

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios  
Nível Mestrado

**Dirlene Regina da Silva**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE  
RECURSOS HUMANOS PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A  
ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Porto Alegre

2013

**Dirlene Regina da Silva**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE  
RECURSOS HUMANOS PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A  
ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt.

Porto Alegre

2013

**Dirlene Regina da Silva**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE  
RECURSOS HUMANOS PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A  
ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios.

**BANCA EXAMINADORA**

Aprovado em Porto Alegre, 28 de maio de 2013

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt (Orientadora)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amyra Moyzes Sarsur  
Fundação Pedro Leopoldo (FPL) / MG

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tamára Cecília Karawejczyk  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Lídia Tassini Mancia  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

*Dedico este trabalho novamente...*

*A Elas...*

*Às três mulheres da minha vida:  
À Minha mãe Vera, pela incansável dedicação, pelo exemplo de luta, garra,  
determinação e, principalmente por ter, anteriormente, dado à vida a duas pessoas especiais...  
De modo que, quando eu nasci elas já estavam aqui esperando por mim...*

*Minhas irmãs Marcia e Marta... Vocês são as melhores irmãs do mundo! Obrigada  
pelo amor, carinho, admiração, pelo incentivo de sempre e pela participação ativa em todas  
as fases da minha vida... Amo vocês!*

*E agora, também, a Ele...*

*Com o tempo deixei de acreditar em príncipe encantado e desisti de buscar o amor dos  
romances de conto de fadas, onde os personagens vivem felizes para sempre (só por que o  
“para sempre” se resume ao "the end").*

*Apreendi que para SER AMADO é necessário primeiro apreender a SE AMAR!  
Entendi que AMOR não se encontra... Não existe AMOR pronto para comprar na prateleira  
do supermercado... AMOR é um sentimento que se constrói ao longo do tempo e dá muito  
trabalho! Com o tempo compreendi que AMOR é algo muito particular, pois cada um AMA  
a sua maneira e com isto, passei a aceitar as pessoas do jeito que elas realmente são. Deixei  
de fantasiar e sonhar com pessoas perfeitas... E assim, te encontrei... JOÃO FELIPE  
VIEIRA NATAL... Obrigada pela cumplicidade, parceria, paciência, incentivo... Por ser  
meu marido, namorado, amante, amigo, filho, pai... Enfim, AMO-TE!*

*\*Obs.: Que este trabalho te sirva de incentivo e motivação para ingressares no  
mestrado!*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por eu ser uma pessoa iluminada, de modo que, ao longo do caminho sempre encontro pessoas “do bem” que fazem a vida valer a pena!

Ao anjo que atende por Prof.<sup>a</sup> Flávia Mädche... Jamais esquecerei seu carinho, sua dedicação, sua generosidade, seu incentivo... A senhora literalmente me “adotou”. Obrigada por ser tão encantadora! Obrigada por ter tornado possível a finalização deste trabalho e principalmente por me lembrar de que “nada acontece por acaso”...

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Bitencourt... Por ter me incentivado “a pescar” em vez de ter me dado o “peixe” e assim, ter contribuído para a construção do meu conhecimento.

Ao Prof. André Fischer pela cordialidade e disponibilidade imediata em um momento de dúvida crucial.

À Prof.<sup>a</sup> Katherine Minella e ao casal Márcia Testa e Paulo Belegante pelas contribuições neste trabalho.

À Lúcia Calgarotto, gerente da Livraria Livros de Negócios e a Bibliotecária Luciana Pereira Dias pelas palavras incentivadoras, dedicação, profissionalismo e disponibilidade.

Às Profs.<sup>a</sup> Elizenda Orlickas, Renata Dotta, Tamára Karawejczyk, e Lídia Mancianca pelas contribuições e esclarecimentos.

A todos da Artecola pelo constante incentivo à pesquisa e por ser uma empresa modelo de profissionalismo, de integridade e de humanidade. Obrigada pela atenção e receptividade. Meu agradecimento especial para Lisiane Kunst Bohnen, Ronaldo Baptista, Luciana Weber, Érica Silva, Rosamaria Sponchiado e Sandra Heck.

Aos dirigentes e colegas da Fundação Escola Superior do Ministério Público... Essencialmente ao Prof. Gercei Silveira pelo incentivo e compreensão nos momentos de distanciamento. Às “minhas meninas” Janaína Machado, Daiane Menezes e Carla Cauduro pelo apoio, interesse, respeito, carinho e principalmente pela motivação diária.

Aos mestres, a Flávia Hass e a todos os colegas do Mestrado pelo enriquecedor ambiente acadêmico proporcionado.

Aos amigos...

[...] Amigo é coisa para se guardar no lado esquerdo do peito

Mesmo que o tempo e a distância digam “não”... Mesmo esquecendo a canção

O que importa é ouvir... A voz que vem do coração... Pois, seja o que vier, venha o que vier

Qualquer dia, amigo, eu volto a te encontrar... Qualquer dia, amigo, a gente vai se encontrar [...]

*“Quem conhece a sua ignorância revela a mais profunda sapiência. Quem ignora a sua ignorância vive na mais profunda ilusão”.*

*Lao-Tsé*

*“As grandes histórias de sucesso foram criadas por pessoas que reconheceram um problema e o transformaram em uma oportunidade”.*

*Joseph Sugarman*

## RESUMO

O presente estudo tem como temática o modelo de consultoria interna de recursos humanos. O objetivo principal é analisar as contribuições deste modelo para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa. O estudo é uma pesquisa qualitativa, representada por um estudo de caso único, realizado em duas etapas: exploratória e descritiva. A etapa exploratória visa explorar o tema e contempla a visão que os especialistas em gestão de pessoas têm sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos. A etapa descritiva apresenta o estudo de caso realizado na Empresa Artecola. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e de documentos e, foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. O referencial teórico utilizado para este estudo foram os autores: Mancia (1997, 2010), Alberton, Mancia e Borba (2009), Orlickas (2012), Gil (2011), Leite et al. (2009), Teixeira et al. (2005), Marras (2011) entre outros. Os principais resultados encontrados demonstram que o modelo de consultoria interna de recursos humanos associado às políticas e práticas de gestão de pessoas contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa, pois aproxima as pessoas, facilita a comunicação entre elas e, desta forma, flexibiliza a estrutura da empresa assegurando uma gestão de pessoas estratégica.

**Palavras-chave:** Consultoria interna de recursos humanos. Gestão estratégica de pessoas. Agregar valor. Foco em resultados. Pessoas.

## **ABSTRACT**

The present study has as its theme the model of internal human resources consulting. The main objective is to analyze the contributions of this model for the alignment between people and business strategy. The study is a qualitative research, represented by a single case study, conducted in two stages: exploratory and descriptive. The exploratory stage aims to explore the topic and contemplates the view that management experts people have about the model of internal human resources consulting. The stage descriptive presents the case study realized in the Artecola Company. Data were collected through semi-structured interviews and documents, and were analyzed using the technique of content analysis. The theoretical framework used for this study were the authors: Mancina (1997, 2010), Alberton, Mancina and Borba (2009), Orlickas (2012), Gil (2011), Leite et al. (2009) Teixeira et al. (2005), Marras (2011), among others. The main results show that the model of internal human resource consulting associated with policies and practices the management of people contributes to the alignment between people and business strategy, since the model brings people together, facilitates communication between them and thus relaxes the structure of the company and ensures strategic management of people.

**Keywords:** Consulting internal human resources. Strategic people management. Add value. Focus on results. People.



## LISTA DE ABREVIATURAS

|         |  |
|---------|--|
| ABRHRS  | Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul |
| ADM     | Administração/Administrativo                                   |
| AML     | América Latina   |
| BSC     | <i>Balanced Scorecard</i>                                      |
| CID     | Classificação internacional de doenças                         |
| CIRH    | Consultoria Interna de Recursos Humanos                        |
| CITIES  | Cidades  |
| DH      | Desenvolvimento Humano   |
| DP      | Departamento de Pessoal  |
| EBITDA  | Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização      |
| ENDOMKT | <i>Endomarketing</i>   |
| EPI     | Equipamento de proteção individual                             |
| FDC     | Fundação Dom Cabral  |
| FGV     | Fundação Getúlio Vargas  |
| FIA     | Fundação Instituto de Administração                            |
| GDT     | Gestão de Diversidades e Talentos                              |
| GP      | Gestão de Pessoas  |
| ISO     | <i>International Organization for Standardization</i>          |
| NN      | Novos Negócios   |
| PE      | Planejamento Estratégico                                       |
| PROGEP  | Programa de Estudos em Gestão de Pessoas                       |
| RH      | Recursos Humanos   |
| RT      | Relações do Trabalho   |
| SAP     | Software de gestão   |
| SMS     | Saúde, Segurança e Meio Ambiente                               |
| UEN     | Unidade Estratégica de Negócio                                 |
| UEN'S   | Unidades Estratégicas de Negócios                              |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 – Gestão estratégica de gestão de pessoas.....  | 31  |
| Figura 2 – Modelo preconizado para gestão estratégica de pessoas.....  | 33  |
| Figura 3 – Alinhamento estratégico.....  | 34  |
| Figura 4 – Etapas de formulação para o alinhamento estratégico.....  | 35  |
| Figura 5 – Principais diferenças entre consultor externo e interno .....   | 46  |
| Figura 6 – Organograma da área de gestão de pessoas antes e depois do modelo de consultoria interna de recursos humanos..... | 53  |
| Figura 7 – Divisão dos papéis no modelo de consultoria interna de recursos humanos.....                                      | 54  |
| Figura 8 – Vantagens, riscos e ameaças do modelo de consultoria interna de recursos humanos.....                             | 62  |
| Figura 9 – Mapa conceitual.....  | 64  |
| Figura 10 – Etapas da pesquisa.....  | 72  |
| Figura 11 – Participação por negócio.....  | 85  |
| Figura 12 - Empresas Artecola.....   | 86  |
| Figura 13 – Artecola no Brasil e América Latina.....   | 87  |
| Figura 14 – Diretrizes da empresa Artecola.....  | 88  |
| Figura 15 – Participação por mercado.....  | 92  |
| Figura 16 – Desenvolvimento organizacional nas empresas.....   | 103 |
| Figura 17 – Estrutura da área de Desenvolvimento Organizacional (DO) na empresa Artecola.....                                | 105 |
| Figura 18 – Consultoria interna dentro da empresa Artecola.....  | 107 |
| Figura 19 – Diretrizes da gestão de pessoas na empresa Artecola.....   | 129 |
| Figura 20 – Evolução da gestão de pessoas na empresa Artecola.....   | 132 |
| Figura 21 – Representação da gestão de pessoas na empresa Artecola.....  | 136 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Transformações na forma de gerir pessoas.....                       | 29 |
| Quadro 2 – Conceitos de consultoria.....                                       | 44 |
| Quadro 3 – Modelo de consultoria interna de recursos humanos.....              | 47 |
| Quadro 4 – Objetivos do modelo de consultoria interna de recursos humanos..... | 51 |
| Quadro 5 – Síntese do referencial teórico.....                                 | 65 |
| Quadro 6 – Perfil dos especialistas na área de gestão de pessoas.....          | 71 |
| Quadro 7 – Perfil dos entrevistados na empresa Artecota.....                   | 75 |
| Quadro 8 – Categorias e subcategorias.....                                     | 77 |

## SUMÁRIO

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b>   | 14 |
| 1.1          | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA   | 16 |
| 1.2          | OBJETIVOS   | 17 |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo Geral</b>   | 17 |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos Específicos</b>  | 17 |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA   | 18 |
| <b>2</b>     | <b>REVISÃO TEÓRICA</b>  | 20 |
| 2.1          | A GESTÃO DE PESSOAS E A EVOLUÇÃO DOS MODELOS  | 20 |
| <b>2.1.1</b> | <b>A Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas</b>  | 24 |
| <b>2.1.2</b> | <b>A Visão Contemporânea de Pessoas</b>   | 28 |
| 2.2          | CONSTRUINDO A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS   | 30 |
| <b>2.2.1</b> | <b>A Gestão Estratégica de Pessoas</b>  | 31 |
| 2.2.1.1      | <u>Componente: Estratégia</u>   | 33 |
| 2.2.1.2      | <u>Componente: Políticas</u>  | 36 |
| 2.2.1.3      | <u>Componente: Estrutura</u>  | 36 |
| 2.2.1.4      | <u>Componente: Funções Estratégicas</u>   | 37 |
| 2.2.4.5      | <u>Componente: Competências Essenciais</u>  | 40 |
| 2.3          | AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA | 44 |
| <b>2.3.1</b> | <b>Conceitos</b>  | 44 |
| <b>2.3.2</b> | <b>Objetivos do Modelo de Consultoria de Recursos Humanos</b>   | 50 |
| <b>2.3.3</b> | <b>O consultor Interno</b>  | 55 |
| 2.3.3.1      | <u>O perfil do Consultor Interno</u>  | 55 |
| 2.3.3.2      | <u>As Funções do Consultor Interno</u>  | 57 |
| 2.3.3.3      | <u>As Funções Estratégicas</u>  | 58 |
| 2.3.3.4      | <u>As Funções de Orientação e Assessoria</u>  | 58 |
| <b>2.3.4</b> | <b>Papel dos Gestores</b>   | 59 |
| <b>2.3.5</b> | <b>Vantagens, Riscos e Ameaças ao Sucesso do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos</b>                                  | 61 |
| 2.4          | CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO  | 63 |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA ENVOLVIDA NO ESTUDO</b>  | 67 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.1     | O MÉTODO DE PESQUISA.....  | 67  |
| 3.1.1   | <b>Justificativa da Escolha do Método</b> .....  | 67  |
| 3.1.2   | <b>Justificativa da Escolha da Empresa</b> .....   | 69  |
| 3.2     | ETAPAS DA PESQUISA.....  | 70  |
| 3.2.1   | <b>Etapa Exploratória</b> .....  | 70  |
| 3.2.2   | <b>Etapa Descritiva</b> .....  | 71  |
| 3.3     | COLETA DE DADOS.....   | 73  |
| 3.3.1   | <b>Dados Primários: a Entrevista</b> .....   | 73  |
| 3.3.1.1 | <u>Entrevistas da Etapa Exploratória</u> .....   | 74  |
| 3.3.1.2 | <u>Entrevistas da Etapa Descritiva</u> .....   | 75  |
| 3.3.2   | <b>Dados Secundários</b> .....   | 76  |
| 3.4     | ANÁLISES DOS DADOS.....  | 76  |
| 4       | <b>ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....  | 78  |
| 4.1     | ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA<br>EXPLORATÓRIA.....   | 78  |
| 4.1.1   | <b>Percepção dos Especialistas Sobre o Modelo de Consultoria<br/>Interna de Recursos Humanos</b> .....       | 78  |
| 4.1.2   | <b>Vantagens, Riscos e Ameaças ao Sucesso do Modelo de<br/>Consultoria Interna de Recursos Humanos</b> ..... | 80  |
| 4.1.3   | <b>Tendências do Modelo de Consultoria Interna de Recursos<br/>Humanos</b> .....                             | 82  |
| 4.2     | ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA<br>DESCRITIVA.....   | 85  |
| 4.2.1   | <b>Apresentação da Empresa</b> .....   | 85  |
| 4.3     | A EMPRESA E AS PESSOAS.....  | 89  |
| 4.3.1   | <b>Evolução da Empresa</b> .....   | 89  |
| 4.3.2   | <b>Gestão Estratégica de Pessoas</b> .....   | 93  |
| 4.4     | O MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS<br>HUMANOS NA EMPRESA ARTECOLA.....                              | 99  |
| 4.4.1   | <b>O Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos</b> .....   | 99  |
| 4.4.2   | <b>Os Principais Papéis no Modelo de Consultoria Interna de<br/>Recursos Humanos</b> .....                   | 112 |
| 4.4.2.1 | <u>O Consultor Interno</u> .....   | 112 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.4.2.2 | <u>O Gestor de Pessoas</u> .....   | 121 |
| 4.4.3   | <b>Vantagens, Riscos e Ameaças ao sucesso do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos na Artecola</b> ..... | 124 |
| 4.4.4   | <b>Espaço para Melhorias</b> .....   | 133 |
| 4.5     | CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CAPÍTULO DE ANÁLISES E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....                                    | 135 |
| 5       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 138 |
|         | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 146 |
|         | <b>APÊNDICE A - QUADRO SÍNTESE: DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA</b> .....                                      | 151 |

## 1 INTRODUÇÃO

O início de década de 1990, no Brasil, foi marcado por mudanças no cenário socioeconômico mundial, desencadeadas pelas pressões da globalização crescente, rapidez de informações, pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos e maior complexidade nas arquiteturas das organizações.

As atividades rotineiras, mecanizadas e manuais passam a ser cada vez menos importantes e em contrapartida, o trabalho intelectual passa a ser mais incentivado. Nesta economia baseada em conhecimento, o que mais adiciona valor deixa de ser a produção propriamente dita, mas sim, as atividades inteligentes (FISCHER, 2002; FLEURY; FLEURY, 2006).

A grande transformação conceitual na gestão de pessoas é que é o indivíduo, em conjunto com a empresa, se torna agente da sua própria gestão. Ambas as partes, desempenham papéis determinantes e devem buscar equilíbrio. Nesta visão de equidade, cabe às pessoas a gestão do seu desenvolvimento, de sua carreira e competitividade profissional. Em contrapartida, cabe às empresas criar espaços, oferecendo suporte e condições para estimular o desenvolvimento das pessoas e a evolução da relação entre empresas e pessoas (DUTRA, 2001, 2012; ULRICH, 2002; ULRICH et al., 2011).

No processo de busca por gerir pessoas de uma maneira mais estratégica, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um apoio à gestão da empresa onde a área de gestão de pessoas é estruturada e organizada de maneira diferenciada do tradicional, conferindo maior interação entre as pessoas. (LEITE et al., 2009; LACOMBE, 2011; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et al., 2005).

O modelo de consultoria interna de recursos humanos surgiu no Brasil em meados dos anos de 1980 e passou a ter relevância no cenário nacional a partir da década 1990.

A consultoria interna de recursos humanos é uma forma de trabalho que tem como base os conceitos e modelos da consultoria externa e, dentro da organização tem como objetivo dar respostas às exigências do cenário complexo de mudanças na organização do trabalho (MANCIA, 1997, 2010).

Este modelo surgiu pela necessidade de que as diversas áreas tenham uma atuação mais estratégica dentro das organizações. Neste modelo, a área de gestão de pessoas possui maior proximidade com as demais áreas e assim, pode estar

envolvida com os detalhes de cada negócio, participando de forma ativa, contribuindo na construção da estratégia e execução de ações para impulsionar o projeto empresarial, estimulando as pessoas a conhecerem a cultura organizacional e a caminharem na direção de resultados.

Desta forma, a gestão de pessoas assume um olhar sistêmico sobre a organização e tem um papel de apoio à gestão e às ações, além disso, tem atuação determinante nas mudanças culturais, estruturais, tecnológicas, comportamentais e de organização do trabalho (LEITE et al., 2009; MANCIA, 1997; 2010; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et al., 2005).

O objetivo deste estudo é analisar as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

A importância da pesquisa repousa na possibilidade de acrescentar novos elementos ao estudo do assunto e contribuir para o avanço das discussões acerca deste tema.

A pesquisa é um estudo de caso único, de natureza qualitativa e está dividido em duas etapas: etapa exploratória e descritiva.

Para melhor entendimento, este estudo é composto por cinco capítulos: o primeiro capítulo é composto pela introdução e contempla a problemática envolvida, os objetivos e justificava de relevância do tema. O segundo capítulo apresenta a revisão teórica, a qual se divide em quatro subcapítulos: o primeiro tem a intenção de conceituar a gestão de pessoas, demonstrar a evolução dos modelos ao longo do tempo e verificar a visão contemporânea de pessoas. O segundo subcapítulo visa compreender a gestão estratégica de pessoas e a identificar os elementos necessários para o gerenciamento de pessoas de maneira estratégica. O terceiro subcapítulo contém o objeto deste estudo, ou seja, o modelo de consultoria interna de recursos humanos, bem como, conceitos, objetivos do modelo, os principais papéis: o consultor interno e o gestor de pessoas, vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo e, por fim, as considerações gerais da revisão teórica. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para este estudo e contempla os demais procedimentos metodológicos. O quarto capítulo contém a análise e descrição dos resultados do estudo. Primeiramente, apresentam-se os resultados da etapa exploratória e posteriormente, os resultados da etapa descritiva, onde é introduzido o estudo de caso da empresa Arteccla. O quinto e último capítulo apresenta as



considerações finais, as recomendações, as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As mudanças no cenário socioeconômico dos anos 1990 aliadas às alterações nas relações de trabalho deflagraram a necessidade, por parte das empresas de desenvolverem diferenciais competitivos.

As modificações no ambiente de trabalho e conseqüentemente, no perfil dos trabalhadores, que passam a exigir maior liberdade, autonomia, valorização e satisfação no trabalho, evidenciaram nas organizações a necessidade de novas formas de gestão de pessoas.

Na busca por gerir pessoas de uma maneira mais estratégica, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um apoio à gestão da empresa. Uma vez que, neste modelo, a área de gestão de pessoas é descentralizada, conferindo maior interação entre as pessoas e assumindo uma função estratégica, com maior foco no negócio e agregando valor à organização, pois tem como objetivo responder com agilidade e inteligência às demandas.

A responsabilidade por gerir pessoas, no modelo de consultoria interna, não se restringe mais a uma única área, passando a ser compartilhada com todos os líderes. De modo que, todos os gestores das diversas áreas são também, gestores de pessoas (LACOMBE, 2011; LEITE et al., 2009; MANCIA, 1997, 2010; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et al., 2005).

