 80, em duas abordagens: *Michigan Concept*, de Tichi e colaboradores, a qual definiu como a ligação da missão, estratégia, estrutura e RH, que consiste em ampliar a seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento; e *Harvard Concept*, que enfatiza o papel adaptador do RH e a sua intervenção no planejamento estratégico, considerando o recrutamento, a participação do empregado e sistemas de recompensa e de trabalho, entre outros, influenciados pelos *stakeholders*, pelo estilo de gestão e pelos fatores ambientais (STAEHLE, 1990).

No Brasil, a visão estratégica da área de Recursos Humanos iniciou nos anos 90, em função das inúmeras transformações trazidas



pela globalização, elevando a competitividade. Desde então, algumas empresas passaram a mudar sua postura, indo além do controle de custos e da burocracia, atuando por meio de uma gestão com maior ênfase na estratégia (LACOMBE; TONELLI, 2001). Seguem algumas definições referentes ao caráter estratégico do RH.

RH estratégico é “a união da Administração de Recursos Humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade” (DESSLER, 2003, p. 15).

Portanto, a Administração Estratégica de Recursos Humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente nos seus resultados e perfil cultural. Esta visão integra todas as áreas da empresa, pois se entende que o RH permeia toda a organização (MARRAS, 2000).

Neste sentido, Ivancevich (2008, p. 16) define Gestão Estratégica de RH como “o padrão ou plano que integra os principais objetivos, as políticas e os procedimentos, formando uma unidade coerente”. O autor pondera que “uma estratégia de gestão de RH bem formulada ajuda a agregar e a alocar os recursos da empresa em uma entidade única, com base nos pontos fortes e fracos internos, nas mudanças ambientais e nas ações antecipadas da concorrência” (IVANCEVICH, 2008, p. 16).

Outros autores corroboram a atuação global do RH na organização. “O gestor de pessoas tem de utilizar estratégias que perpassem toda a organização, pois é um gestor das pessoas, todas da organização” (ARAÚJO, 2006, p. 372). A Estratégia de RH é desenvolvida para ser incluída e considerada no Planejamento Estratégico da organização. A implementação das estratégias é conjunta: a organização em conjunto com o RH e todas as áreas (ALBUQUERQUE, 2002). As organizações devem alinhar as suas estratégias e objetivos à Gestão de Pessoas, uma função orientada para dinamizar os negócios, orientar e impulsionar as pessoas. O RH deve atuar estrategicamente e gerir as suas estratégias em conjunto com a organização (GIL, 2001; LEITE *et al.*, 2005).

Um plano de Recursos Humanos com foco estratégico retrata o que é necessário para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos, por meio do diagnóstico das políticas, práticas e decisões da empresa, verificando a consistência e a coerência com as atividades de RH (LACOMBE, 2005). A integração da área de Recursos Humanos à estratégia da organização ocorre da seguinte forma:

<b>Estratégia da organização</b>	<b>Estratégia de RH</b>
- Definição da visão e missão do negócio	- Definição da visão e missão de RH
- Análise do ambiente	- Análise do ambiente de RH
- Análise das capacidades	- Análise dos recursos humanos
- Definição dos objetivos e políticas	- Definição dos objetivos/políticas de RH
- Elementos críticos	- Elementos críticos de RH
- Desenvolvimento da Estratégia	- Desenvolvimento da Estratégia de RH

Quadro 1 - Integração de RH à estratégia organizacional

Fonte - Albuquerque (2002)

A atuação estratégica da Gestão de Pessoas torna-se efetiva por meio dos processos de Recursos Humanos. Dessler (2003) indica que o sistema de Recursos Humanos deve ser desenvolvido com base nas demandas da estratégia organizacional. Como parceiro estratégico da empresa, o RH deve tornar clara a estratégia desta, unir seus processos com as práticas de gestão, criar competências e comportamentos necessários e realizar as estratégias e os resultados da empresa, gerindo o desempenho, as recompensas e o reconhecimento, a comunicação, o treinamento e o desenvolvimento, a liderança e programas de assessoria, seleção e sucessão (DESSLER, 2003). São processos e resultados compartilhados.

A Gestão Estratégica de Pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Esta relação requer maior efetividade nos seguintes aspectos (DUTRA, 2002):

- a) planejamento e dimensionamento das pessoas da organização;
- b) definição das necessidades, das políticas e movimentação de pessoas;
- c) posicionamento em relação ao mercado de trabalho;
- d) políticas e práticas de remuneração;
- e) processo de avaliação e orientação das pessoas; e
- f) definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas.

Empresas com clareza estratégica envolvem colaboradores e clientes nos seus objetivos e processos (GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2008). Os colaboradores devem fortalecer os valores e objetivos da organização, tendo sistemas de remuneração que os conduzam à coerência com relação à estratégia, programas de treinamento que desenvolvam habilidades para a realização da estratégia e gestores que se responsabilizam pela estratégia (ULRICH, 2000).

O caráter estratégico da Gestão de Pessoas confere às organizações maior e melhor foco nas pessoas, fortalecendo a interação entre elas e com a organização, dentro de um ciclo de aprendizagem, orientando-as no alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, no de seus próprios (DUTRA, 2002).

O papel estratégico do RH consolida a Gestão de Pessoas como parceira na transformação e na busca pela competitividade organizacional. O próximo tópico caracteriza os processos de Recursos Humanos.

#### 2.1.2.1 O papel da gestão de Recursos Humanos e o perfil do gestor de pessoas

A evolução do RH nas organizações resultou na Gestão de Pessoas atual e ampliou o seu papel. A Gestão de Pessoas cumpre função estratégica na organização que reconhece o indivíduo como diferencial competitivo, investindo no conhecimento e no desenvolvimento dos seus profissionais. Atua em sintonia com a estratégia organizacional preocupada em prover a organização de talentos humanos, capacitá-los, recompensá-los e mantê-los comprometidos com o objetivo organizacional, tratando dos processos de Recrutamento, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, Remuneração, Avaliação de Desempenho e outros que assegurem a produtividade e o comprometimento dos indivíduos.

Parece haver consenso na literatura sobre o papel estratégico da Gestão de Pessoas nas organizações. Na perspectiva de Ivancevich (2008), hoje o RH está mais integrado e envolvido estrategicamente na organização, exercendo importante papel na identificação e solução dos problemas de recursos humanos, direcionado às ações, ao indivíduo e ao futuro. O RH estratégico ajuda a organização a atingir metas, a empregar com eficácia as qualificações das pessoas, capacitando-as e elevando a sua satisfação e realização, a manter a ética e o comportamento socialmente responsável e a gerir a mudança,

proporcionando benefícios mútuos para o indivíduo, a empresa e a sociedade.

Os processos de RH foram reconhecidos como meios para o desenvolvimento e o estímulo das pessoas no trabalho, passando a ser praticados pelos gestores de cada unidade. Na gestão estratégica de pessoas, os gerentes de linha são os responsáveis pelos recursos humanos, permitindo, por melhor conhecer a equipe, aproveitar ao máximo as suas habilidades, liderando, inspirando, compreendendo, com visão de curto, médio e longo prazo, com maior flexibilidade, abertura à participação, ao desenvolvimento humano e organizacional.

Corroborando este posicionamento, Marras (2005) expõe que a gestão de RH é atualmente uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Cada gestor responde pela sua equipe de trabalho e o gestor de RH atua estrategicamente no organograma da empresa, participando ativamente das decisões e assumindo papéis de maior amplitude, estabelecendo diretrizes, normas e critérios para a gestão das pessoas. Lacombe (2005) coloca que o RH presta serviços à organização, orienta e apoia os gerentes, sensibiliza-os para a liderança e para a importância da equipe nos resultados organizacionais, mas cabe a cada gestor a administração dos recursos humanos da empresa. Cada administrador deve atuar como líder, orientador e educador do seu grupo. Tanke (2004) reflete que o gestor de pessoas participa do planejamento estratégico da empresa e que todos os gerentes são gerentes de recursos humanos, responsáveis pelos seus colaboradores, reconhecendo suas necessidades e o seu valor nos resultados organizacionais.

Desse modo, a Gestão de Pessoas agrega às organizações competitividade, atuando com processos adequados e voltados para o desenvolvimento das pessoas. Nesse contexto, também é fator essencial o perfil do gestor de pessoas, um conjunto de características necessárias à sua ação estratégica, à orientação e ao estímulo constantes dos demais gestores e das equipes da organização. Algumas das competências do gestor de pessoas são apresentadas aqui e, posteriormente, tratar-se-á do perfil específico do Consultor Interno de RH.

Por se tratar de um orientador e facilitador dos processos da organização, o gestor de pessoas precisa, antes de tudo, ter habilidade nos relacionamentos interpessoais. Tanke (2004) pontua que é necessário que o gestor tenha habilidade de trabalhar com as pessoas, além de ser proativo em relação ao futuro da organização, reconhecer as necessidades humanas e a importância das pessoas no negócio, buscando novos programas, flexibilidade, incremento da capacitação, benefícios, aconselhamento, entre outros.

O gestor de pessoas tende a ser um agente de mudanças. Para Alles (2007), o gestor de RH deve considerar as necessidades das pessoas, orientar seus esforços para atender aos objetivos organizacionais, conduzir mudanças, atuando como facilitador, disseminador e referência para a organização. Na visão de Ulrich (2000), o gestor de pessoas deve gerenciar os processos de mudança, demonstrar credibilidade, investir sabiamente em iniciativas de RH, criar cultura voltada ao desenvolvimento da capacidade individual e ao comprometimento com a empresa, e colocar-se como parceiro da organização.

O gestor de pessoas precisa ter orientação para o negócio e para o cliente, conquistar a confiança das pessoas, buscar a solução de problemas, prestar assessoria e consultoria, formular e implementar políticas de RH em prol dos colaboradores e incrementar os processos de RH visando a inovação e a criatividade (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Uma reflexão sobre as competências apontadas pelos autores supracitados (LACOMBE, 2005; TAKE, 2004; ALLES, 2007, ULRICH, 2000; BOHLANDER *et al.*, 2003) permite ressaltar como pontos elementares do perfil do gestor de pessoas:

- a) a habilidade de liderança, a qual envolve preocupação efetiva com as pessoas, ser bom ouvinte, comunicador e influenciador;
- b) a capacidade de gerir mudanças, possibilitando à organização conhecimento e inovação; e
- c) a postura de facilitador, de orientador organizacional, em sintonia com as estratégias e os objetivos da organização, tornando-a competitiva por meio das pessoas.

O gestor de pessoas é o responsável por fazer acontecer cada um dos processos de Recursos Humanos que são caracterizados no próximo tópico.

### 2.1.3 Os Processos de Recursos Humanos

Seguindo uma trajetória evolutiva e adaptativa, os processos de Recursos Humanos apresentaram diversas denominações e passaram por uma ampliação conceitual na literatura. Na prática organizacional, esses processos vêm se transformando conforme a visão que a organização tem da importância do fator humano para a sua competitividade.

As diferentes abordagens dos processos de Recursos Humanos foram baseadas nas concepções que as empresas tinham do trabalhador.

A sua evolução é consequente da percepção das necessidades do trabalhador e da ampliação dos valores humanitários, os quais promoveram a valorização do homem como diferencial nas organizações (AQUINO, 1980). O novo papel do ser humano no trabalho atualizou a dimensão e a abrangência da área de RH, sendo esta uma preocupação de toda a organização, para a maximização dos talentos humanos (FLEURY, 2002).

É possível caracterizar o desenvolvimento dos processos de RH com base em alguns autores. Flippo (1978) definia o conjunto de processos de Recursos Humanos como Funções Operativas de Pessoal, sendo: Procura, Desenvolvimento, Remuneração, Integração e Manutenção de Pessoal.

Já Lobos (1979), referia-se à área de Recursos Humanos como um sistema baseado nas funções da Administração – Planejamento, Execução, Controle e Correção – as quais continham os Subsistemas de Administração de Recursos Humanos. O autor considerava também aspectos básicos do comportamento humano como motivação, liderança e conflito. A sua visão da Administração de Recursos Humanos era, portanto, mais sistêmica.

Aquino (1980) utilizava a expressão Funções Básicas de Pessoal para definir os processos de RH. De acordo com ele, as funções da Administração de Recursos Humanos eram: Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Pesquisa e Utilização. Aquino compartilha também da visão de Lobos com relação à necessidade de uma abordagem mais sistêmica e coordenada da área de RH. Sua crítica se concentrou em dois pontos: a limitação de valores das empresas para reconhecer a importância da área e o apego excessivo às técnicas/práticas, com um mínimo de conhecimento teórico para melhor vincular a área à empresa.

Werther e Davis (1983) seguiram a definição de Lobos, nomeando os processos de RH como Subsistemas de Administração de Pessoal, entretanto ampliando-os, sendo eles: Fundamentos e Desafios, Preparação e Seleção, Desenvolvimento e Avaliação, Desempenho, Remuneração e Proteção, Administração de Relações Trabalhistas e Administração de Pessoal em Perspectiva. Este modelo já contemplava os aspectos relativos à motivação do empregado, uma das críticas feitas por Lobos. Desde então, a visão sistêmica da Administração de Recursos Humanos permaneceu e, gradativamente, se tornou mais evidente para as organizações, na medida em que foi percebido o inter-relacionamento entre as suas áreas, bem como a importância do ambiente externo.

Essas foram visões a respeito dos processos de Recursos Humanos que marcaram a década de 80, no entanto o desenvolvimento da atividade de RH continuou e os seus processos foram agregando novas temáticas. Uma síntese dos processos de Recursos Humanos nos anos 80 é apresentada no quadro a seguir:

<b>FLIPPO</b>	<b>Funções Operativas de Pessoal</b> - Procura, Desenvolvimento, Remuneração, Integração, Manutenção
<b>LOBOS</b>	<b>Subsistemas de Administração de Recursos Humanos</b> - Planejamento, Execução, Controle, Correção
<b>AQUINO</b>	<b>Funções Básicas de Pessoal</b> - Procura, Desenvolvimento, Manutenção, Pesquisa, Utilização
<b>WERTHER E DAVIS</b>	<b>Subsistemas de Administração de Pessoal</b> - Fundamentos e Desafios, Preparação e Seleção, Desenvolvimento e Avaliação, Desempenho, Remuneração e Proteção, Administração de Relações Trabalhistas, Administração de Pessoal em Perspectiva

Quadro 2 - Os processos de Recursos Humanos na década de 80

Fonte - Elaborado pelo autor

Mais recentemente, a partir da década de 90, os processos de Recursos Humanos encontrados na literatura são semelhantes em relação à denominação e ao alinhamento ao ambiente organizacional atual, competitivo e dinâmico. Milkovich; Boudreau (2000) classificam os processos de RH em Planejamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação de Desempenho. E acrescentam:

- a) o Planejamento de RH vincula os recursos humanos à organização, integra as atividades de RH às estratégias, para que as pessoas ofereçam uma vantagem competitiva;
- b) o Recrutamento e a Seleção internos estão atrelados à Gestão de Carreira;
- c) o Treinamento e o Desenvolvimento são forças estratégicas para a organização;
- d) a remuneração atual envolve Remuneração Variável, Participação nos Resultados, Remuneração por Competências, Programas de Benefícios e enfatiza o Trabalho em Equipe;
- e) a Avaliação de Desempenho é útil para o retorno de informações sobre pontos fortes e fracos, diferenciação das

peçoas, visando recompensas, manutenção do capital intelectual da organização e geração de arquivo de informações para decisões futuras, destacando-se a Avaliação 360 graus e por Competências; e

- f) a Qualidade de Vida no Trabalho, o *Outplacement* (Recolocação), o Sistema de Informação de RH e a Auditoria de RH são processos complementares.

Gil (2001) apresenta como atividades da Gestão de Pessoas: Suprimento ou Agregação, Aplicação, Desenvolvimento ou Capacitação, Compensação ou Manutenção e Controle ou Monitoração, sendo:

- a) **Suprimento ou Agregação** - Planejamento de RH, Recrutamento e Seleção;
- b) **Aplicação** - Análise e Descrição de Cargos, Planejamento e Alocação Interna dos Recursos Humanos;
- c) **Desenvolvimento ou Capacitação** - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Mudança Organizacional;
- d) **Compensação ou Manutenção** - Salários, Benefícios, Carreiras, Higiene e Segurança do Trabalho, Sindicatos; e
- e) **Controle ou Monitoração** - Avaliação de Desempenho, Banco de Dados, Sistemas de Informações Gerenciais e Auditoria de Recursos Humanos (GIL, 2001).

Além das atividades clássicas, a Gestão de Pessoas, a partir dos anos 90, veio também trabalhando nas questões de motivação, comunicação, liderança, gestão da qualidade e negociação (GIL, 2001). O autor enfatiza, por isso, os papéis do gestor de pessoas como forma de classificação mais ampla: papel de selecionador, treinador, avaliador, analista, motivador, comunicador, líder, administrador de conflitos, gestor da qualidade, negociador e *coach*.

Dutra (2002) indica três processos amplos de Gestão de Pessoas: Movimentação, Desenvolvimento e Valorização, estando:

- a) Movimentação relacionada ao Planejamento de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Socialização, Reposicionamento e Recolocação;
- b) Desenvolvimento focado no Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Carreira e Avaliação de Desempenho; e
- c) Valorização referindo-se à Remuneração, Premiação, Serviços e Facilidades, considerando Crescimento Pessoal e Profissional, Segurança e Liberdade.



Há também os processos de apoio, que envolvem Informações, Comunicação, Relações Sindicais e Relações com a Comunidade (DUTRA, 2002).

Bohlander *et al.* (2003) e Dessler (2003) indicam os processos de RH em termos gerais, sendo:

- a) Planejamento;
- b) Recrutamento e Seleção;
- c) Treinamento e Desenvolvimento;
- d) Avaliação de Desempenho;
- e) Remuneração; e
- f) Segurança e Saúde e Relações Trabalhistas (BOHLANDER *et al.*, 2003; DESSLER, 2003).

Ivancevich (2008) apresenta os processos de Recursos Humanos classificando-os dentro de quatro grupos: Aquisição, Compensação, Desenvolvimento e Promoção da Segurança e Saúde dos Recursos Humanos. Detalhadamente, na visão do autor, os processos de RH são:

- a) Grupo Aquisição: planejamento de RH, Recrutamento e Seleção;
- b) Grupo Compensação: Gestão e Avaliação de Desempenho, Remuneração, Assistência e Benefícios;
- c) Grupo Desenvolvimento: Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento de Carreira; e
- d) Grupo Promoção da Segurança e Saúde: qualidade de vida no trabalho de modo geral, envolvendo pesquisas sobre acidentes de trabalho, programas de segurança e saúde, treinamento em segurança e controle do estresse, entre outros.

Em uma perspectiva atual, os processos de Recursos Humanos podem ser assim sintetizados com mostra, a seguir o quadro 3:

<b>Milkovich; Boudreau</b>	- Planejamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação de Desempenho. Acrescentam: Gestão de Carreira, Remuneração Variável, Participação nos Resultados, Remuneração por Competências, Programas de Benefícios, Avaliação 360 graus e por Competências, Qualidade de Vida no Trabalho, <i>Outplacement</i> , Sistema de Informação de RH e Auditoria de RH.
<b>Gil</b>	- Planejamento de RH, Recrutamento e Seleção (suprimento/agregação), Análise e Descrição de Cargos, Planejamento e Alocação Interna (aplicação), Treinamento, Desenvolvimento e Mudança Organizacional (desenvolvimento/capacitação), Salários, Benefícios, Carreira, Higiene e Segurança do Trabalho, Sindicatos (compensação/manutenção), Avaliação de Desempenho, Banco de Dados, Sistemas de Informações Gerenciais e Auditoria de RH (controle/monitoração). Acrescenta: Gestão da Qualidade e <i>Coaching</i> .
<b>Dutra</b>	- Planejamento de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Socialização, Reposicionamento e Recolocação (movimentação), Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Carreira e Avaliação de Desempenho (desenvolvimento), Remuneração, premiação, Serviços e Facilidades (valorização). Acrescenta: Comunicação, Relações Sindicais e Relações com a Comunidade.
<b>Bohlander; Dessler</b>	- Planejamento, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Segurança e Saúde e Relações Trabalhistas.
<b>Ivancevich</b>	- Planejamento de RH, Recrutamento e Seleção (aquisição), Gestão e Avaliação de Desempenho, Remuneração, Assistência e Benefícios (compensação), Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento de Carreira (desenvolvimento), Qualidade de Vida no Trabalho (promoção da segurança e saúde).

Quadro 3 - Os processos de Recursos Humanos na perspectiva atual  
Fonte - Elaborado pelo autor

Esses processos vêm se aperfeiçoando continuamente, adaptando a organização ao ambiente competitivo, auxiliando-a na gestão dos talentos humanos, nas suas estratégias e resultados. Neste sentido, são encontradas na literatura as tendências essenciais dos processos de RH, conforme explanado a seguir.

### 2.1.3.1 Tendências dos Processos de Recursos Humanos

Ao identificar a evolução dos Processos de RH, percebe-se uma ampliação das suas ações nas organizações. Este item trata das tendências dos processos de RH ressaltadas na literatura. Porém é relevante ressaltar que as atividades de apoio nas organizações gradativamente estão sendo terceirizadas, e o RH não ficou fora disso. A terceirização pressupõe, no mínimo, que se mantenha a qualidade, mas o ideal é adquirir, além desse ganho, redução de custos, velocidade e inovação tecnológica (GIRARDI, 2008b, p. 33).

Assim, com base nos processos agrupados conforme o Quadro 3, supracitado, discorre-se, a seguir, sobre suas tendências.

Percebe-se como uma das tendências do Planejamento de RH o alinhamento à estratégia organizacional. Esse passou então a ser Planejamento Estratégico de RH (MARRAS, 2000).

Já o Recrutamento e a Seleção ganharam novos traços com o advento da tecnologia da informação e do foco efetivo nas pessoas e no seu potencial global. A tecnologia facilitou o Recrutamento e a Seleção com a *internet* em âmbito externo e a *intranet* no interno, pois a empresa pode utilizar-se da *internet* para procurar assessoria de RH ou ofertar em seu *site* as oportunidades de trabalho, fazendo o contato via rede. Já a *intranet* auxilia na Gestão de Carreira (ARAUJO, 2006).

O dimensionamento da Seleção vem sendo alterado para além dos requisitos do cargo, buscando a adequação do profissional à organização em termos culturais, de perfil, de competências e de potencial futuro. Assim, novas características surgem nos processos seletivos:

- a) nas entrevistas, maior preocupação com questões ligadas às raízes do indivíduo, sua história, seus laços de comprometimento com as coisas, seu convívio social;
- b) avaliação dos aspectos relacionados à habilidade nata ou inata de liderança dos profissionais;
- c) análise profunda do QI (Quociente Intelectual) e do QE (Quociente Emocional) dos indivíduos; e
- d) destaque a traços específicos, como nível de agressividade, controle e resistência à pressão, flexibilidade, iniciativa decisória, nível motivacional e ambição (MARRAS, 2000).

Com relação ao Treinamento e ao Desenvolvimento, há tendências diversas. Em termos gerais:

- a) organização percebida como sistema social amplo;

- b) foco nas relações interpessoais (equipes, grupos de trabalho, relações intergrupais);
- c) desenvolvimento de habilidades intergrupais;
- d) processo de aprendizagem cognitivo, racional, emocional e motivacional;
- e) metas em todos os níveis, inicialmente com os gestores; e
- f) objetivos de adaptação, mudança e conscientização (ARAÚJO, 2006).

O Treinamento inclui o apoio da cúpula e de todos com poder decisório, para assegurar o preparo da organização para alimentar os novos conhecimentos e comportamentos gerados; este deve estar integrado a um conjunto sistemático de atividades de RH (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). O Treinamento deve vir acompanhado de um sentimento claro de aprendizagem e prática continuadas, em um compromisso com a educação contínua (KLEIN, 1998). Nessa análise do processo de Desenvolvimento de Pessoas, destacam-se o *Coaching*, a Gestão de Carreira, a Gestão de Competências e a Universidade Corporativa, caracterizados individualmente a seguir.

A primeira é o *Coaching*, definido por Bohlander *et al.* (2003) como o processo de orientação dos indivíduos sobre suas atividades atuais, seu desempenho, interesses pessoais e metas de carreira, habilidades pessoais e objetivos adequados de desenvolvimento de carreira (BOHLANDER *et al.*, 2003). Esses autores enfatizam no seu conceito o aconselhamento de carreira.

Análise mais ampla é a de Di Stéfano (2005), que trata o *Coaching* como um modelo de aprendizado, um estilo de liderança, que busca criar condições favoráveis para o aprendizado, o amadurecimento e o desenvolvimento dos indivíduos na organização, aumentando sua capacidade de ação e desenvolvendo competências. E para Terra (2005), *Coaching* se refere a relacionamentos entre líderes e colaboradores, marcados por esforços de transmissão de experiência, incentivo e apoio ao alto desempenho, constituindo-se em uma forma de compartilhamento do conhecimento.

O líder *coach* ensina os seus membros a pensar como líderes, a criar alternativas e soluções para o alcance dos seus objetivos. Ele é parceiro estratégico, agente de mudanças e de desenvolvimento de pessoal. Trabalha com o *feedback* efetivo, como ferramenta inerente ao aprendizado, intervindo em relação à ação do indivíduo e fornecendo informações que favoreçam o trabalho (DI STÉFANO, 2005).

O *coach* é um facilitador e apoiador da equipe, capacitado e com tempo disponível para atuar no treinamento comportamental (FRANÇA, 2007).

O *Coaching* gera à organização equipes de alta *performance* e alinhadas aos objetivos estratégicos; e aos indivíduos e equipes, maior preparo para lidar com mudanças e adversidades e maior potencial de desenvolvimento (DI STÉFANO, 2005).

Como a segunda tendência do Processo de Desenvolvimento, a Gestão de Carreira é o processo de planejar o desenvolvimento profissional dos indivíduos de uma organização (DESSLER, 2003), visando a integração das necessidades individuais (pessoais e profissionais) com as necessidades da organização (estratégicas e operacionais) (BOHLANDER *et al.*, 2003).

São instrumentos da Gestão de Carreira (DUTRA, 2002; BOHLANDER *et al.*, 2003; DESSLER, 2003; FRANÇA, 2007):

- a) identificação das oportunidades e dos requisitos de carreira;
- b) políticas e práticas que ofereçam suporte a decisões individuais sobre carreira;
- c) gerenciamento de carreira pela empresa;
- d) medição do potencial dos profissionais;
- e) comunicação transparente, regras claras e transmissão de segurança aos profissionais pela empresa;
- f) gestão das promoções, transferências e demissões, utilizando critérios adequados e justos, bem como das aposentadorias; e
- g) promoção da carreira e de iniciativas de desenvolvimento.

Bohlander *et al.* (2003) relacionam o *Coaching* e a Avaliação de Desempenho como meios eficazes à Gestão de Carreira. França (2007) enfatiza o sistema de carreira baseado na Gestão de Competências como tendência atual. A Gestão de Competências é a terceira tendência do processo de Desenvolvimento. Em uma análise da origem conceitual desta tendência, tem-se que os primeiros estudos relacionados ao uso do conceito de competências nas práticas de Recursos Humanos foram de McClelland, em 1973, quando este publicou o resultado do seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligência (GRAMIGNA, 2002; FERNANDES, 2006).

“Competências são as características demonstráveis da pessoa, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem o desempenho” (DESSLER, 2003, p. 199). Competência organizacional é o “conjunto de recursos tangíveis e intangíveis coordenados de forma tal a gerar um nível de desempenho particular” (FERNANDES, 2006, p. 41). São algumas competências essenciais atualmente a criatividade, o

relacionamento interpessoal, a proatividade, a flexibilidade, a cultura da qualidade e a Gestão do Conhecimento (FERNANDES, 2006).

O mapeamento e o alinhamento das competências, envolve:

- a) a análise do negócio, intenção estratégica e fatores de sucesso;
- b) a identificação de competências organizacionais e dos recursos que as constituem;
- c) a identificação de competências humanas e o seu desenvolvimento (FERNANDES, 2006);
- d) o investimento nas competências prioritárias ao desempenho e à competitividade organizacional; e
- e) o resultado das *performances* individuais e das equipes (GRAMIGNA, 2002).

O mapeamento correto das competências organizacionais é fundamental para a educação corporativa, identificando as áreas de conhecimento necessárias ao negócio e direcionando-as ao Planejamento Estratégico, agregando valor ao negócio e contribuindo para a criação do diferencial competitivo (SANTOS, 2001).

A mensuração das competências e o aperfeiçoamento da Gestão de Competências são feitos com base:

- a) em um modelo de mensuração corporativo;
- b) em um modelo de mensuração para áreas e processos;
- c) no alinhamento dos modelos de competências e desempenho (FERNANDES, 2006); e
- d) na Avaliação 360 graus (GRAMIGNA, 2002).

Fazem parte desse contexto a Avaliação por Competências e a Remuneração por Competências (LACOMBE, 2005), contribuindo para a identificação e o estímulo ao desenvolvimento de competências e conhecimentos que agregam valor à organização, abordadas posteriormente.

Ivancevich (2008) ressalta que as organizações vêm enfatizando, de modo progressivo, as competências humanas e os profissionais do conhecimento. Gramigna (2002) justifica que, por meio das competências, a organização mantém e desenvolve o capital intelectual, integra competências nas diversas áreas de trabalho, alavanca processos de trabalho, forma sucessores, desenvolve novos comportamentos e assegura mudanças.

Como processo inerente ao desenvolvimento do capital humano, e à quarta tendência apontada, a Universidade Corporativa (UC) é ferramenta que agrega conhecimento individual e organizacional, integrando o Treinamento e Desenvolvimento - T&D competitivo, centrado na educação corporativa.

Significativa é a reflexão de Santos (2001) de que a educação corporativa é um componente importante da Gestão do Conhecimento, fundamentado na estratégia do negócio, visando elevar o valor do capital intelectual da organização de modo contínuo, no cumprimento do seu propósito de socializar o conhecimento.

O T&D competitivo tem como missão melhorar a cultura da organização, e a organização, pelo aprendizado constante e aplicado; e seus objetivos são a aplicação prática na realidade da empresa, visando a melhoria contínua da sua *performance*. É visto como centro de lucros, utiliza tecnologias avançadas, é aberto, possui visão exógena, busca aplicação em projetos, serve como indicador do desenvolvimento da carreira, tem a participação de consultores externos e internos e é responsabilidade conjunta da organização e dos profissionais (BOOG, 2001; EBOLI, 2004).

A Universidade Corporativa tem seus primeiros registros nos EUA. Foi utilizada em 1955 pela empresa General Electric, visando o aprimoramento de profissionais de alto nível, que pudessem conduzir seus negócios com padrões elevados de excelência. Desde então, as organizações vêm desenvolvendo e ampliando esta prática (BOOG, 2001; LOPES, 2004; ABREU, 2006). No Brasil, ela se desenvolveu nos anos 90, quando as organizações perceberam o T&D de modo estratégico, como processo impulsionador da competitividade (EBOLI, 2004).

Na perspectiva de Meister (1999), a Universidade Corporativa foi impulsionada pela flexibilização das organizações, pela ênfase no conhecimento, pela obsolescência rápida do conhecimento, pela empregabilidade e pela educação para a estratégia global. A autora define a Universidade Corporativa como um “guarda-chuva” estratégico para o desenvolvimento e a educação de colaboradores, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais. Para a autora, as organizações optam por chamar de Universidade Corporativa a sua função de educação e estão usando este modelo para consolidar os seus programas educacionais, materiais didáticos e processos de aprendizagem.

A UC é consequência da consolidação da sociedade da informação, com a missão de oferecer mecanismos de aprendizagem não convencionais voltados à realidade da empresa (GOMES, 2004).

“A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela Gestão de Pessoas por Competências” (EBOLI, 2004, p. 48), cumpre papel da educação orientada para a organização, integrando colaboradores em geral às suas estratégias, gerindo o Conhecimento,

mensurando-o, promovendo a sinergia e a cooperação entre as áreas organizacionais, a unificação das perspectivas da organização e transformando-a em organização de aprendizagem, com visão de longo prazo e de educação permanente (ABREU, 2006).

Tornando-se efetiva especialmente pela tecnologia da informação, a UC dispõe de recursos tecnológicos sofisticados, como *Internet*, *Intranet*, tv corporativa e videoconferência (LOPES, 2004). A *Internet* potencializa o Treinamento, estabelecendo uma forte ligação entre a informação e o Treinamento. Os incrementos nas tecnologias interativas de Treinamento são caracterizados pelo *WBT* (*Web Based Training* ou *E-learning*) (BOOG, 2001), *IBT* (Treinamento baseado na *Internet* ou *Intranet*) e as *OCU* (Universidades Corporativas *On-Line*), entre outros (COSTA, 2001).

Fato relevante é o exposto por Abreu (2006), de que há valorização da adoção da metodologia de ensino à distância na UC quando o foco está no T&D de natureza técnica, e ênfase nas metodologias face a face quando o T&D visa promover mudanças comportamentais.

A Universidade Corporativa enriquece o Treinamento de pessoas, transformando-o de processo singular em processo com perspectiva sistêmica, estratégica e de valorização efetiva das pessoas, enfatizando o conhecimento, o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos juntamente com o da organização. Lopes (2004) e Abreu (2006) expõem que, comparada ao T&D tradicional, a UC proporciona:

- a) visão compartilhada do negócio e alinhamento estratégico;
- b) agilidade na multiplicação das informações;
- c) sinergia entre metas e resultados;
- d) orientação para o planejamento e o desenvolvimento de carreira dos indivíduos; e
- e) perpetuação da inteligência organizacional.