O modelo de consultoria interna de recursos humanos é um modelo de gestão que tem como objetivo principal conferir um aspecto estratégico a gestão de pessoas, de forma a facilitar o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da organização (LEITE et al., 2009).

Baseando-se nos estudos dos autores que compõem o referencial teórico, percebe-se que há poucas evidências empíricas sobre o sucesso do modelo. Os estudos existentes restringem-se, em sua maioria, na verificação dos fatores desencadeadores e no processo de implantação do modelo.

Apoiando-se nesta premissa, a proposta do presente estudo concentra-se em identificar as contribuições que o modelo de consultoria interna de recursos humanos confere a gestão de pessoas e, conseqüentemente a empresa como um

todo. Para isto, optou-se por realizar um estudo de caso único em uma empresa que possua o modelo implantado por no mínimo cinco anos.

A empresa escolhida para compor este estudo é a empresa Artecola, que iniciou a implantação gradativa do modelo de consultoria interna de recursos humanos em 2004 e, já no início de 2005, o modelo funcionava integralmente em todas as suas unidades. A justificativa e os critérios para a escolha da empresa encontram-se no capítulo de metodologia e a apresentação detalhada da empresa consta no capítulo de análise e descrição dos dados.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa?**

Visando responder esta questão, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa Artecola.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) verificar os motivos que levaram a empresa Artecola a optar pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos;
- b) analisar se na empresa Artecola, a gestão de pessoas ocorre de maneira estratégica;
- c) identificar as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa Artecola.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário pós-globalização dos anos 1990 caracterizou-se como um período de ajustes, reengenharias organizacionais e de negócios.

Atualmente, as empresas já identificaram a necessidade de novas formas de agregar valor aos negócios e entenderam que o combustível do futuro é o capital humano e não mais o capital financeiro (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2007). Portanto, a maioria das empresas ainda buscam por modelos de gestão de pessoas capazes de integrar pessoas às suas estratégias corporativas.

A justificativa deste estudo tem como ponto principal a possibilidade de contribuir de forma teórica e prática para o desenvolvimento, divulgação e valorização do modelo de consultoria interna de recursos humanos.

Outro fator, diz respeito à relevância do tema. Na pesquisa DELPHI RH<sup>1</sup> do ano de 2003, entre as dez maiores tendências para gestão de pessoas para os anos seguintes, o tema descentralização da área de gestão de pessoas, através do modelo de consultoria interna de recursos humanos, ocupava o primeiro lugar na lista de tendências. A edição confirmatória da pesquisa, publicada em 2011 demonstrou que esta foi a tendência de maior aderência, significando que nos últimos anos aumentou a demanda nas empresas por este modelo.

De acordo com a bibliografia, o modelo de consultoria interna de recursos humanos não é novo, ele surgiu em nos anos de 1980, se consolidou nos anos 1990, mas foi a partir deste século que ganhou espaço no cenário nacional (LEITE et al., 2009; ORLICKAS, 2012).

Soma-se a estes fatores o interesse pessoal da pesquisadora, que já atuou com gestora neste modelo e acredita que se bem implementado, ele é capaz de contribuir para o alinhamento entre os interesses de pessoas e empresas.

Desta forma, esta dissertação busca contribuir, através da análise do estudo de caso da empresa Artecola para o avanço do modelo de consultoria interna de recursos humanos. Pois, de acordo com Dutra (2001, 2012), não existe um modelo ideal de gestão de pessoas, mas muitas empresas têm conseguido obter bons resultados através de novas propostas para gerir pessoas, e ao observá-las, é

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP/USP) sobre as tendências para a Gestão de Pessoas.

possível que outras empresas encontrem elementos que possam ser adaptados às suas realidades.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão teórica que fundamenta este trabalho. Para melhor entendimento do tema proposto, esta revisão teórica está estruturada em quatro subcapítulos: O subcapítulo 2.1 apresenta o conceito de gestão de pessoas, faz um resgate da evolução dos modelos ao longo do tempo e identifica a visão contemporânea de pessoas; o subcapítulo 2.2 conceitua gestão estratégica de pessoas e descreve os principais componentes de um modelo para gerir pessoas de maneira estratégica; o subcapítulo 2.3 apresenta o modelo de consultoria interna de recursos humanos, bem como seus conceitos e definições, objetivos do modelo, o consultor interno, os gestores de pessoas, as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo; e, por fim, o subcapítulo 2.4 expõe as considerações gerais sobre este referencial teórico.

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E A EVOLUÇÃO DOS MODELOS

A terminologia gestão de pessoas<sup>2</sup> é utilizada por acadêmicos e profissionais de recursos humanos para designar, não somente a área de recursos humanos, mas para estabelecer uma nova visão nas relações de trabalho. A gestão de pessoas é um termo que tem o objetivo de dar nome e identidade ao resultado de um longo e intenso processo de mudanças que vêm se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão (FISCHER, 2001, 2002).

Fischer acredita que a mudança de administração ou sistema do termo recursos humanos para modelo não é fortuita, e sim, representa uma redefinição, por parte dos especialistas da área de recursos humanos, sobre seu espaço de atuação profissional e desta forma, procuram denominar um novo conteúdo guiado por uma nova visão de trabalho.

Usar o termo *modelo* no lugar de *sistema*, *área* ou *setor* significa reconhecer, em definitivo, que a área de recursos humanos perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas. Os elementos que compõem tal modelo vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, abrangendo tudo aquilo

---

<sup>2</sup> Com base em Fischer 2001 e 2002, este estudo utilizará a terminologia gestão de pessoas em lugar de gestão de recursos humanos. Contudo, há autores que utilizam o termo gestão de recursos humanos, motivo pelo qual, algumas citações serão possíveis encontrar esta terminologia.

que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização.

Vista dessa forma, a gestão de pessoas ganha um espaço significativamente maior. O modelo pode abranger os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas; a maneira pela qual estimula determinado tipo de relação com os clientes; ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, sobre os equipamentos utilizados, sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância.

A utilização do conceito de modelo tem por objetivo superar a ideia de que tudo se restringe a um conjunto interligado de ferramentas organizadas de maneira sistêmica, ou áreas estruturadas do ponto de vista departamental (FISCHER, 2001, p. 17).

Fischer (2002, p. 16) entende por gestão de pessoas o gerenciamento do capital humano de uma organização:

Neste sentido, a definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) as organizações devem estabelecer estratégias de gestão de pessoas na busca de melhores desempenhos e resultados organizacionais. Para isto, é importante pautar-se em valores, enfatizando o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo:

As pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais que simples recursos, pois delas dependem, os resultados da organização. Se por um lado, são rotuladas como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam nos diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas [...] (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006, p. 11).

O modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização vai determinar as regras e regulamentar sua forma de organização em relação à divisão do trabalho, estrutura de poder e nível de controle (ORLICKAS, 2010a, 2010b).

Os modelos de gestão de pessoas estão presentes em quase todas as organizações, mas nem sempre são claros, pois é possível encontrar mais de um tipo de modelo de gestão de pessoas dentro da mesma organização. Isto ocorre porque a organização deve entender a importância de se organizar e agir uniformemente em relação a seu capital humano (FISCHER et al., 2009).

Fischer (2001, 2002) compreende que o modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização é que vai determinar como ela se organiza para

gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Desta forma, os modelos de gestão de pessoas são definidos por princípios, políticas e processos que dizem respeito às relações humanas nas organizações.

Os princípios correspondem aos valores e crenças da organização. As políticas são conjuntos de princípios que estabelecem as diretrizes de atuação para atingir objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Já os processos são as ações que são limitadas pelos princípios e têm o propósito de alcançar os objetivos traçados através das políticas organizacionais (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

As organizações determinam seus modelos de gestão de pessoas considerando fatores internos e externos.

Os fatores internos que influenciam na determinação do modelo de gestão de pessoas são: tecnologia adotada, organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional:

- a) tecnologia adotada: o processo de automatização e robotização mudou o papel do operário que deixa de ser provedor de força e guia de ferramenta, para ser monitor de uma atividade e ele será, no entanto, responsável pela máquina. Neste caso, a tecnologia passa a determinar o comportamento e é importante a adoção de um modelo de gestão que garanta ao operário o envolvimento na tarefa e estímulo a sua iniciativa individual.
- b) organização do trabalho: é a maneira que a empresa determina o comportamento a ser adotado para seu processo de trabalho. Neste caso, o modelo de organização do trabalho está diretamente ligado ao modelo de gestão de pessoas, já que ambos os casos são compostos por práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais – “as relações humanas na empresa – e que pretendem alcançar os mesmos objetivos: determinado padrão de desempenho no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 14).
- c) cultura organizacional: são valores que moldam uma empresa, isto é, o conjunto de valores, atitudes, costumes e práticas cultivadas e disseminada pela organização. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários e reflete a mentalidade que predomina na organização. Sendo assim, o modelo de gestão de pessoas deve reproduzir e reforçar os pressupostos da cultura organizacional diferenciando e moldando padrões de comportamento.

- d) estrutura organizacional: é a forma pela qual, as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Por exemplo, uma estrutura departamental vai demandar um modelo de gestão segmentado e restritivo, assim como uma estrutura matricial sequer um modelo de gestão de pessoas mais flexível, onde a visão sistêmica seja incentivada.

Os fatores externos que interferem na determinação do modelo de gestão de pessoas são classificados segundo a origem, em duas categorias: Os advindos da sociedade e os advindos do mercado.

- a) os fatores advindos da sociedade correspondem à forma que a mesma regula o trabalho e as relações de trabalho que ocorrem em seu âmbito. Prevalencem a cultura do trabalho dessa sociedade, a legislação e a intervenção dos diferentes agentes, dentre os quais se destacam o Estado e as instituições sindicais. Essas variáveis, na maior parte das vezes, exercem mais um papel restritivo do que de definição das características do modelo, ou seja, definem os limites até os quais a organização e seus gestores podem decidir e agir na configuração de suas políticas.
- b) os fatores advindos do mercado são considerados fatores preponderantes na constituição do modelo, pois definem o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio no setor de atividade em que atua.

O reconhecimento do caráter dependente do modelo de gestão de pessoas e a identificação de seus fatores condicionantes permitem perceber que as variações e mudanças em nível micro, na organização, em nível meso, no setor e, em nível macro, no país e no mundo interferem no modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização, por isto é importante entender como ocorreu a evolução da gestão de pessoas ao longo do tempo (FISCHER, 2002).



### 2.1.1 A Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas

Os primeiros passos da gestão de pessoas (na época chamada administração de pessoa ) foram dados no século XIX pela necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores como as horas trabalhadas, as faltas e os atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.

O princípio da “estruturação e formulação dos sistemas de gestão de pessoal ocorreu com a introdução do taylorismo-fordismo<sup>3</sup> nas empresas”, pois foi a partir daí que se instituíram alguns princípios para o tratamento do pessoal e normatização das relações empregatícias.

A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho. Nesta época, a função crítica da empresa industrial era a produção e, dos empregados se demandava habilidade e algum conhecimento para executar as operações; dos chefes, supervisores, na maioria das vezes antigos operários, esperava-se o exercício do poder disciplinar, visando conseguir dos operários a máxima produtividade (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 72).

A gestão de pessoas surgiu da necessidade de estabelecer limites e padrões de comportamento. Estes padrões de comportamentos podem ser refletidos através das quatro grandes correntes evolutivas da gestão de pessoas (DUTRA, 2001; FISCHER, 2002):

- a) modelo departamento de pessoal;
- b) modelo gestão do comportamento humano;
- c) modelo estratégico de gestão de pessoas;
- d) modelo de gestão estratégica de pessoas ou modelo competitivo de gestão de pessoas;

O modelo departamento de pessoal surgiu nos Estados Unidos em meados do início do século XX, tendo como base os princípios taylorista-fordista. O período era de grande desenvolvimento econômico, industrialização crescente e abundância de mão de obra. A finalidade era criar um método para identificar os indivíduos adequados para trabalhar, representando o menor custo possível. A lógica vigente era que “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam

---

<sup>3</sup> Formas de organização de produção industrial que provocaram mudanças significativas no ambiente fabril. Esses dois sistemas visavam à racionalização extrema da produção e, conseqüentemente, à maximização da produção e do lucro.

ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 20).

Em meados dos anos 1930, os pressupostos tayloristas ainda prevaleciam em grande parte das empresas, mas a teoria já seguia para outra direção, promovendo as primeiras experiências entre administração e psicologia, determinando assim, uma nova fase histórica da visão das pessoas nas organizações.

O modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano ou teoria das relações humanas teve origem nas experiências de Mayo<sup>4</sup> no campo do comportamento humano no trabalho.

A teoria das relações humanas introduziu a sociologia e a psicologia à administração e, estes novos pressupostos foram determinantes para a compreensão e a interação da nova visão do trabalhador dentro da organização. Assim, sob a influência da sociologia e da psicologia, gradativamente foi crescendo o movimento de substituição da concentração exclusiva na tarefa, preocupação restrita nos custos e resultados da produção por maior liberdade no trabalho, redução da pressão, trabalho em equipe e objetivos comuns.

Posteriormente, a psicologia humanista de Maslow<sup>5</sup> passou a integrar a teoria das relações humanas, interferindo decisivamente na teoria organizacional originando a expressão *human resource management*.

Para Fischer (2002) este foi o mais influente e conhecido modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional e uma das principais contribuições desta corrente foi determinar que o principal papel dos gestores era intermediar a relação entre empresa e pessoas, ordenando tarefas e monitorando-as. Desta forma, as empresas estimularam o treinamento e o desenvolvimento destes gestores. Motivação, liderança e comprometimento constituíram os conceitos-chave deste modelo.

O final da década de 1970 foi marcado pela crise do petróleo que desencadeou uma forte instabilidade econômica. Neste período, entre as décadas de 1970 e 1980, dois novos conceitos foram introduzidos na modelagem da gestão

---

<sup>4</sup> Elton Mayo (1880-1949) considerado o “pai das relações humanas” e um dos principais integrantes da teoria das relações humanas, a qual o enfoque é “pessoas”.

<sup>5</sup> Abraham Maslow (1908-1970) fundador da psicologia humanista. Diversas correntes teóricas que tinham em comum o enfoque humanizador do aparelho psíquico. Concebiam o homem como detentor de liberdade e escolha. Maslow é conhecido pela proposta de hierarquia de necessidades.

de pessoas: abordagem sistêmica e abordagem estratégica. A introdução destes novos conceitos, marcou o início da fase do modelo estratégico de gestão de pessoas, tendo origem nos estudos de Ludwig von Bertalanffy<sup>6</sup> (abordagem sistêmica) e posteriormente, pelas pesquisas sobre a abordagem estratégica realizadas pelas Universidades de Michigan<sup>7</sup> e Harvard Business School<sup>8</sup>, respectivamente.

O enfoque sistêmico defendia que as organizações eram constituídas por elementos que interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada (GIL, 2011).

Integrado à visão sistêmica, os estudos da Universidade de Michigan apontavam à necessidade de vincular o gerenciamento de pessoas às estratégias da organização, dessa maneira, defendiam que a forma de gerenciar os recursos humanos deveria adequar-se buscando “o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais” (FISCHER, 2002, p. 24).

Staehle (1990) salienta o caráter estratégico do grupo de Michigan, mas acredita que a perspectiva deste modelo foi melhor introduzida pelo grupo de Harvard, onde foi apontada a necessidade do modelo de gestão de pessoas considerar quatro fatores essenciais:

- a) fatores internos da organização;
- b) fatores externos à organização;
- c) interesses dos *stakeholders* (acionistas, gestores empregados, sindicatos, comunidade e governo), e;
- d) pressões situacionais.

Sendo, “a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos integrar harmoniosamente estes quatro fatores entre si à estratégia corporativa da empresa” (STAEHLE, 1990, p. 35).

---

<sup>6</sup> Biólogo austríaco (1901-1972) fez vários estudos em biologia e interessou-se desde cedo pelos organismos e pelos problemas do crescimento. Foi o criador da Teoria geral dos sistemas, a qual defendia o estudo de sistemas de forma global envolvendo todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram em seus componentes isolados.

<sup>7</sup> Noel Tichy, Charles J. Fombrun e Mary Anne Devanna (1982) são pesquisadores da Universidade de Michigan. Se destacaram pela visão de que o gerenciamento de recursos humanos deveria ser uma ferramenta complementar de gestão que facilitasse a implementação da estratégia.

<sup>8</sup> Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills e Richard E. Walton (1984) são pesquisadores da Harvard Business School. Desenvolveram um modelo mais complexo que o anterior, da Universidade de Michigan. Defendiam a importância de considerar a multiplicidade de interesses que influenciam as políticas de gerenciamento de recursos humanos (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 1990).

Os pressupostos de competitividade e de estratégia, já presentes no modelo estratégico de pessoas se intensificam a partir dos anos 1990, impulsionados pelos desafios impostos pela globalização crescente, encurtamento do ciclo de vida dos produtos e serviços, tecnologia, velocidade de informações e, principalmente pela chamada ofensiva japonesa que desestruturou grandes empresas americanas, no final dos anos de 1980. Portanto, apesar dos avanços conquistados, o cenário complexo demandava um novo modelo de gerir pessoas, capaz de dar respostas assertivas e que resultassem no “alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais [...]” (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 78), pois o aproveitamento do potencial humano passou a representar um diferencial para obter o resultado esperado.

A necessidade de mudança na postura das empresas e a busca por competitividade tornam-se evidentes. “A empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolvê-lo, o que trará implicações mais concretas para a organização [...]” (DUTRA, 2001, p. 7).

Buscando atender às necessidades impostas por este novo cenário, o modelo estratégico de pessoas evoluiu para modelo de gestão estratégica de pessoas ou modelo competitivo gestão de pessoas<sup>9</sup>, onde pessoas passam a representar o papel central nas estratégias das empresas. Neste modelo, estão presentes temas como: estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia, reestruturação e competências essenciais (ALBUQUERQUE, 2002; FISCHER, 2001, 2002; FLEURY; FLEURY, 2006).

De acordo com Fischer (2001, 2002) a procura por uma nova lógica administrativa fez com que as empresas se organizassem de forma mais conscientes, substituindo o termo recursos humanos por gestão de pessoas.

O termo gestão de pessoas também não significa, apenas, a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de RH. Seu uso, hoje bastante comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação – “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”. Uma empresa é administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontades próprias [...]. Hoje o papel do homem no trabalho vem se transformando. Suas características mais humanas – o saber, a intuição e a criatividade – são valorizadas. Temos de reconhecer que

---

<sup>9</sup> Para referir-se a este modelo, Fischer utiliza a nomenclatura modelo competitivo de gestão de pessoas. No entanto, Albuquerque refere-se ao mesmo modelo como modelo de gestão estratégica de pessoas. Ambos, conceitos encontram-se em Limongi-França e Nogueira (2002).

gerimos nossas relações com as pessoas, não com os recursos, o que demonstra a transição para a realidade empresarial radicalmente diversa (FISCHER, 2001, p. 20).

Entretanto, se no modelo estratégico de pessoas, o papel do gestor era adaptar as pessoas a estratégia do negócio, na lógica de gestão estratégica de pessoas, os colaboradores passam a ser a chave da estratégia e os gestores devem motivá-las para que, através de suas competências, agreguem valor<sup>10</sup> à empresa (FISCHER, 2002). Em outras palavras, os gestores deixam de gerenciar pessoas e passam a gerenciar com as pessoas, o que também os faz ter a responsabilidade de incentivar a participação das pessoas nos processos decisórios e estratégicos da empresa (RAMPERSAD, 2004).

Logo, o modelo de gestão estratégica de pessoas deve buscar a inovação e introdução de melhorias, sejam elas no desenvolvimento de um novo produto ou processo, na elaboração de uma nova estrutura, na formação ou desenvolvimento de uma equipe, na implementação de um plano, ou mesmo, na adequação dos comportamentos existentes na organização.

### **2.1.2 A Visão Contemporânea de Pessoas**

As mudanças no cenário sócio-econômico global, a partir da década de 1990, exigiram das organizações elevado grau de flexibilidade, orientação para o cliente, qualidade de produto e eficiência. Ocasionalmente, alterações na força de trabalho pela grande dificuldade de controlar comportamentos, pois os trabalhadores passaram a exigir maior autonomia e liberdade no trabalho. Estas pressões fizeram com que as organizações buscassem novas formas de gestão de pessoas (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Para Sandberg e Targama (2007) foi a partir desta constatação, que para atrair trabalhadores, as organizações adotaram modelos de gestão mais descentralizados e participativos. Além disso, passaram a oferecer trabalhos que incluíssem a tomada de riscos, independência e liberdade, onde o funcionário usasse seu próprio julgamento no trabalho, pois, segundo Meireles (2001) sistemas

---

<sup>10</sup> Segundo Porter (1980) agregar valor significa aumentar a eficiência e /ou reduzir o custo do cliente. A noção de que as pessoas devem agregar valor às organizações está presente em Becker, Ulrich e Huselid (2001); Fischer (2002); Albuquerque (2002); Fleury e Fleury (2006); Ulrich (2002); Ulrich et al. (2011).

de trabalho ágeis, flexíveis e com processos simplificados estimulam a proatividade das pessoas.

Este novo modelo de gestão demandava uma liderança baseada em diálogo, onde era preciso que as pessoas compreendessem a sua tarefa e seu papel na organização.