Relacionado à manutenção e ao desenvolvimento da inteligência da organização está o processo de Avaliação de Desempenho. No que tange à Avaliação de Desempenho, há hoje a influência da horizontalização, enfatizando o trabalho em equipe e a maior autonomia das pessoas (ARAUJO, 2006). As organizações dispõem de várias formas para avaliar a *performance* dos profissionais, utilizando-se desse processo conforme sua cultura, estratégias e visão das pessoas. Entre os métodos de Avaliação de Desempenho recentes, estão:

- a) a **Avaliação por Competências** - analisa o processo de aprendizado organizacional, baseado nas competências humanas (DUTRA, 2002);



- b) a **Avaliação participativa por objetivos** - é a avaliação da conectividade e da proatividade gerente x equipe. Ambos participam do estabelecimento e do controle das metas da unidade (BOHLANDER *et al.*, 2003);
- c) a **Avaliação por medidas de produtividade** - avaliação pelos níveis de venda, de produção, cooperação, adaptação, iniciativa, relações interpessoais, lucros e taxas de crescimento da empresa (BOHLANDER *et al.*, 2003);
- d) a **Avaliação 360 graus** - consiste em pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e fornecedores internos e externos, na busca por um *feedback* mais completo. Oferece aos profissionais uma visão crítica constante em relação às adequações necessárias para a eficácia e a construção da carreira. Gestores e equipes devem ser treinados por meio de seminários de sensibilização e orientação (BOHLANDER *et al.*, 2003; GRAMIGNA, 2002);
- e

e) a **Autoavaliação** - avaliação realizada pelo próprio indivíduo, com base nas características específicas da sua atividade, nas metas e resultados propostos; inclui também a análise comportamental (ARAUJO, 2006).

A Avaliação de Desempenho contribui para a constituição do processo de Remuneração. Analisando as tendências da Remuneração, observa-se que estas estão centradas na atenção à legislação e à tecnologia, estando o gestor de pessoas estruturando Plano de Cargos e Salários, Remuneração Estratégica, considerando competências e comportamentos de motivação para o trabalho (ARAUJO, 2006). A Remuneração pode ser considerada como um dos fatores mais significativos para a produtividade humana no ambiente laboral e vem passando por uma renovação no seu modo de constituição, por meio da busca de fatores agregadores referentes à carreira e segurança, entre outros estímulos ao trabalho.

A Remuneração hoje inclui complementos, formando o “pacote” de Remuneração (DUTRA, 2002). Fazem parte da Remuneração complementar os programas de Incentivos e os programas de Benefícios. Os Programas de Incentivos podem ser individuais, grupais e de empreendimento (Remuneração Variável) (BOHLANDER *et al.*, 2003); e os de Benefícios oferecem oportunidade ao profissional de escolher os benefícios que lhe são mais convenientes ao longo da sua carreira na organização, com responsabilidade e custos compartilhados (BOOG; BOOG, 2002).

A política de Benefícios tende a ter maior efetividade nas organizações, a ser desenvolvida dentro das exigências legais, a ter visão ética, social e organizacional e transparência (ARAÚJO, 2006). Os Benefícios contribuem para a imagem da organização, são um dos fatores para a captação e retenção do capital humano e têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos colaboradores, sua segurança atual e futura e sua condição de vida (COOPERS; LYBRAND, 1996).

A Remuneração por Competências é uma modalidade da Remuneração Estratégica, baseada na Gestão de Competências e na Avaliação por Competências. Remunerar por Competências é avaliar mais amplamente as pessoas e todo o seu potencial de desempenho, nos âmbitos técnico e humano, dotando a organização e a ARH de flexibilidade e sustentando novas estratégias organizacionais (DESSLER, 2003).

Dutra (2002) define-a como a remuneração em função da complexidade, determinada pela carreira e pelo cargo, o qual muda com o tempo, em termos de tarefas e responsabilidades, sendo as competências mais estáveis que os cargos. Nessa análise, o autor pontua alguns critérios para a Remuneração por Competências de um gestor (DUTRA, 2002):

- a) orientação ao negócio ou à estratégia organizacional;
- b) comunicação eficaz;
- c) atuação em equipe;
- d) capacidade de inovação e desenvolvimento; e
- e) gestão de recursos.

Outras tendências dos processos de RH são a Segurança e a Saúde no Trabalho, hoje vistas como funções nobres que buscam a ambientação, o desenvolvimento social e a educação. Transformaram-se em ação social, em conformidade com a legislação. A qualidade de vida é, nesse contexto, um programa com novos recursos para promover a saúde no ambiente de trabalho (ARAÚJO, 2006).

A Qualidade de Vida no Trabalho foi enfatizada nos anos 90, por conta da gestão da qualidade, do direito à saúde e da evolução da consciência social, além da necessidade de renovação do estilo de vida (FRANÇA, 2007).

Em uma análise das ciências que contribuíram para a origem da QVT, tem-se (FRANÇA, 2007):

- a) **Saúde** - expectativa de vida;
- b) **Psicologia** - afetos e valores pessoais;
- c) **Sociologia** - compartilhamento social;
- d) **Administração** - velocidade e mudanças;

- e) **Engenharia** - ergonomia, tecnologia e produção enxuta;
- f) **Economia** - desfronteirização e responsabilidade social; e
- g) **Ecologia** – ecossistema e desenvolvimento sustentado.

QVT é o conjunto de aspectos positivos, referentes ao ambiente de trabalho. (BITENCOURT, 2004). A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é a capacidade de administrar o conjunto de ações no ambiente de trabalho, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização (FRANÇA, 2007).

Um programa de QVT, em linhas gerais, é assim descrito por Bitencourt (2004):

- a) **Trabalho** - deve ser experimentado como compensador, sendo o empenho proporcional ao grau de crença na obtenção de resultados positivos;
- b) **Autonomia** - fundamental para sentir satisfação;
- c) **Feedback** - oriundo do trabalho e das condições de trabalho, essencial para a satisfação das necessidades psicológicas;
- d) **Condições físicas** - preocupação com a saúde do indivíduo, atuando na redução de acidentes de trabalho, LER (Lesões por Esforços Repetitivos), DORT (Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho) e cuidando da ergonomia e da ginástica laboral; e
- e) **Condições psicológicas e sociais** - humanização, estímulo, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e socialização.

Quando a organização investe nesses aspectos, tende a obter alguns benefícios. Entre os resultados de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho estão custos reduzidos com saúde e segurança, capital humano diferenciado, flexibilidade, inovação e desenvolvimento (BOHLANDER *et al.*, 2003).

As questões referentes às Relações Trabalhistas enfatizadas na literatura são a relação da organização com os sindicatos, os acordos coletivos, a administração dos dissídios, as negociações, a comunicação, a administração de conflitos e o clima organizacional (MARRAS, 2000; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; LACOMBE, 2005).

Também, na relação com os profissionais, é significativa a expansão das práticas de gestão participativa, qualidade de vida (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) e de Recolocação, o *Outplacement*, uma técnica por meio da qual o profissional demitido é assistido por um especialista até a concretização dos seus objetivos profissionais. É o desligamento ético, uma ação social da Gestão de

Pessoas no sentido de manter a relação positiva com o profissional, sua autoestima e empregabilidade (MACEDO, 1994).

O *Outplacement* beneficia o empregado que sai e causa boa impressão aos que permanecem na empresa, sustentando o clima interno e a lealdade dos indivíduos (LACOMBE, 2005).

Por fim, ressaltam-se as tendências provenientes da Tecnologia da Informação, que possibilitam a monitoração dos processos de RH. Estas são o Sistema de Informações de Recursos Humanos e a Auditoria de Recursos Humanos.

O Sistema de Informações de Recursos Humanos é um procedimento sistemático de coleta, armazenamento, manutenção, recuperação e validação de dados relevantes à organização sobre os seus recursos humanos, atividades relacionadas às pessoas e características da unidade da organização, apoiando decisões da área de RH e auxiliando na comunicação e nos processos de mudança (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A Auditoria de Recursos Humanos examina se as políticas e práticas de RH estão adequadas e sendo seguidas. Basicamente, toda atividade pode ser auditada; avalia-se se ocorreu como planejada, seguiu as normas apropriadas, envolveu as pessoas certas. A Auditoria relaciona-se com a gestão da qualidade, expondo lacunas e oportunidades de melhoria dos processos de RH. Nesse contexto, a organização também pode utilizar a Abordagem Referencial, para suprir possíveis limitações da Auditoria, por meio de equipes enviadas às organizações líderes para a observação das melhores práticas, traçando um comparativo entre as suas práticas atuais e buscando melhorá-las (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Na visão de Boog e Boog (2002), a principal tendência na Auditoria de RH é a criação de indicadores de desempenho. Enfatiza-se aqui o *BSC*.

O *Balanced Scorecard (BSC)*, de Kaplan e Norton, monitora o desempenho organizacional, tendo entre os seus objetivos a inovação e o aprendizado, por meio da capacitação dos indivíduos, sistemas de informação da capacitação, motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997). Adaptado aos recursos humanos, o *BSC* é uma ferramenta que avalia a *performance* da Gestão de Pessoas, acompanhando as atividades da organização, utilizando indicadores como aprendizado, processos e clientes, acrescidos aos dados do desempenho financeiro (BECKER, HUSELID; ULRICH, 2001). Estes autores propõem uma metodologia de aplicação do *BSC* voltada à Gestão de Pessoas que pode ser resumida da seguinte forma:

- a) compreensão do processo de criação de valor das práticas de Gestão de Pessoas para a organização;
- b) definição dos sistemas amplos constitutivos de RH (Recrutamento, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Remuneração, entre outros);
- c) identificação do impacto no comportamento dos indivíduos; e
- d) influência desse comportamento na excelência da empresa no mercado.

Em síntese, a análise dos processos de Recursos Humanos e suas tendências demonstra a adaptação estratégica da área de RH ao longo dos anos. Lacombe (2005) indica, como exigências pontuais e desafios à Gestão de Pessoas, o aumento do valor dos recursos humanos, a liderança, a criatividade e inovação, equipes multidisciplinares e autogerenciáveis e a prioridade no cliente.

Assim, para este trabalho será considerada a seguinte estrutura dos processos de Recursos Humanos:

<b>PROCESSO</b>	<b>SUBPROCESSOS</b>
<b>Provisão de Talentos Humanos</b>	Planejamento de RH Atração de Talentos Seleção de Talentos Integração
<b>Desenvolvimento de Pessoas</b>	Treinamento Desenvolvimento Educação Corporativa
<b>Retenção de Talentos</b>	Planejamento de Carreira Desenho do Cargo Qualidade de Vida no Trabalho Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho
<b>Remuneração de Pessoal</b>	Plano de Cargos e Salários Remuneração Variável Benefícios Sociais
<b>Comprometimento de Pessoas</b>	Avaliação de Desempenho Monitoramento
<b>Adequação de Pessoas</b>	Trabalho em equipe, liderança, papel do gestor, comunicação, conflito, negociação, envolvimento nas questões de RH, gestão do conhecimento

Quadro 4 - Os processos de Recursos Humanos para análise  
Fonte - Elaborado pelo autor

Nesse contexto, a Consultoria Interna de Recursos Humanos, descrita na sequência, é ferramenta significativa à *performance* organizacional, na manutenção do capital humano, do conhecimento e da competitividade.

## **2.2 Consultoria Interna de Recursos Humanos**

A Consultoria Interna de Recursos Humanos está entre as atribuições e os desafios da Gestão de Pessoas. É uma tendência crescente nas organizações pautadas pelo modelo de organização flexível (MEISTER, 1999), marcada por estrutura enxuta, flexibilidade e capacidade de dar respostas rápidas ao ambiente dinâmico.

Como Consultor Interno, o profissional de Recursos Humanos ajuda a organização a manter-se competitiva, por meio do aumento do valor das pessoas. Eboli (2004) pontua que o desenvolvimento do capital intelectual da empresa, das competências humanas, viabiliza as estratégias organizacionais e mantém a competitividade.

Este subitem trata da Consultoria Interna de Recursos Humanos e das suas características.

### **2.2.1 Contextualização e definições**

A competitividade organizacional é pautada por estratégias adequadas, ênfase nas pessoas e em suas competências. Para melhorar a *performance*, as organizações vêm consolidando o papel da Gestão de Pessoas e ampliando a atuação dos profissionais de RH como Consultores Internos, capazes de potencializar as mudanças, a energia e o conhecimento das pessoas, melhorar a estruturação organizacional, a velocidade e a qualidade.

A Consultoria Interna teve origem na Europa e nos Estados Unidos na década de 1950, ganhando forças até chegar a ser, nos anos 80, o segmento que mais crescia entre as modalidades da Consultoria. Consolidou-se na década de 90, em virtude da demanda por mudanças culturais, estruturais e práticas para a competitividade organizacional (JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998).

No Brasil, essa forma de atuar evoluiu a partir da década de 60, motivada pela expansão do parque empresarial, necessidade de atualização das técnicas de gestão organizacional, evolução tecnológica, orientação das organizações para o futuro, busca pela melhoria no

conhecimento das pessoas e um questionamento progressivo da relação organização-cliente, visando um processo de melhoria contínua e sustentada (OLIVEIRA, 1999). Entre as formas de Consultoria, há ênfase crescente na Consultoria Interna.

A Consultoria Interna tem assumido papel importante nas organizações como atividade de cunho intelectual, de apoio à gestão e à agilidade das ações da organização. Com uma visão sistêmica, atua em mudanças culturais, estruturais, tecnológicas, comportamentais e de organização do trabalho. Há evidências de que a necessidade de reestruturação e modernização das organizações tem aberto maior espaço para determinados especialistas, como os profissionais da área de Recursos Humanos, caracterizados como Consultores Internos (MANCIA, 1997).

Como parte da Gestão de Pessoas, a Consultoria se desenvolveu no meio organizacional na medida em que a área de Recursos Humanos passou de técnico-burocrática para humana e desenvolvimentista, atuando efetivamente nos processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, entre outros.

A necessidade de mudança nos processos, nos sistemas organizacionais e na verdade conduzida pelos colaboradores das organizações ampliou de forma significativa a importância da Consultoria. A evolução tecnológica e a ênfase na qualidade também foram aspectos que contribuíram para que as atividades de Consultoria fossem percebidas como ações estratégicas, que possibilitam a melhoria da Gestão de Pessoas e o desenvolvimento organizacional, por meio de visões agregadoras ao negócio da organização (LEITE *et al.*, 2005).

A missão da área de RH é, por exemplo, apoiar os gestores de linha para ter profissionais qualificados (Recrutamento e Seleção), motivados e produtivos (Avaliação de Desempenho e Recompensa). Para isso, os profissionais de RH precisam estar próximos de seus clientes internos, orientando e apoiando constantemente, por meio de informações ou de ações, em uma relação de parceria. Desta parceria surge a função do RH de prestar Consultoria, facilitando a manutenção da flexibilidade organizacional e pesquisando novos modelos que otimizem a articulação dos recursos da empresa, preparando-a para mudar e se adaptar aos desafios do ambiente (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 1997).

Milkovich e Boudreau (2000) apontam que algumas organizações atuam com um modelo de RH de alta flexibilidade, com líderes dotados de ampla experiência e conhecimento sobre o negócio e suas unidades. Nesse modelo, a ação fica por conta dos gestores ou representantes de

RH, os quais atuam como Consultores Internos para as unidades de negócio, criando políticas adequadas às necessidades de cada unidade e transformando a organização em uma rede de alianças.

A evolução da área de RH, dentro dos seus diversos modelos de gestão até a Consultoria Interna de Recursos Humanos, é apresentada no Quadro 5.

<b>MODELO/ AÇÃO</b>	<b>Administração de Pessoal</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Consultoria Interna de Recursos Humanos</b>
<b>Concepção sobre as pessoas</b>	Policimento, mandatário	Valorização das experiências	Valorização das Competências e do Capital Intelectual
<b>Ação de RH</b>	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa
<b>Políticas de RH</b>	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, formalizadas e diretamente relacionadas aos resultados estratégicos
<b>Sistemas</b>	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de Administração de RH	Sofisticados, articulados com a obtenção dos resultados estratégicos da empresa
<b>Status</b>	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Quadro 5 - Os modelos de RH até a Consultoria Interna de Recursos Humanos

Fonte - ORLICKAS (1999)

A conceituação da Consultoria é ampla na literatura, porém, observa-se uma relação entre os conceitos no que diz respeito à sua concepção como atividade de parceria entre a organização e um profissional apto a orientar, a gerar mudanças e a desenvolver soluções capazes de agregar valor à organização.

Partindo de uma definição geral de Consultoria, Orlickas (1999) define-a como o fornecimento de certa prestação de serviço, por um



profissional qualificado, provido de remuneração, efetuada por meio de diagnósticos e processos, com o propósito de levantar as necessidades organizacionais, indicar soluções, recomendar ações, efetivamente implantá-las e acompanhá-las. A autora pondera que entre as diversas formas da Consultoria figura a Consultoria Interna de Recursos Humanos. Algumas definições sobre o tema são expostas no Quadro 6.

<b>Orlickas</b>	Processo que exige a atuação multidisciplinar do profissional de RH na organização, como elo entre o cliente interno e o RH corporativo e agente facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, oferece sugestões e busca soluções (1999).
<b>Gil</b>	Prestação de serviços focados na identificação e análise de problemas relacionados à política, organização e métodos na área de RH e recomendação de ações preventivas e corretivas à organização (2001).
<b>Leite <i>et al.</i></b>	Intervenção planejada na organização e nos seus processos de mudança, que afeta diretamente as pessoas, os grupos e a própria coletividade (2005).
<b>França</b>	Função de Recursos Humanos onde são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas da organização (2007).

Quadro 6 – Definições de Consultoria Interna de Recursos Humanos  
Fonte – Elaborado pelo autor

Observa-se nas definições supracitadas, referências à consultoria Interna de RH como uma ação de apoio à solução de problemas organizacionais. Outros dois pontos importantes ressaltados são o caráter de agente facilitador do Consultor Interno de RH (ORLICKAS, 1999) e a questão da mudança organizacional que pode ser gerada pela consultoria Interna de RH (LEITE *et al.*, 2005).

Leite *et al.* (2005) argumentam que a Consultoria Interna de RH agrega valor à Gestão de Pessoas, pois focaliza os meios pelos quais os resultados são atingidos, gerenciando as pessoas envolvidas de modo efetivo.

Wanderley (1992) observa que o Consultor Interno de RH representa a evolução da Auditoria de Recursos Humanos, cumprindo papel de fiscalizador e mantenedor do desempenho organizacional.

Como processo de apoio à Gestão de Pessoas, a Consultoria contempla a valorização do trabalho do Consultor Interno e a transformação da função de RH em função estratégica, ficando a Gestão de Pessoas a cargo dos Gestores de Linha (LEITE *et al.*, 2005). Eltz e Veit (1999, p. 34) argumentam que “a atividade de Consultoria requer de seus profissionais e usuários uma complementaridade integrativa, na qual a efetividade do processo se dá na medida em que existem ações que objetivam abolir os limites das posições individuais e propiciar a sinergia na busca de soluções”.

O Consultor Interno de RH atua como orientador da organização, em um processo de responsabilidade compartilhada e de desenvolvimento coletivo. A Consultoria Interna de RH é caracterizada a seguir.

### 2.2.2 Características da Consultoria Interna de Recursos Humanos

Este tópico trata dos objetivos, do projeto e controle e das formas de intervenção da Consultoria Interna de Recursos Humanos, bem como ressalta a questão ética e os ganhos da organização proporcionados pela Consultoria Interna de RH.

A Consultoria Interna de RH é resultante da atuação estratégica da área de Recursos Humanos, portanto, parte do pensamento sistêmico para propor ações e inovações no ambiente organizacional. Entre a diversidade de intenções na prática da Consultoria Interna de RH, Leite *et al.* (2005) ponderam a sensibilização da organização para:

- a) visão sistêmica;
- b) liderança de pessoas e grupos;
- c) conhecimento amplo;
- d) transformação de potenciais em *performance*;
- e) aplicação de processos adequados; e
- f) viabilização dos objetivos desejados, estimulando a aprendizagem contínua da organização.

A Consultoria Interna é uma alternativa para o desenvolvimento organizacional, que visa responder com agilidade e inteligência às demandas da organização (MANCIA, 1997). A Consultoria Interna agrega valor à organização, pois se trata de um agente interno que conhece os problemas da empresa (ROFFEY PARK, 2003), um parceiro estratégico que contribui de modo criativo para a produtividade e eficácia da organização (GREEN, 2002).

O objetivo final da Consultoria Interna é produzir “alguma espécie de mudança” (BLOCK, 2001, p. 3), seja de estrutura, políticas, procedimentos ou relacionamento. Mais especificamente, há três tipos de objetivos: objetivos de negócio, objetivos de aprendizagem e objetivos de desenvolvimento organizacional (BLOCK, 2001).

A Consultoria Interna proporciona mudanças na organização e soluciona problemas de seus setores sem a necessidade de criação de assessorias permanentes ou de contratação de serviços externos (consultoria externa). O Consultor Interno influencia, aconselha e persuade as pessoas a fazer as coisas de modo diferente (JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998).

Orlickas (1999) e França (2007) apontam que a Consultoria Interna de RH visa monitorar rapidamente os focos de insatisfação, atender a maioria das necessidades dos colaboradores e gerar proximidade entre cliente e consultor, maior interação e criação de uma relação de confiança, menor custo fixo e maior facilidade na avaliação e controle do trabalho efetuado. Ainda na visão de Orlickas (1999), a Consultoria Interna de RH busca melhor atender o cliente interno, prover a organização de informações descentralizadas, facilitar a comunicação organizacional e antecipar tendências, alinhada com as estratégias da organização.

A Consultoria Interna busca no profissional de RH o entendimento dos movimentos organizacionais provenientes das mudanças internas ou externas e o suporte às áreas e gestores na busca dos resultados estabelecidos. Atua na cultura, planejamento estratégico, gerenciamento e assessoria, em todos os níveis da organização, buscando ligar as atividades de cada unidade com os objetivos estratégicos. As suas ações devem orientar as áreas no alcance dos objetivos estratégicos, identificando as interações que podem e devem ser fortalecidas. Exigem da estrutura de RH capacidade de comunicação, multifuncionalidade e visão sistêmica amplamente desenvolvidas (AMORIM, 2003).

Para assegurar o alcance dos objetivos e as contribuições da Consultoria Interna de RH, a relação do profissional com a organização é aspecto pontual. Oliveira (1999) argumenta que a interação do Consultor Interno de RH com a organização deve ser sólida e bem planejada, sustentada pela confiança, otimização de informações, abertura a mudanças e visão do Consultor como um facilitador, para que o trabalho seja desenvolvido com maior eficácia. Este deve atuar como um agente de desenvolvimento organizacional, capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma mudança

planejada, visando uma melhor adequação ao mercado, à tecnologia e ao ritmo dinâmico de mudanças no ambiente organizacional global.

Hansen (1990) expõe sobre o grau de envolvimento do Consultor Interno no processo de mudança organizacional, o qual varia de acordo com as necessidades e a Cultura Organizacional. A participação ativa envolve o seu domínio como especialista, buscando soluções e fazendo recomendações, baseado no seu conhecimento e experiência, e a implementação das suas recomendações pela empresa. A participação passiva do Consultor Interno posiciona-o como educador/orientador da organização, para que ela possa conduzir o processo ou resolver os problemas que surgem, não centrando as soluções na figura do Consultor. Seja qual for o grau de envolvimento do Consultor, é fonte de aprendizado, segurança e otimização de resultados.

Mesmo com todo cuidado na relação do Consultor com a organização, a resistência das pessoas a mudanças é fator presente. Block (2001) pondera que o ponto central para a compreensão da resistência é vê-la como uma parte previsível, natural e necessária da aprendizagem organizacional. Trata-se de uma reação emocional contra o processo de estar recebendo auxílio ou de precisar encarar problemas organizacionais.

O autor cita que o Consultor deve apoiar a organização para que expresse a sua resistência e trabalhá-la. Leite *et al.* (2005) avaliam-na como uma variável de cunho psicológico/comportamental, a ser trabalhada de forma a amenizar ou eliminar a instabilidade emocional, os medos e as expectativas experimentados pelos indivíduos. Para atingir os objetivos propostos pela Consultoria Interna de RH, o Consultor deve considerar também a cultura individual, a experiência profissional, a pressão social e o histórico organizacional como fatores determinantes do tipo e do ritmo das mudanças organizacionais, agindo como um facilitador dos processos de mudança.

A Consultoria deve respeitar a realidade e a dinâmica organizacional, atuando da forma mais viável à realidade da organização, concentrando-se na mudança gradual, permitindo a ampliação da visão da empresa, o aprofundamento do seu conhecimento e a adaptação ao ambiente. Deve-se entender o contexto, definir o foco, planejar a gestão (Consultoria), selecionar as ferramentas e processos e assegurar o seu controle (LEITE *et al.*, 2005). Esses aspectos são determinados no projeto da Consultoria Interna de RH.

Esse contexto determina que o profissional de Recursos Humanos como Consultor Interno apresente características essenciais. Em termos gerais, Green (2002) indica que a Consultoria Interna de RH exige um

conjunto de conhecimentos definidos, mudança de atitudes e uma nova forma de pensar o RH.

Na visão de Block (2001), o Consultor Interno de RH precisa ter Habilidade Técnica, a qual envolve especialização em determinada área, Habilidade Interpessoal, tratando da comunicação e relacionamento, e Habilidade de Consultoria, situada na competência no cumprimento e na execução de todas as fases do projeto de Consultoria.

Vergara e Branco (1995) apontam um perfil que envolva competências gerenciais para gerir a competitividade, a complexidade, a incerteza, a adaptabilidade e o aprendizado. Milkovich; Boudreau (2000) e Ulrich (2000) ressaltam que, como parceiro de negócio e agente de mudanças, o Consultor deve conhecer profundamente o negócio da empresa, em termos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais, além das práticas específicas de RH, tornar-se especialista administrativo, defensor dos colaboradores e desenvolver a liderança, a comunicação, sistemas de incentivo e a responsabilidade coletiva.

Na perspectiva de Gil (2001), a atuação do gestor de pessoas é estratégica, consultiva, preventiva e de parceria. Focado nas soluções e no cliente, busca a renovação cultural e tecnológica, por meio do planejamento de longo prazo, *benchmarking*, gestão de talentos, liberdade das pessoas, qualidade de vida no trabalho, manutenção da ética e responsabilidade social, como um agente de mudanças.

Em uma síntese, o perfil do Consultor Interno de RH, de acordo com diversos autores, é pautado pela visão de administração e de mercado, visão generalista ou especialista conforme o foco e o nível de intervenção, pelo pensamento estratégico, por habilidades de negociador, líder e educador, com ênfase nas pessoas, pela racionalidade e isenção, disciplina, criatividade, perseverança, habilidade para assumir riscos e enfrentar resistências, comprometimento com os resultados e comportamento ético (MOCSÁNYI, 1997; ELTZ e VEIT, 1999; JUNQUEIRA, 1999; OLIVEIRA, 1999; ORLICKAS, 1999; LEITE *et al.*, 2005).

### 2.2.2.1 O projeto da Consultoria Interna de Recursos Humanos

Para atender de modo adequado às necessidades da organização e propor soluções que levem à melhoria da *performance*, a Consultoria Interna de RH é orientada por um projeto.

Leite *et al.* (2005) refletem que, em decorrência do ambiente competitivo atual, as organizações estão buscando a melhoria das suas atividades. A Consultoria Interna de RH como um processo organizacional pode ser melhor orientada por meio de um projeto, caracterizado sumariamente por ter um objetivo definido e que termina quando este é alcançado, ou como um “empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos” (p. 84), sendo conduzido por pessoas para atingir tal objetivo, respeitando prazos, recursos e qualidade requerida. Portanto, a sua efetivação segue uma lógica semelhante a dos projetos, diferenciando-se pelas particularidades da Consultoria em cada etapa.

Block (2001), referindo-se tanto à Consultoria Externa quanto à Consultoria Interna, pontua as seguintes fases de um projeto de Consultoria:

- a) contratação ou entrada – fase do contato inicial com o cliente e investigação da natureza do problema;
- b) coleta de dados e diagnóstico – fase do diagnóstico, definição dos métodos, dados a coletar e cronograma;
- c) *feedback* e decisão de ação – relato e envolvimento do cliente no processo de análise das informações;
- d) engajamento e implementação – colocar em prática o planejado e treinar para a implantação; e
- e) extensão e término - avaliação da implantação e aprendizado.

Leite *et al.* (2005) colocam que um projeto de Consultoria requer o planejamento sistemático do seu início até a conclusão, considerando: a) os seus objetivos; b) escopo (abrangência); c) prazo (ciclo de vida do projeto); d) recursos (financeiros, humanos e tecnológicos); e e) nível de qualidade.

O ciclo de vida do projeto contempla as seguintes etapas (LEITE *et al.*, 2005):

- a) Levantamento - fase inicial, quando a equipe de consultoria tomará conhecimento das atividades que foram ou estão sendo desenvolvidas;
- b) Diagnóstico e desenvolvimento – formulação e estratégias para construção da proposta; e
- c) Implantação e implementação – fase final do projeto, de implantação, de pôr em prática.

A partir do perfil do projeto, portanto, das particularidades da organização, são estabelecidas as normas e os integrantes da Consultoria, responsáveis pela sua operacionalização e, em grande parte, pela sua eficácia. Entre as regras básicas do projeto estão:

- a) participação equitativa de todos os membros (hierarquia funcional);
- b) divisão do trabalho baseada no conhecimento; e
- c) estabelecimento das operações e identificação das pessoas envolvidas na equipe e nos resultados da Consultoria.

A equipe da Consultoria deve predefinir o líder, o facilitador do projeto e o assistente do projeto. A observação e o cumprimento de tais premissas tornam um projeto coerente com a demanda da organização e estabelecem uma estrutura horizontalizada, onde competências são reunidas para agregar resultados a todas as áreas envolvidas na Consultoria (LEITE *et al.*, 2005).

A Consultoria Interna de Recursos Humanos depende de diversos fatores para auxiliar a organização na melhoria da sua competitividade. Esses fatores vão além do projeto e suas etapas, das normas e da constituição da equipe da Consultoria. Na visão de Orlickas (1999) e França (2007), a prática da Consultoria Interna de RH envolve também:

- a) comprometimento da alta direção;
- b) foco na qualidade e nas pessoas;
- c) desburocratização;
- d) políticas de RH definidas;
- e) tornar a área de RH uma unidade de negócios;
- f) definição do papel do Consultor Interno;
- g) capacitação dos gestores;
- h) conscientização de todos;
- i) execução de um *Benchmark*;
- j) valorização das competências individuais;
- l) Gestão de conflitos; e
- m) acompanhamento constante.

A monitoração da Consultoria Interna de RH é aspecto preponderante para a avaliação, por parte da organização, do suporte oferecido pela Consultoria, verificação da coerência com o planejamento realizado e das ações propostas e implementadas. Nesse sentido, Leite *et al.* (2005) apresentam um posicionamento interessante sobre o controle do projeto da Consultoria, defendendo que este deve ocorrer durante toda a sua realização, para que o Consultor tenha informações constantes e atualizadas e possa assegurar o alcance dos objetivos da Consultoria. Como forma de controle, coloca o Ciclo do PDCA, ferramenta utilizada na Gestão da Qualidade, sendo P (*plan*) – Planejar, D (*do*) – Executar, C (*check*) – Verificar e A (*act*) – Agir corretivamente.

O planejamento da Consultoria Interna de RH, a obediência ao projeto, aos seus fatores inerentes e a manutenção das ações resultantes do trabalho do Consultor, qualificam a Consultoria como ferramenta apoiadora das estratégias organizacionais e de transformação da organização. As formas de intervenção da Consultoria Interna de Recursos Humanos são o teor do próximo subitem.

### 2.2.2.2 Intervenção da Consultoria Interna de Recursos Humanos

O Consultor Interno de RH é um intraempreendedor, capaz de gerar conhecimento, qualidade, flexibilidade e inovação à organização, por meio de processos de Recursos Humanos alinhados às estratégias organizacionais e de programas voltados ao desenvolvimento da empresa e das pessoas. A Consultoria Interna de RH é uma atividade atrelada ao planejamento organizacional, pois, para Orlickas (1999), o Consultor, possuindo o conhecimento de uma realidade mais ampla, ajuda os gestores a produzir excelência.

Os estudiosos da área pontuam algumas das intervenções mais comuns do Consultor Interno de RH em uma organização.

Em linhas gerais, o Consultor Interno de RH orienta os gestores na condução (ORLICKAS, 1999):

- a) do Recrutamento e Seleção;
- b) do Treinamento e Desenvolvimento;
- c) da Avaliação de Desempenho; e
- d) da Remuneração.

Ainda na visão de Orlickas (1999), no Recrutamento e na Seleção, o Consultor Interno de RH assessora os gestores quanto à forma adequada e quanto ao perfil do profissional, apresenta as melhores ferramentas e acompanha o processo. Michelman (2007) argumenta que os gestores devem enfatizar a Seleção, procurando pessoas cujo talento redefine como o trabalho é feito.

O Consultor Interno de RH compartilha com os gestores as necessidades de Treinamento, participa da Avaliação de Desempenho, acompanha as promoções e demissões, auxilia no planejamento de Carreira, avalia os programas de Remuneração e trata dos Benefícios oferecidos pela organização, além de propor soluções para conflitos e estabelecer metas de RH para as áreas, adaptando os processos de RH às necessidades dos clientes internos ao desenvolver projetos junto ao RH Corporativo (ORLICKAS, 1999).



Michelman (2007) complementa que o Consultor Interno de RH atua no desenvolvimento da organização, encaixando adequadamente os profissionais, avaliando o seu desempenho, recompensando-os e assegurando o seu desenvolvimento, oferecendo desafios progressivos, compreendendo que cada pessoa é diferente e formulando estratégias para melhorar as habilidades dos indivíduos e para trabalhar os seus pontos fracos.

Entretanto, em meio aos processos de Recursos Humanos, pelos quais se consolida a Gestão de Pessoas, há outros modos de intervenção do Consultor Interno de RH, apontados por Leite *et al.* (2005):

- a) a Gestão da Mudança;
- b) o Desenvolvimento de Equipes;
- c) o *Coaching*; e
- d) o BSC (*Balanced Scorecard*).

A Gestão da Mudança é “desafio para o Consultor, pois pressupõe a transformação da organização, de políticas, processos ou comportamentos” (LEITE *et al.*, p. 111). Ocorre, efetivamente, em três etapas: o envolvimento, o desenvolvimento e a internalização. Neste sentido, o Consultor tem como atribuições iniciais identificar o perfil das pessoas da organização e trabalhar a sua resistência a mudanças, para que elas se envolvam e passem a internalizar as mudanças (LEITE *et al.*, 2005).