Assim, as organizações passaram a depositar maior confiança em seu pessoal e para manter algum controle sobre o desempenho do trabalho, os gestores deveriam ser capazes de influenciar as pessoas, encorajando-as a serem mais construtivas, motivando-as no aperfeiçoamento de suas atividades e levando-as a compreender a estratégia do negócio e sua própria tarefa na organização (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

A iniciativa de desenvolver e melhorar os negócios da empresa deixou de representar tarefa apenas dos gestores e especialistas. A gestão da empresa passou a ser essencialmente feita de diálogo entre alta administração, líderes e demais funcionários, com o objetivo comum de melhorar a gestão do negócio.

Procurando entender as transformações no ambiente do trabalho, que levaram a novas formas de gestão de pessoas, Dutra (2001) resumiu as principais alterações na forma de geri-las, demonstradas através do quadro 1:

Quadro 1 – Transformações na forma de gerir pessoas

| <b>EXPECTATIVA EMPRESAS</b>              | <b>VISÃO ANTERIOR</b>      | <b>VISÃO CONTEMPORÂNEA</b>  |
|--|----------------------------|---|
| <b>Perfil pessoas</b>                    | Obedientes                 | Autônomos   |
| <b>Padrão de exigência</b>               | Disciplinado               | Empreendedor  |
| <b>Postura</b>                           | Passiva                    | Proativo, criativo  |
| <b>Foco da Gestão de Pessoas</b>         | Controle                   | Desenvolvimento   |
| <b>Visão da empresa sobre as pessoas</b> | Fator de produção e custos | Reconhecimento da importância das pessoas para o sucesso da empresa |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dutra (2001).

As pessoas deixam de ser obedientes e tornam-se mais autônomas, em contrapartida, as empresas necessitam de trabalhadores com visão empreendedora e dinâmica. O sujeito passivo, aquele que aceita tudo, não é mais bem visto e, agora quem é questionador e age de maneira proativa é exaltado. A forma de gerenciar pessoas perde o foco de controle e tem como base o desenvolvimento do indivíduo.

As empresas deixam de ver as pessoas como fator de produção e reconhecem que os indivíduos são essenciais para o sucesso da empresa.

Apesar das transformações mencionadas, a maneira de gerir pessoas não condiz com a realidade empresarial e, na prática, muitas empresas ainda trabalham com a visão tradicional de pessoas, pois não conseguem vislumbrá-las como fonte de valor (DUTRA, 2001).

Credita-se a isto, o fato de que não existe um modelo pronto de gestão de pessoas (FISCHER, 2001, 2002; ULRICH et al., 2011) que substitua o tradicional e atenda às necessidades das organizações.

No entanto, Dutra (2012) acrescenta que as empresas que criaram ou adaptaram um modelo condizente com o perfil atual das pessoas, têm conseguido obter bons resultados com suas novas propostas de gestão de pessoas.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2012, p. 126).

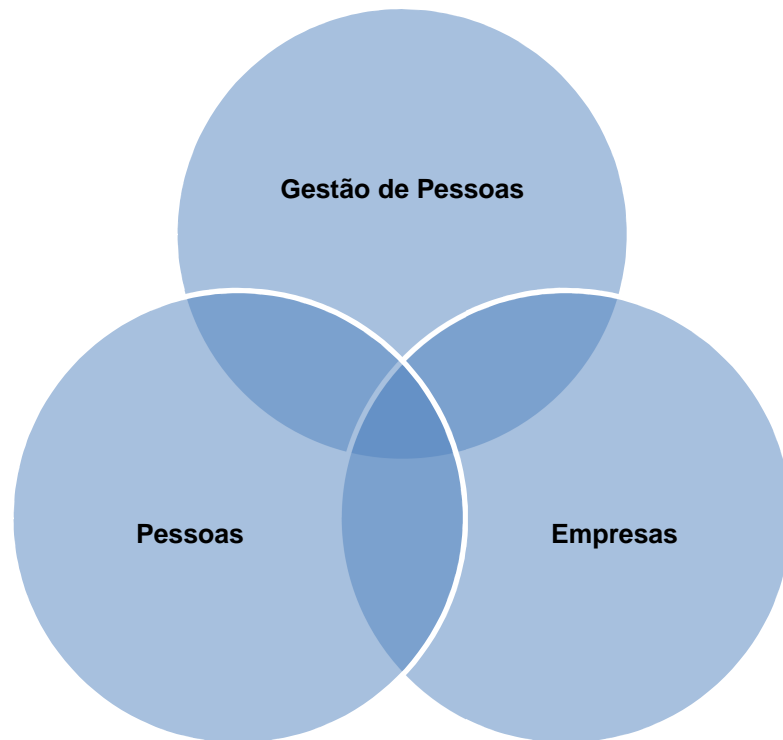
Portanto, para elaborar ou adaptar um modelo que gerencie pessoas de forma estratégica, aconselha-se observar as propostas dos modelos já existentes e, a partir deles, encontrar elementos comuns que possam ser moldados às necessidades e realidade de cada organização, podendo assim, toda a empresa ter um modelo de gerir pessoas adaptado ao seu contexto (DUTRA, 2012).

## 2.2 CONSTRUINDO A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A grande transformação conceitual na gestão de pessoas é que é o indivíduo, em conjunto com a empresa, passa a ser agente de sua própria gestão. Ambas as partes, desempenham papéis determinantes e devem buscar o equilíbrio (DUTRA, 2012).

Nesta visão de igualdade, cabe às pessoas a gestão do desenvolvimento de sua carreira e competitividade profissional. Em contrapartida, cabe às empresas criar espaços, estimular, oferecer suporte e condições para a evolução das pessoas e o fortalecimento da relação entre ela e as pessoas, conforme figura 1.

Figura 1 – Gestão estratégica de gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dutra (2012, p. 47).

A gestão estratégica de pessoas está interligada ao pensamento estratégico. Portanto, é a forma que a organização vai orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo, dos anseios de cada indivíduo.

A gestão estratégica de pessoas é definida como “um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio de forma a constituir um projeto coletivo de desenvolvimento” (DUTRA, 2012, p. 67-68).

### **2.2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas**

Os modelos históricos de gestão de pessoas monitoravam os termos e condições de trabalho e depois projetavam sistemas e práticas que definiam como as pessoas deveriam ser tratadas nas organizações.

No entanto, para definir um modelo de gestão estratégica de pessoas é necessário projetar e implementar transformações que unam os esforços da gestão de pessoas com as estratégias, a fim de colocar a organização em seu contexto de negócio.



A busca por um modelo adequado para gerir pessoas e conseqüentemente, para transformar o tradicional recursos humanos em gestão de pessoas, “só será completa quando ajudar a implementar a estratégia organizacional e levar a resultados organizacionais” (ULRICH et al., 2011, p. 20).

A gestão estratégica de pessoas deve ter uma abordagem integrada, alinhada, inovadora e focada no negócio, no sentido de ajudar a organização a cumprir as promessas feitas a seus principais *stakeholders*<sup>11</sup> (ULRICH et al., 2011).

Visando contribuir para a escolha de um modelo de gestão estratégica de pessoas, pois de acordo com Fischer (2001, 2002) e Dutra (2012) não existe um modelo pronto. Teixeira et al. (2005, p. 84-85) citam as principais considerações a serem levadas em conta para a elaboração de um modelo de gestão estratégica de pessoas:

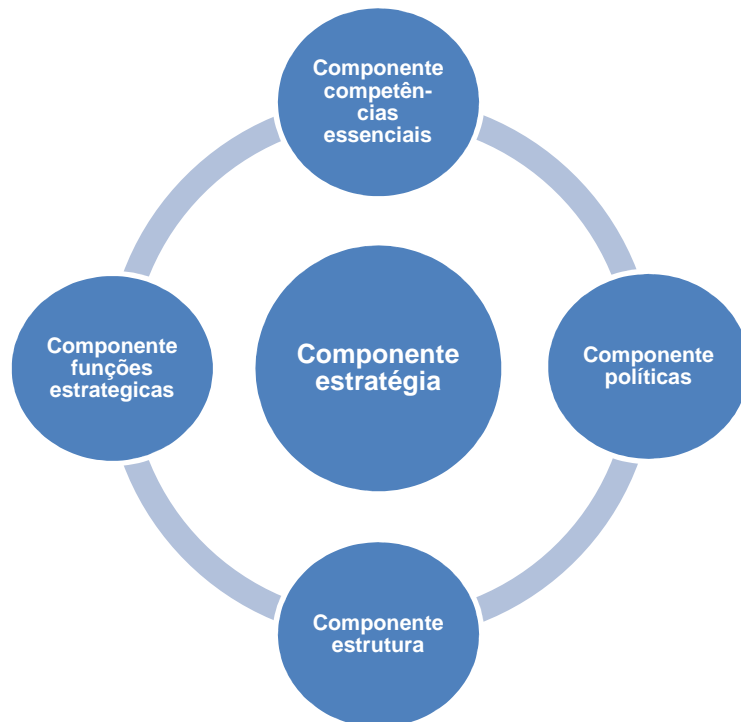
- a) ênfase na interação com o ambiente externo e interno da empresa;
- b) alinhamento da gestão de pessoas à estratégia corporativa, às estratégias competitivas das unidades de negócios e às estratégias funcionais;
- c) compatibilidade com a realidade da empresa;
- d) atuação orientada para o suporte à competitividade empresarial;
- e) ênfase na gestão de mudanças;
- f) ênfase na cultura estratégica;
- g) integração das estratégias e planos de ação à satisfação dos clientes externos e internos;
- h) avaliação permanente da gestão de pessoas.

Teixeira et al. (2005) sintetizam em cinco componentes interdependentes, os itens acima: estratégia, políticas, estrutura, funções estratégicas e competências essenciais, conforme a figura 2 que demonstra o modelo preconizado por eles para a gestão estratégica de pessoas:

---

<sup>11</sup> Stakeholders: Principais interessados (acionistas, gestores, empregados, sindicatos, comunidade e governo).

Figura 2 – Modelo preconizado para gestão estratégica de pessoas



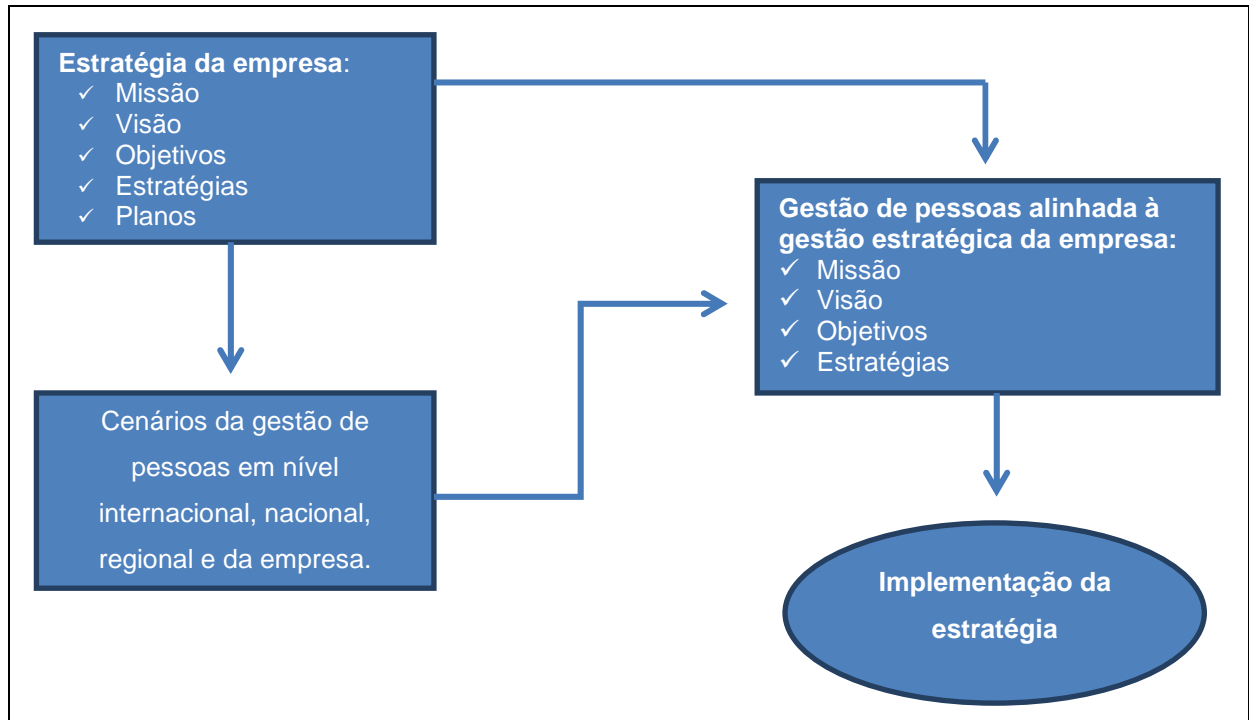
Fonte: Teixeira et al. (2005, p. 85).

#### 2.2.1.1 Componente: Estratégia

A estratégia configura o núcleo central do modelo, pois vai determinar o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da empresa, em termos de missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e planos. Este componente corresponde aos caminhos alternativos escolhidos pela empresa para alcançar os objetivos definidos conforme esquema da figura 3.

O mapeamento dos concorrentes atuais e futuros, a análise do poder e fraquezas e a organização de estratégias para superá-los, ajudam a moldar as práticas de gestão estratégicas de pessoas que diferenciam a organização. Realizar benchmarking das capacitações organizacionais dos concorrentes no que diz respeito a talento, velocidade no mercado, inovação, atendimento ao cliente, eficiência e liderança, é uma importante maneira de sinalizar as ameaças do mercado ou as oportunidades (ULRICH et al., 2011).

Figura 3 – Alinhamento estratégico



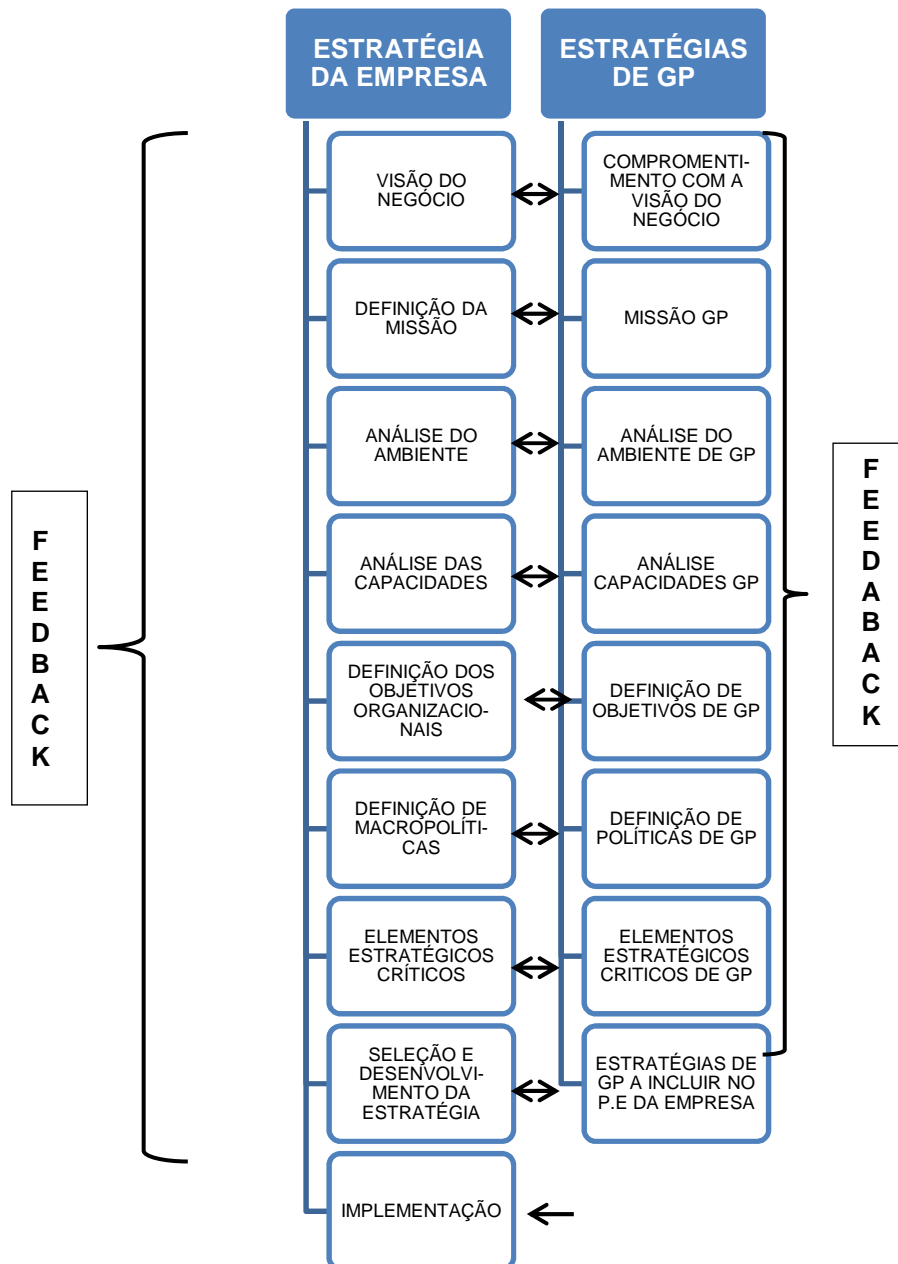
Fonte: Teixeira et al. (2005, p. 86).

Drucker (2006) considera que o alinhamento estratégico é o passo determinante para a escolha de um modelo de gestão estratégica de pessoas e, portanto, deve ser uma tarefa pensada e executada pela alta administração da empresa. Em primeiro lugar vem a tarefa de raciocinar sobre a missão da empresa - qual é nosso negócio? E como queremos estar daqui a alguns anos? Esses questionamentos vão os levar a definir objetivos, a preparar as estratégias e planos e a tomar as decisões que produzirão os resultados futuros.

Para Albuquerque (2002) é neste ponto que naturalmente entrará o modelo de gestão estratégica de pessoas, pois é a partir das pessoas que a organização irá atingir seus propósitos.

Desta forma, a base do alinhamento do modelo de gestão estratégica de pessoas com as estratégias da empresa será o próprio planejamento estratégico da organização, conforme demonstra a figura 4. A área de gestão de pessoas deve desenvolver sua estratégia, de maneira totalmente interligada à estratégia da organização, através da definição de missão, visão, objetivos, estratégias e estratégias de implementação (TEIXEIRA et al., 2005; ALBUQUERQUE, 2002).

Figura 4 – Etapas de formulação para o alinhamento estratégico



Fonte: Albuquerque (2002, p. 41).

Considerando que a gestão estratégica de pessoas deve ser concebida e praticada em uma perspectiva de sistema aberto, se torna indispensável incluir também na elaboração do modelo, os componentes: políticas, estrutura, funções estratégicas e competências essenciais, pela necessidade de assegurar a integração destes componentes como condição fundamental para a efetividade do referido modelo.

### 2.2.1.2 Componente: Políticas

Este componente diz respeito a formulação de políticas de gestão de pessoas alinhadas aos valores, missão e estratégias da organização. As políticas eficientes são abrangentes, flexíveis, têm caráter orientador e integrador dos seus processos, normas e procedimentos e devem presidir o comportamento da gestão de pessoas nas relações organizacionais e pessoais e, em maior ou menor grau, sofrem influências dos *stakeholders*, além de serem afetadas por pressões situacionais.

### 2.2.1.3 Componente: Estrutura

A estrutura está diretamente ligada a arquitetura da organização. É importante ter uma estrutura adequada e compatível para dar suporte ao modelo de gestão de pessoas a que se pretende adotar.

A estrutura de uma organização se apresenta como sendo de extrema importância para a adoção do modelo de gestão estratégica de pessoas, por que para definir este modelo, na maioria das vezes, é necessário mudar a forma de distribuição de tarefas, departamentos e coordenação nos níveis de controle e poder.

A definição da estrutura da organização requer uma avaliação do sistema atual de gestão de pessoas. Como é a estrutura atual, o que está dando certo, o que está dando errado, por que mudar e o que mudar. Esta é uma análise complexa de onde se quer chegar e, a partir disso, vislumbrar qual o modelo que mais se ajusta à estrutura da organização.

Neste ponto, Teixeira et al. (2005) orientam que é preciso adaptar a estrutura à estratégia adotada, pois estratégia e estrutura são elementos que andam juntos e, apesar de independentes, dificilmente um alcançará sucesso separado do outro, além disso, uma estrutura organizacional inadequada pode representar perigo.

A melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera são atritos e frustrações. A organização errada realça pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas desimportantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em vez das virtudes. A estrutura organizacional correta constitui, portanto, pré-requisito para o bom desempenho (DRUCKER, 2006, p. 555).

Portanto, a definição da estrutura deve ser norteada de forma a garantir:

- a) vinculação da estrutura às estratégias;
- b) orientação para a missão;
- c) orientação para o cliente externo e interno;
- d) flexibilidade organizacional;
- e) descentralização;
- f) ênfase em equipes interdisciplinares e equipes adocráticas;
- g) definição clara dos papéis e dos perfis de competências das pessoas;
- h) facilitação do conhecimento e informação.

#### 2.2.1.4 Componente: Funções Estratégicas

As funções estratégicas definem as funções que a gestão de pessoas passa a desempenhar nesta abordagem.

Existe a necessidade das funções estratégicas atuarem de formas interdependentes e complementares com as funções operacionais da gestão de pessoas, direcionando seu foco e concentrando-se para dar suporte à implementação estratégica. Segundo Teixeira et al. (2005) nesse componente, destacam-se as seguintes funções: desempenho estratégico dos colaboradores, otimização das competências humanas, flexibilização das formas de organização de trabalho, ênfase na competência interdisciplinar no perfil da área de gestão de pessoas, auditoria tecnológica na área de emprego e trabalho e qualificação da terceirização e cooperativas de trabalho.

- Fortalecer o desempenho estratégico dos colaboradores

O desempenho estratégico está ligado ao comportamento das pessoas nas organizações. “São os comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2002, p. 36).

Os comportamentos produtivos ou estratégicos constituem um dos objetivos essenciais do modelo de gestão estratégica de pessoas, pois as pessoas ao longo de sua vida profissional, quase sempre tiveram como referencial do seu desempenho, o exercício eficiente de suas tarefas (visão de funcionário) e a partir de

agora é preciso ter visão de sociedade, de parceria. São exemplos de comportamentos estratégicos: orientação para objetivos; ênfase no desempenho baseado em contribuições para resultados em substituição a simples atribuições; congruência com valores e crenças de uma cultura estratégica.

Cabe a gestão estratégica de pessoas provocar a mudança de comportamento funcional para comportamento estratégico e o cumprimento deste desafio passa pelo desenvolvimento, por parte da empresa, de ações de aprendizagem coletiva, direcionadas para a aceitação, internalização e comprometimento das pessoas com os valores que consolidam os comportamentos estratégicos (TEIXEIRA et al., 2005).

Kaplan e Norton (2008) salientam que o processo de alinhar o pessoal com estratégia envolve três passos fundamentais: comunicação e educação dos colaboradores sobre a estratégia; vinculação dos objetivos e incentivos pessoais à estratégia; alinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias ao sucesso da estratégia.

A compreensão da missão, dos valores, da visão e da estratégia da empresa é o primeiro passo para a motivação e o conseqüente bom desempenho do pessoal, por quê:

As pessoas querem orgulhar-se das organizações em que passam boa parte do tempo de suas vidas. Elas devem compreender como o sucesso de suas organizações gera benefícios não só para os acionistas, mas também para os clientes, para os fornecedores e para as comunidades em que atuam. Os empregados devem sentir que suas organizações funcionam com eficiência e eficácia. Ninguém gosta de trabalhar numa empresa problemática, com desempenho ruim (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 144).

- Enfatizar a otimização das competências humanas

Combater o desperdício das competências humanas nas empresas, isto significa a destruição do paradigma do foco na tarefa, o que muitas vezes leva a subutilização das pessoas, que é a causa de grande parte da insatisfação e desmotivação no trabalho. Na gestão estratégica de pessoas, o recrutamento e a seleção não são mais baseados unicamente nas tarefas desempenhadas pelo cargo, e sim, se pensando na carreira. Logo, não se observa apenas qualificações técnicas, mas essencialmente os conhecimentos, habilidades, atitudes,

comportamentos, valores e orientações, considerando que uma carreira não é apenas uma hierarquização de cargos, e sim, uma trajetória.

Dessa maneira, o foco da gestão de pessoas é no indivíduo e nas competências que ele possui, desenvolve e aplica e, que contribui para obter os resultados da empresa e para seu crescimento pessoal e profissional.

- Flexibilizar as formas de organização de trabalho

É necessário iniciar um trabalho de flexibilização das estruturas da empresa, pois um modelo de gestão estratégica de pessoas não pode ser desenhado sobre uma estrutura rígida. Conforme citado anteriormente por Drucker (2006) as estruturas da empresa seguem a estratégia e não há como ser diferente. Feito isto, é necessário fortalecer as articulações horizontais entre as unidades organizacionais, seus líderes, colaboradores e assegurar a disseminação eficaz da informação e do conhecimento.

Nas organizações mais flexíveis, onde as decisões são mais descentralizadas, as pessoas tem autonomia para planejar seus trabalhos e implantar melhorias nas atividades e isso permite que os processos sejam mais ágeis, aumentando a criatividade e proatividade dos envolvidos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

- Enfatizar a competência interdisciplinar no perfil dos profissionais da área de gestão de pessoas

Embora prevaleça, em grande parte das empresas um enfoque disciplinar único, a interdisciplinaridade é imprescindível, principalmente na área de gestão de pessoas, pois vai reunir profissionais de várias formações que abordarão problemas gerados por múltiplas causas.

“Desse modo, para que se possam formular estratégias e planos integrados e para que se possam tomar decisões globais, é fundamental” que o profissional que atua na área de gestão de pessoas desenvolva, pratique e seja um multiplicador da competência interdisciplinar (TEIXEIRA et al., 2005, p. 105).

- Enfatizar a auditoria tecnológica na área de emprego e trabalho



Essa auditoria consiste em identificar empregos e trabalhos que têm possibilidade de serem atingidos negativamente pelas novas tecnologias e, a partir desta identificação delimitar, em parceria com o sistema de formação, programas proativos de capacitação, visando atender quantitativamente e qualitativamente a demanda de pessoal para esses empregos e trabalhos.

- Qualificar a terceirização e cooperativas de trabalho

Traduz-se em dar atenção aos serviços e atividades que são terceirizados na empresa, visto que, a terceirização de mão de obra é uma prática comum nas empresas. No entanto, é importante verificar e se preocupar em qualificar a prestação de serviço terceirizado, pois os resultados negativos afetam a competitividade de empresa que os contratou.

#### 2.2.4.5 Componente: Competências Essenciais

As competências essenciais objetivam garantir o desempenho eficaz do modelo de gestão estratégica de pessoas como condição necessária para dar suporte ao cumprimento da missão empresarial. As competências essenciais aqui referidas representam o conjunto de habilidades e tecnologias citado por Hamel e Prahalad (1995) e também incluem os conhecimentos e os comportamentos que manifestados pela empresa de forma integrada na sua atuação impactam na sua performance e contribuem para seus resultados (NISEMBAUM, 2000).

As competências essenciais da gestão estratégica de pessoas geralmente compreendem: integração aos interesses dos *stakeholders*, ser um agente de mudanças, estar voltado para aspectos da globalização e da realidade local, visão sistêmica e estratégica e construção e disseminação de uma cultura estratégica.

- Atuação integrada em relação aos interesses dos *stakeholders*

A gestão estratégica de pessoas precisa desenvolver as competências dos colaboradores, mostrando a eles maiores oportunidades de carreira e assim, os comprometendo com a missão da empresa, ainda, deve levar em conta a necessidade de responder as expectativas dos acionistas, demonstrando-lhes que a

gestão de pessoas desempenha um papel significativo na determinação dos resultados. Quanto aos clientes, é necessário criar competências essenciais que lhes agreguem valor e, quanto ao governo deve-se formular e praticar políticas alinhadas ao interesse nacional (TEIXEIRA et al., 2005; ULRICH et al., 2011).

- Atuação efetiva como agente de mudança

Ser um agente de mudanças é uma das capacidades essenciais da gestão estratégica de pessoas. Os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas precisam desenvolver esta habilidade e multiplicar aos demais líderes, pois o modelo de gestão estratégica de pessoas de uma empresa dependerá essencialmente da qualidade dos profissionais da área de gestão de pessoas, por mais descentralizada que ela seja.

Ulrich (2002) define quatro ações essenciais pelas quais os profissionais desta área devem guiar-se:

- a) arquitetar modelos, a partir de uma teoria, que auxilie os líderes das áreas, a saber por onde iniciar, como fomentar a mudança e como transformar eventos em modelos de comportamentos (avaliação permanente das mudanças);
- b) facilitar o processo de mudança, na medida em que envolvem as pessoas certas no momento certo. Além do mais, precisam estimular e educar os líderes a se envolverem em projetos de mudanças, de forma a gerenciar e encadear os eventos que sustentam a mudança;
- c) desenvolver permanentemente projetos que sejam coerentes, úteis e reconhecidos pelos principais *stakeholders*;
- d) praticar na área de gestão de pessoas as funções e práticas recomendadas às demais áreas, isto é, ser a área que serve de exemplo.

Os profissionais da área de gestão de pessoas devem gerenciar para o futuro e, assim contribuir para que as mudanças aconteçam de forma mais rápida.

- Atuação voltada para os aspectos relevantes da globalização e da realidade local

A atuação em diversos mercados é uma das competências essenciais que faz parte da gestão estratégica de pessoas e da competência dos demais líderes, ainda mais se a empresa tiver negócios em outros países.

Esta é a necessidade imposta pela globalização: a gestão estratégica de pessoas precisa ser capaz de percorrer, adequadamente, por diversas culturas, dominar as peculiaridades do negócio e cultivar suas raízes.

- Atuação de forma coerente com a concepção sistêmico-estratégica das organizações

A concepção sistêmico-estratégica compreende:

- a) a formulação de estratégias e políticas que considerem as oportunidades e ameaças dos ambientes externo e interno, a realidade organizacional, a visão de futuro da empresa, os ideais factíveis, os valores e crenças da organização, os desafios e os problemas críticos;
- b) a preparação para atuar num mundo de maior incerteza e ambiguidade;
- c) a ênfase em estratégias, políticas e objetivos, em lugar de enfatizar normas e procedimentos;
- d) atuações mais proativas;
- e) ações e decisões no sentido de fazer com que os colaboradores, mediante suas competências e comprometimento com a missão da empresa, constituam, realmente, um forte diferencial competitivo<sup>12</sup> (TEIXEIRA et al., 2005, p. 110):

A concepção sistêmica vem garantir a presença do caráter estratégico da visão sistêmica no modelo de gestão estratégica de pessoas.

---

<sup>12</sup> Diferencial competitivo é um recurso que uma empresa possui ou controla e é percebido pelo mercado como positivamente destacado, ou seja, é tudo aquilo que a torna única (PORTER, 1980).

- Construção e disseminação de uma cultura estratégica

Conforme citado anteriormente, a estrutura deve seguir a estratégia e também representar o sustentáculo da filosofia da gestão estratégica, que deve ser o resultado de um trabalho coletivo, a qual participem representantes de todos os níveis da empresa. Sendo esta, a forma essencial para que ocorra a internalização das crenças, valores e comportamentos da cultura estratégica.

Entre as crenças, valores e comportamentos imediatamente relacionados com a cultura estratégica, destacam-se (TEIXEIRA et al., 2005, p. 111):

- a) compromisso com missão, objetivos, estratégias e resultados;
- b) senso de direção e de continuidade a longo prazo;
- c) estratégias como alavancadoras do elevado desempenho da organização;
- d) desempenho estratégico como dever de todos os integrantes da organização;
- e) flexibilidade, adaptabilidade e reversibilidade;
- f) compromisso com a avaliação e implementação da estratégia.

Ao citar os principais elementos para escolher ou elaborar um modelo de gestão estratégica de pessoas, deve-se “ter presente os objetivos da gestão estratégica de pessoas: contribuir efetivamente para o cumprimento da missão e a concretização da visão da empresa, considerando as pessoas como capital humano e ativo estratégico” (TEIXEIRA et al., 2005, p. 134).

Além disso, Dutra (2012) lembra que a gestão estratégica de pessoas é a gestão de pessoas ligada à estratégia da empresa, mas não de forma que uma derive da outra, e sim, de maneira que elas se influenciem mutuamente.

## 2.3 AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

No processo de busca por gerir pessoas de uma maneira mais estratégica, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um apoio à gestão da empresa em que a área de gestão de pessoas é estruturada e organizada de maneira diferenciada do tradicional, conferindo maior interação entre as pessoas (LEITE et al., 2009).

### 2.3.1 Conceitos

A consultoria interna é uma de muitas das modalidades que a consultoria pode oferecer.

O foco central da atividade de consultoria é a oferta de ajuda especializada a indivíduos ou organizações com a finalidade de solucionar problemas. Esta atividade é exercida por um consultor que possui conhecimento técnico e domínio em determinada disciplina (ELTZ; VEIT, 1999).

A consultoria interna é uma forma de trabalho que tem como base os conceitos e modelos da consultoria externa e, que dentro da organização tem como objetivo dar respostas às exigências do cenário complexo de mudanças na organização do trabalho (MANCIA, 2010).

O quadro 2 sintetiza alguns conceitos de consultoria.

Quadro 2 – Conceitos de consultoria

| AUTOR                     | CONCEITO  |
|---------------------------|---|
| <b>Block, 2013, p. 39</b> | “[...] descreve qualquer ação realizada em um sistema do qual não se faz parte [...] Um levantamento de problemas, um programa de treinamento, uma avaliação, um estudo – tudo isso são consultorias que visam à mudança. O objetivo do consultor é se engajar em ações eficientes que levem pessoas ou organizações a se conduzirem de um modo diferente”. |

Quadro 2 – Conceitos de consultoria (Cont.)

| AUTOR                                | CONCEITO  |
|--------------------------------------|---|
| <b>Schein, 2008, p. 21</b>           | “[...] é uma filosofia e uma atitude em relação ao processo de ajudar indivíduos, grupos, organizações e comunidades. É a chave filosófica subjacente ao desenvolvimento e à aprendizagem organizacional no sentido que o consultor faz ao ajudar organizações e se baseia na premissa central de que alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar”. |
| <b>Crocco e Guttman, 2010, p. 72</b> | “[...] serviço prestado por pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações”.   |
| <b>Gomes e Morgado, 2012, p. 118</b> | “[...] é uma atividade administrativa desenvolvida por quem domina determinado assunto, através da observação e do diagnóstico da matéria, objeto da análise, com o conseqüente aconselhamento, propostas de soluções ou ratificação de procedimentos aos interessados”.  |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos conceitos dos autores.

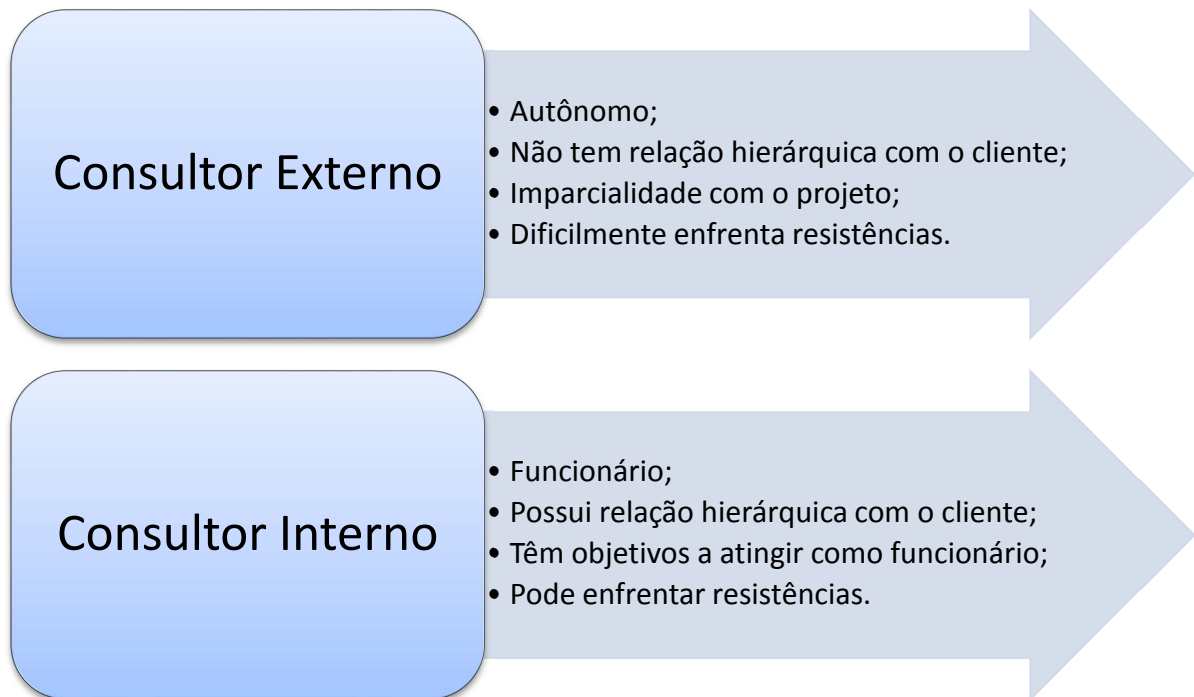
A consultoria interna pode ser definida como uma atividade meio, orientada para dar suporte às atividades fins nos diferentes campos que envolvem mudança, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

O consultor presta a consultoria que tem por finalidade resolver um problema específico, mas não possui responsabilidade direta sobre a ação (KRAUSZ, 2007). Seu papel é de dar suporte através de propostas, planejamento, recomendação e orientação às áreas específicas.

Block (2013) considera que o foco de trabalho tanto do consultor externo quanto do consultor interno sejam os mesmos, isto é, dar apoio ou suporte a indivíduos ou organizações e, assim, define que “consultor é a pessoa que tem certa influencia sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para efetuar mudanças ou implementar programas” (BLOCK, 2013, p. 36).

A figura 5 demonstra as principais diferenças entre consultor externo e interno:

Figura 5 – Principais diferenças entre consultor externo e interno



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Block (2013); Orlickas (2012).

Dentre as diferenças citadas entre o consultor externo e o interno, a principal é que o primeiro não é vinculado à organização, portanto não é subordinado a seu cliente, já no segundo caso, o consultor interno possui vínculo empregatício com a organização e dentro da estrutura organizacional está subordinado a alguém (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

O consultor interno é, portanto, um funcionário de uma organização, um especialista em um campo de conhecimento que, por seu conhecimento nesta especialidade, sua habilidade, experiência, postura e posição, exerce influência sobre diferentes segmentos da organização (pessoas e grupos), mas não possui poder decisório sobre seus clientes nem sobre os projetos e sua implementação (MANCIA, 2010, p. 5).

Além disto, o consultor externo possui imparcialidade sobre o projeto enquanto, o consultor interno está envolvido diretamente, visto que como funcionário possui metas a atingir e também pode enfrentar resistências, pois embora não seja o responsável pela implementação do projeto, deverá fazer o acompanhamento direto.

O modelo de consultoria interna de recursos humanos surgiu no Brasil em meados dos anos de 1980, mas passou a ter relevância no cenário nacional a partir

da década de 1990. Entretanto, na década de 1970, este modelo já existia e era utilizado em 90% das 50 maiores empresas americanas (MANCIA, 1997).

A utilização do modelo de consultoria interna de recursos humanos foi consequência de um movimento de empresas americanas,

[..] que buscavam um profissional habilitado para trabalhar com aspectos mais amplos. O foco era auxiliar o cliente interno, no caso, as lideranças, para resolver problemas de diversas naturezas, como a diferenciação de salários, estratégias para desenvolvimento de pessoas, problemas éticos envolvendo a equipe e/ou a empresa, dificuldades com a equipe de trabalho e condução de processos de mudança, entre outros (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

No Brasil, o crescimento da utilização deste modelo pelas empresas está diretamente ligado às transformações decorridas pelo período pós-globalização.

O modelo de consultoria interna de recursos humanos é um modelo de gestão de pessoas que tem como objetivo principal conferir um aspecto estratégico à gestão de pessoas de forma a facilitar o alinhamento estratégico entre as pessoas e as estratégias da organização (LEITE et al., 2009).

Neste modelo a área de gestão de pessoas atua estrategicamente, agregando valor significativo às organizações por meio da valorização humana, da geração de conhecimento, desenvolvimento compartilhado e competitividade (ORLICKAS, 2012).

Quadro 3 – Modelo de consultoria interna de recursos humanos

| <b>Modelo</b>                  | <b>Administração de Pessoal</b>                                   | <b>Administração de Recursos Humanos</b>  | <b>Consultoria de Interna de RH</b>  |
|--------------------------------|---|---|--|
| <b>Concepção sobre pessoas</b> | São alocadas de acordo com suas experiências e sua especialidade. | São alocadas nas funções de acordo com a sua experiência e sua especialidade, com ligeira valorização de potencial. | Identificação e valorização das competências e do capital intelectual, alocando-as de acordo com as competências e os anseios do profissional. |



Quadro 3 – Modelo de consultoria interna de recursos humanos (Cont.)

| <b>Modelo</b>                     | <b>Administração de Pessoal</b>  | <b>Administração de Recursos Humanos</b>  | <b>Consultoria de Interna de RH</b>   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>Ações</b>                      | Direcionadas ao cumprimento das rotinas operacionais, visando a legislação vigente.  | Direcionadas ao cumprimento das políticas.  | Proativas e focadas em atingir os objetivos estratégicos da empresa com visão global e ação local.  |
| <b>Objetivos</b>                  | Fazer cumprir controles administrativos e a legislação trabalhista.  | Selecionar, contratar e treinar somente mediante as demandas.   | Ajustar às estratégias de RH às estratégias da empresa, antecipando as competências necessárias ao crescimento da organização.  |
| <b>Reporte</b>                    | A média gerencia, em geral a uma gestão administrativo-financeira.   | A diretoria de recursos humanos ou diretoria administrativo-financeira.   | Ao principal executivo da empresa, visando facilitar a tomada de decisão.   |
| <b>Políticas</b>                  | Inexistentes.  | Algumas vezes formalizadas ou implícitas (utilizam-se práticas anteriores para evitar conflitos).   | Explícitas, formalizadas, amplamente divulgadas e relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa.   |
| <b>Processos</b>                  | Execução de trabalhos rotineiros nos prazos preestabelecidos. Conflitos são punidos.                                       | Execução de trabalhos rotineiros, com algumas variáveis previamente calculadas e nos prazos pré-estabelecidos, no sentido de evitar conflitos e problemas. Pequenos erros – embora passíveis de punição – são permitidos. | Proativos, buscando melhoria contínua, excelência no atendimento ao cliente interno e alinhado a estratégia da empresa. Erros são considerados como aprendizados.         |
| <b>Orçamento</b>                  | Qualquer valor relacionado a administração de pessoal é visto como despesas.   | Valores relacionados à administração de recursos humanos são vistos como um custo necessário; poucas vezes são considerados como investimento.  | Todo o valor relacionado às pessoas é considerado como investimento; considera-se um diferencial competitivo e contribui para os resultados da empresa.                   |
| <b>Visão perante concorrência</b> | Gestão tradicional. Considerando-se todas as informações relacionadas a gestão de pessoal como estritamente confidenciais. | Especializada. Consideram-se todas as informações relacionadas com recursos humanos como confidenciais. Algum benchmarking que não envolva remuneração é permitido.   | Estão em acordo com as estratégias da empresa, visando a otimização dos trabalhos, facilitando a tomada de decisão e a perenidade da empresa; o benchmarking é permitido. |
| <b>Foco</b>                       | Unicamente o cumprimento da legislação.  | Atender demandas da alta direção, com algumas pesquisas internas de satisfação.   | Consultoria de RH ao <i>board</i> e ao cliente interno; pesquisas constantes de satisfação interna.   |

Quadro 3 – Modelo de consultoria interna de recursos humanos (Cont.)

| Modelo                      | Administração de Pessoal                   | Administração de Recursos Humanos                             | Consultoria de Interna de RH  |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Resultados esperados</b> | Pagamento de salários e benefícios legais. | Pagamento de salários, benefícios e atendimento das demandas. | Resultado focado no negócio, com excelência ao atendimento aos clientes internos e no retorno para os acionistas. |

Fonte: Orlickas (2012, p. 33).