É preciso preparar as pessoas para a Consultoria Interna, para que não haja conflitos ou dificuldades no trabalho do consultor (MANCIA, 1997). Outros fatores que otimizam a mudança são a transmissão de informações, o desenvolvimento de novas competências, o *feedback* e a criação de novas necessidades (ORLICKAS, 1999). A Gestão da Mudança favorece o comprometimento das pessoas, pois, criado o ambiente para mudanças, a viabilidade para a aceitação de ações voltadas à integração, comunicação e melhoria da *performance* é ampliada.

Como segunda forma de intervenção da Consultoria Interna de RH, o Desenvolvimento de Equipes é fator fundamental para a organização, já que a sua estrutura é composta por diversas equipes articuladas e interdependentes. O Consultor Interno de RH busca compreender essas equipes e definir os seus padrões de desempenho, para alcançar um modelo de trabalho colaborativo, além de atuar para que objetivos e regras sejam claros, estimular o compromisso pessoal mútuo e desenvolver níveis adequados de habilidades e competências de Liderança, fatores essenciais a uma boa equipe.

As formas de ação em equipes variam de acordo com a necessidade de redefinição, podendo ser estruturais, comportamentais ou focadas em objetivos mais específicos, sendo alguns processos relacionados aos grupos focais, às simulações e à administração de conflitos. Os planos de ação e o *feedback* são aspectos importantes no processo de Desenvolvimento de Equipes (LEITE *et al.*, 2005). Uma equipe precisa ter a capacidade de planejamento para traçar os passos necessários ao alcance de determinado objetivo; o *feedback* informa o desempenho da equipe e renova atitudes e processos.

A terceira forma de intervenção do Consultor Interno de RH é o *Coaching*, um “processo de desenvolvimento humano, de equipes, de comprometimento, de energização das pessoas e do seu envolvimento na organização” (LEITE *et al.*, p. 130), trabalhando gestores, *trainees* e equipes, no âmbito tecnológico e no aconselhamento de carreira, associando os objetivos individuais e organizacionais. Como forma de Consultoria, as funções essenciais do *Coaching* são a criação do hábito de conviver com incertezas, a busca da consciência da necessidade de interação dos indivíduos, do seu envolvimento na mudança, de aprendizagem, atualização e novas relações de trabalho, flexíveis e criativas, resultando em uma organização mais humana, estratégica e equilibrada, tendo o Consultor como educador das pessoas, dos processos e dos resultados organizacionais (LEITE *et al.*, 2005).

Finalizando as principais formas de intervenção da Consultoria Interna de RH, o *BSC (Balanced Scorecard)* oferece ao Consultor Interno a possibilidade de monitorar as soluções por ele propostas à organização. O *BSC* é um sistema de indicadores que verificam e impulsionam o desempenho organizacional, sendo os indicadores os recursos financeiros, os processos internos, o aprendizado e crescimento e os clientes (LEITE *et al.*, 2005), os quais se analisados em conjunto, dentro de uma relação de causa e efeito, possibilitam melhorias no planejamento e na comunicação da organização (LEITE *et al.*, 2005, FRANÇA, 2007). A implementação do *BSC* como ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas requer clareza nas estratégias de negócio, inclusão das pessoas como ativo estratégico, alinhamento da Gestão de Pessoas aos produtos organizacionais e formas de mensuração estratégica (LEITE *et al.*, 2005).

O Consultor Interno de Recursos Humanos irá agir na medida em que a organização necessita, seja para auxiliar na solução de uma questão individual, seja para encontrar soluções estratégicas. Leite *et al.* (2005) apontam, nesse sentido, as oportunidades de intervenção da Consultoria Interna de RH, podendo esta atender necessidades: a) de

indivíduos; b) de grupos; c) de setores isolados; e d) de toda organização.

Quando atua em prol dos indivíduos, a Consultoria permite o ajuste, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas na organização, por meio do Treinamento, da Avaliação de Desempenho, da prática do *feedback* e do *Coaching*, entre outros. Atuando com grupos, as contribuições da Consultoria relacionam-se à Gestão de Equipes e à Gestão de Conflitos, otimizando as relações interpessoais.

No âmbito de setores isolados e/ou conflitantes, a Consultoria viabiliza o entendimento e a parceria global na organização, harmonizando as relações intergrupais, por meio da intervenção voltada à conectividade dos grupos, fazendo prevalecer a visão e os interesses maiores da organização. E, quando a intervenção envolve a organização na sua totalidade, a Consultoria atua estrategicamente, baseada no planejamento da organização para o futuro, na Cultura Organizacional, nos sistemas e processos e no envolvimento das pessoas, aspectos centrais na mudança organizacional.

A conexão das pessoas ao seu contexto de trabalho requer a atuação do Consultor Interno em programas de Treinamento, Avaliação de Desempenho, Sistemas de Informação de Recursos Humanos, Relações Trabalhistas, Qualidade de Vida, Gestão do Conhecimento, Gestão de Carreira e outros (LEITE *et al.*, 2005).

A prática da Consultoria Interna de Recursos Humanos focaliza no capital humano, pois, seja em qual nível for agir, a transformação da organização está relacionada ao desempenho das pessoas. Orlickas (1999) ressalta nesse ponto, a Consultoria de Performance Humana, um modelo sistêmico, aplicável em diversas situações organizacionais, uma forma sinérgica de solucionar problemas e de aumentar a produtividade, que permite a visão do benefício global para a organização, envolvendo as pessoas na gestão da mudança.

Sua perspectiva é de que as pessoas têm o desempenho no trabalho diretamente vinculado à Cultura e estrutura organizacional, aos objetivos, processos organizacionais, ao ambiente de trabalho, recursos, prioridades e normas e práticas de gestão, portanto, o Consultor considera a organização em termos de negócio do cliente, *performance*, aprendizagem e ambiente de trabalho, o que he possibilita definir as intervenções.

A intervenção da Consultoria Interna de RH não vincula-se somente à análise técnica da organização por parte do Consultor para determinar os planos de ação; é pautada, sobretudo, por uma relação de parceria, confiança e ética entre a organização e o Consultor. O

Consultor Interno de RH deve zelar pela ética para assegurar a confiabilidade da sua intervenção na organização. Mocsányi (2003) expõe na sua obra, oportunamente, o Código de Ética do Consultor, instituído, em 1990, pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), sendo os itens básicos, segundo este autor, relacionados a seguir:

- a) respeito à cultura e às políticas da organização, sem imposição das suas próprias convicções;
- b) estabelecimento dos objetivos do trabalho, dos meios a serem utilizados, das dificuldades e limitações prováveis, da estimativa de tempo e de custos possíveis;
- c) sigilo com relação às informações as quais tem acesso;
- d) uso exclusivo dessas informações para a Consultoria; e
- e) relacionamento saudável com a empresa e todos os seus profissionais.

Nesse sentido, Guimarães (2005) e Leite *et al.* (2005) corroboram os aspectos éticos da Consultoria Interna de RH, acrescentando na conduta ética do Consultor o compromisso em assumir e executar atividades para as quais tenha competência, prestar assistência ao cliente na melhoria do seu desempenho e atuar como agente de mudanças voltado à cidadania. Guimarães (2005) sintetiza que a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional dependem da ação e conduta éticas. O Consultor é responsável pela construção de certos paradigmas organizacionais, deve ser um modelo de comportamento para a organização, então seu trabalho guia-se pelo profissionalismo, pela confiabilidade e parceria.

A Consultoria Interna de RH promove o desenvolvimento da organização, eleva o conhecimento, o comprometimento e a sinergia (GIRARDI, 2008a). Os benefícios trazidos à organização pela Consultoria Interna, citados na literatura são diversos. Orlickas (1999) ressalta o apoio ao *Endomarketing*, uma vez que a Consultoria atua na informação e na integração constante de todos os profissionais da organização, fortalecendo o seu comprometimento com os objetivos. Leite *et al.* (2005) reforçam que, quando ajustada às expectativas da organização, a Consultoria em Gestão de Pessoas é um processo que aumenta o comprometimento, a produtividade, a qualificação e a inovação e promove satisfação e desenvolvimento profissional e otimização da *performance* organizacional, por meio da visão das pessoas como fatores diferenciais.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos é resultante da evolução da área de RH e atua como ferramenta estratégica de mudança,

agregando valor significativo às organizações por meio da valorização humana, gerando conhecimento, desenvolvimento compartilhado e competitividade. O conhecimento e a Gestão do Conhecimento são analisados a seguir.

## **2.3 Gestão do Conhecimento**

Nos últimos anos, o conhecimento vem se consolidando como fator de extrema relevância para a inovação e a competitividade das organizações. Os estudos sobre o tema são crescentes e significativos.

A competitividade organizacional externa ocorre em função do nível de desenvolvimento da competitividade interna, que depende da inteligência e do conhecimento para que a organização se aperfeiçoe continuamente (FISCHER, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997), grandes contribuidores da teoria do conhecimento, afirmam que este é o principal elemento de competitividade organizacional, que a criação de conhecimento gera inovação contínua e vantagem competitiva.

Este subitem trata de descrever o conhecimento e a Gestão do Conhecimento.

### **2.3.1 Histórico do conhecimento**

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma retrospectiva significativa do conhecimento afirmando que o estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a história da humanidade. O conhecimento é tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego. Platão desenvolveu o conhecimento em uma perspectiva racionalista, de que o mundo é composto por ideias perfeitas, que podem ser conhecidas através da razão pura.

Aristóteles questionou o posicionamento de Platão e enfatizou a importância da observação e da percepção sensorial para o conhecimento. Os autores ressaltam as duas principais correntes da epistemologia moderna, o racionalismo continental e o empirismo britânico, os quais herdaram as visões de Platão e Aristóteles.

Descartes desenvolveu especialmente, o método da dúvida, pois descobriu que era possível questionar todas as crenças, o que originou a famosa frase: “Penso, logo existo”. Locke falava da percepção sensorial e da experiência como fonte das ideias. A união e a síntese do

racionalismo e do empirismo foram feitas por Kant, Hegel e Marx. Kant concordou que a experiência é a base do conhecimento, entretanto, não é a sua única fonte. Hegel afirmou que o conhecimento inicia com a percepção sensorial, a qual se torna mais subjetiva e mais racional, chegando ao estágio do autoconhecimento e Marx avaliou que a percepção é uma interação entre sujeito e objeto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Mais recentemente, Druker e Toffler enfatizaram o valor do conhecimento, anunciando a chegada da sociedade do conhecimento nos anos 90, compartilhando a percepção de que o conhecimento gera valor, mudança e competitividade às organizações. Também, estudiosos das áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional começaram a teorizar sobre a administração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nos últimos 50 anos, o ambiente empresarial migrou do capital para o conhecimento. Surgiu o interesse pelo aprendizado organizacional, pois para enfrentar um mundo em mudança é preciso desenvolver a capacidade de aprender, otimizar as pessoas, as portadoras do conhecimento, a fonte de vantagem competitiva (GEUS, 1999).

Sabbag (2007) analisa o conhecimento dentro da perspectiva evolutiva das sociedades agrária, industrial e do conhecimento. Aproveitando parte da sua análise, o estudo do declínio da sociedade industrial ocorre desde 1955. A globalização e a tecnologia da informação fizeram emergir o pós-industrialismo, a questão dos serviços e a sociedade da informação. A informação, elevada à sua maior potencialidade, trouxe a sociedade do conhecimento. Nesse sentido, o autor argumenta que a sociedade do conhecimento está à frente da sociedade da informação, pois constitui um universo de possibilidades mais amplo que a sociedade da informação, a capacidade humana.

É possível traçar um comparativo entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento, unindo as ponderações desse e de outro autor (veja Quadro 7).

<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade do Conhecimento</b>
- Organização como instituição prevalente e massificada, sendo o conhecimento um dos recursos	- Indivíduo como instituição prevalente e em rede, gerador de receita, sendo o conhecimento o foco empresarial
- Capital e tecnologia como valores	- Competência e sabedoria como valores
- Processo de produzir e operar, trabalhadores físicos, produtos tangíveis	- Processo de compreender para criar, trabalhadores do conhecimento produzindo intangíveis
- Informação como instrumento de controle	- Informação como ferramenta de comunicação para o aprendizado, o conhecimento
- Poder do gestor baseado na hierarquia, supervisão dos subordinados	- Poder do gestor baseado no conhecimento, apoio aos colegas/colaboradores
- Orientação para o presente	- Orientação para o futuro, inovação

Quadro 7 - Comparativo entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento

Fonte - Adaptado de Sabbag (2007) e Sveiby (1998)

Sabbag (2007) comenta que o Brasil encontra-se em uma transição entre esses modelos, rumando, gradativamente, para a ênfase ao conhecimento.

Contextualizado o conhecimento, são tratadas a seguir as suas denominações e definições.

### 2.3.2 Conhecimento: abordagem conceitual

A sociedade do conhecimento privilegia o indivíduo como fator determinante do desenvolvimento organizacional, detentor do conhecimento (GIRARDI; BENATTI; OLIVEIRA, 2008). Tanto a literatura quanto o ambiente empresarial referem-se ao conhecimento de diversas formas.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) expõem que no pós-industrialismo, o êxito de uma empresa concentra-se mais em suas capacidades intelectuais e de sistemas do que em seus ativos físicos. Como resultado, as organizações vêm enfatizando temas como capital intelectual, criatividade, inovação e organização que aprende.

Terra (2008) avalia que é relativamente difícil estabelecer limites para a utilização e a definição de termos relacionados ao conhecimento e à Gestão do Conhecimento entre os estudiosos. Há referências do tema sob a forma de conhecimento, capital humano, capital intelectual, criatividade, capacidade inovadora, aprendizado, ativos intangíveis, habilidade, competência, tecnologia e inteligência empresarial, entre outros.

Embora tenham denominações e características próprias, todos esses termos representam o conhecimento. Definindo alguns deles, é possível perceber a sua relação direta com o conhecimento.

Capital humano é o conhecimento, a criatividade, a iniciativa, as habilidades, a capacidade de identificar e encontrar novas fontes de conhecimento e de habilidades, uma capacidade empreendedora (SPENDER, 2008).

Klein (1998) fala sobre capital intelectual e aprendizado individual e organizacional. Coloca que as pessoas constituem o capital intelectual das organizações, porque são elas que aprendem e geram o conhecimento. “Nitidamente, uma organização aprende através de seus membros individuais e, portanto, é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual” (KLEIN p. 70, 71).

A aprendizagem organizacional é a capacidade ou os processos dentro da organização que mantêm ou melhoram o desempenho com base na experiência. Envolve o desenvolvimento das competências essenciais, atitudes que apoiem a melhoria contínua e a capacidade de renovação (KLEIN, 1998).

O conhecimento resulta da união de informações relevantes à organização, informações essas constituídas por um conjunto de dados. Portanto, é necessário diferenciar dado, informação e conhecimento. O Quadro 8 tem esse propósito.

<b>Dado</b>	Provém da observação simples do estado do mundo; é de fácil obtenção por máquinas, estruturação e transferibilidade, frequentemente quantificado
<b>Informação</b>	Conjunto de dados relevantes com determinado propósito; requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e medição humana
<b>Conhecimento</b>	Conjunto valioso de informações da mente humana; inclui contexto, reflexão e síntese; é de difícil obtenção por máquinas, estruturação e transferibilidade, frequentemente tácito

Quadro 8 - Distinção entre dado, informação e conhecimento  
Fonte - Adaptado de Davenport (1998a)



Choo (2006) expõe que as organizações usam a informação de três modos estratégicos: a) para dar significado ao ambiente; b) para criar novos conhecimentos; e c) para tomar decisões. A criação de significado proporciona identidade à organização, a criação do conhecimento amplia a capacidade da organização e gera inovações e a tomada de decisões é orientada pelas informações trabalhadas.

Após essas considerações, apresentam-se alguns conceitos de conhecimento significativos existentes na literatura (veja Quadro 9).

<b>Nonaka; Takeuchi</b>	Conhecimento é uma “crença verdadeira justificada”, capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas (1997, p. 99).
<b>Sveiby</b>	Conhecimento é a capacidade de agir, portanto, está orientado para a ação e em constante mutação. Oferece recursos ilimitados, pois a capacidade humana de geração de conhecimento é infinita (1998).
<b>Bollinger; Smith</b>	Conhecimento é o entendimento, consciência ou familiaridade adquiridos ao longo do tempo, por meio de estudo, observação e experiência. É a interpretação individual da informação, com base na experiência pessoal, habilidades e competências (2001).
<b>Angeloni</b>	Conhecimento é um conjunto de informações elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional (2002).
<b>Moreira</b>	Conhecimento é a informação contextualizada, se desenvolve na mente do indivíduo, mas pode assumir forma física e ter caráter organizacional (2005).
<b>Sabbag</b>	Conhecimento é a informação processada que habilita a ação, é a soma do que foi percebido, descoberto ou aprendido (2007).

Quadro 9 – Definições de conhecimento

Fonte – Elaborado pelo autor

Nota-se, pelos conceitos dos autores supracitados, que conhecimento é algo verdadeiro, consciente, experimentado, criticado e disseminado. Ainda, acrescentam que a geração do conhecimento está em constante mutação, pois a capacidade criativa do ser humano, além de emocional é infinita.

Também fazem parte da abordagem conceitual do conhecimento as suas características. Em uma síntese de autores, Oliveira Jr. (2008) ressalta traços do conhecimento, como a observabilidade, a

transferibilidade, a apropriabilidade e a inimitabilidade, entre outros. O autor ainda pontua que a organização precisa definir, estrategicamente, qual conhecimento é relevante para ser por ela desenvolvido, como compartilhá-lo e como protegê-lo (OLIVEIRA JR., 2008). O próximo tópico trata dos tipos de conhecimento.

### 2.3.3 Tipos de conhecimento

O conhecimento existe em toda organização. Há, entretanto, diferenças em relação ao nível de aproveitamento da capacidade humana. Algumas organizações potencializam o conhecimento por meio de mecanismos que estimulam a criação e a disseminação do conhecimento continuamente.

Constam na literatura, basicamente, dois tipos de conhecimento. A proposição de Nonaka; Takeuchi (1997) a respeito das modalidades do conhecimento humano mostra-se representativa. Seguindo a epistemologia, os autores qualificam o conhecimento em Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito. Estes conceitos serão os considerados neste estudo:

- a) **Conhecimento Explícito** - formal e sistemático. Conjunto de informações processadas e armazenadas em bancos de dados, que podem ser expressas em palavras, números ou sons e facilmente comunicadas e compartilhadas na organização, na forma de dados, fórmulas, recursos visuais, de áudio, manuais. Pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos. Corresponde à ideia da “organização como máquina de processamento de informações”, baseado nas teorias de Taylor e Simon; e
- b) **Conhecimento Tácito** - subjetivo e intuitivo. Envolve aspectos pessoais como experiências, conclusões, *insights*, emoções, valores, ideais. Não é facilmente visível, explicável, formalizado, processado e compartilhado, devendo ser convertido em palavras e em números compreensíveis. Relacionado à ideia da “organização como organismo vivo”, baseado na humanização, na participação, no envolvimento efetivo com a organização e com o ambiente, visto como o conhecimento de maior valor, que leva ao uso da mente e do corpo e à visão sistêmica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em suma, os dois tipos de conhecimento são descritos no quadro

<b>Conhecimento Explícito</b> (objetivo)	<b>Conhecimento Tácito</b> (subjetivo)
- Racionalidade (mente) - Sequencial (lá e então) - Digital (teoria)	- Experiência (corpo) - Simultâneo (aqui e agora) - Análogo (prática)

Quadro 10 - Tipos de conhecimento  
 Fonte - Nonaka e Takeuchi (2008)

Os autores complementam que o Conhecimento Tácito tem duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica envolve a habilidade e a cognitiva os modelos mentais, o modo como o indivíduo percebe o mundo à sua volta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sveiby (1998) aponta o Conhecimento Explícito como adquirido principalmente pela informação, pela educação formal e o Conhecimento Tácito como o prático, proveniente do indivíduo, fundamental para as organizações, por ser uma ferramenta que compartilha conceitos, experiências e otimiza a tomada de decisão. Expõe o Conhecimento Explícito como um dos cinco elementos geradores de competência; os demais são habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social. Para o autor, o Conhecimento Tácito está relacionado à competência, ao saber e vai além do conhecimento formalmente adquirido. Defende ainda que a união dos dois tipos de conhecimento otimiza o conhecimento organizacional.

Santiago Jr. (2004) propõe que o Conhecimento Explícito é a codificação dos conhecimentos através de relatórios, documentos e procedimentos, avaliados e disponibilizados às pessoas da organização e que o Conhecimento Tácito, pela sua subjetividade, exige intenso contato pessoal, por meio de contatos face a face e conversas informais. Provavelmente, o caráter subjetivo do Conhecimento Tácito é o que leva Bollinger; Smith (2001) a chamá-lo de Conhecimento Implícito.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) não referem-se diretamente ao Conhecimento Explícito e ao Conhecimento Tácito, entretanto os deixam subentendidos. Tratam do intelecto profissional de uma organização, classificando-o em quatro níveis, em ordem de importância crescente:

- a) **Conhecimento cognitivo** - (*know-what*), domínio básico de um assunto, obtido por meio do treinamento;
- b) **Habilidades avançadas** - (*know-how*) é o aprendizado em livros;

- c) **Compreensão sistêmica** - (*know-why*) conhecimento profundo das relações de causa e efeito de um assunto. Permite que os profissionais vão além da execução das tarefas e solucionem problemas mais complexos, antecipem-se; e
- d) **Criatividade automotivada** - (*care-why*) envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações que incentivam este nível são capazes de atualizar, ao mesmo tempo, todos os níveis anteriores de intelecto e prosperar.

Construindo uma relação desses níveis com o Conhecimento Explícito e o Conhecimento Tácito, o conhecimento cognitivo e as competências avançadas correspondem ao Conhecimento Explícito, enquanto a compreensão sistêmica e a criatividade automotivada referem-se ao Conhecimento Tácito.

O desenvolvimento do conhecimento é uma estratégia de valor para a competitividade organizacional. No entanto, trata-se de um processo complexo e amplo, que requer gestão adequada.

A Gestão do Conhecimento é o foco de análise na sequência.

#### 2.3.4 Contextualização e conceitos de Gestão do Conhecimento

O conhecimento é inerente ao ser humano, portanto, sempre existiu. Já na Antiguidade, passou a ser objeto de estudo da filosofia e ganhou ênfase atualmente. Por se tratar de um diferencial competitivo, as organizações vêm ampliando o seu desenvolvimento por meio da Gestão do Conhecimento.

Muitos consideram a Gestão do Conhecimento oriunda da noção de organização que aprende ou aprendizagem organizacional, popularizada nos anos 90, porém a principal atribuição à Gestão do Conhecimento foi a ênfase dada ao Conhecimento Tácito (SABBAG, 2007).

Alguns conceitos de Gestão do Conhecimento estão expostos no quadro que segue:

<b>Angeloni</b>	Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional (2002).
<b>Lacombe</b>	Gestão do Conhecimento é o conjunto de esforços sistematizados que visam criar conhecimento e difundi-lo na organização, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas (2005).
<b>Sabbag</b>	Gestão do Conhecimento é um sistema integrado que busca o desenvolvimento do conhecimento e da competência coletiva, para ampliar o capital intelectual e a sabedoria das pessoas da organização (2007).
<b>Fleury; Oliveira Jr.</b>	Gestão Estratégica do Conhecimento é a identificação, o desenvolvimento, a disseminação e a atualização do conhecimento relevante para a organização, por meio de processos internos ou externos à empresa (2008).

Quadro 11 – Conceitos de Gestão do Conhecimento

Fonte – Elaborado pelo autor

Verifica-se na literatura apresentada que as definições de Gestão do Conhecimento, supracitadas, apresentam semelhança quando colocam que a mesma ocorre por meio de um conjunto de ações ou um sistema integrado na busca pela criação, disseminação e uso do conhecimento no ambiente da organização. Relevante também o exposto por Sabbag, o qual se refere à Gestão do Conhecimento como a busca pela competência coletiva da organização.

A Gestão do Conhecimento é prática de organizações com visão estratégica, na busca do desenvolvimento contínuo. Na perspectiva de Choo (2003), as organizações do conhecimento possuem informações e conhecimentos que alavancam a sua percepção e discernimento. Os objetivos da Gestão do Conhecimento são diversos, enumerados a seguir.

#### 2.3.4.1 Propósitos da Gestão do Conhecimento

O desenvolvimento individual e organizacional é o foco essencial da Gestão do Conhecimento, contudo, esta oferece às organizações uma série de possibilidades.

Em uma análise em profundidade, Sabbag (2007) coloca que a Gestão do Conhecimento se propõe a desenvolver sabedoria e maturidade quase ao nível da arte, conectando o desenvolvimento pessoal com o profissional.

A literatura parece tratar a Gestão do Conhecimento como ferramenta estratégica da organização. Compartilham essa visão Bollinger; Smith (2001) e Probst (2002), este argumentando que a Gestão do Conhecimento está associada à administração estratégica, pois ambas visam proteger vantagens competitivas de longo prazo por meio do desenvolvimento de competências organizacionais. Também Santos (2001) coloca que a Gestão do Conhecimento é um processo vinculado aos objetivos estratégicos e sistemas da empresa, contínuo e envolvente, que objetiva a transformação da organização em um ambiente favorável a novas ideias, aprendizado e atualização; e Terra (2005) expõe que as estratégias organizacionais envolvem também planos para o desenvolvimento, proteção e controle das competências e conhecimentos.

Ainda relacionada à estratégia da organização, Spender (2008) trata a Gestão do Conhecimento como abordagem sistêmica para a gestão organizacional, a qual visa o desenvolvimento de um modelo conceitual que ajude os gestores a identificar:

- a) novos modelos de organização e de negócios;
- b) problemas gerenciais próprios do conhecimento e suas diferenças de outros ativos da organização; e
- c) novas heurísticas e formas de aconselhamento, para ampliação do seu entendimento, opções, influências e compreensão das situações sob sua responsabilidade.

Figueiredo (2005) pondera que a Gestão do Conhecimento tem a função de criar mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e ampliar de forma generalizada o conhecimento relevante em todos os níveis desejados. O autor relaciona também outros objetivos da Gestão do Conhecimento:

- a) promover a criação, o acesso, a transferência e a utilização efetiva do conhecimento em benefício dos negócios;
- b) encontrar as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional;
- c) sedimentar a memória da organização, criar instrumentos de respostas, fortalecer processos produtivos, melhorar produtos e serviços, dinamizar o compartilhamento de informações e conhecimentos, alavancar a inovação e a competitividade;

- d) melhorar o atendimento ao cliente (interno e externo), aos acionistas, atrair e reter os melhores talentos, elevar a autonomia dos colaboradores, facilitar e incentivar a aprendizagem em todos os níveis da empresa, aproveitar o conhecimento humano, melhorar a tomada de decisão;
- e) criar e potencializar redes de conhecimento, unir conhecimentos dispersos em unidades de negócio, estimular o trabalho cooperativo e a solução de problemas em equipe, realizar trocas de experiências, contatos sociais, proteger o conhecimento e ampliá-lo; e
- f) habilitar os gestores para a proatividade, a obtenção de conhecimento pelo *Benchmarking*, a criação de um clima organizacional favorável à criatividade e a monitoração do conhecimento.

Terra (2008) corrobora o pensamento de Figueiredo, expondo como focos da Gestão do Conhecimento: a) desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; b) mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento; c) aprendizado individual e organizacional; d) mensuração do capital intelectual da empresa; e) alavancagem da Tecnologia da Informação; e f) conectividade entre as pessoas, setores da empresa, organizações e ambiente.

O autor ressalta ainda que as pessoas, detentoras do capital humano, vêm elevando seus patamares de educação e suas expectativas no trabalho e realizam-se, de modo crescente, por meio da criatividade e aprendizado contínuos. Então, a Gestão do Conhecimento relaciona-se ao desenvolvimento de competências específicas e da capacidade de inovação, por meio de novos produtos, processos, sistemas de gestão e liderança de mercado. Isso implica práticas gerenciais voltadas ao aprendizado e coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais e também em nível externo, pela compreensão das demandas do ambiente (TERRA, 2008). A abrangência da Gestão do Conhecimento é ilustrada na figura 1.

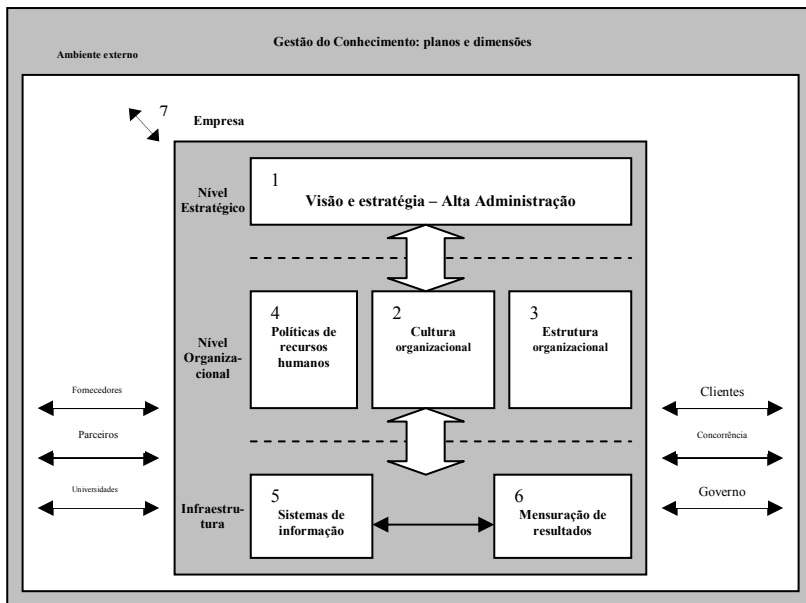


Figura 1 - Modelo conceitual sobre Gestão de Conhecimento na empresa  
 Fonte - Terra (2008) In: FLEURY; OLIVEIRA (2008)

A Gestão do Conhecimento, na prática, abrange a totalidade do ambiente organizacional, interno e externo. Sua eficácia depende de planejamento, da adoção de critérios pontuais e de condições favoráveis que permitam a criação e a disseminação do conhecimento. Esses aspectos são apresentados no próximo subitem, bem como os benefícios relacionados à Gestão do Conhecimento.

#### 2.3.4.2 A prática da Gestão do Conhecimento

Ao conceber o conhecimento como estratégia competitiva, a organização precisa se preparar para a Gestão do Conhecimento. O planejamento da Gestão do Conhecimento envolve a elaboração de um programa adequado às suas características. Figueiredo (2005) expõe os pontos essenciais de um programa de Gestão do Conhecimento, ilustrados no fluxograma da Figura 2.



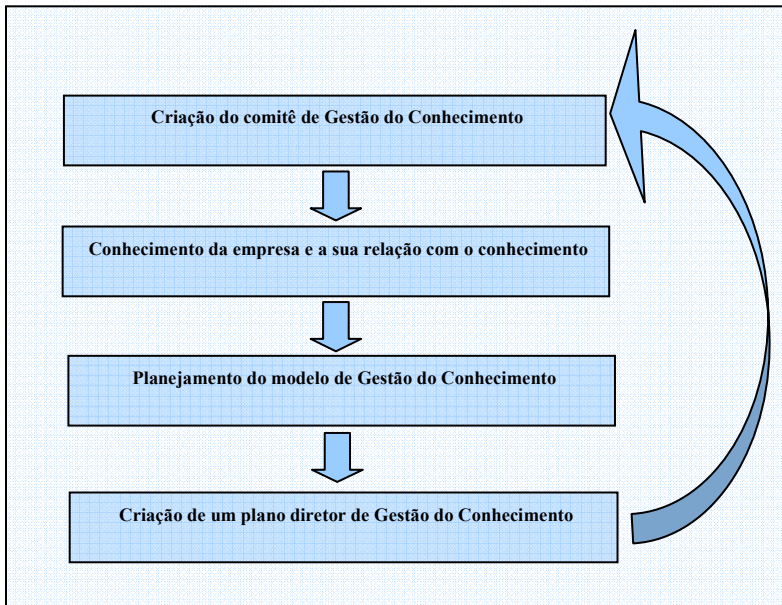


Figura 2 – Fluxograma de programa de Gestão do Conhecimento  
 Fonte – Adaptado de Figueiredo (2005)

O comitê de Gestão do Conhecimento é criado para a elaboração e coordenação das iniciativas de Gestão do Conhecimento, representação e defesa das necessidades de conhecimento da organização. É essencial que haja o comprometimento dos seus membros e o envolvimento e apoio da cúpula para que a confiança oriente o processo.

Também, a empresa deve avaliar o seu conhecimento atual e a sua relação com o conhecimento, saber dos seus objetivos estratégicos, cultura, comunicação, estrutura, processo produtivo, da sua necessidade de conhecimento, de quanto conhecimento as pessoas já possuem e quais os conhecimentos e competências que precisam ser desenvolvidos. Após isso, planeja-se o modelo de Gestão do Conhecimento, sistematizando-o, estabelecendo o ciclo de elaboração, aprovação, execução e *feedback* do programa, estimulando a implementação criteriosa do modelo e o envolvimento de todos na organização. Por fim, a criação de um plano diretor de Gestão do Conhecimento aperfeiçoa o

modelo adotado, preocupando-se com a forma de fazer as coisas, detalhando cada ação, etapa e os esforços estratégicos (FIGUEIREDO, 2005).

Além do planejamento, constitui a base da Gestão do Conhecimento a compreensão dos seus três momentos distintos, expostos por Fleury e Oliveira Jr. (2002): a) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; b) disseminação do conhecimento; e c) construção da memória.

A aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos correspondem à criação do conhecimento e podem ocorrer por meio da resolução sistemática de problemas, de experiências realizadas por outros (*Benchmarking*) e pelo processo de Seleção de pessoas. Após a criação do conhecimento, é preciso disseminá-lo; alguns meios são: a comunicação, o treinamento, a rotação de pessoas e o trabalho em equipe. A construção da memória do conhecimento adquirido se consolida pelos bancos de dados e pelo indivíduo, repassando (disseminando) o conhecimento para os demais colaboradores, especialmente, o Conhecimento Tácito. É relevante a rede de interação, o processo coletivo de formação de competências (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, baseada na filosofia oriental de criação do conhecimento. Nessa teoria, a criação do conhecimento tem duas dimensões: ontológica e epistemológica. A primeira tem o indivíduo como elemento central da criação do conhecimento e a segunda concebe dois tipos de conhecimento, o Explícito e o Tácito.

O modelo está ancorado no pressuposto de que o conhecimento é criado e ampliado por meio da interação social entre o Conhecimento Explícito e o Conhecimento Tácito. A mobilização e a conversão do Conhecimento Tácito são o segredo para a criação do conhecimento, pois o aprendizado efetivo vem da experiência direta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O desenvolvimento do conhecimento organizacional estaria então relacionado à conversão do conhecimento.

Os autores colocam que a partir do indivíduo, o conhecimento deve ser compartilhado, desenvolvido em nível de grupo ou divisão, movendo-se em espiral na organização, em uma difusão interativa, pressupondo quatro modos de conversão do conhecimento:

- a) **Socialização** - compartilhamento e criação do Conhecimento Tácito pela experiência direta. Alguns exemplos são o *Brainstorming* e a interação com clientes, antes do desenvolvimento de produtos;

- b) **Externalização** - essência da criação do conhecimento, articulação do Conhecimento Tácito em conceitos explícitos, por meio de diálogos e reflexões, uso de metáforas, analogias e modelos. Um exemplo é a criação do conceito de um produto;
- c) **Combinação** - sistematização de conceitos para gerar novo conhecimento, pela reconfiguração de informações, adição e classificação do Conhecimento Explícito. São instrumentos deste processo documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação, possibilitando, por exemplo, na alta administração, a combinação e a integração do conceito de produto com a visão corporativa; e
- d) **Internalização** - incorporação do Conhecimento Explícito ao Conhecimento Tácito. A documentação e o uso de manuais ajudam os indivíduos a internalizarem o que aprenderam, ampliando o seu Conhecimento Tácito, e também a transferirem esse conhecimento a outros indivíduos. Na prática, pode-se registrar as reclamações e dúvidas dos clientes e estas serem aproveitadas pela equipe de desenvolvimento de produtos (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Em síntese, a conversão do conhecimento é exposta na Figura 3.

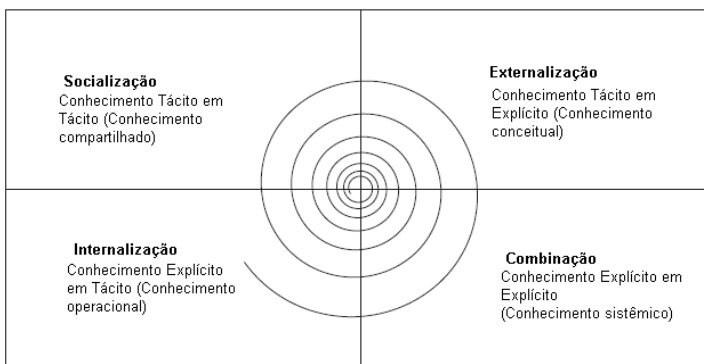


Figura 3 - Conversão do conhecimento  
Fonte - Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997)

Abreu (2005) complementa a discussão sobre os modos de conversão do conhecimento, percebendo múltiplas possibilidades de

geração de conhecimento. Argumenta que a Socialização é prática comum nas organizações, especialmente em cargos operacionais. Nesse caso, as orientações de um profissional experiente aceleram o aprendizado. Coloca também que algumas empresas adotam como estratégia para a Externalização, a identificação e capacitação dos talentos internos, tornando-os agentes multiplicadores do conhecimento; na Combinação, deve-se encontrar entre os gestores estratégias capazes de combinar conceitos vindos de diversas áreas do conhecimento e requerer o compromisso com o autodesenvolvimento; por fim, a Internalização evidencia-se quando são identificadas mudanças de comportamento no profissional e este amplia a sua contribuição e agrega valor aos resultados empresariais.

A abordagem de Nonaka e Takeuchi propõe o Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional, completando a espiral do conhecimento, conforme a visão dos autores representada no fluxograma (Figura 4).

O compartilhamento do Conhecimento Tácito corresponde a compartilhar emoções, modelos mentais e habilidades técnicas com os demais indivíduos para a criação do conhecimento. Relaciona-se à Socialização. A criação de conceitos consiste em verbalizar e cristalizar em conceitos explícitos o modelo mental tácito dividido por um indivíduo com os outros membros em uma equipe auto-organizada. Nesta fase ocorre a interação mais intensiva entre os dois tipos de conhecimento. Corresponde à Externalização. A justificativa de conceitos é o processo de filtragem de informações, conhecimentos, a determinação de que os conceitos recentes justificam-se como úteis para a organização e a sociedade.

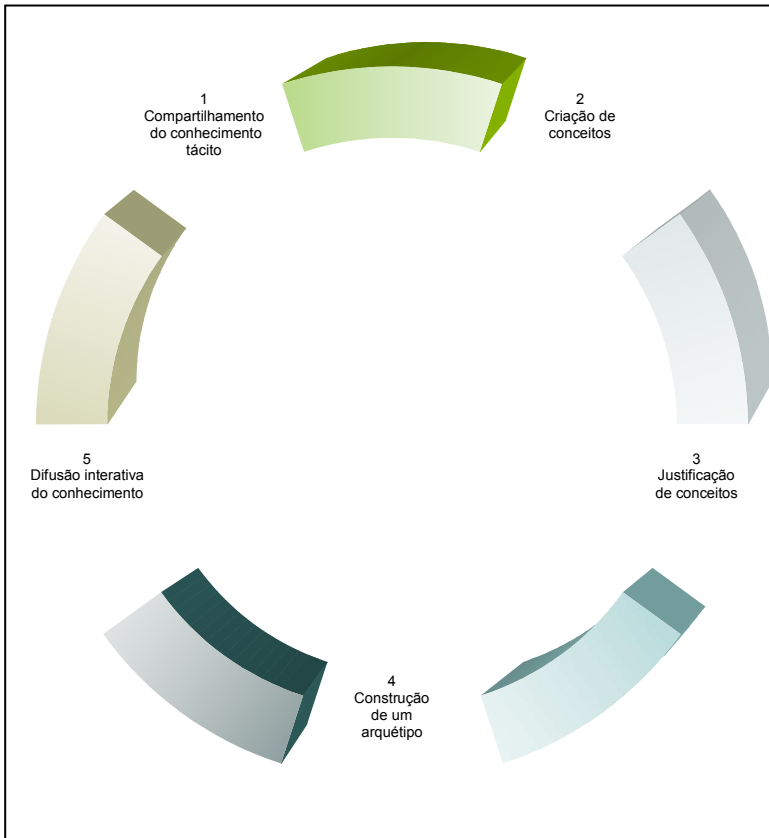


Figura 4 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento  
 Fonte – Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997)

Na construção de um arquétipo, o conceito justificado é transformado em algo tangível, em um protótipo, um modelo de conhecimento organizacional. Etapa semelhante à Combinação. Na difusão interativa do conhecimento, o conhecimento real se expande pela organização em um nível ontológico diferente, horizontal e verticalmente e entre organizações, sendo a empresa do conhecimento um sistema aberto. A difusão interativa do conhecimento não encerra a

criação do conhecimento, precipita um novo ciclo, pois este é um processo constante (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Geus (1999) fala da Mobilidade, da Propagação Social e da Congregação como formas de gerar aprendizado organizacional. A Mobilidade estaria na liberdade das pessoas e no rodízio de funções, a Propagação Social seria a transmissão do conhecimento pela comunicação e a Congregação seria a sinergia da organização.

Sveiby (1998) analisa que a Gestão do Conhecimento se torna efetiva com a difusão e a manutenção do conhecimento, sendo este transferido, principalmente, de duas formas (SVEIBY, 1998): por informação - referente ao Conhecimento Explícito e à transferência de capacidades articuladas - ou por tradição - relativa ao Conhecimento Tácito e à transferência de capacidades não articuladas (SVEIBY, 1998).

Sabbag (2007) corrobora o pressuposto ontológico da Teoria de Nonaka e Takeuchi, colocando o indivíduo como agente do conhecimento e, a partir dele, classifica a criação do conhecimento em três níveis. O Quadro 12, a seguir, resume sua perspectiva:

<b>Indivíduo</b>	<b>Grupo</b>	<b>Organização</b>
- Idealização - Esquematização - Validação do conhecimento - Aprendizagem	- Criação - Codificação - Compartilhamento intragrupal - Apropriação coletiva do conhecimento	- Mapeamento, registro e promoção do conhecimento - Acúmulo de Capital Intelectual - Inovação

Quadro 12 - Os três níveis de criação do conhecimento nas organizações  
Fonte - Adaptado de Sabbag (2007)

Na dimensão individual da criação do conhecimento, aspectos inerentes são a criatividade e a Gestão de Competências, a qual fornece diagnóstico das habilidades, possibilitando avaliar as carências e a falta de autoconhecimento. Nesse contexto, a ação da área de RH é pontual. Em nível de equipe, o trabalho conjunto, a cooperação e a sinergia dinamizam o confronto de ideias e elevam a criação do conhecimento. No âmbito da organização, a questão cultural é determinante (SABBAG, 2007). A Cultura Organizacional é discutida mais adiante.

A Gestão do Conhecimento propõe uma transferência sistematizada e consciente, sem rigidez, onde as pessoas devem ter

autonomia no processo e as organizações devem determinar os conhecimentos a serem disseminados e para quem (MOREIRA, 2005).

Um aspecto amplamente citado pelos estudiosos é a significância das equipes na aprendizagem organizacional e na Gestão do Conhecimento. As equipes trabalham o compartilhamento do conhecimento e geram inovação na organização. Algumas reflexões são expostas nesse sentido.

As empresas inovadoras são dirigidas por equipes, pois equipes aprendem mais do que indivíduos (GEUS, 1999). O trabalho em equipe é condição para o compartilhamento e distribuição do conhecimento (PROBST, 2002).

A aprendizagem em equipe alinha e desenvolve a capacidade de uma equipe de gerar resultados dentro de uma visão compartilhada. Uma equipe alinhada proporciona unicidade de direção, harmoniza a energia dos indivíduos e estabelece um padrão de aprendizagem conjunta da organização. A aprendizagem relaciona-se com o *empowerment*, pois quando há uma equipe alinhada, o *empowerment* de um indivíduo gera o *empowerment* de toda a equipe (SENGE, 2001).

Nonaka (2008) disserta que:

as equipes desempenham um papel central na empresa criadora de conhecimento porque proporcionam um contexto compartilhado onde os indivíduos podem interagir uns com os outros e engajar-se no constante diálogo do qual depende a reflexão eficaz. Os membros da equipe criam novos pontos de vista através do diálogo e da discussão. Eles coletam sua informação e a examinam a partir de vários ângulos. Por fim, integram suas diversas perspectivas individuais em nova perspectiva coletiva (NONAKA, 2008, p. 52).

Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se à Equipe de Criação do Conhecimento, composta conforme mostrada no Quadro 13.

<b>Profissionais do conhecimento</b>	Colaboradores da linha de frente e gerentes de linha
<b>Engenheiros do conhecimento</b>	Gerentes de nível médio
<b>Gerentes do conhecimento</b>	Altos gerentes

Quadro 13 - Equipe de Criação do Conhecimento

Fonte - Nonaka; Takeuchi (1997)

Os autores colocam que a Equipe de Criação do Conhecimento designa todos os membros engajados na criação do conhecimento na empresa. Os Profissionais do conhecimento são responsáveis pelo acúmulo e geração de Conhecimento Tácito e Explícito, os Engenheiros do conhecimento lideram a conversão do conhecimento e os Gerentes do conhecimento gerenciam o processo total de conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Gestão do Conhecimento pressupõe condições favoráveis para promover a aprendizagem e inovação na organização, criar conhecimento, disseminá-lo e mantê-lo; um contexto que estimule indivíduos, equipes, gestores e a organização a aprender continuamente. Nonaka; Takeuchi (1997) consideram como condições capacitadoras do conhecimento: a) intenção; b) autonomia; c) flutuação/caos criativos; d) redundância; e e) variedade de requisitos.

A intenção é o desenvolvimento da capacidade organizacional de criar e explorar conhecimento. A autonomia aumenta a possibilidade de novas oportunidades aos indivíduos, incentivando-os na criação de novos conhecimentos. A flutuação ou o caos criativo estimulam a interação da organização com o ambiente externo, possibilitando a exploração da ambiguidade, redundância e erros, para o aprimoramento do conhecimento. A redundância é a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, promovendo assim, o compartilhamento do Conhecimento Tácito e acelerando o processo de criação do conhecimento. A variedade de requisitos é a diversidade interna, combinação de informações de modo diferente, flexível, por meio de estrutura organizacional flexível, interligação entre as áreas e rodízio de cargos, para a adaptação à complexidade do ambiente e geração de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



Na visão de Ichijo (2008), promovem o conhecimento em uma organização: a) criação de uma visão de conhecimento; b) criação do contexto correto; c) gestão de conversações; d) mobilização de ativistas do conhecimento; e e) globalização do conhecimento local.

Incutir uma visão de conhecimento refere-se à Cultura Organizacional, ao comprometimento da alta direção com o conhecimento, à direção clara aos membros e à comunicação da visão da organização. Criar o contexto correto consiste em conectar a estrutura organizacional, as estratégias e a promoção do conhecimento. Gerir as conversações é buscar a comunicação eficiente. Mobilizar os ativistas do conhecimento significa integrar os agentes ativos de mudanças organizacionais no processo de geração de conhecimento. Finalmente, globalizar o conhecimento local é disseminar o conhecimento adquirido por todas as unidades de uma organização, em diferentes locais (ICHIJO, 2008).

Para criar conhecimento de modo consistente e duradouro, são necessários três pilares fundamentais: a) a Cultura Organizacional, b) o gerenciamento da informação; e c) a comunicação organizacional (BRAGHETTI, 2003).

As maneiras de desenvolver o intelecto profissional são organizar-se em torno do intelecto para recrutar os melhores, desenvolver, aumentar constantemente os desafios profissionais, avaliar e alimentar o compartilhamento de informações (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000).

Figueiredo (2005) aponta como fatores otimizadores da Gestão do Conhecimento a necessidade de considerar as pessoas como ponto central de qualquer ação, a Cultura Organizacional, os objetivos estratégicos da organização, os fluxos de conhecimento e sua relação com os processos organizacionais, de criar Tecnologia de Informação em prol da Gestão do Conhecimento e de facilitar a criação, uso, transferência e alavancagem do Conhecimento Tácito das pessoas.

Entre os fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento, parece haver consenso na literatura com relação à Cultura Organizacional, desempenhando papel primordial na orientação para a Gestão do Conhecimento. Klein (1998) argumenta que a aprendizagem e o conhecimento se conformam à cultura. A realização da estratégia do conhecimento e o sucesso das iniciativas de capital intelectual da empresa são viabilizados por uma cultura que valorize e recompense a criação e o compartilhamento de conhecimento.

Sabbag (2007) avalia que a Gestão do Conhecimento está fortemente vinculada ao questionamento por parte da organização da sua

forma de ver e de agir, dos seus paradigmas, hierarquia e burocracia. Defende a flexibilidade que a torne gerativa e não somente adaptativa, o desenvolvimento da gestão organizacional e de estratégias de inovação. Angeloni (2002) pondera que uma reavaliação pela empresa dos seus valores, estratégias e processos relacionados ao conhecimento propicia a sua transformação em organização do conhecimento. Nesta organização, há forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos pelos indivíduos, como subsídio à tomada de decisões.

É essencial que a organização assuma o paradigma do aprendizado, reconhecendo todos como fontes de conhecimento, desenvolvendo competências, considerando programas formais e informais de criação do conhecimento, como aconselhamento e discussão de ideias e técnicas estratégicas, gerenciais e comportamentais, e desenvolvendo um sistema de inovação que permita a criação de um ambiente propício à busca constante de conhecimento (SANTIAGO JR., 2004).

A organização precisa construir uma cultura favorável ao conhecimento e à aprendizagem contínua, reconhecer o valor da experiência individual e estimular o contato entre as pessoas, para promover o aprendizado diário e continuado. O êxito de um programa de Gestão do Conhecimento está vinculado ao esforço da área de RH e às ações estratégicas da organização, como o foco nos resultados, a manutenção de talentos humanos intelectualmente curiosos, a manutenção do conhecimento da organização e a postura competitiva a partir do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005).

Santos (2001) pondera que a Gestão do Conhecimento envolve uma análise ampla de variáveis, sendo a natureza humana, o ambiente social, o ambiente econômico, a tecnologia, os modelos de organização e os estilos de gestão. Com relação à natureza humana, o autor destaca a necessidade de a Gestão do Conhecimento compreender os processos humanos de aprendizado individual e coletivo, liberdade e criação. Analisado esse conjunto, devem-se criar métodos compatíveis com a cultura da empresa.

Também é relevante ressaltar o papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento. Rezende e Abreu (2001) consideram que a Tecnologia da Informação pode ser definida como o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e o uso da informação e enquadram esse conceito na visão da Gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento.

Klein (1998) coloca que em um contexto de trabalho do conhecimento, as organizações dependem cada vez mais de dados e informações e de meios adequados para comunicá-los, especialmente da Tecnologia da Informação, e afirma que a qualidade da informação é o indicador mais importante para a gestão do Capital Intelectual, alcançada pela atenção à sua integridade, precisão, uso, facilidade de interpretação e valor global. É preciso considerar o fator humano, a padronização do vocabulário e a política da informação, para o compartilhamento adequado do conhecimento.

A economia do conhecimento é uma economia de processamento de informações, onde computadores e telecomunicações são elementos fundamentais, pois produzem e difundem conhecimento (PONCHIROLI, 2000).

A Tecnologia da Informação favorece a comunicação e conecta os detentores do conhecimento. Alguns meios são a *internet*, *intranet*, *data warehouse* (banco de dados), *workflow* (gerenciamento de fluxos de trabalho). Podem ainda, serem utilizados sistemas especialistas. O gerenciamento do conhecimento ocorre a partir do uso de uma série de tecnologias de modo compartilhado e integrado às atividades e à estrutura organizacional (SANTIAGO JR., 2004).

As ferramentas da Tecnologia da Informação auxiliam a Gestão do Conhecimento juntamente com outros recursos da organização. Nesse sentido, Sabbag (2007) postula que as organizações otimizam a Gestão do Conhecimento enriquecendo iniciativas já existentes, como *intranet*, *e-mail*, bases de conhecimento, sistema de inteligência corporativa, *learning centers*, educação corporativa, pesquisas de mercado ou com *stakeholders* integradas ao *benchmarking*, bancos de ideias, programas de estágios, *trainees*, Treinamento e Desenvolvimento *on the job*, reuniões periódicas, convenções, seminários e palestras, equipes multidisciplinares de projetos, *Coaching*, relatórios de desempenho, informativos, publicação de artigos, bibliotecas e programas de leituras.

Significativa a reflexão de Abreu (2005) de que embora se incentive cada vez mais a transferência do conhecimento pela comunicação eletrônica, é preciso considerar os modos informais de transmissão e valorizar a necessidade de interação social do ser humano. Um reforço a tal reflexão é feito por Davenport (2003), lembrando o valor das conversas informais, da socialização e sugerindo também, nesse sentido, a participação em feiras e fóruns de conhecimento, e por Bhatt (2001), ao enfatizar que tecnologias e sistemas sociais são igualmente importantes em Gestão do Conhecimento, pois o

conhecimento é formado pela interação entre tecnologia, técnica e pessoas, as quais são inimitáveis, porque são moldadas pela história e cultura da organização.

Contando com planejamento, com essas ferramentas e com a manutenção sistemática da Gestão do Conhecimento, a respeito da qual Probst (2002) ressalta o valor do *BSC (Balanced Scorecard)* e de indicadores em classe, essa traz múltiplas oportunidades à organização, um conjunto de benefícios. Nesse sentido, Fleury e Oliveira Jr. (2008) posicionam a Gestão do Conhecimento como ferramenta de valor, que compreende a representabilidade dos recursos intangíveis em uma estratégia competitiva.

Ao considerar o capital humano como elemento estratégico, as organizações não apenas superam problemas que de outro modo seriam considerados intransponíveis, como também adquirem as competências essenciais à sua sobrevivência (PONCHIROLLI, 2000).

Choo (2003) indica como benefícios da Gestão do Conhecimento às organizações:

- a) mobilização do conhecimento e experiência dos membros para geração de criatividade e inovação;
- b) adaptabilidade a mudanças ambientais no momento oportuno e de modo eficaz; e
- c) aprendizagem constante.

O foco humano e a mobilização para o conhecimento nas organizações parecem estabelecer uma relação significativa entre a Consultoria Interna de RH e a Gestão do Conhecimento. A seguir, é apresentada uma breve análise dessa relação.

## **2.4 A conexão entre a Gestão de Pessoas, a Consultoria Interna de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento**

À luz dos referenciais utilizados, é possível finalizar este capítulo refletindo sobre a relação existente entre a atividade de Recursos Humanos, a Consultoria Interna de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento, conectadas por meio do indivíduo e da busca pelo seu máximo potencial no ambiente de trabalho. De forma ilustrativa, tal conexão é representada na Figura 5, a seguir.

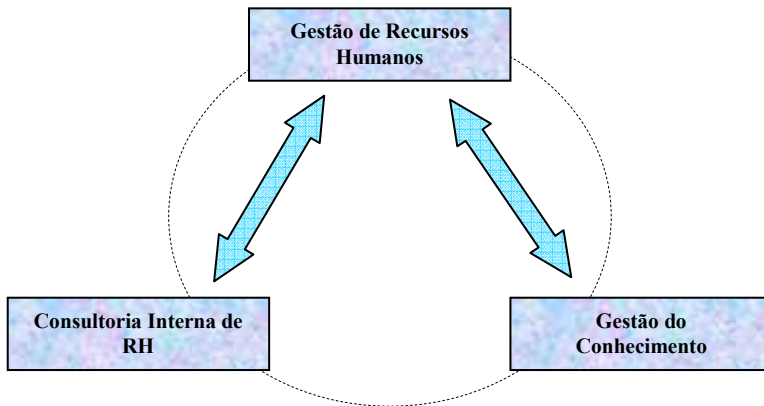


Figura 5 - A conexão entre a Gestão de RH, a Consultoria Interna de RH e a Gestão do Conhecimento

Fonte - Elaborada pelo autor

Inicialmente, com o olhar técnico-burocrático, o RH tratava das questões relativas ao registro, pagamento e controle de empregados e, mais tarde, das demais questões legais. Com a iminência da industrialização, foi adquirindo maior responsabilidade, ocupando-se de processos que melhor capacitassem os profissionais, especialmente o Treinamento. A visão estratégica do RH surgiu com as necessidades de competitividade das próprias empresas, as quais passaram, crescentemente, a enfrentar um ambiente dinâmico, um mercado com elevado nível de exigência, dotado de tecnologia e qualificação.

Frente a esse contexto, a organização passou a ter uma concepção de si como um sistema amplo e integrado, no qual todas as partes formadoras são relacionadas entre si. A organização vista como um sistema teve grande contribuição da Teoria dos Sistemas, proposta por Bertalanffy, nos anos 1930, estudioso amplamente citado na literatura. O autor da teoria definiu Sistema como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinado objetivo e postulou que a evolução permanece ininterrupta enquanto os sistemas se autoregulam (BERTALANFFY, 1975). Esta teoria remete ao papel estratégico do RH ao atuar como consolidador do

capital humano em uma organização. A partir de então, a atividade de RH tornou-se notória sob a forma de Administração de Recursos Humanos ou também denominada Gestão de Pessoas.

As definições de Gestão de Pessoas encontradas na literatura têm como essência a colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Enfatizam, então, a valorização humana (GIL, 2001; DUTRA, 2002; GIRARDI, 2008a), mas também destacam a descentralização e o apoio às atividades organizacionais (TASHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A Gestão de Pessoas ocorre por meio de políticas e processos alinhados às estratégias da organização. Os processos, em sua constituição atual, envolvem, de modo geral, Planejamento de RH, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação de Desempenho. Organizações inovadoras agregam outras práticas, entre elas a Qualidade de Vida no Trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; IVANCEVICH, 2008), *Coaching* (GIL, 2001) e Gestão de Carreira (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2008).

A totalidade de ações da Gestão de Pessoas pode ser relacionada ao Modelo de Gestão de Pessoas baseado nas Competências, apresentado por A. L. Fischer (2002), no qual a organização busca apoio à estratégia global por meio da ênfase nas competências humanas. A Gestão de Competências é um processo em desenvolvimento nas organizações, pela compreensão de que as competências estabelecem a competitividade.

Considerando a valorização humana, as competências e a competitividade proporcionadas pelas pessoas, a Gestão de Pessoas busca práticas que agreguem valor substancial às organizações, no sentido de maximizar o potencial humano, por meio do aprendizado, do conhecimento. São formas de ação da Gestão de Pessoas nesse sentido, e tendências em organizações empreendedoras, a Consultoria Interna de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento, as quais vêm se desenvolvendo com efetividade nas empresas brasileiras a partir dos anos 90.

A Consultoria Interna de RH é resultado da evolução do RH e corresponde à atuação estratégica da Gestão de Pessoas. Com base nos conceitos levantados, a Consultoria Interna de RH pode ser definida como o processo de apoio da Gestão de Pessoas à organização, realizando diagnósticos e otimizando soluções.

É uma das formas descentralizadas da Gestão de Pessoas que busca otimizar a *performance* humana (LEITE *et al.*, 2005) e os

processos de Gestão de Pessoas, como o Recrutamento e a Seleção, o Treinamento e o Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho e a Remuneração (ORLICKAS, 1999). A Consultoria Interna de RH assessora os gestores e as equipes no alcance das suas metas e a organização no alcance dos objetivos globais, procurando orientá-los na condução de mudanças e promover a melhoria organizacional.

A sua intervenção na organização pode ocorrer em nível individual, grupal, setorial ou organizacional (LEITE *et al.*, 2005). O gestor de pessoas como Consultor Interno de RH tem papel importante na adaptação da organização ao mercado dinâmico, desenvolvendo atitudes (OLIVEIRA, 1999) que conduzam à melhoria contínua. A Consultoria Interna de RH estimula a aprendizagem (LEITE *et al.*, 2005), direciona os gestores e toda a organização para a alavancagem do conhecimento.

É oportuna a ênfase de que, para obter tais resultados, a Consultoria Interna de RH, como forma da Gestão de Pessoas, requer apoio dos dirigentes da organização, projeto, flexibilidade, descentralização, valorização efetiva do capital humano e orientação para o aprendizado.

A Gestão do Conhecimento também está fundamentada na perspectiva estratégica do RH, em uma Gestão de Pessoas efetivamente voltada ao desenvolvimento do sistema organizacional. Tem como finalidade possibilitar inovação e vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), trata da busca pela competitividade por meio da inteligência interna (FISCHER, 2002) e dá ênfase nas competências, no aprendizado individual e organizacional, no compartilhamento do conhecimento (TERRA, 2008).

A Gestão do Conhecimento requer planejamento e a utilização de critérios para a criação, disseminação e manutenção do conhecimento. A Abordagem do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) representa grande contribuição à área e propõe a interação entre o Conhecimento Explícito e o Conhecimento Tácito continuamente, de modo espiral e interativo. Interessante realçar o valor do Conhecimento Tácito na construção do Conhecimento Organizacional, aspecto não somente enfatizado por estes autores, mas pela maior parte dos estudiosos do tema.

Elementos importantes à Gestão do Conhecimento são: a Tecnologia da Informação, por possibilitar o gerenciamento do conhecimento, processando-o, armazenando-o e transmitindo-o, a socialização, a comunicação e o *feedback*, por ampliarem o contato, o relacionamento interpessoal e, então, a criação e o compartilhamento do

conhecimento. Nesse contexto, a Cultura Organizacional é aspecto essencial, enobrecida na literatura, pois é a partir dela, da forma de pensar da organização ou de seus gestores, que surge a visão humana, as estratégias e a viabilidade das ações voltadas efetivamente ao desenvolvimento dos indivíduos e da organização.

Nessa reflexão acerca do RH – a Gestão de Pessoas –, da Consultoria Interna de RH e da Gestão do Conhecimento, verifica-se que elas têm o indivíduo como elo, que sua razão de ser é o ser humano. Ponchirolli (2000) avalia que os indivíduos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos; são os próprios ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos. Há então, uma relação sistêmica entre essas práticas, na qual o RH atua estrategicamente na organização como Gestão de Pessoas, por meio dos seus processos e utilizando a Consultoria Interna de RH, para ampliar a visão da organização para a inovação, o aprendizado e a sinergia, e a Gestão do Conhecimento, para proporcionar o aprendizado sistematizado, gerar conhecimento e dotar a organização de vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento cuida da criação, preservação e disseminação do conhecimento e a Consultoria Interna de RH auxilia no desenvolvimento do conhecimento, de novas habilidades e competências, aperfeiçoando processos e ampliando a competitividade da organização. Ambas geram conhecimento.

Terra (2000) avalia que as políticas de Recursos Humanos são uma das dimensões pelas quais pode ser entendida a Gestão do Conhecimento, pois estão associadas à aquisição de conhecimento interno e externo à organização, à geração, disseminação e ao armazenamento do conhecimento na empresa. Corroborar este posicionamento Santiago Jr. (2004), argumentando que a área de RH tem participação importante no mapeamento do conhecimento. Atuando de forma técnica, trata da seleção estratégica de colaboradores, da sua qualificação e da dos gestores para que comuniquem de forma eficiente a estratégia, avalia competências e cuida da gestão participativa das informações e conhecimentos. E Terra (2005), expondo que o RH tem papel fundamental na Gestão do Conhecimento, a partir dos objetivos estratégicos da organização, deve investir no Recrutamento e Seleção de profissionais com competências adequadas, direcionar o Treinamento para a educação continuada, estimular a carreira por meio de experiências diversificadas, avaliar e remunerar por competências, valorizando ações inovadoras.

Bollinger; Smith (2001) defendem que a implantação da Gestão do Conhecimento deve ser função da Gestão de Pessoas, pois esta é uma



área que compartilha responsabilidades com as demais e atua como suporte à organização. Na atuação da Gestão de Pessoas sob a forma da Consultoria Interna de RH, Abreu (2005) expõe que o consultor busca extrair o máximo de conhecimento, por ser a maior vantagem competitiva da empresa, avaliando a Cultura Organizacional e a compatibilidade de estratégias ao estilo de gestão, ajudar a empresa a definir os tipos de conhecimento a desenvolver conforme suas metas, incentivar a autonomia dos profissionais e promover a interação entre a organização e o ambiente externo, para abertura de novos cenários, aprimoramento do conhecimento, maior agilidade na resposta ao mercado e potencialização da *performance* organizacional.

Neste estudo, parte-se do pressuposto que a Consultoria Interna de RH contribui para a Gestão do Conhecimento. Entende-se que a atuação descentralizada da Gestão de Pessoas, com processos coerentes e integrados às estratégias da organização, gera novos conhecimentos continuamente e difunde-os por toda a empresa e o seu ambiente. Essa análise constitui-se no foco da pesquisa.

O próximo capítulo refere-se às técnicas e aos procedimentos metodológicos adotados para a proposição dos objetivos da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência ocupa hoje um papel importante, instigada pela curiosidade do ser humano em entender o que se passa à sua volta. Porém, muitas vezes por falta de conhecimento, ela pode sofrer interpretações equivocadas, pois, segundo Koche (1997, p.13), uma pessoa leiga pode conceber a ciência como uma “fonte miraculosa que resolve todos os problemas que a humanidade enfrenta”.

Koche (1997) afirma que a ciência não se reduz à atividade de proporcionar o controle prático sobre os fenômenos da natureza. Para Kerlinger (1980), o interesse dos cientistas é conhecer e compreender os fenômenos e de que maneira eles se relacionam. Castro (1978) complementa quando declara que a ciência visa descrever a realidade de forma objetiva e eficiente. Koche (1997) segue o mesmo raciocínio afirmando que o que move a ciência é a curiosidade intelectual, é a busca de elaborar respostas e soluções às dúvidas e problemas que levam o homem à compreensão de si e do mundo onde vive.

Porém, Lakatos e Marconi (1991) alertam que o conhecimento pode ser verdadeiro e comprovável e nem por isso ser científico, já que a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento. O que diferencia o conhecimento popular do científico é basicamente o contexto metodológico. Essa diferenciação é corroborada por Castro (1978), que distingue o processo científico da observação cotidiana pela preocupação em controlar a qualidade do dado e atenção ao processo utilizado em sua obtenção.

Peirce (apud CASTRO, 1978) define que a função da metodologia é desobstruir as vias da investigação. Lakatos; Marconi (1991, p.83) conceituam método como: “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Outro conceito semelhante é proposto por Bunge (apud LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 40), que define o método como um “conjunto de procedimentos por intermédio dos quais se propõe os problemas científicos e coloca-se a prova às hipóteses científicas”.

Assim, neste tópico apresentam-se os procedimentos metodológicos que delinham esta pesquisa, a partir da sua perspectiva, categorias de análise, definição da população e amostra, bem como os métodos a serem utilizados na coleta e análise dos dados.

### 3.1 Perspectiva da pesquisa

Para os fins a que se propõe este estudo, os procedimentos metodológicos seguirão a linha da pesquisa qualitativa, por meio das técnicas de pesquisa exploratória, descritiva e aplicada.

Segundo Richardson (1989), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa, conforme a caracterização de Triviños (1994), tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva; os pesquisadores qualitativos têm a preocupação com o processo, e não simplesmente com os resultados e o produto e tendem a analisar seus dados indutivamente; e o significado é o foco essencial da abordagem qualitativa.