Através do quadro 3 é possível observar que o modelo de administração de pessoal caracterizava-se por estruturas rígidas e hierarquia formal. No ambiente de trabalho, não havia espaço para criatividade e muito menos para a troca de experiências e ideias entre as pessoas. A gerência era burocrática, controladora e não buscava proximidade com a equipe, não os ouvindo nem discutindo o trabalho.

Neste modelo, o funcionário obediente, passivo, cumpridor de ordens e acomodado era o mais valorizado.

A empresa que quiser conquistar perenidade, crescer, ou até mesmo somente continuar no seu mercado de atuação, precisará rever a forma como gerencia seus talentos. É uma evolução absolutamente necessária. Soltar-se das amarras, quebrar os paradigmas, romper as barreiras, mudar a sua cultura e adaptar-se a essa constante são mudanças inevitáveis (ORLICKAS, 2012, p. 35).

A evolução para o modelo de administração de recursos humanos ocorre na medida em que a empresa cresce, se desenvolve e conquista novos espaços. A partir disso, surgem algumas iniciativas como aperfeiçoamento do processo seletivo, treinamentos e incentivos. A área de recursos humanos passa a assumir uma dimensão técnica e subdivide-se em subsistemas como cargos e salários, desenvolvimento, recrutamento e seleção, benefícios e outros.

O modelo de administração de recursos humanos apresenta uma nova visão das pessoas nas organizações, mais ainda elas (as pessoas) são administradas de maneira técnica e não têm espaço para contribuir, inovar e enriquecer o trabalho. Não ficando evidente aos colaboradores, a relação com a empresa, com os resultados esperados e qual a participação deles no sucesso e resultados da organização.

Entretanto, as exigências do mercado, naturalmente fazem com que as empresas busquem novas formas de gerir pessoas, pois precisam estimular e

permitir o desenvolvimento dos colaboradores para eles representem resultados para a organização.

No modelo de consultoria interna de recursos humanos, a área de gestão de pessoas tem atuação ampliada estrategicamente e está focada nos resultados da empresa. Ela é considerada um centro de investimento e não mais representa somente despesas. Ela participa do planejamento estratégico, porque a empresa entende que os resultados são obtidos pelas pessoas.

Desta forma, a empresa passa a buscar maior proximidade com seus colaboradores, investe na criação e desenvolvimento de programas diferenciados, focados na qualidade de vida, valorização da criatividade e intuição de talentos.

### **2.3.2 Objetivos do Modelo de Consultoria de Recursos Humanos**

O modelo de consultoria interna de recursos humanos surgiu pela necessidade de que as diversas áreas tivessem uma atuação mais estratégica dentro das organizações. A consultoria interna é um modelo de atuação em que a área de gestão de pessoas possui maior proximidade com as demais e assim, pode estar envolvida com os detalhes de cada negócio, participando de forma ativa, contribuindo na construção da estratégia e execução de ações para impulsionar o projeto empresarial, estimulando as pessoas a conhecerem a cultura organizacional e caminharem na direção de resultados.

Este modelo assume um olhar sistêmico sobre a organização e tem um papel de apoio à gestão e às ações, além disso, tem atuação determinante nas mudanças culturais, estruturais, tecnológicas, comportamentais e de organização do trabalho (MANCIA, 1997; 2010).

Desta forma, quando uma organização opta pela implantação do modelo de consultoria interna de recursos humanos, significa que ela pretende redimensionar o papel de sua área de gestão de pessoas, através de mudanças nas estruturas organizacionais, promovendo a criação de quadros de trabalho flexíveis, onde haja maior facilidade na comunicação e rapidez na tomada de decisão. Um dos objetivos do modelo é fortalecer o contato entre as pessoas e o desenvolvimento do trabalho em equipe (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2012).

Se no modelo tradicional, a área de recursos humanos era responsável por operacionalizar, pensar, desenvolver, controlar e gerenciar todas as tarefas relativas

às pessoas da organização, como por exemplo: recrutamento e seleção, admissão, demissão, remuneração, talentos, negociação sindical, controles, cálculos, consulta à legislação trabalhista, benefícios, capacitação, treinamento e desenvolvimento entre outros e, as decisões envolvendo pessoas eram centralizadas também nesta área, a partir da implementação do modelo de consultoria, a responsabilidade por gerir pessoas passa a ser compartilhada com todos os líderes. De modo que, todos os gestores passam a ser também, gestores de pessoas (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2012).

A partir desta descentralização na sua estrutura, a área de gestão de pessoas passou a desenvolver novos projetos, além de treinar os executivos das diversas áreas para que estes assumam o gerenciamento de suas equipes e algumas tarefas operacionais, que antes estavam centralizadas na área de gestão de pessoas, como: controle de horários, controle de férias, avaliação de desempenho, levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento entre outras.

O profissional de gestão de pessoas assume uma função estratégica com maior foco no negócio, agregando mais valor à organização, pois tem como objetivo responder com agilidade e inteligência às demandas (quadro 4). Este profissional passa a atuar como um agente interno, mas com a vantagem de conhecer com profundidade os problemas da organização (ORLICKAS, 2012).

#### Quadro 4 – Objetivos do modelo de consultoria interna de recursos humanos

|   |
|---|
| ✓ Antecipar tendências e tecnologias de RH que facilite os processos  |
| ✓ Ênfase na mudança por soluções diferenciadas, ajudando a organização a alcançar seus objetivos competitivos e a cumprir sua missão;   |
| ✓ Atuar no tempo do cliente: com foco na aprendizagem experimental, perseguindo os objetivos estratégicos;  |
| ✓ Oferecer suporte garantindo que as políticas estejam sendo cumpridas, porém flexibilizando-as a medida do possível, visando garantir as diferenças individuais;                                   |
| ✓ Conquistar o comprometimento transmitindo senso de confiança sobre a gestão, contribuindo para atração, formação e retenção de talentos bem treinados e motivados;                                |
| ✓ Visão macro colaborando com a organização para ser lucrativa, através do apoio e encorajamento de práticas eficazes de gestão;  |
| ✓ Transferir expertise aos gestores com intenso feedback, porém tratando todos de maneira aberta e justa;   |
| ✓ Disseminar a missão de que capacitar às pessoas é investimento e que capital humano é estratégico para o negócio;   |
| ✓ Foco no cliente interno, numa relação mais interativa, incentivando o crescimento das pessoas e contribuindo com a disseminação do conceito a respeito do papel estratégico de gestão de pessoas; |
| ✓ Delegar as decisões de gestão de pessoas aos líderes.   |

Fonte: Orlickas (2012, p. 65).

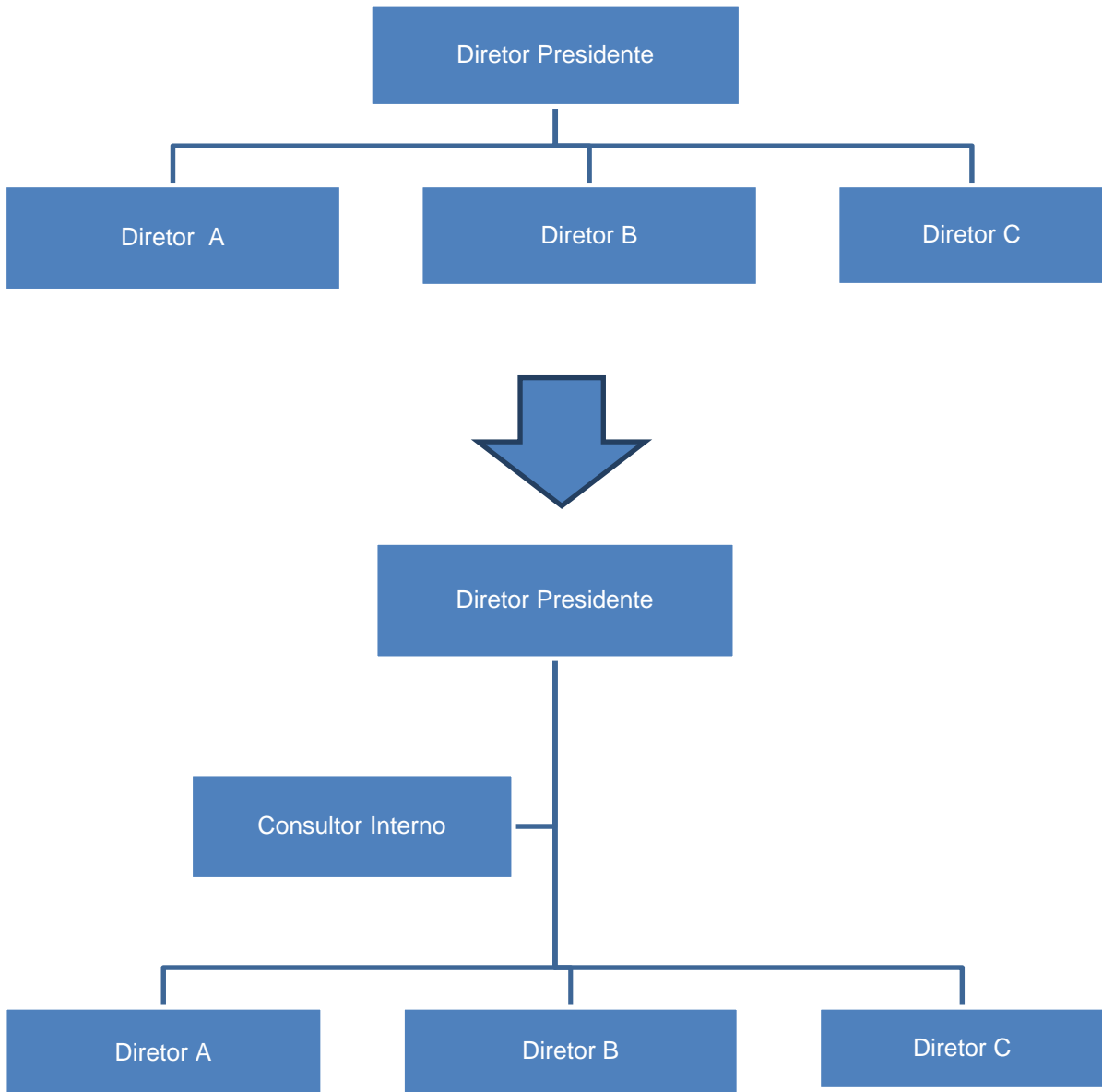
A consultoria interna de recursos humanos é um modelo que exige que a área de gestão de pessoas atue de forma multidisciplinar, conferindo maior facilidade, rapidez e flexibilidade às demandas.

O modelo de consultoria interna de recursos humanos tem o objetivo de dinamizar a gestão de pessoas de modo a mudar a visão técnico-burocrática da antiga área de recursos humanos, tornando-a mais humana e desenvolvimentista (GIRARDI; LAPOLI; TOSTA, 2009).

No entendimento de Marras (2011) um dos principais objetivos do modelo de consultoria interna é proporcionar maior agilidade à organização como um todo, de forma a sanar a morosidade nos processos, conferindo assim, a área de gestão de pessoas um novo papel (figura 6): ser uma atividade de *staff*, ou seja, apoiar, assessorar, dar suporte especializado fornecendo serviços específicos e prestando subsídio cognitivo à cúpula da empresa, relativo a assuntos como:

- a) planejamento estratégico de pessoas;
- b) qualidade dos talentos que compõem a organização;
- c) desenvolvimento individual e organizacional;
- d) políticas de manutenção da gestão de pessoas;
- e) produtividade;
- f) qualidade total

Figura 6 – Organograma da área de gestão de pessoas antes e depois do modelo de consultoria interna de recursos humanos



Fonte: Marras (2011, p. 258).

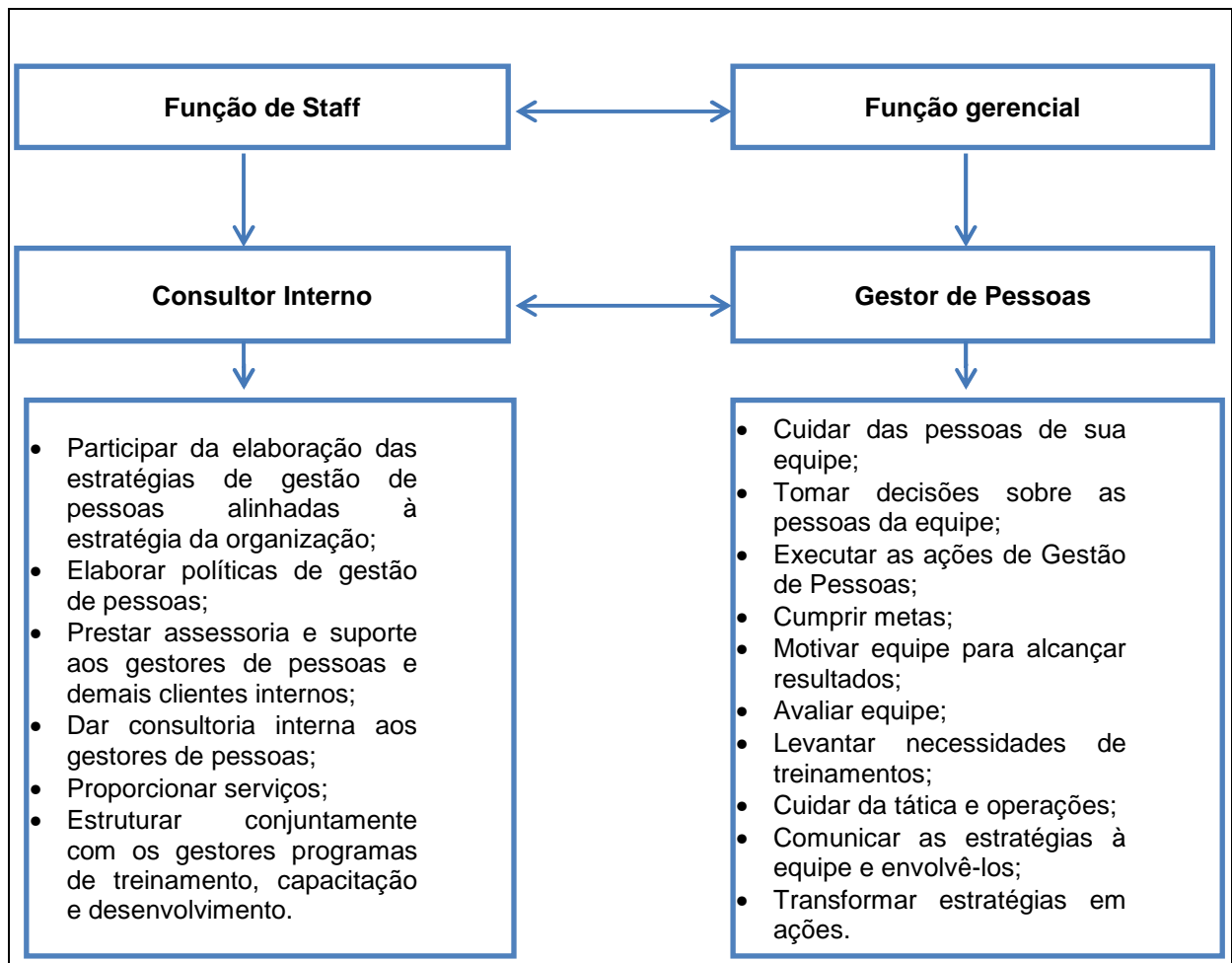
Enquanto na estrutura tático-operacional, em linha, a gestão de pessoas é vista como prestadora de serviços e, portanto, geradora de despesa, o modelo de consultoria interna de recursos humanos “tem como objetivo participar e assessorar na formação das macrodiretrizes da empresa, agregando valor por meio do capital humano existente na organização” (MARRAS, 2011, p. 258).

Fundamentalmente, o modelo de consultoria interna de recursos humanos é composto por dois atores principais: o consultor interno e o gestor de pessoas.

Ambos representam figuras essenciais neste modelo, um vez que têm funções distintas, mas interdependentes (Figura 7).

O papel do consultor interno é exercido por um profissional da área de gestão de pessoas e gestor de pessoas é o papel exercido pelas lideranças.

Figura 7 – Divisão dos papéis no modelo de consultoria interna de recursos humanos



Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de Teixeira et al.(2005); Mancina (2010), Lacombe (2011) e Orlickas (2012).

As atividades apresentadas são consideradas as principais funções do consultor interno e do gestor de pessoas. Mas, na prática estas atividades variam conforme a definição e estratégia de cada empresa.

### 2.3.3 O consultor Interno

O consultor interno é apresentado segundo o seu perfil e atribuições do cargo, destacado as funções estratégicas, de orientação e assessoramento.

#### 2.3.3.1 O perfil do Consultor Interno

Para atuar como consultor interno de recursos humanos, o profissional deve ter uma visão generalista multidisciplinar<sup>13</sup> da área de gestão de pessoas e múltiplas qualificações, pois ele será o *link* entre o cliente interno<sup>14</sup>, a área de gestão de pessoas corporativa e as estratégias da organização. Ademais, será um facilitador na realização de levantamentos e diagnósticos e, também, deverá propor soluções, oferecer pareceres, opiniões e críticas (TEIXEIRA et al., 2005; LEITE et al., 2009; ORLICKAS, 2012).

O consultor interno de recursos humanos não é um “simples” generalista, com conhecimentos gerais sobre sua área de atuação, mas sim, um especialista em todos os processos de recursos humanos. Trata-se de um profissional que faz parte do quadro da organização e possui um vínculo de trabalho com base nas leis contratuais, ou seja: é um funcionário da organização. É também um especialista numa área de conhecimento, pois, caso contrário não seria considerado um consultor (ALBERTON, MANCIA E BORBA, 2010, p. 6).

O profissional que desenvolve uma visão generalista multidisciplinar é capaz de enxergar além das especialidades e da técnica, possuindo conhecimentos diversos para analisar as situações a partir da visão do todo e do “dimensionamento das interações ou interdependências entre os vários campos do conhecimento sempre considerando, no mesmo nível de importância, as variáveis envolvidas” (MILIONI, 2012, p. 41).

O cargo de consultor interno exige uma atuação fortemente estratégica, portanto, este profissional deve reunir, em seu perfil, conhecimentos variados, além de desenvolver competências essenciais ao sucesso profissional.

---

<sup>13</sup> Existe divergência por parte autores sobre o perfil do consultor interno: generalista ou especialista.

<sup>14</sup> A definição de cliente interno é bastante peculiar. Algumas empresas definem que o cliente interno serão apenas os gestores/líderes e em outras empresas, o cliente interno engloba todos os colaboradores.



Quanto à definição das competências técnicas do consultor interno, além de dominar as técnicas de gestão, saber lidar com pessoas, ter capacidade de multiplicar conhecimentos e ter disposição para enfrentar desafios, Leite et al. (2009, p. 49) entendem que “o domínio de conhecimentos científicos relativos à gestão sempre será bem-vindo [...]”. Marras (2011) acrescenta que o profissional deve ser graduado e possuir pós-graduação na área de gestão de pessoas. Destaca, também, a importância de visão holística, perfil planejador e de liderança situacional.

Além disso, deverá ser qualificado na utilização de ferramentas de informática, tendo propriedade em softwares de textos, planilhas e gráficos. Complementando o perfil do consultor, também é desejável domínio em uma ou mais línguas estrangeiras, visto que é crescente a internacionalização de empresas nacionais, multinacionais e negócios com outros países.

Quanto às competências comportamentais do consultor interno, o ideal é que cada empresa construa o seu próprio portfólio de competências e que essas exigências sejam condizentes com as competências organizacionais.

Entretanto, Leite et al. (2009, p. 49-50) destacam algumas habilidades, competências e atitudes esperadas de um consultor interno, apresentando os itens que seguem:

- a) observador atento e discreto: a fim de conhecer, com a maior precisão e objetividade possíveis, a realidade organizacional, sem mostrar-se indevidamente invasivo;
- b) empático: além de simpatia, cordialidade e sensibilidade no trato interpessoal, deve estar emocionalmente aberto para novas relações;
- c) excelente ouvinte: para compreender as motivações humanas, seus interesses, as diferenças entre as pessoas e a natureza e complexidade das relações;
- d) flexível emocionalmente: para conviver bem com as diferenças individuais e culturais de valores e atitudes e para respeitar a pluralidade e a diversidades sociais;
- e) bom pensador analítico e sistêmico: para a percepção, tratamento e uso da inteligência na compreensão das múltiplas variáveis e dos processos organizacionais, em suas partes decompostas e interdependentes, sem perder a visão da sinergia, da totalidade do sistema;

- f) paciente e perseverante: para lidar com as incertezas, tolerar a ambiguidade e as resistências muito comuns nos processos de mudança, mantendo o horizonte de sucesso e a firmeza de propósitos de melhoria e crescimento;
- g) bom educador: para estimular, incentivar as pessoas a incorporarem novos conhecimentos, desenvolverem novas atitudes, trabalharem em equipes, revelando seus talentos e democratizando suas conquistas;
- h) autoconfiante e otimista: no sentido de ser motivado para a superação de obstáculos e de cenários adversos, inspirando e energizando as pessoas para o crescimento, para o sucesso, por meio da superação de crises e desafios.