Desta forma, esta pesquisa visa analisar a interação da Consultoria Interna de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento, de forma descritiva e analítica, preocupando-se com o processo de congruência entre essas variáveis ou categorias de análise.

Esta pesquisa apresenta caráter exploratório, a partir do momento que visa proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre os processos individualmente e, posteriormente, a relação entre as variáveis. Visa também, aprofundar a relação entre as variáveis a serem estudadas. Essa etapa irá permitir a melhor definição do problema de pesquisa, que dará início à etapa descritiva do trabalho.

A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1997), expõe características de determinado fenômeno, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Castro (1978) também trata da pesquisa descritiva, a qual se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis isoladamente, podendo ser conduzida em diferentes níveis de abstração ou generalização.

A contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento é tratada qualitativamente, enquanto processo de melhoria organizacional, onde são descritos os aspectos referentes em cada organização, particularmente. Isso permite que seja feita uma análise do comportamento deste processo de forma sistêmica

no contexto empresarial pesquisado, por meio do conteúdo exposto (interpretações, mensagens) pelos sujeitos das organizações pesquisadas.

Caracteriza-se ainda como pesquisa aplicada, que, segundo Vergara (1997), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Castro (1978) corrobora quando afirma que a pesquisa aplicada é um estudo sistemático, que almeja a solução de problemas concretos.

Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador. Esta pesquisa é assim classificada porque analisará organizações reais que poderão utilizar seus resultados para solucionar seus problemas provenientes desta problemática.

### 3.2 Categorias de análise

Partindo da observação do problema de pesquisa que norteia este trabalho, encontram-se as seguintes categorias de análise: Gestão do Conhecimento, Processos de Recursos Humanos e Consultoria Interna de Recursos Humanos.

A partir desta identificação, é necessária a definição conceitual destas categorias conforme segue:

<b>Gestão do Conhecimento</b>	Gestão do Conhecimento ocorre por meio de um conjunto de ações, ou um sistema integrado na busca pela criação, disseminação e uso do conhecimento no ambiente da organização visando a competência coletiva da organização. É prática de organizações com visão estratégica, na busca do desenvolvimento contínuo.
<b>Processos de Recursos Humanos</b>	Agrupamento das práticas de Recursos Humanos alinhadas à estratégia da organização.
<b>Consultoria Interna de Recursos Humanos</b>	Atividade de parceria entre a organização e um profissional apto a orientar, a gerar mudanças e a desenvolver soluções capazes de agregar valor à organização.

Quadro 14 – Definição conceitual das categorias de análise

Fonte – Elaborado pelo autor

Faz-se necessária a operacionalização desses conceitos com vistas a possibilitar a execução da etapa de coleta de dados. Sendo assim, a definição operacional das categorias a serem analisadas nesta pesquisa visa definir quais aspectos são observáveis nos elementos pesquisados que possibilitam a análise de cada uma das categorias.

Portanto, as categorias observadas foram:

<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS</b>
Criação	Provisão de Talentos Humanos	Nome dado à CI
Compartilhamento	Desenvolvimento de Pessoas	Nível de implantação
Mapeamento, registro e promoção	Retenção de Talentos	Grau de autonomia
Socialização	Remuneração de Pessoal	Complexidade das atividades
Combinação	Comprometimento de Pessoas	Nível de atuação e tomada de decisão – RH estratégico
Externalização e Internalização	Adequação de Pessoas	Nível de descentralização dos processos

Quadro 15 – Definição operacional das categorias de análise  
Fonte – Elaborado pelo autor

### 3.3 População e amostra

Este estudo tem como população as empresas industriais catarinenses de grande porte. Esse recorte se deve à necessidade da organização ter uma estrutura de RH organizada e um porte que permita investimentos significativos na área de RH e a possibilidade de descentralização, essência da Consultoria Interna.

Para tanto, foi utilizada uma listagem de indústrias de grande porte localizadas no Estado de Santa Catarina, fornecida pela FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - de onde foram extraídas as dez empresas com maior número de colaboradores.

Sendo assim, conforme o tamanho dessas empresas, será adotada uma amostra intencional entre as dez maiores, a fim de levantar o

estágio em que se encontra a Consultoria Interna de Recursos Humanos. Em consequente, foi obtida a listagem mostrada no Quadro 16.

<b>Empresa</b>	<b>Nº de colaboradores</b>
AURORA - COOPERATIVA CENTRAL OESTE	
CATARINENSE	27.508
WEG	14.420
SADIA	13.109
PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A	12.407
BUSSCAR ÔNIBUS S/A	9.707
TUPY S.A.	7.500
MALWEE MALHAS LTDA	7.500
WHIRLPOOL S/A – MULTIBRÁS	6.000
TEKA TECELAGEM KUEHNRIK S/A	5.950
WHIRLPOOL S/A – EMBRACO	5.400

Quadro 16 – As 10 maiores empresas catarinenses

Fonte - Elaborado pelo autor

O tamanho da amostra é determinado pela saturação dos dados, ou seja, as entrevistas acontecem até que se obtenha a repetição constante do que já foi coletado, permitindo a análise. Aqui, foi determinado pelo fato de que não há a intenção de generalização dos dados, inerentes à abordagem quantitativa, mas de obter uma análise qualitativa, com maior profundidade. Portanto, seria inviável a realização da pesquisa em um número superior de empresas.

Sendo assim, chegou-se à seguinte amostra de 7 empresas:

<b>Empresa</b>	<b>Nº de colaboradores</b>
AURORA - COOPERATIVA CENTRAL OESTE	
CATARINENSE	27.508
WEG	14.420
SADIA	13.109
TUPY S.A.	7.500
WHIRLPOOL S/A – MULTIBRÁS	6.000
TEKA TECELAGEM KUEHNRIK S/A	5.950
WHIRLPOOL S/A – EMBRACO	5.400

Quadro 17 - Empresas que compõem a amostra

Fonte - Elaborado pelo autor

Os sujeitos de pesquisa foram os gestores responsáveis pela área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos de cada empresa, podendo ampliar para outros gestores de processos ou ainda, caso houvesse, o gestor de Consultoria Interna.

Para permitir a etapa de validação, foi realizada uma pesquisa paralela entre especialistas, considerando professores universitários, gestores e consultores da área para construir um parâmetro de comparação para os resultados da análise dos dados.

Portanto, foram selecionados intencionalmente doze (12) especialistas que compuseram essa amostra, considerando critérios de representatividade no meio e acessibilidade. Na maioria dos casos os profissionais acumulavam categorias, como mostra a Figura 6, a seguir:

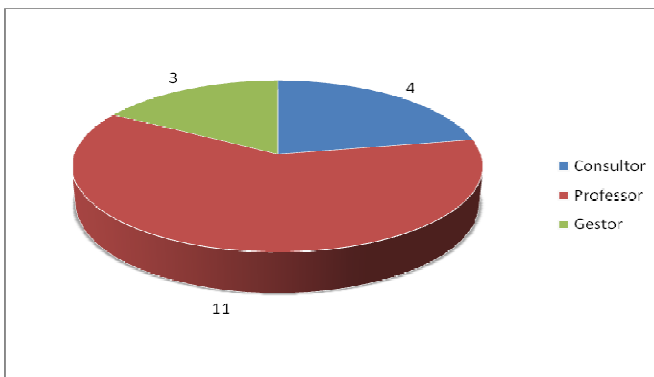


Figura 6 – Amostra de especialistas  
Fonte – Elaborada pelo autor

Sendo assim, pode-se observar na Figura 7 o fluxograma da pesquisa, detalhado no decorrer deste capítulo.

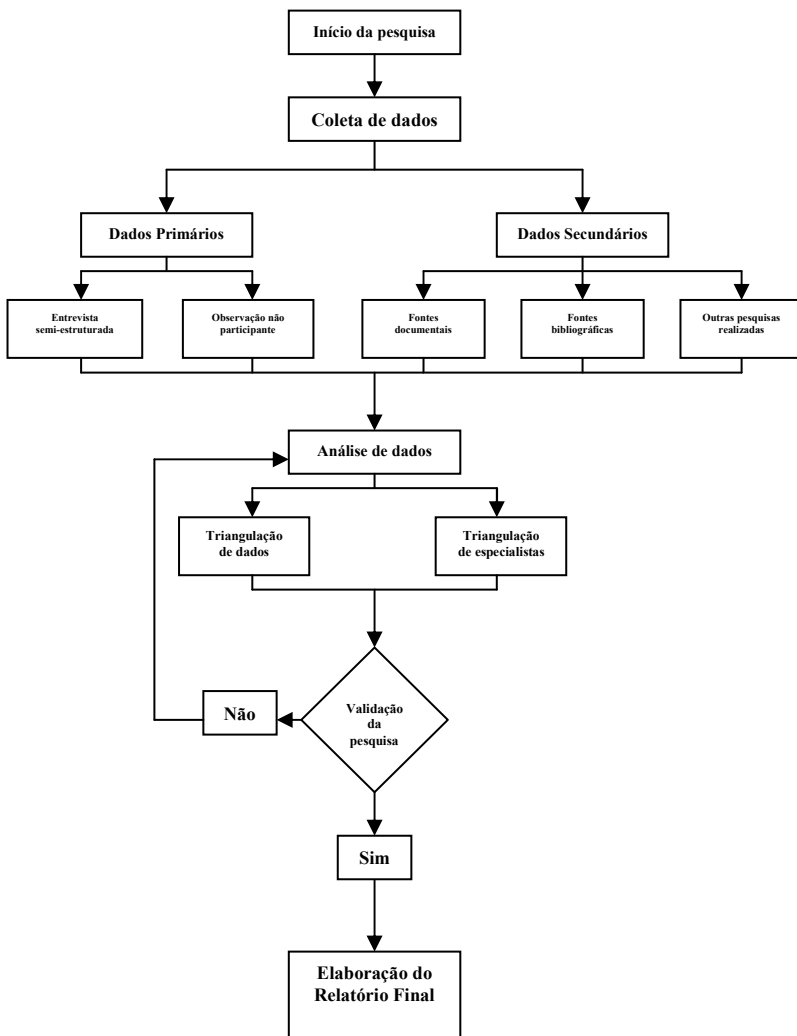


Figura 7 – Fluxograma da pesquisa  
Fonte – Elaborada pelo autor



### 3.4 Coleta de dados

Para os fins a que se destina esta pesquisa, foram coletados dois tipos de dados:

- a) **Primários**: dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte de tal pesquisa; e
- b) **Secundários**: dados já disponíveis nos arquivos das organizações em estudo. Levantamentos em fontes secundárias compreendem levantamentos documentais, de estatísticas e de pesquisas realizadas.

Como etapa inicial da pesquisa, o pesquisador fez um contato prévio com os gestores das empresas, convidando-os a participar e comunicando os objetivos e os procedimentos a serem adotados.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada é definida por Triviños (1994) como um instrumento que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, que oferecem amplo campo de interrogativas. Em alguns casos foi possível também a coleta de dados por meio da observação não-participante, seguindo o mesmo roteiro das entrevistas.

Diante deste instrumento e procedimentos, foram coletadas informações relativas às categorias de análises definidas anteriormente, em maior profundidade. Foram coletados também dados secundários de fontes documentais, provenientes de comunicações internas das empresas, *sites* institucionais e outros documentos apresentados pelas mesmas durante as visitas realizadas.

Em cada uma dessas empresas foi entrevistado o Gestor de Pessoas responsável pela área, e os dados obtidos nas entrevistas foram triangulados com os dados documentais fornecidos pela empresa e bibliográficos, como mostra a Figura 8 a seguir:

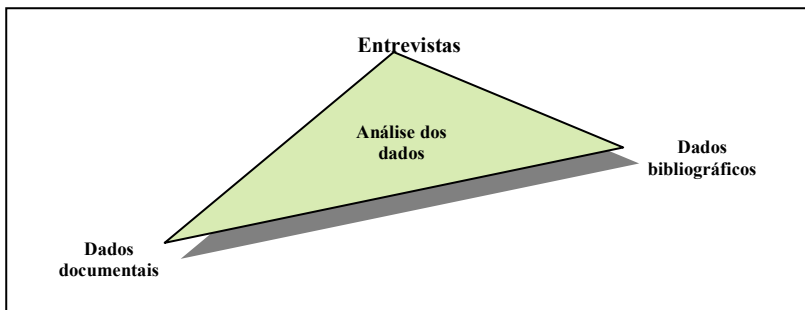


Figura 8 – Triangulação dos dados  
Fonte - Elaborada pelo autor

Cabe aqui destacar que cinco empresas responderam pessoalmente as entrevistas e duas responderem por correio eletrônico. O tipo de análise realizado será detalhado no tópico a seguir.

### 3.5 Análise dos dados

De acordo com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa, os dados primários levantados foram tratados de forma qualitativa, por meio da técnica de Análise de Conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa será a análise por categoria, a qual segundo Richardson (1989), consiste na classificação e na quantificação dos elementos contidos nas mensagens, tais como as palavras ou símbolos, as frases ou orações, o tema, o ator (sujeito da ação) e o documento ou item.

Por meio desta técnica será identificado o estágio atual do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, bem como o seu impacto nos resultados das empresas a serem estudadas.

Sendo assim, essa técnica será utilizada na análise documental e as entrevistas serão analisadas por meio da técnica de análise do discurso, que, segundo Vergara (2006b, p. 25), “é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido”. Portanto, a análise do discurso inclui o contexto

no qual o discurso está inserido e não considera somente o que se fala, mas como se fala.

Também serão estabelecidas relações com a fundamentação teórica a fim de não restringir a análise somente ao olhar do pesquisador.

Sabe-se que não há um ponto preciso onde termina a coleta ou onde começa a análise. As duas fases acontecem, muitas vezes, de maneira simultânea em determinada etapa da pesquisa. Nesse sentido, esse trabalho utiliza a técnica da triangulação.

A coleta e a análise de dados são uma etapa no processo de pesquisa qualitativa, ou duas fases que se retroalimentam constantemente, só didaticamente podemos falar em forma separada... Qualquer ideia do sujeito, documento, etc., é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso seja possível na perspectiva da técnica da triangulação (TRIVIÑOS, 1994, p. 139).

Sendo assim, Triviños (2006) entende que a triangulação visa abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, o que Yin (2001, p. 120) concorda expondo que consiste em um “[...] fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”.

A técnica de triangulação é um modelo de método misto, e é utilizada pelo pesquisador para tentar confirmar, fazer validação cruzada ou corroborar resultados dentro de um único estudo (CRESWELL, 2007).

Patton (1987) classifica quatro tipos de triangulação, que podem ser:

- a) de fontes de dados (triangulação de dados);
- b) entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores);
- c) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); e
- d) de métodos (triangulação metodológica).

Para esta pesquisa utilizou-se dois tipos de triangulação: uma triangulação de dados, confrontando-os de forma a permitir sua validação, e uma triangulação de pesquisadores (entre avaliadores diferentes).

A triangulação de dados foi realizada entre a teoria, os dados documentais e as entrevistas. Já a triangulação entre avaliadores

diferentes foi utilizada no sentido de validar os resultados da pesquisa. Portanto, foram designadas para análise três classificações de avaliadores:

- a) professores universitários de Recursos Humanos;
- b) profissionais da área de Recursos Humanos; e
- c) consultores de empresas na área de Recursos Humanos.

Sendo assim, as avaliações foram cruzadas e confrontadas com os resultados obtidos na primeira triangulação. Caso os resultados não fossem satisfatórios, retornar-se-ia à triangulação de dados, coletando novos dados, como demonstra o fluxograma da pesquisa exposto anteriormente.

Foram feitas aos especialistas perguntas semelhantes às aquelas feitas às empresas, considerando as categorias de análise, para que pudesse ser mantida a base de comparação. Não foi submetido o resultado da primeira triangulação diretamente para a análise porque o pesquisador tem relação direta com os especialistas dessa área, podendo comprometer e enviesar as respostas.

Tanto na análise dos dados correspondentes às empresas quanto aos especialistas, foi mantido o sigilo em relação à origem das respostas. Para tanto, os nomes foram substituídos por números sequenciais aleatoriamente, permitindo a verificação da coerência de um mesmo respondente ao mesmo tempo em que garante o sigilo de sua identificação.

### **3.6 Pressupostos do trabalho**

- a) As empresas, consideradas como maiores empresas catarinenses praticam o processo de Consultoria Interna de RH;
- b) As empresas, consideradas como maiores empresas catarinenses praticam a Gestão de RH descentralizado;
- c) As empresas, consideradas como as maiores empresas catarinenses praticam a Gestão do Conhecimento; e
- d) A Consultoria Interna de RH contribui para o processo da Gestão do Conhecimento.

### **3.7 Delimitação da pesquisa**

O presente trabalho aborda os processos de Gestão de Recursos Humanos, especificamente, a Consultoria Interna de Recursos Humanos e sua contribuição para a Gestão do Conhecimento das organizações pesquisadas. Assim, algumas variáveis intervenientes podem vir à tona durante a análise das entrevistas, porém, o foco limita-se à operacionalização das categorias de análise descritas neste capítulo.

Por outro lado, não será foco desta pesquisa estudar os outros processos de gestão administrativa existentes nas organizações.

Também é importante destacar que este trabalho não tem o intuito de generalizar seus resultados, o que é típico nas pesquisas quantitativas, mas de proporcionar uma análise qualitativa profunda entre os casos estudados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, organizados de acordo com as categorias de análise predefinidas. Sendo assim, as seções tratam de Recursos Humanos Estratégicos, Consultoria Interna de Recursos Humanos e seus Processos. Cada um deles foi analisado com vistas a identificar sua contribuição para a Gestão do Conhecimento.

Conforme exposto nos procedimentos metodológicos, foram realizadas duas triangulações, de dados e entre avaliadores, que estão aqui descritas em seções distintas.

A descrição da triangulação entre especialistas foi feita já em comparação com a triangulação de dados, lembrando que a intenção de sua realização consiste na validação dos dados encontrados na realidade organizacional.

### 4.1 Recursos Humanos Estratégicos

Nesse tópico foram analisados os dados referentes à posição da área de RH no contexto organizacional, considerando a sua participação na formulação e execução da estratégia.

#### 4.1.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

Na empresa 1, o RH faz parte das cinco estratégias da empresa, portanto, tem papel fundamental na organização. A denominação da estratégia é “nossas pessoas”.

Como, premissas da área de RH tem-se, três grandes pilares: o primeiro pilar é *trust and engagement* ou seja confiança e comprometimento; o segundo pilar é gestão de talentos; e o terceiro pilar é gestão de *performance*. Sendo que a base deste processo é pensamento de liderança diferenciado. “Essa é a nossa ótica, um pensamento de liderança voltado pra gestão de pessoas, desenvolver os nossos líderes, o jeito de liderar”.

Esse foco no RH (Diretoria de RH) como uma das áreas estratégicas da empresa ocorreu a partir de 2004, e vem sendo revalidado em cada ciclo de planejamento estratégico. O entrevistado ressalta ainda que “essa evolução é desde 2004, mas mais precisamente

de 2006 pra cá e cada vez com uma participação mais ativa nas decisões e nos projetos, em função da variável pessoas ser tão importante”.

Na empresa 2, a área de Recursos Humanos está vinculada à Diretoria Administrativa, Financeira e de Relações com o Mercado, que por sua vez se reporta ao Diretor Presidente.

Desde o início da profissionalização da Companhia (2003), o Departamento de Recursos Humanos passa por um processo contínuo de mudança e adaptação à nova realidade social, às novas necessidades da organização e das pessoas que a integram.

O RH trabalha em parceria com as outras áreas da empresa, seja prestando suporte quando solicitado ou agindo de forma pró-ativa na realização de ações que visam o desenvolvimento das pessoas/equipes e da organização, bem como na identificação das suas necessidades, estando sempre alinhado com os objetivos e valores da Empresa.

Em cada unidade há representantes do RH que são responsáveis por identificar as necessidades das áreas, bem como por disseminar as políticas de recursos humanos que são definidas pela Sede. No entanto, os representantes de RH possuem autonomia para sugerir outras ações ou aprimorar as atuais, conforme sua demanda.

Além disso, representado pelo Gerente de RH e pela Diretora Administrativa, Financeira e de Relações com o Mercado, está diretamente envolvido com o planejamento estratégico da empresa. É com base no planejamento estratégico da Empresa que o RH planeja e define suas metas e realiza suas ações, tendo como foco principal o contínuo desenvolvimento das pessoas e da organização.

Os colaboradores recebem constantemente informações sobre questões relevantes do negócio, bem como participam com suas opiniões/sugestões, seja apresentando-as ao seu gestor ou através de alguns programas promovidos pela empresa.

Já na empresa 3 há uma diretoria de RH, formada por várias departamentos. Esses departamentos são responsáveis pelas rotinas de recursos humanos de toda a empresa, bem como da comunicação interna.

Além disso, a diretoria tem participação ativa nas decisões estratégicas da empresa, principalmente em relação ao desenvolvimento das pessoas para o alcance das estratégias gerais da empresa.

Na empresa 4, a área de Recursos Humanos é uma diretoria ligada diretamente ao Presidente. Além das atividades tradicionais de RH, esta diretoria também abrange a área de Gestão Corporativa desde 2006, o que representou uma mudança estrutural.

A participação do RH na estratégia é vista como fundamental pelo entrevistado, uma vez que “o planejamento estratégico é orientado pelo Comitê de Recursos Humanos, integrado por conselheiros da Administração”. Assim, o RH participa, segundo o entrevistado, “através do planejamento de recursos e visão de cenários e principalmente através da área de Gestão, que é responsável pelas metas de curto, médio e longo prazo para a companhia”.

Quando analisada a empresa 5, nota-se que está em processo de redefinição de políticas. Foi feita, recentemente, uma reestruturação da área administrativa com apoio de duas consultorias externas. Os consultores “trouxeram algumas sugestões de algumas áreas e foi a partir disso que a gente desenvolveu essas coordenadorias, então a gente juntou, agrupou algumas áreas; então, está se mudando de recursos humanos para gestão de pessoas”.

Isso ocasionou uma mudança de filosofia, segundo a entrevistada, com a redefinição das políticas de RH. “A gente acredita que não é simplesmente ‘não é mais RH, agora é gestão de pessoas’; não adianta nada”.

Por sua vez, a empresa 6 está em fase de mudança em relação ao seu posicionamento. Até 2008 havia uma diretoria de Recursos Humanos, que foi dissolvida, e desde então o RH responde diretamente ao presidente. Segundo a percepção do gestor, o RH não está tão próximo da estratégia como está das outras áreas da organização.

A área de Planejamento Estratégico está situada no mesmo nível no organograma. Com isso, de certa forma o RH participa da formulação da estratégia, porém, não tanto quando pensam que podem contribuir. Segundo o gestor da área: “o RH é ouvido, mas é uma percepção geral da companhia de que o nosso planejamento estratégico deveria envolver mais todas as áreas, então, isso não é um privilégio do RH”.

Já em relação à empresa 7, percebe-se que o RH participa da implementação da estratégia, mas não da formulação. Isso fica claro com a seguinte fala: “participamos desde o desdobramento das metas, definições de movimentações de pessoas, promoções, desligamentos, mudanças nas áreas etc.”.

Feito esse posicionamento do RH em relação à estratégia das organizações, a análise segue para a temática mais específica da pesquisa por meio da análise dos subsistemas de RH individualmente.

Assim, pode-se analisar que a maioria das empresas trata o RH como uma área estratégica. Ao encontro dessa tendência, tem-se ainda algumas ações não bem desenvolvidas, como na empresa 6, que



resplandece na ideia apresentada por Ivancevich (2008) que mostra o RH não vinculado aos lucros e resultados corporativos, sendo apenas uma unidade com planos para as pessoas e não uma parte do planejamento ou da visão estratégica da empresa.

Pode-se perceber ainda que as empresas estudadas, novamente em sua maioria, corroboram com a perspectiva de estratégia de Prahalad e Hamel (1998), ou seja, estão focadas nas competências internas. Dessa forma, o aprendizado contínuo, a capacidade de inovação tecnológica, a comunicação e o comprometimento são os componentes da estratégia organizacional. A identificação de competências essenciais e o seu compartilhamento entre as unidades da organização constituem-se na vantagem competitiva desta.

Também são analisadas as escolas da estratégia de Mintzberg *et al.* (2000), podendo ser percebidas diferentes estratégias do RH nas empresas, como: Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Aprendizado e Cultural.

Assim, reafirma-se o ponto abordado na fundamentação teórica: a Administração Estratégica de Recursos Humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente nos seus resultados e perfil cultural. Essa visão integra todas as áreas da empresa, pois entende-se que o RH permeia toda a organização (MARRAS, 2000).

#### 4.1.2 Triangulação com especialistas

De acordo com os especialistas, o RH, em uma empresa moderna, deve ficar muito próximo do Presidente, participando e contribuindo com as decisões estratégicas, como demonstra a fala do especialista 3: “para alinhar pessoas, missão e visão das organizações de trabalho”.

A importância de sua atuação estratégica também fica clara no entendimento do especialista 5:

A partir do momento que o RH das organizações modernas tem o papel de planejamento da necessidade de força de trabalho para a produção de bens e serviços, creio que este deva ocupar lugar de destaque na hierarquia organizacional, visto que seu papel estratégico para captar e reter funcionários é decisivo para que as organizações

atingam eficiência e eficácia. O gestor de RH deve ter domínio e controle do ambiente interno, assim como deve ter a noção do que acontece no ambiente externo em termos de legislação, de preocupações das categorias profissionais, noção de responsabilidade social, dentre outros fatores que afetam a empresa.

Entretanto, não é essa a realidade encontrada em todas as organizações pesquisadas. Esse posicionamento é corroborado pelo especialista 9, quando trata da sua prática em organizações familiares:

percebemos claramente a “luta” interna em abrir espaço para o crescimento do RH de um simples departamento pessoal para uma voz no planejamento estratégico. É fundamental esta participação, pois a maior e mais perene vantagem competitiva organizacional se constrói a partir do conhecimento humano.

Na mesma linha, segundo o especialista 4, “o RH deve participar de todos os planejamentos estratégicos organizacionais, e como setor fundamental para todos os processos da empresa deveria ser representado nos conselhos superiores. O que se percebe é que não é bem isso o que acontece na prática”.

De acordo com o especialista 1, “normalmente os gestores preocupam-se com os resultados em termos de negócio da empresa e desconhecem o que é correto e ou adequado em termos de Gestão de Pessoas”.

O que se percebe, é que o RH, na maioria das empresas está no nível tático operacional, intermediário e acaba funcionando como suporte, prestando apoio às demais áreas, sendo chamado somente em casos de emergências. Entretanto, sua participação “é fundamental, visto que em todos os momentos da organização há a presença de pessoas e a área responsável por elas tem que estar presente” (Especialista 2).

Cada vez mais, segundo os especialistas, o RH vem ganhando espaço nas decisões relacionadas a pessoas:

Tem um grau elevado de decisão sobre a comunicação empresarial, disseminação da cultura organizacional a partir das crenças e

valores presentes na empresa, disseminação dos objetivos, da visão e da missão. É grande a participação do RH nas empresas modernas, a ponto de entender-se que o nível das relações entre as pessoas em uma empresa depende do grau de influência de seu gerenciamento de Recursos Humanos (Especialista 5).

“Com isso, atua de forma consultiva, determinando quais e como as ações de RH devem ser implementadas nos demais setores da empresa, afastando-se do estilo antigo de RH que era o operacional” (Especialista 7).

Esse papel é importante para evitar o que o especialista 8 chama de “esquizofrenia organizacional” ou seja, diferentes áreas da organização com filosofias diferentes de atuação. Os objetivos devem estar alinhados, e por isso, deve-se pensar o RH de forma sistêmica e não mais como um setor isolado dos demais.

Segundo o especialista 9, o alinhamento entre Planejamento Estratégico e RH garante “a coerência e consistência ao plano estratégico, pois faz com que os indivíduos participantes da organização se sintam realmente participantes, entendendo o seu papel na estratégia, dando sentido às suas metas”.

Quando o alinhamento não ocorre, o especialista 7 afirma que “as organizações tendem a colher em médio prazo resultados aquém do esperado, seja por incompetência do quadro ou então por não aproveitar as novas oportunidades. Nesse sentido, as organizações tendem a entrar em uma situação cíclica de desconstrução”.

Olhar a Gestão de Pessoas sob o ponto de vista das estratégias e condução da empresa torna-se o seu diferencial competitivo. É nesta forma de relação entre pessoas e empresa que estão os resultados, sejam satisfatórios ou não, e ainda excepcionais. Olhar estas práticas olhando para o coletivo (Especialista 1).

Em comparação à triangulação de dados observada nas empresas, é compreensível que nem todas posicionem o RH estrategicamente, embora haja a preocupação de que isso aconteça em um futuro próximo.

## 4.2 Consultoria Interna de Recursos Humanos

Aqui foram analisados os dados que se referem à Consultoria Interna de Recursos Humanos de um modo geral e a importância da descentralização do RH nas organizações, incluindo os aspectos sobre como pode ser criado conhecimento nesse sentido.

### 4.2.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

Na empresa 1, a consultoria interna é tratada como uma estratégia corporativa da empresa, tratando o assunto com a denominação de *business partner*, sendo que o objetivo desse programa, de acordo com o entrevistado, é “dar o suporte a cada diretoria e ser ponto de referência para identificar as necessidades e traduzir aqui também as demandas nossas”.

Esse programa faz parte de todas as unidades da empresa, e os consultores são catalisadores dos processos, passando as informações necessárias, resolvendo o que é possível para atender de forma geral o processo, auxiliando na tomada de decisão. É relatado, porém, que os consultores ainda não têm autonomia plena do processo, trabalhando mais como facilitadores.

Cabe destacar que tudo isso é registrado e armazenado, a fim de auxiliar na geração de conhecimento na empresa. Esse ponto auxilia na socialização do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi.

Os entrevistados da empresa 1 também enfatizam que esse processo ainda não atingiu um nível de maturidade, mas está sendo trabalhado para isso.

Para se ter maior receptividade a esse programa, são feitos treinamentos periódicos com os gestores, por meio de programas voltados à liderança na empresa 3, bem como MBA *in company*, com foco no desenvolvimento comportamental.

São definidas as competências necessárias aos líderes da organização, bem como a avaliação dos líderes, para que os *gaps* sejam solucionados por meio de treinamentos e desenvolvimentos, promovendo também a integração entre líderes. Assim, percebe-se a tendência descrita como gestão por competências na empresa 1.

Já na empresa 2 é mais limitada a função de consultor interno (quase nula). O que se percebe é uma participação dos gestores em alguns processos de recursos humanos, como, por exemplo, a seleção.

Por outro lado, a empresa 3 utiliza fortemente o conceito de consultor interno como um facilitador da área de recursos humanos. A mudança aconteceu por meio da descentralização da área. Essa função pode ser percebida por meio da fala do entrevistado 3, “facilitador, consultor, do meio do negócio. Porque hoje nós temos bem descentralizado, mas bem descentralizado. Se analisar nosso sistema, nosso portal, o gestor hoje faz tudo, e não solicita nada, não se envolve nada de Recursos Humanos; só quando ele sente dificuldade, a necessidade de alguma consultoria”.

É também percebida uma autonomia do consultor e dos gestores, como, por exemplo, na contratação de pessoas, sendo o recrutamento e a triagem feita pelo RH, mas a decisão final e da escolha feita pelo gestor.

Para essas atividades há uma preparação dos gestores, buscando, de acordo com o entrevistado, valorizar as “pratas da casa”.

Outro ponto a ser destacado é a decisão compartilhada, pois, de acordo com o entrevistado, as decisões são tomadas por comissões, “por nós sermos já uma administração bem participativa, é muito forte a decisão por comissão, nosso sistema é todo de comissão. Se você for ver assim, essa empresa é muito burocratizada, burocratizada não, tudo é definido em comissões”.

Sobre a preparação dos funcionários, apresenta-se primeiro a participação em círculos de controle de qualidade (CCQ), depois se participa de comissões, passando após a ser um facilitador de área, que de acordo com o entrevistado é “a pessoa que está abaixo da chefia e ajuda no treinamento dos colaboradores, no desenvolvimento dos colaboradores”. Como um *coaching*, sendo formado na base da empresa para futuros cargos de gestão. Esse ponto é corroborado com as tendências de RH apresentadas na fundamentação teórica.

O consultor interno é chamado de analista na empresa 3, sendo que esta função já está enraizada na empresa de acordo com o entrevistado. Quanto aos analistas, alguns têm conhecimento sobre todo o processo, mais generalistas; outros são especialistas. Esse sistema foi implementado a partir do ano de 2000, e não foi baseado em nenhuma literatura específica, mas sim de *benchmarking* e da necessidade do momento da empresa.

É enfatizado pelo entrevistado que não houve muita resistência na implementação do consultor interno, e este foi visto como um processo de transição da empresa. “Então, os novos aceitam isto muito mais fácil, porque... os novos gestores, e os mais antigos dizem ‘não precisa eu me viro’; e depois ele vai sentindo que de fato ele precisa disso, então as resistências, são poucas”.

Para isso, de acordo com o entrevistado, é necessário mostrar que o consultor veio para ajudar, para agregar, tornando-se assim essencial o processo de seleção desse consultor.

Para a função, é necessário ser ético, bem como admitir quando não sabe e precisa de ajuda, podendo assim ganhar confiança dos gestores e conseguir realizar uma gestão compartilhada com esse. É importante saber que há um canal aberto de comunicação, tanto com o consultor como com o RH.

Assim, pode-se fazer o planejamento por meio do levantamento das necessidades reais da base da empresa. O entrevistado relata, que quando a necessidade vem realmente da base, a direção atende mais facilmente as solicitações, beneficiando assim todos no processo.

Essas informações são registradas e utilizadas também para decisões futuras. No começo, o processo e as informações tinham que ser mais repetidos e enfatizados, mas com o tempo isso se tornou parte da empresa.

No que tange a empresa 4, nota-se que em função da criação da área de Gestão Corporativa mencionada anteriormente, o RH dessa organização vem passando por um importante processo de mudança. Esse processo trouxe a implementação de diversas melhorias, entre elas a estruturação de consultorias internas, chamadas *business partners*, assim como na empresa 1, tanto para o RH quanto para a área de Gestão, capacitando pessoas para assumirem essa função. De acordo com o entrevistado, “hoje a empresa integra estas duas grandes áreas na mesma diretoria: gente e gestão”.

A relação do RH com as outras áreas é regida, segundo o entrevistado, por meio de uma política de Recursos Humanos e procedimentos para cada processo. Uma prática interessante é o comitê de Gestão de Pessoas que se reúne bimestralmente, composto pelos Diretores da empresa, que deliberam sobre os principais assuntos estratégicos de RH. Outra fonte de interface do RH com as demais áreas “são os consultores internos de RH que fazem a ponte entre o corporativo e os clientes internos” (entrevistada 4).

Considerando a realidade da empresa 5, nota-se que os conceitos da consultoria interna e do RH descentralizado ainda não foram implementados. Percebe-se com a fala da entrevistada que os analistas de RH viajam muito até as unidades da empresa para resolver questões relacionadas à área.

Algumas unidades contam com uma psicóloga para as atividades de recrutamento e seleção e, em poucos casos, um administrador para as atividades de treinamento e desenvolvimento e todas as unidades

contam com uma pessoa responsável pela folha de pagamento. Porém, na maioria dos casos é o próprio gerente da unidade o responsável pelo RH na ponta.

Os procedimentos são discutidos com os líderes das unidades e são desenvolvidos padrões e normas de procedimentos para as atividades mais rotineiras, as quais a unidade tem autonomia para desempenhar. É importante destacar que todas as atividades passam por auditorias de qualidade que possuem indicadores de RH que são analisados quanto ao cumprimento das metas.

Entretanto, segundo a entrevistada 5, os gerentes

têm total autonomia na unidade, porém é interessante porque sempre tecnicamente eles se reportam a nós (RH). Eles têm essa liberdade de tomar as ações nas unidades e eles sempre buscam resguardo com a gente por quê? Porque tecnicamente é a gente que conversa com essas pessoas, a gente que também tem esse dia a dia com eles, então acaba respingando na gente.

Essa fala demonstra que todos os processos passam pela sede e as unidades prestam contas para que se mantenha o alinhamento e os registros referentes aos processos.

Assim, nessa organização o RH ainda é centralizado, embora trabalhe de maneira próxima e tenha uma postura participativa em relação às outras áreas, isto é, ouvem suas necessidades e as consideram em seu planejamento.

A empresa 6 foi, entre as empresas pesquisadas, a que há mais tempo trabalha com a consultoria interna de RH, implementada em 1994. Hoje a empresa conta com seis consultores internos distribuídos geograficamente e coordenados pela sede.

A função do consultor interno é, segundo documentos internos, de “detectar os interesses e necessidades dos funcionários, empregar eficientemente as informações recebidas visando ao desenvolvimento de estratégias, propondo soluções e aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos”. Segundo o mesmo documento, esse modelo também objetiva antecipar tendências de RH, ter sua atuação alinhada com suas estratégias e as da organização preservando a orientação corporativa.

O consultor interno da empresa 6 é um funcionário da empresa, que até então ocupava alguma função na área de recursos humanos. Este

profissional é capacitado nas demais atividades, adquirindo multifuncionalidade, o que amplia e fortalece sua atuação.

Percebe-se que o sucesso desse modelo de atuação do RH se deve ao cuidado tido com sua implantação. A empresa 6 realizou um planejamento situando esse modelo nos objetivos gerais da organização. Outro fator chave foi a conscientização de todos os funcionários quanto ao novo modelo. “Em graus diferentes, todos precisam receber, da forma mais transparente possível, todas as informações referentes à necessidade, ao objetivo e às consequências da realização desse processo”. Isso reduziu significativamente, segundo a empresa, a incidência de conflitos e resistência à mudança.

Somente com as políticas de RH definidas pelo órgão corporativo, o Consultor Interno terá condições de executar seu trabalho sem muitas interferências. Administrar as exceções tornará o trabalho do Consultor muito mais ágil do que se, a todo momento ele precisar consultar o RH corporativo (documentos internos).

A empresa 6 destaca a importância de que se tenham políticas de RH bem definidas pelo órgão corporativo para que se implante a consultoria interna. Isso também pode ser notado na fala dos entrevistados das empresas 1, 3 e 5.

Antes da implantação, segundo o entrevistado 6, o RH ficava sobrecarregado devido ao grande número de funcionários que se dirigiam ao RH para tirar dúvidas, solicitar documentos, entre outras atividades correlatas e que hoje o consultor interno resolve isso com mais agilidade e atenção. Outro ponto de destaque é que os consultores internos participam do dia a dia do chão de fábrica e por isso conseguem detectar necessidades futuras, possibilitando que o RH seja pró-ativo, se antecipe aos problemas.

Já a empresa 7, como demonstra a entrevista, está constantemente trabalhando na melhoria desse processo. Hoje, a questão marcante consiste no alinhamento de práticas entre as unidades.

Nessa organização, o papel do consultor interno está mais vinculado à questão estratégica. Para a entrevistada 7, o papel é de “ser o ponto focal dos gestores para assuntos mais estratégicos da área, relacionados às práticas de RH”. Para cumprir com essa função, os consultores internos apresentam alto grau de autonomia.



As atividades que competem ao consultor interno são de um modo geral demandas rotineiras do cliente interno (tais como desligamentos e treinamentos) e também projetos de melhoria do próprio RH.

O quadro que segue faz um resumo dessa análise:

<b>EMPRESA</b>	<b>Nome dado à CI</b>	<b>Nível de implantação</b>	<b>Grau de autonomia</b>	<b>Complexidade das atividades</b>	<b>Nível de atuação e tomada de decisão</b>
<b>Empresa 1</b>	Business Partner	Médio	Alto	Tarefas baseadas em normas gerais com eventuais participações em decisões estratégicas.	Tático/ Estratégico
<b>Empresa 2</b>	Parceria dos gestores	Baixo	Médio	Tarefas baseadas em normas gerais com raras participações em decisões estratégicas.	Tático
<b>Empresa 3</b>	Consultoria Interna	Médio	Médio	Tarefas baseadas em normas gerais com eventuais participações em decisões estratégicas.	Tático/ Estratégico
<b>Empresa 4</b>	Business Partner	Total	Médio	Tarefas baseadas em normas gerais com eventuais participações em decisões estratégicas.	Tático/ Estratégico
<b>Empresa 5</b>	Analistas	Médio	Alto	Tarefas rotineiras, baseadas em normas claras e explícitas.	Operacional/ Tático
<b>Empresa 6</b>	Consultoria Interna	Total	Alto	Tarefas rotineiras, baseadas em normas claras e explícitas.	Operacional/ Tático
<b>Empresa 7</b>	Business Partner	Total	Alto	Tarefas baseadas em normas gerais com eventuais participações em decisões estratégicas.	Tático/ Estratégico

Quadro 18 - Comparativo quanto à Consultoria Interna de RH

Fonte - Dados primários

Cabe ressaltar, portanto, que as empresas que adotaram os princípios da consultoria interna mais plenamente é que tem os processos mais desenvolvidos de gestão do conhecimento, com a explicitação e compartilhamento de informações de conhecimento, bem como a combinação dos conhecimentos, agregando experiências dos consultores, do RH e de todos os envolvidos. Os programas de desenvolvimento (explicados posteriormente) é que serão responsáveis pela internalização desse conhecimento.

Destaca-se também que mesmo não tendo muitas vezes processos formais de gestão do conhecimento, a prática da consultoria interna, auxilia nesses processos, pois envolve mais os funcionários, bem como possibilita uma quebra de barreira de comunicação dentro da empresa. Um dos fatores que influencia é a autonomia dos consultores. Neste ponto, percebe-se um grande compartilhamento de conhecimento, descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

Já em relação aos níveis de criação do conhecimento propostos por Sabbag (2007), percebe-se uma interação dos três níveis (individual, grupo e organização). Como um exemplo dessa interação, tem-se a tomada de decisão relatada pela empresa 3 por meio de comissões. Essa prática auxilia na construção de conhecimento nos três níveis propostos, bem como cria um movimento cíclico entre os níveis.

#### 4.2.2 Triangulação com especialistas

É consenso entre os especialistas que a Consultoria Interna promove o desenvolvimento dos gestores de linha, como mostram os seguintes depoimentos:

É importante e significativo porque o RH contribui para o processo de maturidade dos seus gestores e amplia as competências profissionais dos mesmos (Especialista 1).

Os gestores terão que aprender assuntos relacionados a gestão de pessoas em conjunto com o gestor de RH, além disso e poderão conhecer mais profundamente as suas equipes de trabalho (Especialista 2).

A necessidade dos gestores construírem conhecimentos inerentes a função de RH nada

mais é do que promover o desenvolvimento cognitivo, aprender agregando valores além de seu foco de atuação. É sair da especialidade, ampliando seus conhecimentos... Crescer verticalmente na hierarquia pressupõe saberes além do saber fazer o operacional da área específica, e saber lidar com pessoas e cultura é básico para este caminho (Especialista 9).

Além do desenvolvimento dos gestores, a CI muda o papel do RH na organização. Faz com que ele conheça melhor cada setor da empresa e a empresa de um modo geral. Segundo o entrevistado 1, as vantagens principais são:

- a) todos aprendem nesta relação de troca;
- b) surgem soluções criativas para problemas internos;
- c) muitas políticas e procedimentos são revisados com base no conhecimento de cada profissional e ou área de atuação;
- d) todos têm a oportunidade de aprender sobre outras áreas do conhecimento;
- e) a comunicação interna flui melhor e todos acabam sendo parceiros nas decisões baseados em fundamentações profissionais;
- f) todos passam a ser disseminadores das estratégias da empresa junto aos seus colaboradores; e
- g) há um reconhecimento e respeito pelos diferentes conhecimentos e opiniões; entre outras.

No mesmo sentido, o entrevistado 7 coloca que:

Vejo como uma alternativa capaz de possibilitar uma orientação mais próxima à realidade dos setores, uma vez que o gestor de RH não conhece a fundo a realidade desses setores. Por outro lado, vejo também como uma maneira de descentralizar o RH e de promover uma economia de tempo estratégico para elaborar ações que permitam que a organização alcance os seus objetivos. Por fim, vejo como uma alternativa para aumentar a importância do RH, uma vez que sai do contexto de ações operacionais e centralizadoras.

Entretanto, esse movimento não se concretiza em todas as organizações, como apontam os especialistas 3 e 4, ilustrado da seguinte maneira:

Este alinhamento e compartilhamento deveriam acontecer de forma comprometida e responsável. As organizações ainda desenvolvem políticas de RH em uma sala com três ou quatro pessoas que nem sempre estão envolvidas com os processos organizacionais em debate. É preciso participação das pessoas em todos os níveis operacionais para estabelecer políticas claras e diretas aos objetivos e metas pretendidos (Entrevistado 4).

O entrevistado 5 compartilha desse pensamento pois acredita que mesmo que as políticas sejam decididas em um setor específico, é necessário que as demais chefias colaborarem com o setor de RH, que não consegue estar em toda a organização simultaneamente. É importante que as gerências conheçam seus colaboradores, os acompanhem, solicitem qualificação profissional, observem desempenho, percebam motivação ou a falta dela. Assim, a Gerência de Recursos Humanos funciona efetivamente como uma Consultoria Interna, que tem permissão para entrar em qualquer outro setor da empresa para orientar e acompanhar os processos referentes ao gerenciamento das pessoas.

É unânime o entendimento de que esse processo gera conhecimento. Segundo o especialista 4, quando se compartilha processos, se compartilha conhecimento e “a gestão deste processo em todos os níveis organizacionais melhora o fluxo de informações e automaticamente processos, negócios e resultados”.

Também na visão de todos, o compartilhamento dos processos promove a aprendizagem organizacional, pois proporciona a “troca de experiências e pontos de vista de cada um dos envolvidos mediante realidade organizacional distinta” (Entrevistado 7).

A troca de informações e conhecimentos retroalimenta não somente a aprendizagem dos gestores, mas inclusive agrega valores ao RH inimagináveis em outros tempos. As mudanças no mundo corporativo estão além da velocidade de armazenamento e cognição possíveis por um único gestor, seja de RH ou de qualquer outra área. Dialogar com outras áreas promove a aprendizagem necessária para todos (Entrevistado 9).

No entanto, a profundidade dessa troca varia de acordo com a cultura da organização. Esse posicionamento dos especialistas corrobora a realidade encontrada nas organizações, pois naquelas onde a CI está mais presente, é notável o aumento do compartilhamento do conhecimento e a capacidade de aprendizagem.

Por princípio, o conhecimento, quanto mais usado, melhor tende seu aprimoramento e aproveitamento. [...] Em uma organização onde as pessoas são pró-ativas e pré-dispostas ao compartilhamento do conhecimento, essa aproximação tende a gerar novos e valiosos, possivelmente estratégicos conhecimentos às organizações e pessoas, podendo ter como resultados novos processos, produtos ou serviços (Especialista 10).

Essa vantagem pode ser melhor observada na análise individual dos processos de RH, que serão detalhados na seção a seguir.

### **4.3 Processos de Recursos Humanos**

Essa seção trata de cada processo de Recursos Humanos individualmente e de como cada processo gera conhecimento ou pode gerar conhecimento.

#### **4.3.1 Provisão de Talentos Humanos**

Esse processo inclui os subprocessos de: planejamento de Recursos Humanos, atração (recrutamento) e seleção de talentos e integração. Será analisado o grau de descentralização com que cada processo acontece nas organizações, bem como as possibilidades de construção de conhecimento que isso proporciona.

##### **4.3.1.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte**

Quando ao processo de provisão de talentos, a empresa 1 avalia inicialmente a movimentação de funcionários, ou seja, a previsão de

aposentadoria, de saída de pessoas, entre outros. Assim, as pessoas já são preparadas para sucessão, de acordo com o seu perfil, ou uma possível contratação externa, caso não seja encontrado nenhum funcionário com o perfil necessário. Para isso, é necessária uma avaliação constante.

Outra forma destacada é o programa de *Trainee* da empresa, com o intuito de atender às demandas presentes e futuras de especialistas, líderes e gestores.

Esse planejamento é necessário também devido ao orçamento do ano, devendo ser analisado quanto será necessário com um possível treinamento de um funcionário, ou um processo seletivo para determinado cargo.

Todas as análises da empresa 1 são feitas em nível de unidades, desdobradas até cada célula de trabalho.

Os planos de sucessão são acoplados, verificando-se as necessidades e demandas existentes, a fim de suprir estas, de acordo com o planejamento e o orçamento da empresa.

Uma das formas de parceria para seleção de talentos são as parcerias com as Universidades, por exemplo, com a UFSC, sendo que o número de candidatos passou de 500 para 1.500 candidatos por ciclo de estágio. Segundo o entrevistado da empresa 2, “essa é uma forma estruturada que a gente tem pra atrair talentos”.

Apresenta-se como dificuldade a busca de profissionais oriundos de áreas não tecnológicas, principalmente devido ao grande crescimento da empresa nos últimos anos, fazendo com que a preparação de pessoas internamente não fosse suficiente para atender a demanda. O foco sempre foi no desenvolvimento interno, e o recrutamento externo ficou prejudicado com isso, sendo necessária a contratação de empresas de consultorias nessa área.

Já a empresa 2 ressalta que a provisão é vinculada ao treinamento e à avaliação de desempenho. O plano de sucessão utilizado na empresa contempla somente até o nível de coordenação, sendo também feito um programa de formação de sucessores, com o intuito de preparar as pessoas tanto para sucessão quanto para seleção de novos funcionários.

Também é utilizado um plano de carreira para quase todas as funções, sendo que o mesmo também subsidia o recrutamento interno.

No processo de seleção, o RH faz a parte inicial de recrutamento e seleção, sendo que a etapa e a decisão finais são do responsável de cada departamento. Assim, o aprendizado do processo por parte do gerente é internalizado, ou seja, ele aprende essa nova função, não sendo necessários novos treinamentos do processo, só de atualizações.

Os entrevistados ressaltam ainda a dificuldade de recrutamento e seleção de pessoas para a área produtiva, pois são posições não valorizadas no mercado de trabalho atual. Sempre que possível é feita a seleção interna, por meio do desenvolvimento de carreira.

Todo o acompanhamento após a entrada é feito pelo supervisor da área, o RH só faz a ambientação inicial da empresa. Esse acompanhamento é a primeira avaliação do funcionário, sendo feita após 45 dias de sua entrada.

A avaliação dos funcionários servirá como critério de desligamento na empresa. “O gestor decide o e RH faz a parte burocrática” de acordo com o entrevistado 2.

Todas as informações geradas desse desligamento são utilizadas somente em estatística do setor, mas não de forma analítica sobre os resultados.

Já a empresa 3 enfrenta o desafio no recrutamento devido à competitividade por mão de obra na cidade onde sua sede está instalada; por isso este processo torna-se importante na empresa.

Sua previsão de pessoal é feita anualmente, podendo ser flexível de acordo com as necessidades. Isso é acoplado ao planejamento estratégico da organização.

É enfatizado também pelo entrevistado o fato da empresa ter toda a estrutura de recrutamento e seleção própria, não sendo nada terceirizado. Assim é possível selecionar corroborando mais com a cultura organizacional.

A primeira parte do processo é feita por psicólogos da área de RH, já a segunda etapa é direta com os gerentes da área de destino do candidato. O acompanhamento após a entrada é feito pela área de treinamento do RH em conjunto com o gestor da área do selecionado, sendo que após um certo período é feita a sua avaliação.

Uma das estratégias adotadas para o recrutamento é o programa de *trainee* da empresa, sendo relatado como um dos pontos de maior entrada de pessoal.

Destaca-se ainda que a maioria dos desligamentos da empresa são realizados por atos de indisciplina, não tolerados pelas regras e políticas da empresa. “Tem duas coisas que eu faço na entrevista de desligamento, uma para eu avaliar os benefícios de todo o meu RH, como funciona, e o outro, eu quero conhecer muito as razões do gestor” (entrevistado 3). A entrevista de desligamento é realizada com o gestor e com quem está sendo desligado. Todas essas avaliações são analisadas e registradas para consultas futuras. É enfatizado pelo entrevistado que

esse processo de análise é como uma pequena pesquisa de clima para o RH.

Na empresa 4 é feito um planejamento de pessoas, baseado em dados históricos e no mapeamento da estrutura organizacional, alinhado ao planejamento estratégico. “O planejamento estratégico indica os principais caminhos e a área de RH entra com a inteligência relacionada a qual estrutura suporta a estratégia em conjunto com cada área de negócio” (Entrevistado 4).

A empresa possui uma área chamada Gestão de Talentos, que é responsável por selecionar, formar e reter profissionais para cargos técnicos, estratégicos e gerenciais, através de programas estruturados para suportar o crescimento e a internacionalização, que são os programas de *trainee* e de estágios e o de gestão dos talentos internos.

Nesses casos o processo de seleção é feito pelo RH em parceria com consultorias externas, tendo a participação tanto do RH quanto dos gestores. A organização trabalha com a lógica de competências como requisitos e no caso desses programas são consideradas as mesmas competências corporativas da organização.

O programa de integração de novos colaboradores é coordenado pela Universidade Corporativa e é ministrado em todas as áreas da empresa por instrutores capacitados. Esse programa aborda tópicos como histórico da empresa, cultura, benefícios, rotinas trabalhistas, produtos, sustentabilidade, saúde e segurança no trabalho, entre outros. O público atendido por esse programa é de 100% dos funcionários admitidos.

No que se refere às demissões, todos os demitidos participam da entrevista demissional, que tem o objetivo de levantar motivos e dar subsídio para ações de redução da rotatividade. Essas ações também são de responsabilidade de todos os gestores da empresa.

A empresa 5, como mencionado anteriormente, conta com uma pessoa com formação em Psicologia nas unidades para que desempenhem essa função sob orientação do RH corporativo.

Nessa empresa, nota-se por meio da entrevista que tem sido conduzido um importante processo de mudança, com influência nos critérios de seleção. Até pouco tempo atrás a empresa tinha alguns problemas decorrentes da indicação de pessoas pela chefia para ingressarem na organização sem necessariamente possuírem as competências necessárias.

Portanto, hoje, com um processo mais profissional, as unidades possuem um quadro de rotação, isto é, um levantamento de quantas pessoas a unidade precisa para operar. Com base nesse quadro,



semanalmente, a área de assessoria industrial envia ao RH uma planilha com o quadro atual da unidade. A partir dele é feito o planejamento de necessidades de pessoal.

Segundo a entrevistada, a rotatividade é elevada em função da natureza da atividade da empresa, o que gera um alto volume de necessidade de pessoal, principalmente na parte operacional. “Uma coisa que eu digo que a gente sempre tem é vaga” (Entrevistado 5). Nesses cargos operacionais, a política é de encontrar a pessoa certa para a função certa, não chegando a levar em consideração o potencial de crescimento.

O processo de integração acontece quando os funcionários entram na empresa, na forma de um treinamento. No nível operacional, entretanto, a situação é diferente. Para esses cargos a empresa trabalha com um programa de padrinhos e madrinhas. Segundo esse programa, cada novo funcionário tem seu padrinho ou sua madrinha que irá acompanhá-lo durante o período de adaptação.

Segundo a entrevistada, a implantação do programa de padrinhos e madrinhas reduziu significativamente a quantidade de funcionários que desistiam do emprego já no primeiro dia de trabalho.

No nível gerencial, a empresa já atua com ferramentas de seleção por competências. Os gerentes das unidades foram treinados nessa metodologia e, por iniciativa própria, já agiram como multiplicadores com relação aos supervisores, que estão colocando isso na prática.

Na empresa 6, o consultor interno é quem detecta a necessidade. Na área operacional a participação do consultor é mais no sentido de organizar e conduzir o processo, identificar candidatos, tanto nos casos de recrutamento interno quanto externo, e orientar a seleção em parceria com o gestor.

Antes da implantação da consultoria interna, o processo de seleção era terceirizado. O entrevistado afirma que “melhorou e muito, não querendo criticar as empresas terceiras, mas é uma questão natural, pro consultor conhecer direto o posto de trabalho especificamente, principalmente o nosso caso, que é muito diferente de outros segmentos” (Entrevistado 6).

Pela fala do entrevistado pode-se perceber que o fato do consultor conhecer a fundo cada um dos cargos e funções auxilia no processo de escolha dos candidatos, fazendo com que o processo de seleção seja mais certo.

Quando ocorre a demissão, a empresa, diferentemente das demais analisadas, faz uma entrevista demissional com o funcionário, para levantar os motivos, mas também levanta esses motivos junto à chefia.

Posteriormente essas informações são cruzadas com o intuito de reduzir os índices de rotatividade.

A empresa 7 possui características muito similares à empresa 4 com relação a esse processo. Assim, a empresa relata que o RH coordena feiras e divulgações de vagas nos diversos níveis e mantém um relacionamento estreito com consultorias de recrutamento.

Ressalta-se que a empresa trabalha tanto com seleção interna quanto externa. Outro fator relevante é o fato do gestor ter um papel forte tanto na definição do perfil quanto na validação do candidato selecionado.

Assim que o candidato é selecionado, o RH faz uma integração básica enquanto a área em que o funcionário vai trabalhar se responsabiliza pela integração específica na função que ele vai ocupar.

Já no que tange às demissões, a empresa afirma que é feita a entrevista de desligamento para 100% dos funcionários mensalistas demitidos. Quanto aos funcionários horistas, esse levantamento é amostral. Assim como na empresa 4, o *turnover* também é uma meta para todos os gestores.

Quanto ao processo de seleção, é percebido que este possui em quase todas as empresas a internalização do conhecimento, tanto no nível individual como organizacional.

O Quadro 19 demonstra o resumo dessa análise, sintetizando a realidade de todas as empresas observadas.

Nas empresas com consultores internos pode-se perceber uma maior descentralização da decisão e um maior compartilhamento de decisão e conhecimento.

<b>EMPRESA</b>	<b>Nível de descentralização</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Recrutamento Interno</b>	<b>Recrutamento Externo</b>
<b>Empresa 1</b>	Médio, análises são feitas em nível de unidades, desdobradas até cada célula de trabalho.	Alto. Possui Plano de sucessão incluído no Plano orçamentário.	Plano de sucessão. Prioridade para o desenvolvimento interno.	Programa <i>Trainee</i> para líderes. Parcerias com universidades.
<b>Empresa 2</b>	Alto, o RH faz a parte inicial, sendo que a etapa e a decisão finais e ambientação são do responsável de cada departamento.	Plano de sucessão contempla somente até o nível de coordenação, com programa de formação de sucessores.	Vinculado ao treinamento e à avaliação de desempenho. Prioridade.	Alta rotatividade.
<b>Empresa 3</b>	Alto, o RH faz a parte inicial, sendo que a etapa de decisão é do responsável de cada departamento. A ambientação é feita em conjunto entre o RH e o responsável pelo departamento.	Sua previsão de pessoal é feita anualmente, acoplada ao planejamento estratégico .	Sempre que possível é prioridade.	Programa <i>Trainee</i> . Competitividade alta por mão de obra na região.
<b>Empresa 4</b>	Alto, o processo de seleção é feito pelo RH em parceria com consultorias externas, tendo a participação tanto do RH quanto dos gestores.	Baseado em dados históricos e no mapeamento da estrutura organizacional, alinhados ao planejamento estratégico.	Gestão dos talentos internos, com prioridade para retenção de talentos.	Programas de <i>trainee</i> e de estágios. Seleção por competências. Programa de integração de novos colaboradores é coordenado pela Universidade Corporativa.
<b>Empresa 5</b>	Alto, conta com uma pessoa com formação em Psicologia nas unidades para que desempenhem essa função sob orientação do RH corporativo.	Levantamento de quantas pessoas cada unidade precisa para operar. Com base nesse quadro, semanalmente, é feita uma planilha comparativa com o quadro atual da unidade.	Prioridade principalmente no nível gerencial.	Competitividade alta por mão de obra na região e alta rotatividade. No nível gerencial, seleção por competências. No nível operacional, ambientação com padrinhos e madrinhas.

EMPRESA	Nível de descentralização	Planejamento	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
<b>Empresa 6</b>	Muito alto, o consultor interno é responsável pelo processo.	O consultor interno é quem detecta a necessidade.	No nível operacional, participação do consultor interno para identificar candidatos e orientar a seleção em parceria com o gestor.	No nível operacional, participação do consultor interno para organizar e conduzir o processo e orientar a seleção em parceria com o gestor.
<b>Empresa 7</b>	Alto, o processo de seleção é feito pelo RH em parceria com consultorias externas, tendo a participação tanto do RH quanto dos gestores.	Baseado em dados históricos e no mapeamento da estrutura organizacional, alinhados ao planejamento estratégico.	Prioridade para retenção de talentos.	Programas de <i>trainee</i> e de estágios. O gestor tem um papel forte tanto na definição do perfil quanto na validação do candidato selecionado.

Quadro 19 - Comparativo quanto ao processo de provisão de talentos  
Fonte - Dados primários

Outro ponto destacado é a delimitação de competências necessárias aos cargos, mas este ainda não é utilizado inteiramente por todas as organizações estudadas.

Destaca-se por fim que esse processo foi muito enfatizado pelas empresas que trabalham com consultores internos, visto que esse compartilhamento da decisão trouxe grandes benefícios, bem como a diminuição de *turnover* em alguns casos.

#### 4.3.1.2 Triangulação com especialistas

É resposta constante entre os especialistas entrevistados que a descentralização do processo de Provisão permite que o resultado seja mais efetivo que se assim não fosse. Para o especialista 8, os gestores de linha, por estarem em contato direto com os funcionários, são capazes de mapear com mais precisão as competências e o perfil adequado de seu pessoal, informações fundamentais para estabelecer um processo de seleção adequado.

Em algumas organizações, essa prática ainda é incipiente e distante, como apontam os especialistas, o que poderá ser solucionado, para o especialista 5, se as pessoas que têm o poder de decisão entenderem que são todas corresponsáveis e que não é de responsabilidade exclusiva do Gestor de Pessoas a tarefa de planejar, recrutar, selecionar e integrar pessoas à organização. Se essas ações forem compartilhadas, os resultados serão certamente mais alinhados com as necessidades. “Dessa forma, mais do que ter o perfil das necessidades por pessoas, é necessário ter uma visão de contexto para melhor optar e encaminhar ações na organização” (Especialista 10).

Percebo que está tendo um crescimento no trabalho em conjunto, onde o respeito das particularidades de cada área com o RH determina a construção de uma relação de confiança mútua. Isso pode facilitar a gestão do conhecimento, pois de um lado haverá o conhecimento de uma realidade técnica que não é característica do RH e do outro, haverá a assessoria para a adequação e estruturação de soluções voltadas para a própria realidade existente (Especialista 7).

Destarte, essas colocações vão ao encontro da realidade organizacional observada, onde as empresas que utilizam a CI na Provisão de talentos obtém, além da melhoria do processo, o maior compartilhamento do conhecimento relacionado aos processos de RH entre os gerentes de linha.

#### 4.3.2 Desenvolvimento de Pessoas

A análise desse processo inclui as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, na perspectiva de geração de conhecimento para a empresa.

##### 4.3.2.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

Em relação ao desenvolvimento das pessoas, a empresa 1 possui um programa denominado *way of leading*, destinado a formar os líderes da empresa.

Quanto ao conceito de educação corporativa, o mesmo é conhecido e alguns de seus preceitos são utilizados na empresa, mas não usam essa denominação: “a gente usa os conceitos de educação corporativa porque são instrutores internos e competências voltadas pro nosso negócio, então, a gente identifica quais são as competências, vê quem é melhor naquilo e esse vai treinar as outras pessoas, desenvolver as outras pessoas. Na verdade é assim, a gente vai incluindo cada vez mais os nossos programas nos planos de educação corporativa” (Entrevistado 1).

Pontos de destaque da empresa 1 são o levantamento de necessidades e o desenvolvimento de carreira, como enfatizado pelo entrevistado:

Nós temos a avaliação de desempenho que é o TNT, que nós chamamos de entrada, então são duas entradas muito fortes pra eu identificar onde eu preciso me desenvolver, a partir do que eu faço a identificação; aí vem de fato os programas de desenvolvimento que a gente tem, então pra liderança. O programa de desenvolvimento que a gente tem pros *trainees* é especificamente pros estagiários, e para os horistas diretos nós temos programas muito focados para os operacionais e estamos tentando migrar pro conceito pleno de educação corporativa, que diz que eu devo desenvolver dentro da própria organização os disseminadores. Então esse é o nosso conceito, ou seja, a gente ainda utiliza recursos externos pra darem esses treinamentos, o que a gente quer é desenvolver cada vez mais essas pessoas aqui dentro.

Nesse levantamento de necessidades para o desenvolvimento, os gestores participam em conjunto com os *business partners* (consultores internos). Todos os indicadores advindos deste sistema sobre o desenvolvimento dos funcionários serão utilizados como forma de avaliação para a remuneração variável da empresa.

Em contraponto, a empresa 2 possui menos planejamento na área de desenvolvimento. Mesmo utilizando uma gestão por competências, o levantamento de necessidades e um plano anual de treinamento, não são tão aprimorados quanto na empresa 1.

O desenvolvimento, principalmente na área operacional, é focado na polivalência, ou seja, que a pessoa tenha o conhecimento e habilidade de operar várias máquinas e/ou funções.

Quanto ao processo de desenvolvimento na empresa 3, inicialmente pauta-se no programa formação de liderança. Este objetiva desenvolver as competências necessárias, bem como internalizar os preceitos essenciais da empresa.

Outro ponto a ser destacado é que o desenvolvimento é tratado de forma estratégica na empresa. “O que mais a empresa se preocupa, é na verdade em desenvolver as pessoas, isso para nós está claro, e muito claro que o sucesso dela foi muito por isso. Como eu te falei, desde 1968, quando os fundadores naquela época já achavam que precisavam desenvolver as pessoas” (Entrevistado 3).

Os treinamentos da empresa são focados no binômio teoria e prática, sendo que ela possui um Centro de treinamento específico para atender a essa demanda. Para o entrevistado, o funcionário que quiser crescer e desenvolver na empresa tem todos os subsídios para que isso aconteça.

Na empresa 4, os treinamentos são direcionados para todas as diretorias, de acordo com o que foi levantado por meio do planejamento estratégico, e abrangem todos os cargos.

As necessidades de cada cargo saem do “sistema de avaliação de pessoas, que direciona os funcionários para as ações de desenvolvimento atuais e futuras. Os funcionários elaboram em parceria com o gestor um Plano de Desenvolvimento Individual conforme suas necessidades” (Entrevistado 4). Sendo assim, conforme a necessidade de cada cargo são direcionados treinamentos básicos para a função, treinamentos de manutenção e/ou de especialização.

A empresa conta com uma Universidade Corporativa, que tem como objetivo estratégico “capacitar os funcionários para atingir as metas, contribuindo para o aumento da competitividade da empresa”.

A Universidade Corporativa é responsável pelas ações relacionadas à educação na companhia, tais como:

- a) treinamentos;
- b) bolsas de estudos;
- c) MBA's; e
- d) programas de desenvolvimentos avançados realizados em parceria com diversas instituições reconhecidas nacional e internacionalmente.

Na empresa 5 o principal programa nessa área é programa de desenvolvimento de líderes, um treinamento de sete encontros de

dezesseis horas cada, que acontece durante sete meses. Nesse programa são trabalhadas questões sobre relações humanas, conflitos, resolução de problemas, trabalho em equipe, *feedback*, entre outros temas. Todos os gerentes, supervisores e encarregados passam por esse treinamento. Quem conduz esse programa é uma consultoria externa, numa parceria que já dura sete anos. Os treinamentos são centralizados na sede, mas não existe uma Universidade Corporativa formalizada.

Algumas unidades possuem salas de aula montadas para a educação de jovens e adultos, que é feita em parceria com as instituições competentes, entretanto, o interesse e a participação dos funcionários é baixa.

Existe um incentivo para a realização de cursos, que consiste no pagamento de um terço do valor do curso. O *coach* de cada funcionário auxilia na decisão de que cursos devem ser feitos.