A lista de competências do consultor interno é bastante grande e exigente, no entanto, cada pessoa tem seu estilo, experiência profissional e formação acadêmica, o que pode gerar uma combinação interessante em um ambiente de troca de experiências (TEIXEIRA et al., 2005).

### 2.3.3.2 As Funções do Consultor Interno

É usual a promoção de colaboradores da empresa que antes da implementação do modelo, ocupavam outros cargos na área de gestão de pessoas, para o exercício da função de consultor interno. Entretanto, Leite et al. (2009) salientam que as empresas devem ter cuidado e muita atenção neste período de transição, pois certamente as pessoas que antes ocupavam outros cargos eram especialistas em algum subsistema e agora passarão a desempenhar uma função de visão generalista, ou seja, precisam entender de todos os subsistemas da área, além de ser parceiro estratégico da empresa e assim, ter conhecimento interdisciplinar que até então, não lhe era exigido.

A essência das atividades do cargo do consultor interno é estratégica, tendo em vista este fato, é necessário que este profissional esteja alinhado ao plano estratégico da empresa (GIL, 2011; LACOMBE, 2011; LEITE et al., 2009; MARRAS, 2011; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et al., 2005).

As atividades desempenhadas por este profissional são bastante complexas, envolvendo funções estratégicas e de planejamento e funções de orientação e assessoria fundamentalmente.

### 2.3.3.3 As Funções Estratégicas

- a) participar da formulação do planejamento estratégico da empresa, assessorando no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas com as estratégias do negócio;
- b) formular, analisar, discutir e validar com os gestores as propostas de políticas de gestão de pessoas;
- c) adaptar os produtos e serviços às necessidades do cliente interno.
- d) reavaliar a missão e políticas de gestão de pessoas, verificando se condizem com a estratégia da empresa;
- e) apresentar ideias sobre indicadores de desempenho e de produtividade;
- f) acompanhar pesquisas de opinião sobre os serviços e produtos de gestão de pessoas;
- g) propor e planejar mudanças;
- h) realizar levantamento de necessidades dos clientes internos, identificando e sugerindo inovações apropriadas, de forma a atender as necessidades do negócio no menor tempo, custo e com melhor qualidade;
- i) propor projetos de capacitação e treinamento; planejamento de carreira; benefícios; gestão de desempenho e outros;
- j) coordenar os trabalhos conduzidos por parceiros externos eventualmente contratados para o desenvolvimento de novos produtos de gestão de pessoas.

### 2.3.3.4 As Funções de Orientação e Assessoria

- a) recrutar e selecionar: orientar o cliente interno quanto à forma mais adequada de recrutamento (recrutamento interno ou externo); discutir com o cliente interno qual o perfil mais adequado para o cargo (formação, idiomas, habilidades e competências necessárias); apresentar ao cliente interno as ferramentas mais apropriadas para avaliação dos candidatos (tipo de entrevista, dinâmica de grupo, grafologia etc.); acompanhar o processo de recrutamento e seleção de forma a apoiar o cliente interno.

- b) treinar e desenvolver: isto é, elaborar diagnósticos de capacitações e treinamentos;
- c) orientar o cliente interno na avaliação de desempenho da equipe;
- d) orientar o cliente interno na condução de conflitos.

Além disso, o consultor interno deverá entender o negócio de seu cliente interno, pois ele:

Necessita ser um planejador, exercer funções demasiadamente complexas, identificar e isolar as eventuais variáveis significativas ao bom andamento dos resultados do cliente interno, enfatizando e identificando sempre que possível, os fatores que tendem a afetar um projeto. [...] Deve fornecer ideias sobre ações corretivas e específicas ao caso e que – planejadas e executadas – possam fazer com que as informações inteligentes, relevantes e pertinentes estejam disponíveis no momento adequado, de modo a facilitar o planejamento e a tomada de decisões relativas ao cliente interno (ORLICKAS, 2012, p. 129).

### **2.3.4 Papel dos Gestores**

Para o sucesso do modelo de consultoria interna de recursos humanos, tão importante quanto o papel do consultor interno, é o papel dos gestores, ou seja, os líderes das diversas áreas que se transformarão em gestores de pessoas.

Lacombe (2011) salienta a necessidade de capacitar as lideranças para assumirem o papel de gestores de pessoas, pois a partir da adoção do modelo serão eles os responsáveis por contratações, transferências, promoções, demissões, desenvolvimento e capacitação de seu pessoal. Além destas atribuições, devem estar atentos para ouvir seus colaboradores, administrar conflitos, realizar entrevistas de seleção, administrar frequências, avaliar potenciais, treinar e etc.

Contudo, é fundamental que as lideranças desenvolvam a consciência de que é através das pessoas que a empresa conquistará os resultados esperados.

É por meio do diálogo baseado no conhecimento do negócio que se torna possível orientar e “educar” os chefes de linha responsáveis pelos resultados finais e mostrar-lhes a melhor maneira de administrar os recursos humanos de forma a agregar valor para os clientes (LACOMBE, 2011, p. 20).

As competências necessárias ao gestor de pessoas são bastante amplas. Além de compartilhar as mesmas competências já citadas para o consultor interno, o gestor de pessoas deve possuir uma forte competência de liderança para motivar,

estimular, orientar e gerir os empenhos da equipe de forma a assegurar a entrega dos compromissos assumidos, estimulando atitudes positivas em um clima de confiança e de parceria, visando o alcance das metas, objetivos e resultados e, ainda, ter sensibilidade para perceber e lidar com as pessoas, considerando todos os aspectos humanos envolvidos no trabalho (TEIXEIRA et al., 2005).

O gestor de pessoas necessita ter capacidade de buscar soluções, através da integração de esforços, ou seja, ele precisa aprender a trabalhar através dos outros, otimizando competências e promovendo o autodesenvolvimento dos colaboradores. Precisa ser parceiro, mas acima de tudo, saber cobrar resultados e atitudes do colaborador, saber corrigir os erros de conduta, saber ouvir, desenvolver o espírito de parceria para tomar decisões de forma a obter resultados positivos.

Teixeira et al.(2005, p. 96) citam as principais funções que o gestor de pessoas deve desempenhar:

- a) dimensionar a quantidade de pessoas para o desenvolvimento dos programas de trabalho;
- b) atribuir aos colaboradores trabalhos diversificados e desafiadores, estimulando a atuação interdisciplinar e multifuncional;
- c) discutir, negociar e renegociar com os colaboradores os contratos de metas e resultados;
- d) avaliar competências e resultados, em parceria com os colaboradores e outros avaliadores;
- e) promover a capacitação dos colaboradores numa perspectiva de educação continuada;
- f) atuar, como parceiro, no planejamento de carreiras dos colaboradores;
- g) decidir sobre promoções e outros tipos de mobilidade dos colaboradores;
- h) liderar equipes e pessoas.

Segundo Ulrich et al. (2011, p. 140) “os gestores são responsáveis por assegurar que a organização tenha o talento certo e esteja preparada para atender às expectativas dos clientes, dos acionistas e das comunidades”.

Dada esta importância, é essencial o investimento contínuo na capacitação dos gestores, visto que, são eles que estão no dia a dia com a equipe e é preciso conscientizá-los que somente as pessoas podem agregar diferenças aos resultados. São as pessoas que fornecem a inteligência necessária para planejar, organizar,

dirigir e conquistar o resultado esperado pela organização. Enfim, são as pessoas que fazem a estratégias do negócio acontecer (ORLICKAS, 2012).

No modelo de consultoria interna de recursos humanos, a atuação tanto do consultor quanto do gestor são interligadas. Ao consultor cabe o papel de orientar, planejar, pesquisar, fazer benchmarking e assessorar o gestor na demanda solicitada por ele e a ele (gestor) caberá a tomada de decisão a respeito da demanda. E é desta forma, compartilhada que gestores de pessoas e consultores internos deverão caminhar lado-a-lado e em prol do crescimento da empresa e das pessoas.

### **2.3.5 Vantagens, Riscos e Ameaças ao Sucesso do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos**

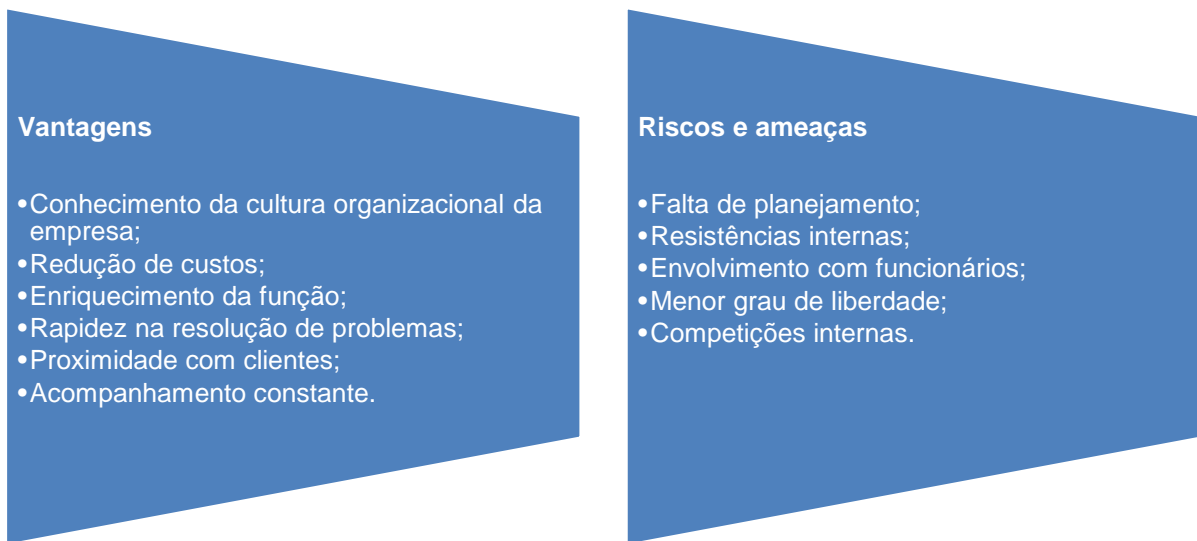
O maior risco e ameaça ao bom desempenho do modelo é a empresa não ter conhecimento prévio e conseqüentemente não ter organizado um planejamento claro e objetivo que lhe possibilitasse uma preparação adequada para enfrentar as mudanças impostas por este modelo.

É imprescindível a flexibilização na estrutura organizacional. Em uma organização burocrática, este modelo provavelmente não funcionaria. Além disso, é necessário revisar processos, introduzir práticas e programas como plano de remuneração, carreira e retenção de talentos. Também se faz necessário buscar pessoas capacitadas, e, fundamentalmente, introduzir previamente uma cultura receptiva a este tipo de relação (MANCIA, 1997).

A ansiedade e o imediatismo por resultados rápidos são fatores de riscos ao desenvolvimento do modelo, uma vez que este é um processo que envolve uma forte mudança de paradigma na forma de praticar uma parceria entre atividades de apoio e atividade executiva. (MANCIA, 1997).

Contudo, a literatura especializada destaca que até mesmo os riscos e ameaças ao bom desempenho do modelo podem ser transformados em vantagens, se estiverem bem alinhados estrategicamente. A figura 8 lista as principais vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo.

Figura 8 – Vantagens, riscos e ameaças do modelo de consultoria interna de recursos humanos



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Alberton, Mancia e Borba (2009); Mancia (2010); Gil (2011).

O fato de o consultor interno ser um funcionário da empresa garante uma capacidade de resposta rápida às demandas, porque ele é conhecedor da cultura, da estrutura e outros aspectos organizacionais. Como tem vínculo com a empresa, possui mais liberdade com seu cliente interno e desta maneira, a interação e intervenções entre ambos transcorre de maneira mais informal, além disso, nas implantações de projetos há condições de acompanhá-los de perto e assim, propor ajustes e sugerir melhorias.

Outra vantagem é a redução de custos fixos, visto que, no modelo de consultoria interna a estrutura da área de gestão de pessoas é reduzida. A multifuncionalidade do consultor interno é outro fator de geração de vantagem, uma vez que, ter uma visão ampla da área de gestão de pessoas enriquece a função.

Entretanto, o fato do consultor interno ser funcionário, pode também representar riscos e ameaças, caso os papéis não estejam bem alinhados. A proximidade e a afinidade com o cliente interno pode sofrer influências de amizades e há o risco de quebra de fidelidade com a empresa.

Outro ponto é a falta de liberdade que um funcionário pode sentir para identificar problemas e propor mudanças. Os riscos de competições internas podem ocorrer pela falta de integração entre os consultores e as resistências acontecerão se não houver preparação e treinamento para estes profissionais (GIL, 2011; ORLICKAS, 2012).

Constitui uma ameaça ao sucesso do modelo não levar em consideração que não existe um modelo ideal, pois há que se considerar as variáveis extrínsecas e intrínsecas à organização (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

Além disto, se faz necessária a revisão e reavaliações constantes no modelo, visto que, as organizações e as pessoas são multáveis e o bom funcionamento do modelo está intimamente ligado à realidade organizacional. (ORLICKAS, 2012).

## 2.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

Analisando as diversas abordagens dos autores ao longo desta revisão teórica, observa-se um principal ponto de convergência: as transformações no cenário socioeconômico do período pós-globalização.

A evolução do modelo de gestão de pessoas ocorreu naturalmente como resposta ao cenário complexo que também alterou o perfil das pessoas e conseqüentemente, as relações de trabalho.

Da mesma maneira que o departamento de pessoal evoluiu para recursos humanos e este para gestão de pessoas. A gestão estratégica de pessoas é uma visão estratégica sobre as pessoas que resultou em alterações na atuação da área, tornando-a proativa, empreendedora, de forma a antecipar-se às mudanças e às tendências de mercado, e acima de tudo, a ter uma visão voltada para as necessidades da empresa.

Neste processo de busca por gerir pessoas de uma maneira estratégica, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um apoio à gestão da empresa, onde a área de gestão de pessoas está estruturada e é organizada de maneira diferenciada do tradicional, conferindo maior interação entre as pessoas, em que o objetivo é facilitar o alinhamento estratégico entre elas e à estratégia da organização.

Dados da pesquisa Delphi RH 2010<sup>15</sup> demonstram o crescimento da utilização do modelo de consultoria interna como forma de gerir pessoas.

---

<sup>15</sup> Pesquisa realizada desde o ano 2000 pelo Programa de estudos em gestão de pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA), sob a coordenação dos professores André Luiz Fischer e Lindolfo Galvão de Albuquerque. A pesquisa tem o objetivo de investigar as principais tendências que se desenham em gestão de pessoas no Brasil.



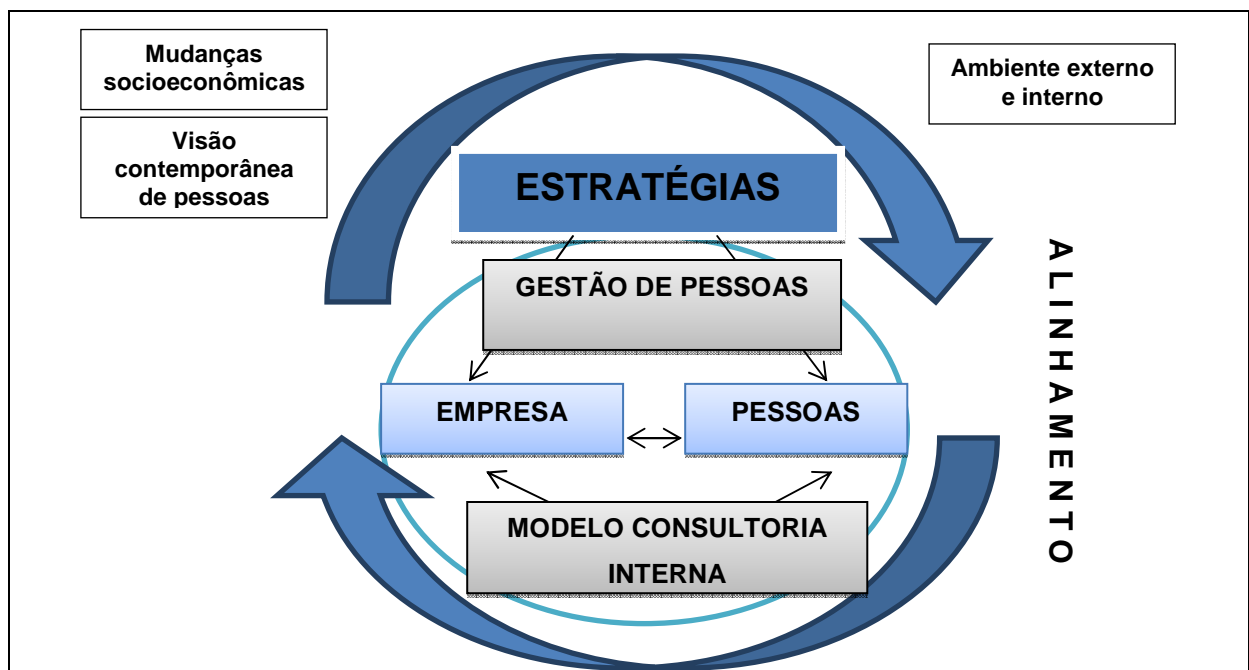
Esta pesquisa é realizada desde o ano 2000 pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), órgão que pertence à Fundação Instituto de Administração (FIA). O grupo de participantes da pesquisa é composto por executivos de empresas reconhecidas por suas práticas de gestão de pessoas que estão listadas entre as melhores empresas para trabalhar nos rankings das revistas Exame ou Você S/A, acadêmicos e consultores da área de gestão de pessoas.

A cada edição da pesquisa este grupo elege as principais tendências para área de gestão de pessoas para os próximos anos. Na pesquisa de 2003 entre as dez maiores tendências para gestão de pessoas nos próximos anos, o tema descentralização da área de gestão de pessoas, através da divisão de papéis entre consultores internos e gestores de pessoas ocupava o primeiro lugar na lista de tendências.

Na ocasião da edição confirmatória de tendências publicada em 2011, houve a verificação das tendências que se concretizam. O grau de incorporação da tendência do modelo de consultoria interna foi a mais alta entre todos os temas, desta forma, significa que a utilização do modelo cresceu substancialmente nas empresas brasileiras nos últimos anos.

A figura 9, o mapa conceitual do estudo ilustra a síntese dos principais temas expostos nesta revisão teórica.

Figura 9 – Mapa conceitual



Fonte: Elaborado pela autora.

Finalizando o capítulo, o quadro 5 exibe a síntese do referencial teórico identificando os autores que fizeram parte desta revisão teórica e apresentou o conceito de gestão de pessoas, a evolução dos modelos ao longo do tempo e a visão contemporânea de pessoas; conceituou a gestão estratégica de pessoas e descreveu os principais componentes de um modelo para gerir pessoas de maneira estratégica; apresentou também, o modelo de consultoria interna de recursos humanos (conceitos e definições, objetivos do modelo de consultoria interna, o consultor interno, os gestores de pessoas, as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo) e por fim, descreveu a síntese das considerações gerais sobre este referencial teórico.

Quadro 5 – Síntese do referencial teórico

|  | <b>Fundamentação Teórica</b>                | <b>Autores</b>                       |
|--|---|--------------------------------------|
| Análise das contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa | Gestão de pessoas e evolução dos modelos    | Fischer (2001); (2002)               |
|  |   | Dutra (2001)                         |
|  |   | Fleury e Fleury (2006)               |
|  |   | Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) |
|  |   | Orlickas (2010)                      |
|  |   | Dutra, Fischer e Amorim (2009)       |
|  |   | Albuquerque (2002)                   |
|  |   | Staehle (1990)                       |
|  |   | Meiros (2001)                        |
|  |   | Antonello (2010)                     |
|  |   | Ulrich et al. (2011)                 |
|  |   | Dutra (2012)                         |
|  |   | Rampersad (2004)                     |
|  |   | Sandberg e Targama (2007)            |
|  | Construindo a gestão estratégica de pessoas | Dutra (2012)                         |
|  |   | Fischer (2001); (2002)               |
|  |   | Ulrich (2002)                        |
|  |   | Ulrich et al. (2011)                 |
|  |   | Fischer (2001); (2002)               |
|  |   | Dutra (2001)                         |
|  |   | Teixeira et al. (2005)               |
|  |   | Drucker (2006)                       |
|  |   | Albuquerque (2002)                   |
|  |   | Kaplan e Norton (2008)               |
|  |   | Robbins, Judge e Sobral (2010)       |
|  |   | Hamel e Prahalad (1995)              |
|  |   | Niseumbaum (2000)                    |
| Becker, Huselid e Ulrich (2001)  |   |                                      |

Quadro 5 – Síntese do referencial teórico (Cont.)

|  | <b>Fundamentação Teórica</b>  | <b>Autores</b>                  |
|--|---|---------------------------------|
| Análise das contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa (Cont.) | As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e estratégia da empresa | Block (2013)                    |
|  |   | Mancia (1997); (2010)           |
|  |   | Eltz e Veit (1999)              |
|  |   | Krausz (2007)                   |
|  |   | Alberton, Mancia e Borba (2009) |
|  |   | Leite et al. (2009)             |
|  |   | Orlickas (2012)                 |
|  |   | Girardi, Lapoli e Tosta (2009)  |
|  |   | Schein (2008)                   |
|  |   | Lacombe (2011)                  |
|  |   | Crocco e Guttman (2010)         |
|  |   | Marras (2011)                   |
|  |   | Gil (2011)                      |
|  |   | Gomes e Morgado (2012)          |
| Fischer e Albuquerque (2011)   |   |                                 |
| Becker, Huselid e Ulrich (2001)  |   |                                 |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA ENVOLVIDA NO ESTUDO

O presente capítulo apresenta os métodos e técnicas utilizadas neste trabalho. Primeiramente se discute a escolha do método de pesquisa, posteriormente, expõe-se o caráter da pesquisa, bem como a justificativa para a utilização do método. Em seguida, são descritas as fases evolutivas e os procedimentos da pesquisa.