Já na empresa 6, o consultor interno também é responsável por identificar as necessidades. Existe uma área de treinamento e desenvolvimento corporativa, que acaba recebendo solicitações diretas dos gestores, sem passar pelo consultor interno. Há algum tempo houve um consultor interno somente para essa função, mas por motivos não levantados nessa pesquisa, não mais se pratica.

A empresa optou por não aplicar o conceito da Universidade Corporativa. Foram realizadas algumas consultas externas com especialistas em educação corporativa, mas optou-se por desenvolver treinamentos de maneira independente.

Houve, segundo o entrevistado 6, “um momento bem intenso de desenvolvimento de pessoas, bem mais intenso do que nós estamos agora, eu acho que estamos colhendo um pouco os frutos do que foi feito há alguns anos atrás”. No entanto a empresa reconhece que precisa repensar essa situação para não perder essa vantagem conquistada.

Quanto à empresa 7, o treinamento é voltado para a certificação do funcionário na função atual, inclusive o plano de desenvolvimento. Apenas em alguns casos é pensado na preparação do funcionário para funções futuras.



EMPRESA	Nível de descentralização	Treinamento	Desenvolvimento
<b>Empresa 1</b>	Alto, consultor interno participa do levantamento de necessidades e planejamento posterior.	Levantamento de necessidades para o desenvolvimento e plano de treinamento. Usa os conceitos de educação corporativa.	<i>Way of leading</i> , destinado a formar os líderes.
<b>Empresa 2</b>	Baixo. Em de processo mudança.	Levantamento de necessidades e plano de treinamento existem, mas não são ideais.	O desenvolvimento, principalmente na área operacional, é focado na polivalência.
<b>Empresa 3</b>	Médio. Participação indireta do consultor interno no processo.	Os treinamentos da empresa são focados no binômio teoria e prática, sendo que possui um Centro de Treinamento específico para atender a essa demanda.	Programa formação de liderança. O desenvolvimento é tratado de forma estratégica na empresa.
<b>Empresa 4</b>	Alto. Parceria do gestor e funcionário no acompanhamento.	Treinamentos direcionados para todas as diretorias, de acordo com o levantado pelo planejamento estratégico e abrangem todos os cargos. As necessidades de cada cargo saem do “sistema de avaliação de pessoas”. Universidade Corporativa.	Os funcionários elaboram em parceria com o gestor um Plano de Desenvolvimento Individual conforme suas necessidades.

EMPRESA	Nível de descentralização	Treinamento	Desenvolvimento
<b>Empresa 5</b>	Alto. Parceria do <i>coach</i> e funcionário no acompanhamento.	Os treinamentos são centralizados na sede, mas não existe uma Universidade Corporativa formalizada. O <i>coach</i> de cada funcionário auxilia na decisão de que cursos devem ser feitos.	Programa de desenvolvimento de líderes. <i>Coaching</i> .
<b>Empresa 6</b>	Alto, consultor interno participa do levantamento de necessidades e em parte do planejamento posterior.	O consultor interno é responsável por identificar as necessidades. Existe uma área de treinamento e desenvolvimento corporativa, mas os treinamentos são desenvolvidos de maneira independente.	Precisa repensar essa situação para não perder a vantagem conquistada pelo que foi investido no passado.
<b>Empresa 7</b>	Médio. Participação indireta do consultor interno no processo.	O treinamento é voltado para a certificação do funcionário na função atual.	É pensado pouco na preparação do funcionário para funções futuras.

Quadro 20 - Comparativo quanto ao processo de desenvolvimento de pessoas

Fonte - Dados primários

Como destacado anteriormente, o desenvolvimento de pessoal é um ponto elementar para a gestão do conhecimento nas empresas, pois funciona como um catalisador da internalização dos conhecimentos. Além disso, esse processo permite uma maior externalização e socialização das experiências e conhecimentos de todas as áreas, bem como o desenvolvimento do conhecimento cognitivo, nomenclatura de Quinn, Anderson e Finkelstein (2000). Esta auxilia ainda nos três níveis

de geração do conhecimento, por meio do desenvolvimento individual, grupal ou organizacional.

Também resgata-se as ideias de Klein (1998) de aprendizagem organizacional, ou seja, a capacidade ou os processos dentro da organização que mantêm ou melhoram o desempenho com base na experiência. Esta envolve o desenvolvimento das competências essenciais, atitudes que apoiem a melhoria contínua e a capacidade de renovação.

Além disso, o desenvolvimento é uma das principais estratégias adotadas nas empresas estudadas, sendo este um fator primordial para uma vantagem competitiva das empresas, corroborando com o que foi defendido por Prahalad e Hamel (1998).

#### 4.3.2.2 Triangulação com especialistas

Com relação ao processo de Desenvolvimento de pessoas, os especialistas concordam que a descentralização é benéfica desde que antes sejam estabelecidas políticas e regras claras. Os especialistas 1 e 4 apontam que caso isso não ocorra, os resultados podem ser piores que a não descentralização, pois impedem que os gestores de linha programem o desenvolvimento de seu pessoal ou mesmo se capacitem.

Em contrapartida, os especialistas apontam como principal ponto positivo para a descentralização o fato de que são os gestores de linha que conhecem as necessidades de seu pessoal, já em concordância com a realidade observada nos casos estudados, como ilustram os seguintes trechos:

Essa relação é importante e pode ser feita de forma descentralizada sendo que os Gestores de Linha captarão as reais necessidades de treinamento de suas equipes e poderão fornecer informações mais detalhadas ao Gestor de RH para que ocorra um melhor aproveitamento dos treinamentos disponibilizados (Especialista 2).

A identificação da necessidade de treinamento deve inicialmente ser sentida no setor, o gerente da área comunica à Gerência de Pessoas esta necessidade a partir daí estabelece-se um planejamento para realização do treinamento. Não é o Gestor de Pessoas que vai a um determinado

setor impor a necessidade de treinamento. Neste sentido, a descentralização, no que diz respeito à identificação da necessidade, é algo natural (Especialista 5).

Deveria ser feito através da construção de um projeto coletivo, construído junto com o RH e os Gestores de Linha, e não como muitas empresas acabam fazendo ao colocar em prática a ferramenta de RH do século passado, ou seja, a tal da LNT (Especialista 6).

Os gestores de linha, por estarem em contato direto com os empregados, sabem mapear com mais precisão as necessidades de treinamento de seu pessoal. Essas informações são fundamentais ao RH para estabelecer um programa de treinamento adequado (Especialista 8).

Complementarmente, nota-se que, em concordância com a realidade observada, os especialistas acreditam que o processo de desenvolvimento descentralizado contribui para a gestão do conhecimento, pois, como afirma o especialista 7, possibilita a “construção mais qualitativa do processo, permitindo que a realidade plena da organização seja atendida e não apenas o que denominamos de trabalho prescrito”.

O desenvolvimento de pessoas não deve ser pensado apenas sob uma ação ou demanda imediata, mas, numa visão de futuro para a organização. Dessa forma o estabelecimento de parcerias internas e o uso do RH como setor estratégico, poderá possibilitar às organizações ter profissionais diferenciados e significativamente qualificados (Especialista 10).

Também como visto na prática das organizações, o especialista 10 levanta que “o RH e os demais setores devem concentrar esforços no sentido de extrair o máximo de informações para a produção de mais conhecimento para a organização”, isto é, é o resultado do processo todo de desenvolvimento de pessoas que é capaz de contribuir mais significativamente para agregar conhecimento à organização.

### 4.3.3 Retenção de Talentos

Esse processo refere-se a questões como planejamento de carreira, desenho do cargo, qualidade de vida no trabalho e Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho.

#### 4.3.3.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

Na empresa 1, o processo de retenção de talentos é pautado na gestão de carreira por competências e na remuneração por competências.

Uma das ferramentas utilizadas na gestão de carreira é a carreira em Y. “Isso aqui é um exemplo da Y, temos alguma coisa similar, um pouco mais compacta, para outras carreiras. A partir do momento que a gente tem isso aqui definido, a gente pode gerar todos os programas de desenvolvimento necessários, todo o planejamento de pessoas pra atender as demandas estratégicas do negócio” (Entrevistado 1).

Isso gera uma grande expectativa de ascensão profissional, e consequentemente uma responsabilidade por parte da empresa em fornecer isso para reter seus talentos. “Interessante, é que, não por estar em RH, mas esse foi um negócio que a empresa sempre foi um diferencial, ou seja, ela tem carreira Y desde 1998; isso aqui tem, então, 11 anos, é uma precursora disso no Brasil e vem sendo cada vez mais otimizada a carreira, mas nós temos pra mensalista, pra horista diretos, cem por cento dos 3.800 funcionários no final da carreira recebem um *feedback*, uma folhinha que diz: olha você se desenvolveu nisso, você se desenvolveu naquilo, a tua pontuação financeira é tanto, você cresceu aqui, você cresceu ali e você precisa se desenvolver nesses e nesses itens”.

Todo o acompanhamento desse processo é feito em um sistema de informação, o qual pode ser consultado por todos os funcionários. Isso demonstra transparência na gestão aos funcionários.

Outras formas de retenção são vinculadas à remuneração, mas serão explanadas em um tópico específico deste assunto.

A empresa 3 está em desenvolvimento de um plano de cargos e salários a fim de auxiliar na retenção de talentos. O sistema utilizado será o de pontos.

Os gestores possuem formas de autonomia de atividades e horários como atração, sendo que essas ações não são estendidas ao nível operacional.

Tem-se também formas de benefícios e remuneração como formas de retenção, sendo estes tratados em tópicos subsequentes.

Para a empresa 3, uma das formas de retenção é por meio do desenvolvimento, já explicado anteriormente. Por exemplo, por meio do programa QOP (qualificação de operadores de produção) cuja atividade envolve atualmente de dois a três mil funcionários.

A prospecção da carreira é outro ponto positivo e incentivado pela empresa, na qual vários pessoas do nível operacional passam para o gerencial ou mesmo estratégico da empresa.

Também é estimulado um rodízio entre as áreas de gestão (*job rotation*), sendo que este proporciona novos desafios e perspectivas aos funcionários. Em 2010, esse programa será expandido também aos níveis de chefia. Para o entrevistado, isso serve também para tirar o funcionário de sua “zona de conforto”.

Outros pontos também abordados são os benefícios e salários no nível do mercado das maiores empresas do país, como Embraer e Petrobras.

A empresa 4, mais uma vez, possui similaridades com a prática da empresa 1. O plano de carreira é adotado em algumas áreas específicas, onde o conhecimento técnico é primordial. Nesses casos os funcionários “têm um desenho de carreira em ‘y’ que permite que o profissional tenha possibilidades de crescimento tanto na carreira técnica quanto na gerencial” (Entrevistado 4).

Já para as áreas operacionais, que possuem uma carreira típica no nível de operação, a empresa adota um plano de carreira próprio que faz com que os profissionais tenham uma perspectiva de carreira.

É relevante destacar que a empresa trabalha com o processo de *coaching*, feito pelos gestores. A empresa também trabalha com uma ferramenta de avaliação de desempenho que fornece subsídios para que os gestores e profissionais construam juntos um Plano de Desempenho Individual.

Quanto ao desenho de cargos, a empresa 4 trabalha com a metodologia da Hay Group para desenho do cargo que, segundo o entrevistado, “leva em consideração 3 variáveis: *Know how*, processo mental e responsabilidade por resultado”. Por meio da avaliação e classificação dos cargos, a empresa vem passando por um processo de saneamento dos cargos ao longo dos últimos anos visando mais flexibilidade e abrangência.

A empresa 4 desenvolve programas na área de qualidade de vida no trabalho e são mantidos programas e atividades perenes, coordenados e acompanhados por comitês formais de saúde e segurança no trabalho, que se destacam entre as atividades da organização.

Na empresa 5, o nível operacional não possui nenhum tipo de plano de carreira. Entre esse público, a entrevistada aponta que a escolaridade é muito baixa e que lhe é oferecida a oportunidade de estudar, mas, na maioria, há rejeição à proposta.

A quantidade de pessoas capacitadas disponíveis no mercado de trabalho é restrita na região onde a empresa está inserida. Isso faz com que a seleção não seja tão criteriosa e o crescimento das pessoas para outros cargos fica prejudicado.

Já no nível gerencial existe um programa formalizado de crescimento. Por meio deste programa, cada gerente indica uma pessoa para que seja seu sucessor. Esses “candidatos a sucessor” passam por testes e entrevistas para identificar seu perfil e serem preparados para assumir os respectivos cargos.

Também com a implantação desse programa a empresa começa e treinar seus gestores em *coaching*. Entre os gestores treinados vale mencionar que muitos já atuaram como multiplicadores dessa técnica com relação a seus supervisores.

A empresa 5 fez recentemente toda a revisão dos desenhos de cargos, em função da avaliação de desempenho e do mapeamento de competências organizacionais, para dar início à gestão por competências.

A empresa possui ações diferenciadas de saúde e segurança no trabalho relacionadas com aspectos de prevenção de doenças e ergonomia, principalmente, e ocorre a prática da ginástica laboral entre todos os funcionários.

O *job rotation* é uma prática da área operacional, em função dos movimentos repetitivos inerentes à função. O mesmo não acontece em relação à área administrativa.

A empresa 6 se destaca pela grande quantidade de funcionários com muito tempo de casa e com a baixa rotatividade considerando a natureza da atividade. Isso pode ter relação com o fato da priorização da seleção interna e da valorização dos funcionários.

Um fato importante é a relação de confiança que se desenvolveu com os funcionários na cultura da organização, chegando ao fato de que os funcionários não batem ponto (lembrando que a maioria atua no nível operacional). A parte de qualidade de vida e benefícios também é vista como uma vantagem para os funcionários.

As ações de saúde e segurança no trabalho são fortes, principalmente em função do alto risco inerente à atividade da empresa, porém, essa área está hoje vinculada à Produção, mais especificamente à engenharia de qualidade, segurança e meio ambiente, e não mais ao RH diretamente.

Quanto ao plano de carreira, a empresa possui um plano próprio, no qual “o salário aumenta inclusive, não necessariamente tendo que estar só como líder, como gerente. Nós temos especialistas na área, tecnologia que tem equiparação, praticamente, com o nível de gestão” (Entrevistado 6).

Por sua vez, a empresa 7 considera-se *benchmark* mundial no processo de carreira Y para as tecnologias de desenvolvimento de produto, assim como as empresas 1 e 4. A empresa treina todos os seus gestores em técnicas de *coaching* e possui um programa de qualidade de vida corporativo, que se desdobra em ações em todas as unidades. Semelhante à empresa 6, nessa organização a área de medicina do trabalho está na estrutura do RH enquanto a área de segurança do trabalho está na manufatura, mais próxima dos funcionários.

<b>EMPRESA</b>	<b>Medidas adotadas</b>
<b>Empresa 1</b>	Gestão de carreira e remuneração por competências. Gestão de carreira em Y. Acompanhamento feito por um sistema de informação, que pode ser consultado por todos os funcionários.
<b>Empresa 2</b>	Em fase de mudança.
<b>Empresa 3</b>	Plano de cargos e salários em desenvolvimento. Autonomia de atividades e horários para gestores. Desenvolvimento, por exemplo pelo programa QOP. Prospecção da carreira. Rodízio entre as áreas de gestão ( <i>job rotation</i> ).
<b>Empresa 4</b>	Gestão de carreira em Y. Plano de carreira próprio para a área operacional. <i>Coaching</i> . Avaliação de desempenho. Metodologia da Hay Group para desenho do cargo. Qualidade de vida no trabalho.
<b>Empresa 5</b>	Programa formalizado de crescimento no nível gerencial. <i>Coaching</i> e Gestão por Competências em fase de implementação. Ações diferenciadas de saúde e segurança no trabalho. <i>Job rotation</i> na área operacional.
<b>Empresa 6</b>	Relação de confiança (nota-se pelo controle de horários). Ações de saúde e segurança no trabalho fortes. Plano de carreira.
<b>Empresa 7</b>	Carreira Y. <i>Coaching</i> . Programa de qualidade de vida corporativo.

Quadro 21 - Processo de retenção de talentos

Fonte - Dados primários



Os fatores para retenção de talentos são diversos nas empresas, mas todos esses são focados na tentativa de manter o conhecimento na empresa.

É necessário esclarecer que a retenção não deve ser um impeditivo para a externalização e socialização do conhecimento, ou seja, não se deve privilegiar pessoas com grandes conhecimento, mas que não o compartilham, pois a longo prazo essa atividade pode causar resultados insatisfatórios à gestão de conhecimento na empresa.

#### 4.3.3.2 Triangulação com especialistas

No que tange ao Processo de Retenção de Talentos, a CI pode ampliar sua contribuição para a Gestão do Conhecimento, segundo os especialistas, permitindo “a criação de um ambiente organizacional propício ao compartilhamento do conhecimento” (Especialista 11).

Esse ambiente é construído a partir de diversas iniciativas apontadas pelos especialistas, tais como:

- a) desenvolvimento de políticas motivacionais que venham de modo efetivo ao encontro de necessidades e de expectativas das pessoas (Especialista 3);
- b) melhorar a qualidade da relação entre gestores e geridos (Especialista 3);
- c) criar formas de valorização dos funcionários, seja a partir de incentivos remunerativos, de premiações com viagens, bolsas de estudos ou mesmo retendo pessoas com bons planos de saúde, acesso a financiamentos (Especialista 5);
- d) implementar políticas de qualidade de vida no trabalho (Especialista 8); e
- e) ser sensível ao analisar o potencial das pessoas que atuam nas organizações, talvez seja um diferencial para os profissionais que atuam no RH (Especialista 10).

Como afirma o especialista 7, quando o RH se aproxima do setor específico, “tende a conhecer melhor a realidade existente e não apenas servir como mensageiro ou receptor de informações relatando realidades distintas ou não totalmente verdadeiras”. Sendo assim, a partir do momento em que se trabalha em parceria e *in loco*, é possível analisar os fatos com uma amplitude maior, o que é proporcionado pela descentralização do RH.

O especialista 9 corrobora esse posicionamento, colocando que a identificação de competências e possibilidades pode ser melhor percebida com essa parceria. Segundo o especialista, “o gestor brasileiro não está ainda preparado para olhar seus funcionários como participantes do sucesso e, sim, os vê como parte do problema”. A CI pode ajudar exatamente nisso, na capacitação dos gestores na construção de um novo olhar sobre as relações humanas organizacionais.

Na mesma linha, o especialista 1 afirma que é aí que reside a importância desse processo para a Gestão do Conhecimento, pois “o melhor canal de comunicação do conhecimento está nos relacionamentos saudáveis entre as diversas pessoas da empresa. Espontaneidade, sinceridade e exposição dos problemas melhoram a relação de *feedback* entre pessoas”.

Complementarmente, os especialistas 5 e 10 apresentam que a retenção de talentos por si só já é importante para a Gestão do Conhecimento, uma vez que não é inteligente perder funcionário altamente capacitado para a concorrência, como afirma o especialista 5, entendendo-se que este não deixa na empresa os conhecimentos que adquiriu durante o tempo que recebeu capacitação, participou de treinamento, ou mesmo no caso que a empresa tenha pago um curso superior.

Ao sair o capital intelectual é do empregado e não pode ser ceifado do mesmo modo como se tira um adorno ou uma joia preciosa. Se a empresa investe em seu empregado necessita também encontrar formas de reter este empregado na empresa; é claro que isto não poderá acontecer por coação (Especialista 5).

Assim sendo, aproveitar as pessoas com capacidades compatíveis com a organização, flexíveis, criativas e abertas à inovação, reduzir *turnover*, é manter conhecimento na empresa, como visto nas empresas estudadas.

#### 4.3.4 Remuneração de Pessoal

Esse processo inclui a análise do Plano de Cargos e Salários, remuneração variável, benefícios sociais e sua contribuição para agregar conhecimento.

#### 4.3.4.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

A remuneração pessoal na empresa 1, como já mencionado, a avaliação de desempenho é acoplada à remuneração variável. O entrevistado 1 explana ainda que:

Nossa avaliação de performance, ela tem dois lados. O lado resultado, performance propriamente dita e o lado comportamental. Toda e qualquer pessoa na empresa que não ocupa posição de liderança é avaliada nas competências e nos valores organizacionais, nesses dois itens, e é avaliada em 360º, autoavaliação, pares e chefes, isso tem um peso na avaliação de 35%; e tem o outro lado que é dos resultados, são metas, metas financeiras, metas de projetos, metas de desenvolvimento. Essas metas me dão o resultado; quem faz a avaliação é o chefe no final do período e aí eu tenho a nota e o posicionamento dele num ranking, e esse posicionamento dele no ranking vai determinar a sua remuneração variável se ela disparar, porque ela acontece a partir do resultado da empresa e se ela disparar eu tenho um ranking diferenciado que vai de, essa linha... no sistema de informação pode multiplicar o meu resultado por dois, por um e meio, por um ou pode reduzir até chegar em zero a minha remuneração variável, de acordo como a minha performance. Bom, isso pra qualquer pessoa dentro da organização, do operacional, qualquer pessoa que não ocupa cargo de liderança: o engenheiro, o analista de RH, o especialista de informática, o advogado, o vendedor, qualquer pessoa.

Além disso, nos níveis de liderança são avaliadas competências específicas, de acordo com as determinações da empresa.

Quanto aos benefícios citados tem-se o plano de saúde, plano dental, possibilidade de compra de produtos, alimentação, transporte, berçário gratuito, clube para os funcionários, então tem um conjunto, a área de RH faz esse acompanhamento com o mercado e ele é

diferenciado. Tem-se ainda benefícios exclusivos, como carro e combustível.

A empresa 2, em termos de benefícios tem: plano de saúde (50% do custo) sem dependentes, seguro de vida, alimentação (80% do valor) e cooperativa de consumo. Para alguns cargos tem-se ainda: carro, celular e *notebook*, entre outros.

Tem-se ainda a remuneração variável, de acordo com a eficiência, eficiência do setor, sendo avaliados tanto por área como por grupo de máquinas e individualmente. O percentual varia de acordo com cada setor. A avaliação de desempenho ainda não é realizada 360°.

A empresa 3 possui também remuneração variável, de acordo com os resultados coletivos e individuais, e de acordo com a avaliação de competências. Essas avaliações são feitas pelos superiores imediatos, que delimitam inclusive uma parte do percentual de remuneração variável do funcionário. A remuneração fixa é acordada em relação ao mercado concorrente da empresa. “Remuneração variável hoje nós temos assim, claro, hoje nossa remuneração variável está baseada em 12,5% dos lucros. Nós distribuimos aos colaboradores e ela está dividida em três fatias. Chega a até 4 salários”.

Os benefícios podem variar de acordo com o país da instalação da fábrica, adaptando-se a cultura e as necessidades.

A remuneração na empresa 4 está baseada nos “graus” estabelecidos pela metodologia do Hay Group. Portanto, a empresa realiza anualmente uma pesquisa salarial, visando manter atualizada a sua estrutura salarial. Os ajustes salariais não são automáticos, seguem uma política salarial focada na meritocracia, estabelecida pelo gestor.

A empresa adota também três tipos de remuneração variável:

- a) Remuneração variável por produtividade: aplicado à área de Vendas, atrelada ao indicador de produtividade. Paga mensalmente com gestão feita pela Gerência de Inteligência de Mercado;
- b) PPR (Participação nos Resultados): % de salário pago anualmente, abrange todos os cargos não executivos. Distribui % do lucro líquido atrelado a metas coletivas e do negócio; e
- c) Bônus: % de salário pago anualmente aos executivos (a partir do nível de Supervisão), baseado no atingimento de metas coletivas e individuais.

Quanto aos benefícios oferecidos, os principais são: assistência odontológica, assistência-funeral, auxílio-creche, auxílio-farmácia, empréstimo consignado, seguro de vida em grupo e complementar e plano de assistência médica. Os benefícios são diferenciados por nível

de cargo e contam com contribuição do funcionário em todas as suas modalidades.

Já a empresa 5 trabalha com um pacote padronizado de benefícios, igual para todos os cargos. Esse pacote inclui plano de saúde, alimentação a preço menor que o custo, entre outros. Para a área operacional, existe um prêmio assiduidade, que oferece uma cesta básica para o funcionário que não tiver atrasos ou faltas naquele período.

A empresa também trabalha com um plano de participação nos lucros, que é igual também para todos os níveis da organização, e que está atrelado a um grupo de metas de cada unidade. Entretanto, nos últimos dois anos não houve lucro operacional e portanto não houve participação.

Em comparação, a empresa 6, neste ano pagou aos seus funcionários o equivalente a dois salários como participação. Um desses salários está vinculado ao lucro operacional e o outro à produtividade e à avaliação de desempenho. Entre os benefícios, destaca-se o plano de saúde que é oferecido para toda a família do colaborador.

A empresa 7, assim como a empresa 4, realiza anualmente uma pesquisa salarial visando trabalhar de forma alinhada com o mercado. A remuneração variável existe para todos os níveis, sendo que para os operacionais o valor é fixo; já para os executivos, é variável, “alavancado pela *performance* individual e resultados da companhia, alinhado ao mercado local” (Entrevistado 7).

A contribuição do processo de remuneração na gestão do conhecimento é o mesmo da retenção de talentos.

#### 4.3.5 Comprometimento das Pessoas

Esse processo inclui a geração de conhecimento por meio da avaliação de desempenho e o monitoramento das pessoas que compõem a organização.

##### 4.3.5.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

Para a empresa 1, uma das formas de comprometimento das pessoas é por meio da retenção de talentos (já explanada anteriormente). Diz respeito à qualidade de vida, sendo enfatizado como um ponto negativo, devido ao estresse advindo das obrigações na empresa,

causando a diminuição do desempenho. A localização geográfica da empresa pode ser vista como qualidade na visão do entrevistado.

Além disso, vários programas são enfatizados a fim de estimular a participação e ideias dos funcionários no trabalho organizacional. Podem ser tanto programas participativos quanto voluntários, que ajudem a envolvê-los na empresa. Também se tem trabalhos na associação recreativa na empresa, com o intuito de estimular sua participação.

A empresa 2 procura-se estimular o comprometimento por meio de programas, como:

- a) Grupos de conhecimento: são encontros periódicos realizados no departamento que visam informar a todos sobre questões/acometimentos relevantes ocorridos na empresa, esclarecer dúvidas, ouvir sugestões e ainda trazer novas soluções/ideias para problemas vivenciados no dia a dia de trabalho.
- b) Projeto Colmeia: este programa objetiva estimular a apresentação de sugestões e ideias por parte dos colaboradores e tem como foco aperfeiçoar os processos e procedimentos internos da empresa. Caso a ideia seja implementada, o colaborador pode receber uma premiação em dinheiro de acordo com a economia gerada para a empresa. A empresa entende que a participação de todos é vital para o sucesso do negócio.

Já a empresa 3 envolve os funcionários por meio de comissões (grupos de trabalho), desenvolvendo a participação das pessoas nos seus processos. “O funcionário é envolvido, é a forma dele poder falar, opinar. Então isso, isso faz com que a pessoa se sinta bem”.

O clima é outro ponto positivo na percepção do entrevistado, o qual favorece o comprometimento.

Nesse sentido, a empresa 4 destaca o programa de meritocracia, considerado pelo entrevistado como destaque na promoção do comprometimento, pois

reconhece as pessoas de acordo com seu desempenho, o que se traduz em recompensa financeira, promoção (de cargo ou função) ou participação em programas de desenvolvimento e sucessão. Em 2008, foram avaliados cerca de 3,4 mil colaboradores, ou 6% do total. O modelo está baseado nas competências organizacionais e visa o reconhecimento através da aplicação de políticas

de RH alinhadas de remuneração (fixa – meritocracia e variável – bônus). Além das competências o desempenho é baseado no atingimento de metas individuais. A soma dos resultados (metas) e os meios para atingi-los (competências) caracteriza o desempenho individual.

Essas metas são medidas por meio de indicadores de RH, gerados pela Central de Informações Gerenciais, que extrai do Sistema de Gestão os principais dados. Esses indicadores são desdobrados para os gestores, que são responsáveis por garantir a gestão de pessoas no dia a dia. Os gestores possuem interface irrestrita com esses sistemas de gestão.

Além disso, esporadicamente a empresa realiza um *benchmarking* com indicadores de mercado, com vistas à definição das metas de RH a serem desdobradas. Todo esse processo de RH é acompanhado por meio da realização de auditorias internas.

A empresa 5 ainda não evoluiu seu processo de avaliação de desempenho de acordo com a lógica de competências. A avaliação é feita pela chefia por autoavaliação, mas a intenção é chegar à avaliação 360°. A avaliação também não está atrelada à remuneração variável.

Quem acompanha o desempenho dos funcionários é o gestor, e desse acompanhamento é gerada a grande expectativa em relação ao *coaching*.

Já na empresa 6, a avaliação de desempenho também não está atrelada à remuneração. Está focada na parte comportamental, mas, segundo o entrevistado, ainda não é um modelo estabelecido, e precisa passar por uma série de mudanças.

Outro fator que merece destaque é o trabalho em equipe, que foi intensificado. Por meio dele muda a relação de liderança existente, “tanto do líder quanto do liderado; então isso foi bastante intensificado, os programas cooperativos de melhoria contínua, eles deixaram de ser individualizados, individualistas e passaram a ser coletivos” (Entrevistado 6).

A empresa denomina esse processo de trabalho em times, e percebe-se que isso é valorizado pelos funcionários. A participação em programas com essa característica é elevada e efetiva. Um programa nessa lógica, criado como evolução do CCQ (Círculos de Controle de Qualidade), tem anualmente trazido melhorias significativas no processo produtivo, envolvendo baixo custo e gerando comprometimento.

A empresa 7 forneceu poucas informações nesse sentido, mas pode-se afirmar que todos os funcionários participam da avaliação de desempenho e que a empresa possui um sistema informatizado para acompanhamento de resultados e *feedbacks*.

O comprometimento é um ponto essencial da gestão do conhecimento, pois permite e estimula o compartilhamento de conhecimento. Cabe destacar que o comprometimento é uma forma de internalização do conhecimento e dos valores organizacionais.

Além disso, o comprometimento auxilia no intelecto profissional proposto por Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), a Criatividade automotivada (*care-why*), a qual envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Os autores ressaltam que as organizações que incentivam este nível são capazes de atualizar, ao mesmo tempo, todos os níveis anteriores de intelecto e prosperar. Cabe destacar também o importante papel do incentivo de novas ideias para a criação de conhecimento novo nas organizações.

#### 4.3.5.2 Triangulação com especialistas

Quando há o compartilhamento da responsabilidade de manter as pessoas comprometidas com o trabalho, cria-se um ambiente organizacional propício ao compartilhamento do conhecimento, tanto na visão dos especialistas quanto nos casos analisados.

Segundo o especialista 3, “o compartilhamento de experiências e de conhecimentos, de modo a produzir ações conjuntas a respeito do desenvolvimento das competências necessárias às pessoas, levando-se em conta a missão e visão da organização”. O comprometimento das pessoas passa pelo compartilhamento das informações, para o especialista 4.

Para o especialista 6, tem que haver mais do que comprometimento, e sim respeito e o compartilhamento coletivo das visões tanto do RH quanto dos gerentes de linha com os colaboradores.

Em complemento, os especialistas 7, 8, 9 e 12 afirmam que, para que essa relação se concretize, é importante que ambas as partes estejam cientes dos seus respectivos papéis, bem como dos objetivos da organização, pois o comprometimento depende do alinhamento de objetivos. “Por outro lado, o comprometimento tende a aumentar a partir do momento em que os resultados de fato aparecerem” (Especialista 7).



Do ponto de vista do colaborador, os especialistas 1 e 5 concordam que quando o profissional se sente inseguro em relação à sua empregabilidade na empresa há interferência no comprometimento do mesmo.

Parece que, via de regra, o comprometimento é tarefa muito mais do chefe imediato do que do Gestor de Pessoas. Compete ao chefe imediato manter o moral e o comprometimento de sua equipe de trabalho. Quando for percebido que os empregados estão descomprometidos com a empresa o Gestor de Linha deverá relatar ao Gestor de Pessoas e juntos definir uma forma de resgatar o pessoal (Especialista 5).

Sendo assim, nota-se a convergência entre as respostas obtidas em ambas as triangulações realizadas, validando as percepções.

#### 4.3.6 Adequação das Pessoas

Esse processo inclui aspectos como trabalho em equipe, liderança, papel do gestor, comunicação, conflito, negociação, envolvimento nas questões de RH e sua relação com a gestão do conhecimento.

##### 4.3.6.1 Triangulação da análise documental, entrevistas e estado da arte

O ambiente de trabalho da empresa 1 é ressaltado pelo entrevistado como sendo muito bom. Relata ainda a qualidade das estruturas e sua conservação, “o clima de camaradagem”, que é muito importante para as equipes, e destaca a informalidade e acessibilidade da organização. O entrevistado afirma, que é “muito fácil você abordar um diretor”, exemplificando a informalidade e a acessibilidade da organização.

É destacada ainda como uma “empresa de oportunidades”, afirma o entrevistado. Segundo ele, que trocou de carreira graças ao programa *job rotation* que a empresa mantém, isso “faz com que as pessoas pensem duas vezes antes de sair”. Afirma também que é um programa estruturado que leva em consideração os planejamentos individuais.

Além disso, não tem problemas com o sindicato, pois, segundo o entrevistado, a empresa cumpre com suas obrigações legais. O entrevistado afirma que só acontecem pequenos conflitos quando o RH não cumpre o seu papel. Questionado sobre como administram esses conflitos o entrevistado afirma: “educação, educação, educação e educação”. Tem que ser feito uma “abordagem com o líder”, afim de que o problema não se repita, mas ressalta que são conflitos “praticamente insignificantes”.

Outro fator relevado é o departamento de comunicação independente, que em cada planta tem um comunicador. Segundo o entrevistado, a comunicação com a empresa funciona muito bem, porém o RH não é ligado a área de comunicação e as suas comunicações acontecem em parceria ou por meio do próprio RH, em duas formas distintas, o chamado “face a face”, onde o RH se comunica diretamente aos operários, em “reuniões de cinco minutos” e com suporte da área de comunicação, ou, a outra forma, via líder, onde é gerado o “info-líder”, que consiste num documento para manter uma coerência nas comunicações. Esse info-líder é enviado a todos os líderes e estes o comunicam às suas equipes.