#### 3.1 O MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo se caracteriza por ser um estudo de caso de abordagem qualitativa que apresenta um caso concreto e tem a intenção de contribuir para o melhor entendimento de um fenômeno da vida corporativa, no caso, a consultoria interna de recursos humanos.

Conforme Yin (2010) o método estudo de caso é utilizado em muitas situações, mas seu objetivo principal é contribuir para conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, sociais, políticos e relacionados:

Em todas as situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...] (YIN, 2010, p. 24).

Em uma abordagem qualitativa como não há forma rigorosa de medida, se busca compreender o ambiente pesquisado e descreve os acontecimentos, procurando assim, indícios e evidências dos fatos. Para Flick (2004) a realidade social é o ponto de partida da pesquisa qualitativa.

##### 3.1.1 Justificativa da Escolha do Método

A abordagem qualitativa utilizada neste estudo se justifica pelo fato de envolver a interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido, quantificado em intensidade ou frequência. (FLICK, 2004).

Yin (2010) considera que o estudo de caso seja a estratégia ideal quando:

a) as questões a serem respondidas são do tipo “como?” e “por quê?”;

- b) o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais;
- c) o enfoque é em acontecimentos contemporâneos.

O estudo de caso possibilita estudar fenômenos em ambientes reais, possibilita a geração de teoria a partir da prática e ainda proporciona ao pesquisador a possibilidade de pesquisar em uma área em que há poucos estudos realizados (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Triviños (1995) acredita que o estudo de caso seja um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevante, pois é uma categoria de pesquisa onde o objeto é uma unidade que se analisa com profundidade e onde as características são dadas por circunstâncias.

O fato de não haver hipóteses e nem esquemas de inquirição estabelecidos, torna o estudo mais complexo conforme se aprofunda o assunto.

O estudo de caso pode ser de um único caso ou de múltiplos casos, desde que se apresentem diversos tipos de análises como dados provenientes de entrevistas, documentos e observações (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Stake (1998) defende a utilização do estudo de caso único, pois a análise em profundidade de um caso único tende a ser mais efetiva que os resultados da comparação entre dois casos. Estudar um único caso oportuniza ao pesquisador compreender de forma exata as circunstâncias em que os fenômenos ocorreram e, portanto, pode ser mais confiável.

O método de estudo aproxima o pesquisador do seu objeto de estudo, mas não permite o emprego de grandes amostras, o que faz do estudo de caso um método difícil, complexo e desafiador, visto que, a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real vão fazer com que os pesquisadores se deparem com uma situação bastante distinta: existirão mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Neste caso, “uma tática essencial é usar múltiplas fontes de evidência, de forma que os dados convirjam de modo triangular” (YIN, 2010, p. 22).

Considerando a complexidade e a subjetividade do tema proposto, a necessidade de compor o cenário e alcançar entendimento dos vários elementos que compõem o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa, através do modelo de consultoria interna de recursos humanos, o estudo de caso único aparece como sendo o melhor método para este estudo.

### 3.1.2 Justificativa da Escolha da Empresa

Flick (2004) chama a atenção para a importância de definir critérios para a seleção do caso a ser estudado. Quanto a isto, Yin (2010) também destaca ser de extrema relevância a seleção do caso a estudar, pois caso contrário, pode resultar em uma representação equivocada.

Posto isso, foram estabelecidos critérios para a seleção da empresa que ilustraria este estudo. Os critérios são:

- a) ser uma empresa de médio ou grande porte;
- b) ser uma empresa de destaque no cenário regional ou nacional;
- c) ter o modelo de consultoria interna de recursos humanos implantado há no mínimo cinco anos;
- d) ser reconhecida por suas práticas de gestão de pessoas;

Cumprindo os critérios acima a empresa escolhida foi as “Empresas Artecola”.

A marca “Empresas Artecola” foi criada em 2012 com a finalidade de tornar mais claro quem é a empresa e quais seus negócios. No entanto, buscando simplificar a nomenclatura, neste estudo a marca “Empresas Artecola” será tratada apenas como Artecola.

A Artecola é uma empresa familiar que foi fundada em 1948. Portanto, possui 65 anos de atuação e conta com aproximadamente 1.950 colaboradores entre Brasil e América Latina.

A Artecola é uma transnacional reconhecida por seu perfil inovador e alto grau de internacionalização. Ela está entre as 20<sup>16</sup> empresas mais inovadoras do RS, ocupa o 16º lugar no ranking das empresas mais internacionalizadas do Brasil,<sup>17</sup> aparece em 71º lugar entre as 100 maiores empresas<sup>18</sup> do Rio Grande do Sul e em 175º lugar entre as 500 maiores empresas<sup>19</sup> do Sul do Brasil.

Desde 2005, portanto há oito anos, a empresa Artecola trabalha com o modelo de consultoria interna de recursos humanos. Em 2011 ela foi eleita uma das 20 melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup>16º lugar, segundo a Amanhã (2012).

<sup>17</sup>Fundação Dom Cabral (2012, p. 28).

<sup>18</sup>Amanhã (2012).

<sup>19</sup>Amanhã (2012).

<sup>20</sup>Amanhã (2011).

## 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo se estabelece em duas etapas: a primeira etapa exploratória envolve entrevistas com um grupo de profissionais que atuam na área de gestão de pessoas e que neste estudo são chamados de especialistas e, a segunda etapa descritiva apresenta e desenvolve o estudo de caso propriamente dito.

Portanto, esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa do tipo exploratório-descritiva.

### 3.2.1 Etapa Exploratória

O objetivo da pesquisa exploratória é a familiarização do pesquisador com o tema. Desta maneira, há um contato mais íntimo com a temática.

O estudo exploratório:

Permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar (TRIVIÑOS, 1995, p. 109).

Hair et al (2005) acrescentam que a pesquisa exploratória é bastante eficaz particularmente quando o pesquisador tem poucas informações sobre o assunto, visto que, este tipo de pesquisa é orientado para descobertas. “São planos que não tem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa” (HAIR et al., 2005, p. 84).

Conforme os autores, a etapa exploratória de uma pesquisa tem como objetivo a familiarização e exploração do tema.

Embora o modelo de consultoria interna de recursos humanos tenha surgido no final da década de 1970 nos Estados Unidos, somente em meados dos anos 1990 ele chegou ao Brasil, através das grandes multinacionais e, ainda hoje poucas empresas trabalham com este modelo de gestão de pessoas (MANCIA, 1997, 2010). Além disto, em pequenas e médias empresas quando se fala deste modelo, poucos gestores o conhecem.

Desta forma, visando explorar melhor o tema, foram entrevistados três Consultores, que no estudo são tratados como especialistas na área de gestão de pessoas. Os critérios de seleção foram os seguintes:

- a) exercício da profissão de consultor na área de gestão de pessoas por mais de dez anos;
- b) ter experiência com o modelo de consultoria interna de recursos humanos.

O quadro abaixo apresenta os especialistas selecionados e seu respectivo tempo de atuação na profissão e principais mercados de atuação. Vale ressaltar que um dos consultores, além de atuar na área de gestão de pessoas, é especialista em consultoria interna.

Quadros 6 – Perfil dos especialistas na área de gestão de pessoas

| Nº | Especialista   | Tempo de atuação            | Mercado de atuação                         |
|----|--|-----------------------------|--|
| 01 | Consultor ABRHRS   | 30 anos, sendo 10 na ABRHRS | Regional                                   |
| 02 | Consultor independente                                       | 15 anos                     | Regional                                   |
| 03 | Consultor independente - especialista em Consultoria interna | 25 anos                     | Nacional (60% SP; 40% RS, MG, RJ, PR e SC) |

Fonte: Elaborado pela autora.

O contato inicial com todos os consultores aconteceu em dezembro de 2012, através de e-mail, onde primeiramente era feita a apresentação da pesquisadora, posteriormente da Instituição, curso e linha de pesquisa. Na sequência era contextualizado o estudo e então, fazia-se o convite para a participação.

O fato de ter feito o convite com tanta antecedência foi para evitar imprevistos. Caso houvesse alguma rejeição ou impedimento de participação. No entanto, todos os convites foram aceitos de imediato.

### 3.2.2 Etapa Descritiva

As pesquisas descritivas, especificamente, em estudo de caso têm a finalidade de descrever de uma maneira bastante aprofundada um fato ou fenômeno, fornecendo a partir daí, o conhecimento necessário de uma realidade delimitada (TRIVIÑOS, 1995).



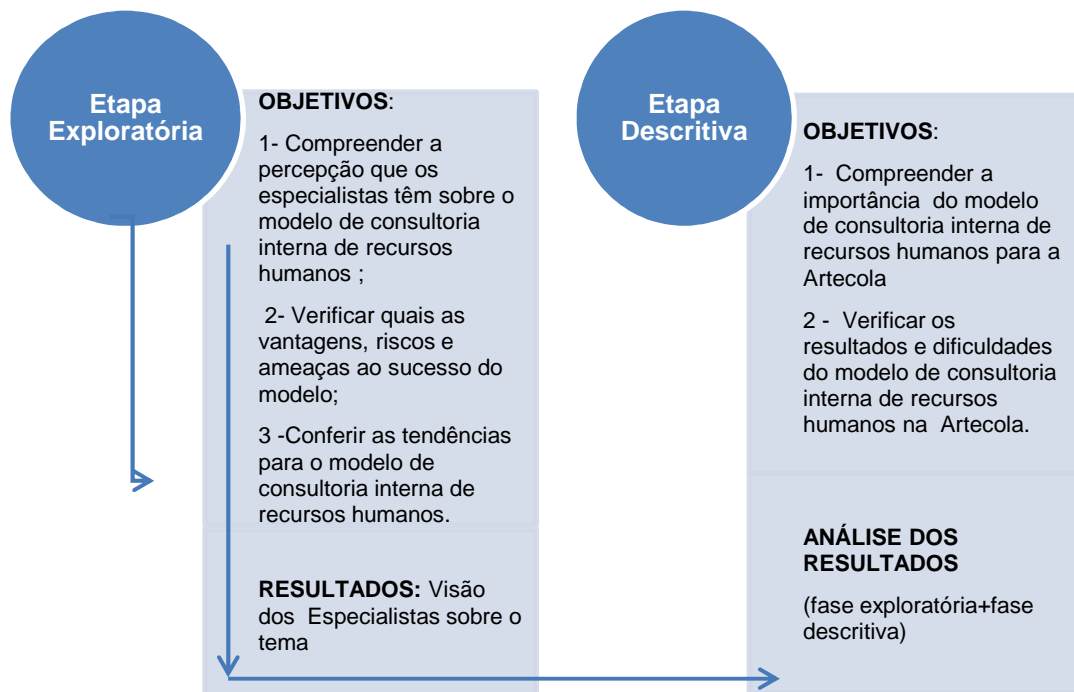
Hair et al. acrescenta que a pesquisa descritiva serve para dar resposta às perguntas da pesquisa. “Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR et al., 2005, p. 86).

O primeiro contato com a empresa Artecola ocorreu em 2011, na ocasião de uma palestra sobre internacionalização de empresas no mestrado. Ao longo da explanação, foi exposta a preocupação constante da empresa com as pessoas e que DH (desenvolvimento humano – nomenclatura da Artecola para a área de gestão de pessoas) estava estruturado no modelo de consultoria interna de recursos humanos<sup>21</sup>.

Posteriormente, a pesquisadora fez um contato por e-mail demonstrando interesse na empresa. O contato resultou em um convite para visitar a empresa.

Na ocasião da visita, após observação de que a empresa possuía potencial e poderia representar o caso a ser estudado, foi feito o convite formal para que Artecola ilustrasse este estudo.

Figura 10 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

<sup>21</sup>O interesse da pesquisa pela consultoria interna de recursos humanos é antigo. Este foi o tema apresentado no plano de intenções para ingresso no Programa de Mestrado Profissional Gestão e Negócios.

A figura 10 demonstra as etapas da pesquisa exploratória e descritiva conforme explicado acima.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados corresponde às evidências do caso. Neste estudo de caso as evidências ocorrem através de documentos e entrevistas.

De acordo com Yin (2010, p. 124) a evidência do estudo de caso pode vir de seis fontes:

- a) documentos;
- b) registro em arquivo;
- c) entrevistas;
- d) observação direta;
- e) observação participante;
- f) artefatos físicos.

O processo da pesquisa qualitativa não permite visões isoladas. Ela tem uma interação dinâmica e se reformula constantemente. As ideias expressas por alguém em uma entrevista quando analisadas e interpretadas, normalmente, geram novos encontros para aprofundar o assunto (TRIVIÑOS, 1995).

A coleta de dados pode ser melhor compreendida se dividirmos os dados em primeiros e secundários.

#### 3.3.1 Dados Primários: a Entrevista

As entrevistas representam uma das principais fontes no estudo de caso uma vez que se buscam informações sobre um fato ou comportamentos humanos ou organizacionais. As entrevistas são conversas guiadas (YIN, 2010).

Segundo Hair et al. (2005) a entrevista ocorre quando o pesquisador “fala” diretamente com o respondente fazendo perguntas e registrando as respostas, e para ele, as entrevistas são essenciais, pois possibilita ao pesquisador obter um *feedback*.

As entrevistas variam de não estruturadas a altamente estruturadas.

Neste estudo se utilizaram os dois tipos de entrevistas: estruturadas e semi-estruturadas.

A entrevista estruturada que se caracteriza por uma sequência de perguntas predeterminadas onde o entrevistador utiliza as mesmas perguntas e conduz a entrevista do mesmo modo com duas ou mais pessoas, de forma a evitar a tendenciosidade ou práticas incoerentes.

Já a entrevista semi-estruturada não pressupõe uma sequência de perguntas e sim uma abordagem onde o pesquisador tem maior liberdade no acompanhamento das respostas. Neste caso, o pesquisador pode levantar questões que não estavam originalmente incluídas e que vão surgindo à medida das respostas do entrevistado. Nesta abordagem, na maioria das vezes, surgem informações não esperadas, mas que são esclarecedoras (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 1995; HAIR et al, 2005).

### 3.3.1.1 Entrevistas da Etapa Exploratória

As entrevistas da etapa exploratória ocorreram entre os meses de março e abril de 2013. Em 21 de março de 2013 foi feita uma entrevista com o especialista 02. Em 05 de março de 2013 com o especialista 01 e em 14 de abril de 2013 foi realizada a entrevista com o especialista 03. A pesquisadora ressalta que diferentemente dos demais especialistas os quais as entrevistas foram semi-estruturada e presencial, a entrevista com o especialista 03 foi estruturada e realizada por meio eletrônico. A entrevista com este especialista ocorreu por meio eletrônico pela localização geográfica, pois a consultoria localiza-se em São Paulo e não havia disponibilidade de agenda para uma entrevista presencial. O fato de ter sido estruturada foi para buscar a agilidade do meio eletrônico.

Quanto à entrevista por meio eletrônico, Hair et al. (2005, p. 162) reconhecem que com o avanço da tecnologia as entrevistas telefônicas e por meios eletrônicos tem avançado e se demonstrado uma boa opção.

Os questionários administrados por entrevistadores são respondidos com a pessoa presente, por telefone ou por computador. As entrevistas em que o respondente está presente predominam, mas os diálogos por computador são os que mais têm aumentado. As abordagens por computador usam tecnologia digital e podem obter rápida e facilmente as informações [...]

### 3.3.1.2 Entrevistas da Etapa Descritiva

As entrevistas da etapa descritiva foram semi-estruturadas com a finalidade de aprofundar e comparar com a teoria os temas e conceitos sobre a consultoria interna de recursos humanos. Desta forma, conforme as respostas dos entrevistados surgiam outras questões. Portanto, as entrevistas não se restringiram ao roteiro.

O primeiro contato, após a oficialização de que a empresa Artecota seria o caso estudado, ocorreu em 22 de junho de 2012. Na ocasião, foi entregue a empresa uma cópia do projeto de estudo. A entrevista foi na sala de reuniões da área corporativa da empresa. No início da entrevista, a pesquisadora fez a contextualização do tema e, a partir daí, o entrevistado foi discorrendo a respeito das estratégias da empresa e da inserção do modelo de consultoria interna.

Esta entrevista foi determinante para o futuro do estudo, pois mudou o foco da pesquisa que anteriormente estava direcionada à implantação do modelo de consultoria. Depois da entrevista houve o entendimento, por parte pesquisadora que o foco seria outro: entender a consultoria interna como uma estratégia focada em um setor, mas que tem influência no todo da empresa.

Neste contato, foram acordadas as próximas etapas e as pessoas a entrevistar. Segue abaixo quadro 7 com os perfis dos entrevistados na empresa:

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados na empresa Artecota

| <b>Nº</b> | <b>CARGO</b>      | <b>TEMPO DE EMPRESA</b> | <b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b> |
|-----------|-------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>01</b> | Executivo         | 20 anos                 | Pós-graduação            |
| <b>02</b> | Diretor           | 02 anos                 | Pós-graduação            |
| <b>03</b> | Gestor            | 02 anos                 | Pós-graduação            |
| <b>04</b> | Média gerência    | 04 anos                 | Pós-graduação            |
| <b>05</b> | Consultor interno | 06 anos                 | Graduação                |
| <b>06</b> | Consultor Interno | 07 meses                | Graduação                |

Fonte: Elaboração da autora.

O contato posterior ocorreu em 20 de março de 2013 e nesta ocasião foi assinado o termo que autoriza a divulgação do nome e dados da empresa.

Em 27 de março de 2013 foram realizadas as entrevistas com os entrevistados 04 e 05.

As questões foram abertas e estabelecia-se diálogos provenientes das mesmas.

Em 15 de abril de 2013 ocorreu a entrevista com o entrevistado 04 e em 18 de abril de 2013 aconteceu a última entrevista do cronograma com o entrevistado 06.

As entrevistas foram bastante extensas. Foram duas conversas de uma hora em cada encontro com o entrevistado 01. Um encontro de uma hora e meia com o entrevistado 02 e quase duas horas com o entrevistado 04. As entrevistas com os entrevistados 03, 05 e 06 foram menos extensa, sendo de quarenta minutos aproximadamente cada uma.

Todas as entrevistas foram gravadas, com prévia autorização e após transcritas, exceto o encontro inicial com o entrevistado 01, pois ainda não havia confirmação da participação da empresa Artecola no estudo. Contudo, referente a este encontro, a pesquisadora possui anotações autorizadas pelo mesmo.

### **3.3.2 Dados Secundários**

Os estudos de caso não devem se limitar a uma única fonte de evidência. Deve-se sempre que possível enriquecer a pesquisa com outras fontes. “O uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (YIN, 2010, p. 128).

Os dados secundários utilizados foram documentos da empresa como relatórios, balanço social, apresentações. Desde a definição de que a empresa representaria o caso estudado, a pesquisadora passou a acompanhar as notícias publicadas em sites, jornais e revistas sobre a empresa. Além do site da própria empresa.

## **3.4 ANÁLISES DOS DADOS**

A análise de dados foi realizada tendo como base a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica pode ser aplicada tanto em pesquisas qualitativas quanto em quantitativas e tem a finalidade de identificar os elementos para análise.

Segundo Bardin (1977, p. 31) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Esses conteúdos são agrupados em categorias de análise.

Para facilitar a análise e melhorar o entendimento do estudo, com base no referencial teórico, foram elaboradas duas categorias principais e seis subcategorias.

Segundo Bardin (1977, p. 145) “A categorização é uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”.

Embora a categorização não seja obrigatória, a maioria dos procedimentos de análise utiliza-se deste processo.

O quadro 8 demonstra as categorias e subcategorias selecionadas para este estudo:

Quadro 8 – Categorias e subcategorias

| CATEGORIAS                                | SUBCATEGORIAS  |
|---|--|
| 1 A empresa e as pessoas                  | a) evolução da empresa<br>b) gestão estratégica de pessoas   |
| 2 Consultoria interna de recursos humanos | a) o modelo de consultoria interna<br>b) os principais papéis: consultor interno e gestor de pessoas<br>c) vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo<br>d) espaços para melhorias |

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria um visa entender como a empresa se relaciona com as pessoas e qual a importância deste relacionamento para os negócios. A partir da evolução da empresa investigam-se as mudanças no cenário externo e interno e o enfoque que as pessoas têm na empresa. A categoria dois analisa como está estruturado o modelo de consultoria interna de recursos humanos na empresa, a definição dos papéis, as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo e os espaços para melhorias.

Estas categorias estão detalhadas no capítulo seguinte em que constam as análises de ambas as etapas da pesquisa.

## 4 A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de analisar e descrever os resultados deste estudo. Primeiramente, apresentam-se os resultados da etapa exploratória e posteriormente os resultados da etapa descritiva, onde se encontra o estudo de caso propriamente dito.

### 4.1 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA

A etapa exploratória deste estudo intenciona explorar o tema aplicado, tendo em vista que a literatura sobre o assunto é bastante escassa.