O entrevistado lembra de que no ano retrasado foi descoberto que “as pessoas não conheciam o pacote de benefícios existentes na plenitude” oferecidos pela empresa e que ele era um diferencial; então começaram a comunicá-lo na integração.

A empresa se utiliza do *endomarketing*, que atualmente fica a cargo da área de comunicação, mas segundo o entrevistado a área de Recursos Humanos é bastante atuante, pois os projetos de clima organizacional acontecem no RH e é principalmente neles onde o *endomarketing* acontece.

Na percepção do entrevistado, há um bom sistema de informação. Para ele, a empresa está acima da média em termos de tecnologias de sistemas de informação. Por exemplo, o entrevistado menciona sistema de ERP integrado ao mundo inteiro.

Já a empresa 2 destaca os grupos de conhecimento, trabalhando o relacionamento interpessoal. “O grupo de conhecimento, ele engloba todo o departamento, então são feitos grupos de 10 a 12 pessoas cada um em um horário, até que a informação daquele mês seja repassada para todo o departamento”.

Além disso, destaca-se a área de engenharia de produtos, responsável pela inovação na empresa. O RH adquire novos conhecimentos por meio de palestras, revistas e artigos trazidos à

empresa. O problema está em mensurar os benefícios dessas inovações e mudanças propostas pelo RH.

A comunicação interna é representada na empresa por meio de um jornal interno, *on-line*, quinzenal. Ele é o mesmo para todas as unidades da empresa.

A empresa 3 enfatiza inicialmente os conflitos, caracterizados como poucos, e resolvidos pelos consultores internos ou com o RH.

Para a comunicação interna tem-se a *intranet*, ainda pouco utilizada, de acordo com o entrevistado 3. Esta área está vinculada ao RH.

Para isso, criaram-se grupos de *endomarketing*, responsáveis por trazerem os assuntos pertinentes a todos os níveis da empresa.

As negociações sindicais também são realizadas pela empresa, destacando-se sempre a preocupação da representatividade da pessoa responsável pela negociação por parte da empresa, a fim de garantir um melhor acordo entre as partes. Há uma grande diferença na atuação sindical dependendo da localização de cada unidade fabril.

Procura-se também sempre manter uma parceria com centros de excelência, como as universidades, para buscar uma troca de informações e o desenvolvimento de ambas as partes. Incentiva-se também a realização de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses na empresa.

Todas as atividades são manualizadas e informatizadas na empresa 3. Destaca-se ainda a utilização massiva de sistemas de informação para o gerenciamento da área de RH, provendo informações para toda a empresa.

Na empresa 4, as competências são trabalhadas por meio de ações integradas de treinamento e desenvolvimento, mas principalmente através dos planos de desenvolvimento individuais, pois “valoriza-se muito o papel do gestor no desenvolvimento das suas equipes” (Entrevistado 4).

Já na empresa 5, com base no resultado da avaliação de desempenho é feito o levantamento de necessidades de treinamento. É importante destacar que o processo todo inclui reuniões de *feedback*, tanto do RH com os gestores quanto dos gestores com os funcionários.

Os conflitos são tratados da seguinte maneira: “o conflito a gente incentiva, tanto que dentro do PDL (Plano de Desenvolvimento de Líderes) tem um módulo de resolução de conflitos; a gente busca assim, porque não adianta, tem em todo lugar” (Entrevistado 5).

Sendo assim, a empresa não nega a existência do conflito, ao contrário, o vê de maneira positiva, pois sempre gera algum resultado. E a solução é incentivada a sair do lugar onde o conflito se originou.

As negociações sindicais são feitas pelo gestor de RH de forma corporativa, porém o representante do RH na unidade participa desse processo, por conhecer os problemas específicos da unidade.

Quanto à gestão do conhecimento, a maioria das informações é centralizada no RH corporativo, que registra e dissemina para as demais unidades.

É, então a gente procura ter o máximo de facilidade para as pessoas trazerem as informações, isso seja com qualquer RH, com qualquer área, isso está muito bem. Assim, as pessoas tem essa liberdade. Depois isso tudo fica, de uma forma registrado, até para a gente não perder (Entrevistada 5).

A área de comunicação na empresa 6 encontra-se diluída no RH, inclusive a comunicação interna. São usadas em torno de oito ferramentas de comunicação, dependendo do conteúdo a ser comunicado, e o porta voz é o consultor interno.

As informações e delineamentos dos procedimentos estão registrados e armazenados no RH, que, como já foi mencionado, os dissemina com o apoio dos consultores internos.

As negociações sindicais também são feitas pelo RH corporativo, mas a empresa demonstra uma relação próxima e amigável com o Sindicato.

Neste ponto, cabe destacar o clima e a comunicação interna. Esses são fatores catalisadores, ou seja, meios de auxiliar os processos de gestão do conhecimento da empresa. Corroborando com essa informação, tem-se a afirmação de Geus (1999), que defende as formas de gerar aprendizado organizacional, como, por exemplo, pela propagação social ou ainda pela mobilidade, explicitada em ponto anterior sobre a rotação de funções.

É resgatada ainda a explanação de Braghetti (2003) sobre a os pilares fundamentais para a criação do conhecimento: a) a Cultura Organizacional, b) o gerenciamento da informação; e c) a comunicação organizacional. Desta forma foi percebida nas empresas uma preocupação com a comunicação interna. Essa comunicação é facilitada com a ação dos consultores internos, bem como o gerenciamento das

informações, pois facilita tanto o RH como os lugares de atuação do consultor.

#### 4.3.6.2 Triangulação com especialistas

A chave do Processo de Adequação de pessoas em relação à Gestão do Conhecimento está na comunicação interna e na construção de um ambiente organizacional saudável, assim como nos casos analisados.

De acordo com o especialista 3, “locais saudáveis, tanto do ponto de vista físico, quanto psicossocial. O papel do RH e dos gestores é o de criar condições que facilitam a construção de ambientes físicos e psicossociais de trabalho não tóxicos”. No entendimento do especialista 6, “o local de trabalho deve ter a harmonia necessária para que o funcionário sinta-se confortável para a tarefa, caso contrário seu trabalho diário será um martírio”.

Para que haja a comunicação e que se construa esse ambiente, é importante, na visão de todos os entrevistados, a construção de relações humanas fortes, onde todos tenham a possibilidade de participar, conforme ilustram as seguintes falas:

A Adequação deverá ser feita de forma compartilhada. Aqui eu observo que deva haver a participação de todos os envolvidos: funcionários, gestores de linha e Gestor de Pessoas. Cada setor, com seus grupos de empregados, deverá identificar a melhor forma de obter a adequação para o trabalho (Especialista 5).

O RH estratégico deve estar na cabeça de cada funcionário e não apenas dos iluminados gerentes ou diretores da área. Esse é o desafio, fazer isso acontecer (Especialista 6).

A adequação deve ser feita a partir de uma grande ação de sensibilização com os colaboradores para que eles entendam qual é o papel do RH. Além disso, o RH deve procurar fazer uma aproximação mais concreta com os envolvidos, sejam eles os próprios colaboradores ou então os gestores, tendo em vista que ocupa um lugar de destaque e

importância que deve ser mais consolidado (Especialista 7).

Essas relações constroem e são construídas a partir da cultura da organização, como visto nas organizações analisadas na triangulação de dados.

Pelo paradigma interacionista acredita-se que os participantes constroem e são construídos pela cultura. Por isso a adequação é um passo natural para os que percebem e interpretam a cultura como adequada ao seu perfil. Estando em harmonia o indivíduo se sente adequado ao meio e vice-versa. Vendo por este ângulo, o RH descentralizado poderá identificar as desarmonias e apoiar a construção de um melhor processo de busca de equilíbrio entre os participantes e o ambiente organizacional. Estar perto de cada indivíduo através dos gestores é acelerar e facilitar esta identificação.

Em algumas organizações, esse tipo de relação ainda não é possível, por fatores culturais, pela falta de capacitação dos gestores e do próprio RH. “Não são todas as empresas que estão capacitadas a realizar estas transformações internas. Pelo contrário, muitas as estão usando como meios para disseminar paradigmas dominantes ultrapassados (Especialista 9)”. É uma tendência que as organizações modernas atentem para essa questão.

A consultoria interna deve ser trabalhada no intuito de apresentar caminhos para as organizações, para os seus gestores e demais profissionais envolvidos. Porém, os profissionais desta área deverão sensibilizar os envolvidos, pois ainda existe uma incompreensão sobre o que de fato significa isso na prática corporativa cotidiana (Especialista 7).

De um modo geral é consenso entre os especialistas que o conhecimento tácito presente nas organizações precisa ser compartilhado, e que esse é o desafio do RH estratégico. Isso precisa sair do discurso e se voltar para a prática organizacional. Segundo o

especialista 10, é importante promover o acesso, criação e disseminação de condições para que se potencializem os conhecimentos existentes, o que a Consultoria Interna promove.

Para tanto, é importante ter práticas de compartilhamento entre as áreas e um RH voltado ao ambiente interno e externo à organização, o que possibilita melhores resultados às organizações e às pessoas que as compõem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

A Consultoria Interna de Recursos Humanos tem sido a maneira encontrada para buscar mais agilidade nos processos de gestão, diante da visão fragmentada e departamental das organizações. Assim, considera-se fundamental o conhecimento a respeito desse tema.

Além disso, é uma nova metodologia de gestão do conhecimento implantada de forma descentralizada nas organizações, redefinindo o processo de gestão de pessoas.

A elaboração desta pesquisa concatena as organizações, e suas conclusões visam à aplicação de sistemas de conhecimento para a tomada de decisão.

Considerando a resposta aos objetivos específicos, quanto a identificar o processo de implantação, desenvolvimento e práticas de Consultoria Interna de Recursos Humanos nas indústrias catarinenses e analisar as práticas de Consultoria Interna de Recursos Humanos das empresas, pode-se perceber que das sete empresas analisadas, duas não possuem processos estruturados de consultoria interna.

Nas empresas que apresentam esses processos, foi percebido também que existem níveis de implementação e grau de autonomia, diferentes e independentes entre si, variando entre baixo, médio, alto e total, uma vez que algumas estão trabalhando há mais tempo nesse modelo que outras.

Também varia entre as empresas o nível de tomada de decisão por parte dos consultores internos, sendo que quatro delas trabalham no nível estratégico e tático, uma no nível tático somente e duas no nível operacional e tático.

Todas as empresas percebem a importância do RH estratégico, que participe efetivamente da formulação e execução da estratégia organizacional, embora apenas quatro delas pratiquem isso de fato. As outras três empresas estão em fase de mudança do posicionamento do RH na empresa, e tem a intenção de torná-lo peça importante para a estratégia organizacional, o que é corroborado pelas entrevistas com especialistas.

No que tange ao objetivo de analisar as práticas da Consultoria Interna de Recursos Humanos e da Gestão do Conhecimento que permeiam os processos de Recursos Humanos, foram considerados os processos de Provisão, Desenvolvimento, Retenção, Remuneração, Comprometimento e Adequação.



O processo de Provisão apresenta diferentes níveis de descentralização entre o RH e os gerentes de linha considerando os subprocessos de planejamento de pessoal, recrutamento e seleção. Entre as empresas analisadas, cinco entre sete apresentam alto grau de descentralização e uma muito alto; somente uma das empresas apresenta grau médio. Nota-se que esse é o processo com maior grau de penetração da Consultoria Interna.

Sua contribuição para a gestão do conhecimento está no compartilhamento do conhecimento do RH para os consultores internos e gerentes de linha, para a realização do processo, bem como percebe-se em alguns casos que, em função das decisões dos candidatos selecionados serem mais acertadas quando descentralizadas, há a redução da rotatividade de pessoal, o que contribui para manter o conhecimento das pessoas na empresa.

No que se refere ao processo de Desenvolvimento de pessoas, que abrange as funções de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, nota-se que quatro das empresas analisadas possuem alto grau de descentralização, duas apresentam grau médio e uma grau baixo.

As atividades desenvolvidas ainda não são as ideais na maioria das empresas, mas já apresentam indícios de que melhorias ainda serão implantadas nesse sentido. Na maioria das empresas o levantamento das necessidades de treinamento é feito de modo descentralizado, ocasionando em treinamentos mais assertivos em relação às necessidades do colaborador.

Esse é um dos principais processos nas empresas estudadas e contribui significativamente para a criação e internalização do conhecimento, bem como para a externalização e socialização de experiências entre os colaboradores.

Já no processo de Retenção de talentos, destaca-se a presença da gestão de carreiras e da técnica de *coaching*, com maior destaque nas empresas estudadas. O próprio *coach* funciona como consultor interno nessas empresas, em alguns casos. Embora esse processo tenha o objetivo de manter o conhecimento na empresa, é importante a empresa desenvolver políticas de compartilhamento desse conhecimento, para que não acabe refém de colaboradores “proprietários” de conhecimentos fundamentais para o crescimento da empresa.

No que concerne ao processo de Remuneração de pessoal, o destaque está nos benefícios oferecidos pelas empresas e na remuneração variável, presente em todas elas. A contribuição para a Gestão do Conhecimento está relacionada ao potencial desse processo na Retenção de Talentos, especificada anteriormente.

No processo de Comprometimento das pessoas, todas as empresas analisadas praticam a avaliação de desempenho, que contribui para a internalização do conhecimento e dos valores organizacionais. Vale destacar o caso de três das empresas que focam na valorização das ideias, com programas específicos de incentivo nesse sentido, priorizando a criação do conhecimento internamente.

E por fim, o processo de Adequação de pessoas, em que se destaca a gestão de conflitos, incentivando o conflito positivo e a comunicação. As práticas observadas nas empresas dão prioridade, em todas elas, para criar mecanismos que permitam a socialização, combinação e criação do conhecimento entre os funcionários.

No que se refere a relacionar as práticas identificadas com o estado da arte e com o posicionamento de especialistas, utilizando o método da triangulação, nota-se que comparando os resultados encontrados na triangulação de dados e na triangulação de especialistas, as respostas são convergentes, dando validade aos resultados encontrados.

Sendo assim, atende-se ao objetivo geral desta tese, de demonstrar a contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento, a partir de práticas de gestão de pessoas, adotadas nas maiores indústrias catarinenses.

## **5.1 Conclusões**

Empreendendo sob a ótica da criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) a consultoria interna auxilia principalmente nas etapas de socialização e externalização do conhecimento. Além disso, permite uma maior interação nos três níveis descritos por Sabbag (2007), individual, grupal e organizacional, desde que sejam implementadas em sua totalidade e os consultores possuam autonomia nos processos.

Como tendência da Gestão de Pessoas, a Gestão do Conhecimento vem consolidar a busca da melhoria contínua, do desenvolvimento organizacional, e do aprendizado. Tanto a literatura quanto a prática empresarial esclarecem que o conhecimento constitui-se em ativo de valor, capaz de possibilitar novas visões, estratégias, processos, sistemas, produtos e serviços.

Em uma síntese, é possível identificar o conhecimento como a informação trabalhada que gera a ação racional e eficiente e a Gestão do

Conhecimento como as formas de gerir o conhecimento, de criá-lo, desenvolvê-lo e disseminá-lo pela organização.

Assim, analisando a contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a Gestão do Conhecimento, pode-se perceber que as empresas que possuem maior grau de autonomia, bem como maior nível de implementação, são aquelas em que os processos são mais compartilhados, socializados e internalizados pelos funcionários. Desta forma, pode-se afirmar que, nas empresas analisadas, o desenvolvimento dos processos de Consultoria Interna de RH catalisa os resultados da Gestão do Conhecimento.

Portanto, pode-se afirmar que se confirmam os pressupostos deste trabalho apresentados nos procedimentos metodológicos, quando se conclui que as empresas consideradas como as maiores empresas catarinenses praticam o processo de Consultoria Interna de RH, a Gestão de RH descentralizado e a Gestão do Conhecimento, como demonstrado na análise. Desta forma, pode-se afirmar ainda, que a conexão entre a Gestão de Recursos Humanos, a Consultoria Interna de RH e a Gestão do Conhecimento é mais visível nas empresas estudadas que adotaram totalmente os preceitos da Consultoria Interna. Confirma-se também o pressuposto de que a Consultoria Interna de RH contribui para o processo da Gestão do Conhecimento, à medida que nas empresas que praticam os processos de RH de maneira descentralizada e estratégica, como prevê o conceito de Consultoria Interna, percebe-se maior incidência de práticas de Gestão do Conhecimento, facilitadas por esse fato.

## **5.2 Sugestões para as empresas e futuros trabalhos**

Além das conclusões já explicitadas na análise e interpretação da pesquisa, em conformidade com os objetivos, propõem-se ainda, algumas reflexões e sugestões para as empresas.

Na sociedade do conhecimento os colaboradores passam a ser o principal componente do capital, o conhecimento.

Assim, os gestores das organizações precisam estar cada vez mais atentos às transformações no mundo do trabalho. Dentro desta perspectiva as empresas precisam cada vez mais do capital humano e criar competências estratégicas diferenciadoras no sentido da atração, desenvolvimento e retenção dos seus talentos. Pode-se afirmar que nas organizações modernas os interesses do capital e dos colaboradores podem ser convergentes. A gestão, portanto, precisa criar condições para

as pessoas crescerem com o seu talento e trabalho atingindo os objetivos da empresa e satisfazendo suas necessidades materiais, profissionais e sociais.

Pode-se afirmar que nas empresas analisadas o desenvolvimento dos processos de Gestão de Pessoas e a consultoria interna de RH impactam os resultados da Gestão do Conhecimento nas mesmas. Porém, estas práticas ainda devem ser disseminadas mais intensivamente.

Percebeu-se, como mostra a pesquisa, que determinados processos de RH estão mais desenvolvidos comparando com os demais, dificultando assim a visão sistêmica e o equilíbrio entre estes componentes. Embora, detectou-se que a evolução da valorização da função de RH é marcante nas empresas catarinenses pesquisadas, ainda há dificuldades na sua afirmação, mormente nos momentos de crise econômica. Na nossa visão é exatamente aí que deveria aparecer a importância devida. Com relação à Gestão do Conhecimento, sugerem-se sistemas mais avançados de geração e disseminação, bem como de inovação tecnológica.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos precisa reafirmar sempre o seu papel enquanto geradora de oportunidades nas empresas catarinenses pesquisadas, ampliando a sua visão de negócios. A área de RH, em geral, precisa mostrar mais o seu valor na ajuda aos gestores no processo de tomada de decisão.

Embora os conhecimentos retidos no decorrer desta pesquisa permitam afirmar que o objetivo principal deste estudo foi alcançado, novos estudos poderão ser almejados para expansão, aprimoramento e continuidade da ciência.

Assim ao final desta pesquisa, apresentam-se as seguintes sugestões para futuros trabalhos:

- 1) realizar estudos que apresentem necessidades de aproximar facilitadores (consultores internos) e gestores de linha;
- 2) fazer estudos que demonstrem a visão sistêmica e interdependência entre os processos de RH;
- 3) pesquisar as necessidades de competências comportamentais dos consultores internos de RH;
- 4) desenvolver estudos que contribuam para a formação de *coaching* e liderança de gestores de linha, em processos de RH;
- 5) analisar a importância do negócio RH para a estratégia das organizações;
- 6) fazer estudos de cada Processo de RH nas organizações; e

- 7) pesquisar a CIRH em empresas de portes diferentes, outras formas jurídicas e regiões.

## REFERÊNCIAS

ABREU, F. Conhecimento: uma vantagem sustentável. *In*: BOM SUCESSO, E. (Org.). **Competências em consultoria**: a teoria na prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 17-29.

ABREU, R. C. L. de. **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.

ALLES, M. A. **Comportamento organizacional**: cómo lograr un cambio cultural através de gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2007.

AMORIM, P. F. P. de. **Modelos da Gestão de Pessoas da Claro Digital**: desafios na implementação. Porto Alegre. 2003. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br>>. Acesso em: 11 jun. 2008.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas, tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/ft>> Acesso em: 23 abr. 2008.

- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERTALANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1975.
- BIANCHI, F. O caminho do método. *In*: PENA-VEIGA, a.; NASCIMENTO, E. P. (Orgs.). **O pensar complexo**: Edgar Morin e a crise da modernidade. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.
- BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- BOHLANDER, G. W. *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 8-18, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/ft>> Acesso em: 30 abr. 2008.
- BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. (Manual oficial da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: Estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1.
- BRAGHETTI, R. de C. F. A. Gestão do conhecimento: uma nova maneira de se olhar a organização. *In*: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 53-59.
- CÂMARA, P. B. da; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Humanator**: recursos humanos e sucesso empresarial. São Paulo: Dom Quixote, 1997.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, A. C. A. da. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.



- ELTZ, F.; VEIT, M. **Consultoria Interna**: use a rede de inteligência que existe na sua empresa. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.
- FAZENDA, Ivani C. Arantes. **Interdisciplinaridade**: história, teoria e pesquisa. 2. ed. Papirus, 1995.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva: 2006.
- FIESC. **Guia web SC**: o guia da indústria de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/guiawebsc/>> Acesso em: 10 mai. 2008.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 147-164.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a Estratégia organizacional. *In*: \_\_\_\_\_. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51-62.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 133-146.
- \_\_\_\_\_. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978. vl.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GEUS, A. de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008a.

GIRARDI, Dante. **O impacto da terceirização nas organizações: evolução e tendências**. Florianópolis: Pandion, 2008b.

GIRARDI, Dante; BENETTI, K. C.; OLIVEIRA, D. C. (Orgs). **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOMES, P. A. Uma visão estratégica da Educação Corporativa. *In*: BAYMA, F. (Org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 18-21.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e Gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, M. E. Internal human resources consulting: why doesn't your staff get it? **Public Personnel Management**, Washington, v. 31, Primavera 2002.

GUIMARÃES, M. H. Consultoria e ética: uma reflexão. *In*: BOM SUCESSO, E. (Org.). **Competências em consultoria: a teoria na prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 149-162.

HANSEN, J. *et al.* **Consultation: concepts and practices**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

ICHIJO, K. Da administração à promoção do conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JOHRI, H. P.; COOPER, J. C.; PROKOPENKO, J. Managing internal consulting organizations: a new paradigm. **Advanced Management Journal**, v. 63, n. 4, p. 4-10, Outono 1998. Disponível em: [www.proquest.com](http://www.proquest.com). Acesso em: 27 ago. 2008.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece**: como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Editora Gente, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U., 1980.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

KOCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio-ago. 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva: 2005.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, L. A. M. da C., *et al.* **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas: 1979.

LOPES, N. V. Treinamento e Educação Corporativa. *In*: BAYMA, F. (Org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 140-143.

MACEDO, G. B. de. **Outplacement**: a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna**: uma experiência gaúcha. Porto Alegre. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000098516&loc=2006&l=a6594432a6dd346c>. Acesso em: 12 jun. 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MICHELMAN, P. Como os gestores excepcionais administram pessoas. *In*: HARVARD Business Review. **Mantendo os talentos da sua empresa**. (Série Gestão Orientada para Resultados). Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 92-95.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Interdisciplinaridade: funcionalidade ou utopia? **Revista Saúde e Sociedade**. v. 3. n. 2. 1994. p. 42-64. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v3n2/04.pdf>> Acesso em: 28 mar. 2009.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

\_\_\_\_\_. **Consultoria: o caminho das pedras; trabalhando na era do não emprego**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

MOREIRA, D. A. **Teoria e prática em Gestão do Conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em Gestão do conhecimento no Brasil**. Belo Horizonte. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6K5NGG/1/mestrado\\_\\_daniel\\_alexandre\\_moreira.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6K5NGG/1/mestrado__daniel_alexandre_moreira.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2008.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Teoria da criação do conhecimento organizacional. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA JR. M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. *In:* FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 121-156.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos:** conceitos, *cases* e estratégias. 4 ed. São Paulo: *Makron Books*, 1999.

PATTON, Michael Quinn. **How to use qualitative methods in evaluation.** Newbury Park: Sage, 1987. 176 p.

PONCHIROLLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo.** Florianópolis. 2000. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 27 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. *In:* MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROBST, G. *et al.* **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. *In:* HARVARD Business Review. **Gestão do Conhecimento.** 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p.174-196.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROFFEY PARK. Research report: organizations fails to gain true values from internal consultants. Disponível em:  
[http://www.linkageinc.com/company/news\\_events/link\\_learn\\_enewslet](http://www.linkageinc.com/company/news_events/link_learn_enewslet)

ter/archive/2003/06\_03\_Research\_roffey\_park.aspx. Acesso em: 20 ago. 2008.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTIAGO JR., J. R. S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial.** São Paulo: Novatec Editora, 2004.

SANTOS, A. R. dos. (Org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 8 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2001.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In:* FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008. p. 27-49.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. *In:* PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison.** New York: Walter de Gruyter, 1990.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. *In:* \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TASHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** São Paulo: FGV, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008. p. 212-241.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.

TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais.** Maringá: EDUEM, 1994. p.133-139.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura: 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea – ANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1, n. 1-10, 1995.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, C. M.; SANTA-RITA, T. Apenas interdisciplinar? **Mundo & Vida.** v. 2. n. 1. 2000.



WANDERLEY, J. A. Consultoria interna: mudança à vista. *In:* **Recursos Humanos:** foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992. p. 19-22.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD JR. T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. *In:* WOOD JR. T. (Coord.). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 239-260.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de: Case study researchs: desing and methods. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DE RH**

### **1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

- 1.1 Nome da Empresa....
- 1.2 Endereço....
- 1.3 Grupo econômico a que pertence....
- 1.4 Número de Filiais....
- 1.5 Setor em que se insere....
- 1.6 Ramo de atividade....
- 1.7 Número de Funcionários....
- 1.8 Número de Chefias (Diretores, Gerentes e Supervisores)....

### **2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

- 2.1 Breve histórico
- 2.2 Posição no mercado
- 2.3 Principais produtos
- 2.4 Estratégia empresarial
- 2.5 Posição do RH
- 2.6 Estágio de mudança
- 2.7 RH compartilhado (CIRH, parceria)
- 2.8 Nome da área de RH
- 2.9 Como é feita a relação com outras áreas ou unidades (inclusive externas)?
- 2.10 RH estratégico?
- 2.11 Visão sistêmica

### **3 INFORMAÇÕES SOBRE CONSULTORIA INTERNA DE RH**

- 3.1 Como se chama na sua empresa a CI?
- 3.2 Quando foi implantada e o tempo?
- 3.3 Por que da introdução do modelo de CI?
- 3.4 Referencial teórico ou prática
- 3.5 Resistências
- 3.6 Houve preparação (interna e dos clientes) e apoio externo?
- 3.7 Quantos CI existem e lotação no organograma?
- 3.8 Como se identifica necessidades?
- 3.9 Consciência da necessidade da Consultoria Externa
- 3.10 Vantagens em relação à externa
- 3.11 Estágio atual
- 3.12 Qual o papel?
- 3.13 Grau de autonomia

- 3.14 Como se caracteriza a atividade do CI (ex: tarefa, projeto, demanda)?
  - 3.15 Clientes diretos
  - 3.16 Como é o vínculo?
  - 3.17 Quais as intervenções mais comuns?
- 4 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS (como cada processo gera conhecimento)
- 4.1 Provisão de Talentos Humanos**
- 4.1.1 Planejamento de RH – LNP com base anual, envolvimento das áreas, conhecimento anterior, parceria.
  - 4.1.2 Atração de Talentos - quem faz RH/área, experiência envolvimento, terceirização.
  - 4.1.3 Seleção de Talentos – definição de papéis, áreas distintas, técnicas, pares, competências, externa, voltada para o cargo/futuro, conhecimento.
  - 4.1.4 Integração – por quem, conhecimentos, áreas distintas.
- 4.2 Desenvolvimento de Pessoas**
- 4.2.1 Treinamento - voltado ao cargo, envolvimento, experiência anterior, tácito.
  - 4.2.2 Desenvolvimento – por quem, conhecimento explícito, futuro, equipe, gestor.
  - 4.2.3 Educação Corporativa – existe? Estratégias, objetivos, conhecimento, gestão, outras IES, parcerias.
- 4.3 Retenção de Talentos**
- 4.3.1 Planejamento de carreira – carreira em “Y”, carreira individual, aconselhamento, *coaching*.
  - 4.3.1 Desenho do cargo – enriquecimento, multifuncional, alternativas.
  - 4.3.2 Qualidade de vida – participação, ambiente físico e social.
  - 4.3.3 Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho – estrutura, envolvimento, CIPA, Ambiente.
- 4.4 Remuneração de Pessoal**
- 4.4.1 Plano de Cargos e Salários – modelo adotado, progressão, pesquisa salarial.
  - 4.4.2 Remuneração Variável – quais os tipos e para quem, como foi feito o projeto, acompanhamento.
  - 4.4.3 Benefícios sociais – principais modalidades, flexíveis, incentivos.
- 4.5 Comprometimento da Pessoas**
- 4.5.1 Avaliação de Desempenho – modelo competência, reconhecimento, objetivos, tendências.

4.5.2 Monitoramento - controle interno X controle externo, banco de dados, sistema de informação auditoria, BSc.

#### **4.6 Adequação das Pessoas**

4.6.1 Trabalho em equipe, liderança, papel do gestor, comunicação, negociação, envolvimento nas questões de RH, gestão do conhecimento.

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ESPECIALISTAS**

- 1) Assinale com X a sua situação como participante (pode assinalar mais de um, se for o caso).
  - ( ) Consultor Organizacional
  - ( ) Professor de RH ou em assuntos correlatos
  - ( ) Gestor de Pessoas (RH) de uma empresa.
- 2) Na sua visão, qual a posição hierárquica que o RH das grandes (e modernas) organizações ocupa? O RH participa das decisões estratégicas? Isso é fundamental?
- 3) Qual a importância do RH formular as políticas de pessoal alinhadas à estratégia organizacional?
- 4) Como você vê o compartilhamento da função de RH com os Gestores de Linha?
- 5) Como você imagina que o compartilhamento do RH e dos gestores pode gerar conhecimento?
- 6) Na PROVISÃO DE TALENTOS HUMANOS (planejamento, recrutamento, seleção, integração etc.) como você percebe a parceria entre o RH e Gestores de Linha e como isso pode facilitar a gestão do conhecimento nessa área?
- 7) No DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (treinamento, desenvolvimento e educação continuada), como você percebe a importância desta função atualmente, e como isso pode ser feito de forma descentralizada em parceria com os Gestores de Linha para gerar conhecimento?
- 8) Você acha que o RH ou a Consultoria Interna pode ajudar na RETENÇÃO DE TALENTOS? Quais as estratégias que você imagina e como isso pode se tornar conhecimento organizacional explicitado?
- 9) Num processo de parceria (RH e Gestores de Linha), como você descreve esse COMPROMETIMENTO possível?

- 10) Como você acha que deve ser a ADEQUAÇÃO por parte dos colaboradores ao local de trabalho e o papel do RH descentralizado e dos gestores neste processo?
- 11) Descreva aqui (opcionalmente) alguma coisa que você acha relevante e relacionada à Consultoria Interna de RH e à Gestão do Conhecimento.

**MUITO OBRIGADO!**

## APÊNDICE C - GLOSSÁRIO DE TERMOS

**Balanced Scorecard - BSc:** sistemática de avaliação que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e a *performance*.

**Benchmarking:** um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhor realizar a mesma. Aprender com os outros e fazer melhor.

**Brainstorming:** técnica de estimular o fluxo cerebral (tempestade cerebral) para quebrar a defesa natural (censura) e obter a solução de problemas.

**Business partner:** é o relacionamento entre gestores de linha e os consultores de RH, parceiros de negócio.

**Capital Intelectual:** São todos os ativos intangíveis de uma organização (marca, competências das pessoas, *expertise* dos colaboradores, licenças, patentes, processos organizacionais) determinantes para os atos de criação de valor. É o Capital humano mais as relações com os *stakeholders*.

**Carreira em “Y”:** tipo de carreira que permite, a partir de certo nível, a opção de seguir a carreira técnica ou migrar para a gerencial, mantendo-se o *status* e a equivalência salarial.

**Círculos de Controle de Qualidade – CQC:** um pequeno grupo de colaboradores que voluntariamente se une para conduzir atividades de controle de qualidade, dentro da mesma área de trabalho. A motivação básica do CCQ é a participação.

**Coaching:** é uma resolução entre alguém que quer e precisa crescer pessoal e profissionalmente, encontrando soluções para seus problemas - o Cliente - e um facilitador - o *coach* - cujo papel é levar o cliente a alcançar seus objetivos de desenvolvimento.

**Colaborador:** empregado, funcionário, força de trabalho e trabalhador, termos usados para expressar a mesma coisa.

**Cultura Organizacional:** representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais. É, portanto, um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras.

**Empowerment:** ou delegação de autoridade, é uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos colaboradores ou da administração.

**Endomarketing:** é uma forma diferente de expressar (e praticar ) a comunicação interna nas organizações.

**Feedback:** retroalimentação, a capacidade de dar e receber informação.

**Funcionários Horistas:** funcionários que trabalham na fábrica, geralmente em atividades operacionais.

**Gaps:** significa o hiato a diferença entre o que foi planejado e o que está acontecendo, por exemplo.

**Job rotation:** rotatividade de pessoal, também conhecida como mobilidade de pessoal.

**'MBA's:** *Master Business Administration*, equivalente a um curso de pós-graduação em nível de especialização (*latu senso*).

**Multifuncionalidade:** polivalência, *multiskills*, ou multiespecialidade, o que significa trabalhar em várias funções: generalista.

**Outplacement:** é uma técnica de Recursos Humanos por meio da qual o profissional demitido (*outplaced*), custeado pela organização que o demite, é assistido por um especialista.

**Stakeholder:** designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização.

**T&D in the job:** treinamento e desenvolvimento no próprio local de trabalho.

**Trust and engagement:** sistema baseado na confiança e comprometimento da equipe.



***Turnover:*** ou rotatividade de pessoal é o estudo que se faz para determinar as causas dos afastamentos das empresas.

**Universidade Corporativa:** ou educação corporativa, significa o alinhamento de competências estratégicas e humanas para a geração de conhecimento para os negócios.