Desta forma, o objetivo desta etapa é enriquecer o estudo com a visão de especialistas na área de gestão de pessoas sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos. Para cumprir este objetivo, busca-se:

- a) compreender a percepção que os especialistas têm sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos;
- b) verificar quais as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo, e;
- c) conferir as tendências do modelo de consultoria interna de recursos humanos.

Os critérios para escolha dos especialistas, a forma de coleta de dados e os demais procedimentos foram descritos no capítulo de metodologia.

#### 4.1.1 Percepção dos Especialistas Sobre o Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Os três especialistas entendem que a consultoria interna de recursos humanos é um modelo que altera a estrutura da empresa, tornando-a mais descentralizada, democratiza os processos e confere um enfoque estratégico aos negócios.

“O processo de consultoria interna é um processo de descentralização do poder. Este conceito de poder que estava muito na mão de RH, por que o RH era o representante da cultura, do pensamento da empresa, do *board* [...]. O RH materializava ou operacionalizava as formas de trabalho tanto no ponto de vista legal, quanto no ponto de vista de desenvolvimento.” (Especialista 02).

O especialista 01 relata sua experiência na implantação do modelo e destaca que foi um marco na sua carreira.

“Eu participei de uma implantação em uma empresa do ramo metal mecânico [...] Esta empresa era pioneira e tinha as principais práticas de Gestão de Pessoas que era RH na época [...]. Essa empresa começou a tirar as responsabilidades do RH que eram voltadas aos funcionários e com isto, começou a capacitar seus gestores para que eles assumissem este papel. Foi um marco na minha carreira. Senti todos os aspectos positivos e negativos deste modelo”. (Especialista 01).

A percepção do especialista 02 e o relato do especialista 01 confirmam que o modelo de consultoria interna de recursos humanos descentraliza a estrutura da área de gestão de pessoas e faz com que os gestores das diversas áreas assumam o gerenciamento de suas equipes e algumas tarefas operacionais, que antes estavam centralizadas na área de gestão de pessoas (LACOMBE, 2011; ORLICKAS, 2012).

Em relação aos objetivos do modelo de consultoria interna, o especialista 03 salienta o caráter estratégico do modelo, conforme colocado na revisão teórica por Leite et al (2009) a consultoria interna de recursos humanos é um modelo que tem como objetivo principal conferir um aspecto estratégico à gestão de pessoas facilitando o alinhamento estratégico entre as pessoas e as estratégias da organização.

“As empresas estão buscando implantar um recursos humanos mais focado no negócio, mais estratégico e dinâmico a ponto de atender e superar as expectativas do cliente interno e conseqüentemente, aumentar os resultados da empresa.” (Especialista 03).

O especialista 02 cita a importância da preparação da cultura e da estrutura da organização para adoção do novo modelo de gestão de pessoas.

“[...] Para que a estrutura da empresa seja favorável, passa por cultura esta prática de incentivar seus líderes a praticar gestão de pessoas e fazer eles (os líderes) preocuparem-se com as pessoas e entenderem que o capital humano é o ativo mais valioso da organização. Então, para o líder trabalhar gestão de pessoas ele precisa destes pressupostos da organização, já preparada, já desenvolvida para esta prática. E não funciona, se tu não tens esta cultura estabelecida. Esta cultura só se



estabelece a partir de um projeto pensado, estruturado e executado. Porque não se muda cultura de uma empresa do dia para noite, isto é um processo.” (Especialista 02).

Quando uma organização opta pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos, significa que ela pretende redimensionar o papel de sua área de gestão de pessoas, através de mudanças estruturais e organizacionais, promovendo a criação de quadros de trabalho flexíveis, em que haja maior facilidade na comunicação e rapidez na tomada de decisão. Um dos objetivos do modelo é fortalecer o contato entre as pessoas e o desenvolvimento do trabalho em equipe (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2012).

“Na gestão de RH quem detinha todo o poder era o RH. O capital do conhecimento, das técnicas e das metodologias de como as pessoas deveriam ser geridas. Eu quero um plano de carreira, vai lá no RH que ela desenvolve, eu gostaria de um plano de desenvolvimento gerencial... vai lá e busca no RH. Hoje com o RH descentralizado o gestor é a fonte. É ele que vive o dia a dia. Ele é a fonte de quais são as efetivas necessidades do funcionário e ai ele complementa com outra área que pode ser o suporte, o apoio.” (Especialista 02).

A capacitação das lideranças para assumir o papel de gestores de pessoas foi destacada pelos especialistas. Os gestores devem desenvolver capacidades para ouvir seus colaboradores, administrar conflitos, realizar entrevistas de seleção, administrar frequências, avaliar potenciais, treinar, etc. (LACOMBE, 2011).

“O disciplinador pode ser a área de RH, mas não é o foco. Ele tem que estar lá na estratégia para que esta “nova” cultura seja assimilada na estratégia da empresa” (Especialista 02).

#### **4.1.2. Vantagens, Riscos e Ameaças ao Sucesso do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos**

Quanto às vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo de consultoria interna de recursos humanos, os especialistas trazem elementos diferentes dos constantes na literatura como a insegurança por parte dos gestores e da área de gestão de pessoas. Os gestores podem se sentir inseguros para assumir a gestão da equipe e a área de gestão de pessoas pode sentir-se esvaziada, pois está perdendo espaço dentro da empresa.

Conforme Alberton, Mancina e Borba (2009); Mancina (2010); Gil (2011):

As vantagens apresentadas são:

- a) conhecimento da cultura organizacional da empresa;
- b) redução de custos;
- c) enriquecimento da função;
- d) rapidez na resolução de problemas;
- e) proximidade com clientes;
- f) acompanhamento constante.

Os riscos e ameaças apresentados são:

- a) falta de planejamento;
- b) resistências internas;
- c) envolvimento com funcionários;
- d) menor grau de liberdade;
- e) competições internas.

Os especialistas vêm como principais vantagens, a proximidade entre líderes e liderados e a conseqüente minoração de custos, pela redução da estrutura.

“A consultoria interna aproxima os líderes dos liderados, mas antes, é preciso mudar a cultura e para isto, é preciso ter um plano estruturado com fases” (Especialista 02).

“O modelo de consultoria faz com que a empresa tenha uma estrutura menor, na medida com que o gestor aciona, ele faz. Ele faz alguns processos que antes pertenciam ao RH. Isto também gera uma insegurança para o RH. Bom [...] qual é a minha importância nesta empresa?” (Especialista 02).

Contudo, entendem que as dificuldades maiores, que podem representar riscos e ameaças ao sucesso do modelo, surgem dos gestores. Sua insegurança em assumir o novo papel, tendo suas responsabilidades e riscos aumentados. A área de gestão de pessoas também pode sentir-se vulnerável neste processo, pois perderá a influência e a autonomia sobre as pessoas manifesta no *status* de representante do pensamento da empresa.

“O gestor consegue demandar, criticar e ele vai ter que implementar, porque agora a responsabilidade está com ele. E aí vem uma coisa que é a responsabilidade de risco, pois, no momento que descentraliza a gestão de RH tu amplias um monte o risco do gestor... por que ele fica exposto.

Ele não tem uma área para dizer que foi que fez e não deu certo. Antes era só dizer[...] ah, foi o RH que mandou, que pediu para fazer assim [...]. Mas isto, para o gestor é um processo de crescimento de amadurecimento. Na verdade, tanto para o gestor quanto para a organização.” (Especialista 02).

“[...] Muitos gestores diziam: - este não é o meu papel. Isto aí é com o RH! É eles que têm que fazer e não nós que temos que fazer isto. Eu não preciso saber como ele está [...]. Perguntar como ele está, como está a saúde dele... Isto quem tem que fazer é o RH! [...] Nos cursos a gente também ouve dos gestores a dificuldade de dar feedback. Não sei, não consigo, não acho importante” (Especialista 01)

O especialista 03 lembra que como em todo processo de mudança, sempre haverá alguma resistência:

“[...] como em qualquer processo de mudança, existirá sempre um elemento dificultador e a resistência à mudança é um deles; por vezes, as resistências estão mais presentes em pessoas com um perfil fortemente conservador, e neste caso realizamos um trabalho de apoio e coaching. Também percebemos uma dificuldade de algumas empresas em investir na implantação do Modelo. Por outro lado, os resultados — desde que as etapas necessárias sejam correspondidas — são muito presentes, desde o aumento da produtividade até a superação de metas e objetivos estratégicos.” (Especialista 03).

#### **4.1.3 Tendências do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos**

Os três especialistas confirmam a tendência de crescimento da utilização do modelo por partes das empresas, como já constatada pela Pesquisa Delphi RH 2010 citada nas considerações gerais do referencial teórico.

“Existe muita demanda; as empresas estão — cada vez mais — preocupadas em proporcionar ao seu cliente interno (todos os colaboradores) uma área de Gestão de Pessoas diferenciada, incluindo, produtos e serviços de RH de acordo com cada particularidade do colaborador, um planejamento estratégico (do recursos humanos) focado no negócio e um atendimento no *back office* individualizado.” (Especialista 03).

Em contrapartida, os demais especialistas colocam o atraso da maioria das empresas em relação à gestão de pessoas e constatam que a utilização do modelo de consultoria interna, ainda é pequena, mas acreditam que o crescimento da

utilização do modelo seja uma tendência, tendo em vista, a demanda das empresas por profissionais que tenham a gestão de pessoas desenvolvida.

“Tem muita empresa que tem muita dificuldade neste processo, apesar de achar bonito este modelo, admirar o modelo, mas como se faz isto? E ainda tem muitas empresas que estão naquele processo antes do RH. Tem um DP que contrata, demite, cobra leis, apura se tem hora extras ou não tem [...] As empresas, na maioria, já evoluíram do DP para o RH. Mas ainda, os programas e práticas de pessoas são geridos pelo RH. Esta estrutura descentralizada da consultoria interna ainda é poucas empresas que possuem... Na verdade, por enquanto, o que tenho visto é que somente grandes empresas tem este olhar de que é preciso que o gerente seja um gestor de pessoas.” (Especialista 02)

“[...] Tem empresas que nem tem políticas de gestão de pessoas implantadas. Tem ainda DP. Só uma administração de pessoal. Não tem um suporte da empresa pra isto. Mas mesmo assim, vejo uma melhora.” (Especialista 01).

De acordo com as exposições dos especialistas 02 e 01 percebe-se a valorização por parte das empresas aos profissionais com competências de gestão de pessoas.

“[...] Do ponto de vista de *hunting* de executivos, as empresas estão querendo muito pessoas que têm experiências na gestão de pessoas, em modelos descentralizados de gestão de pessoas. Eles (empresas) estão querendo dar esta autonomia. Então, no processo de executivos, pessoas que têm esta experiência, esta prática de gestão de pessoas são muito valorizadas, porque ele entra para a empresa para fazer a diferença. Ele começa a contribuir nos processos, auxiliar o RH na mudança de cultura e a contribuir com sua experiência anterior no processo de formação das pessoas. Porque para descentralizar o RH tu tens o compromisso de formar.” (Especialista 02).

“A empresa já contrata alguém que tenha estas competências. Primeiro ela identifica se são competências importantes e aí ela busca profissionais que tenham estas competências de gestão de pessoas. Ela faz isto trazendo alguém de fora, através de um recrutamento externo. Então, ela já busca alguém com estas competências desenvolvidas com foco em pessoas. E se é alguém que venha por recrutamento interno, que venha de dentro, aí ela dá esta formação.” (Especialista 01).

O especialista 01 salienta o aumento da procura de capacitação para gerir pessoas tanto por iniciativa do próprio profissional, quanto por parte da empresa. Também destaca a oferta de cursos de capacitação oferecidos por instituições seja

de ensino ou treinamentos nas modalidades de graduação, pós-graduação ou extensão.

“[...] Então o que a gente vê é que tem empresas que buscam esta formação para os profissionais. Nestes casos para o grupo todo. Para a empresa toda. A empresa manda alguns profissionais para cursos em aberto ou o próprio profissional por conta própria nos procura para fazer uma formação [...] pessoas estão buscando se capacitar e qualificar suas competências. Eu vejo que este movimento existe, em algumas organizações mais e outras menos. A gente identifica isto pelas instituições de ensino que estão cada vez mais ofertando cursos e extensões nesta área de gestão de pessoas.” (Especialista 01).

Finalizando a etapa exploratória, os especialistas contribuíram com uma visão empírica do modelo de consultoria interna de recursos humanos, trouxeram suas expectativas e experiências. E, através destas constata-se que no processo de implantação a teoria é fundamental. Mas, há de se considerar as particularidades de cada empresa conforme salientado na literatura por Alberton, Mancia e Borba (2009).

Persiste uma ameaça ao sucesso do modelo, não levar em consideração, que não existe um modelo ideal, pois há que se considerarem as variáveis extrínsecas e intrínsecas à organização.

Os especialistas agregaram elementos aos riscos e ameaças, ao sucesso do modelo, salientando os papéis dos gestores e dos profissionais da área de gestão de pessoas. Sobre a principal tendência para o modelo, o especialista 02, resume em uma frase:

“[...] todo o gestor tem um pouco de RH e todo o gestor é um gestor de pessoas... eu acho que a tendência do RH é ter uma estrutura de administração de pessoal e ter o consultor para dar apoio” (Especialista 02).

Concluída esta etapa exploratória, a seguir, são analisados e descritos os resultados da etapa descritiva.

## 4.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA DESCRITIVA

A etapa descritiva deste estudo é onde está inserido o estudo de caso da empresa Artecola. De modo que, esta etapa tem como objetivos compreender a importância do modelo de consultoria interna de recursos humanos na empresa Artecola e verificar os resultados e dificuldades que este modelo apresenta na empresa.

### 4.2.1 Apresentação da Empresa

A empresa Artecola é uma indústria química originada na região do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul. A empresa possui negócios diversificados e atua em vários segmentos, identificando necessidades e apresentando soluções inovadoras. Seu portfólio de produtos inclui adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e equipamentos de proteção individual (EPI's), entre outros e a figura 11 demonstra a participação por negócio. Os principais mercados atendidos são o calçadista, automotivo, construção civil, papel e embalagem, moveleiro e consumo.

Figura 11 – Participação por negócio

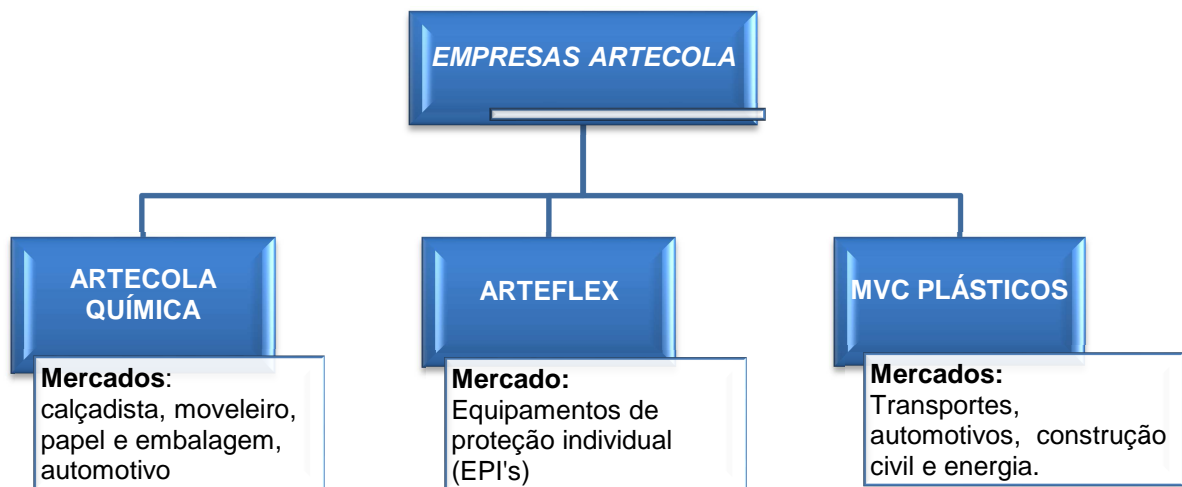


Fonte: Apresentação da empresa na ACI de Novo Hamburgo (ARTECOLA..., 2012).

Até 2011 prevaleceu o conceito de unidades de negócios: UEN adesivos e laminados, UEN Epi's, UEN MVC e UEN América Latina. Em 2012, com o objetivo de reforçar o posicionamento da marca no mercado e ao mesmo tempo, tornar mais

clara as informações sobre a empresa, seus negócios e mercados, foi criada a marca “Empresas Arteccla” que representa três empresas distintas. São elas: Arteccla Química, Arteflex e MVC Plásticos, permanecendo assim, o conceito de UEN apenas para América Latina conforme figura 12.

Figura 12 - Empresas Arteccla



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações do site da empresa.

A Arteccla Químicas produz insumos para os mercados calçadista, moveleiro, automotivo, e papel e embalagem. A Arteflex fabrica equipamentos de segurança e a MVC em parceria com a Marcopolo, atende os segmentos de transportes, construção civil e energia.

A Arteccla possui aproximadamente 1.950 colaboradores, distribuídos entre os países em que atua. É uma empresa familiar de grande porte, atuando no Brasil, na América Latina e recentemente na China através da *joint venture* com a empresa Orisol, formando a Artesol<sup>22</sup>.

Presente em mais de 29 países, a empresa está entre as dez maiores no segmento de adesivos do mundo. A matriz localiza-se em Campo Bom (RS) e no Brasil possui mais dez plantas industriais, distribuídas em quatro estados. No exterior, está presente em cinco países da América Latina com plantas próprias e

<sup>22</sup>Reportagem CLICRBS (GUERRA, 2013).

agora também, está presente no mercado asiático com a recente *joint venture* com a empresa Orisol da China.

Figura 13 – Arteccla no Brasil e América Latina



Fonte: Balanço social - Arteccla, 2011.

A figura 13 demonstra que a Arteccla está estrategicamente localizada, estando presente nos estados de São Paulo, Paraná, Goiás, Minas Gerais, Bahia, Rio Grande do Sul e nos países da América Latina (Argentina, México, Colômbia, Peru e Chile).

Entre os executivos da empresa, há membros da terceira geração da família, no entanto, a gestão caracteriza-se por ser totalmente profissionalizada.

Pioneira em inovação, a Arteccla conquistou o reconhecimento do mercado, por seu perfil inovador e alto grau de internacionalização. A característica inovadora acompanha a empresa desde sua fundação, mas este perfil ganhou maior destaque

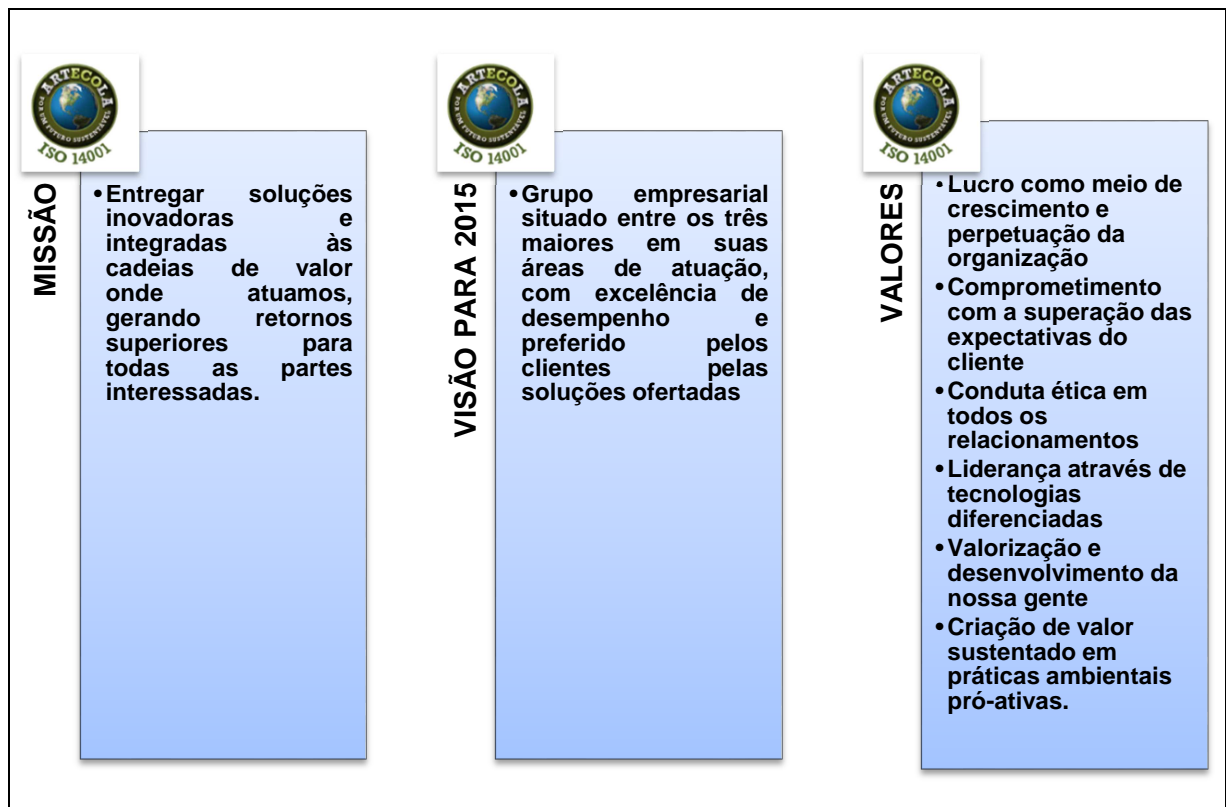


a partir do final do ano de 1997 quando começou a atuar com visão mais estratégica.

Atualmente, a empresa está listada entre as 20 empresas mais inovadoras do RS<sup>23</sup>, ocupa o 16º lugar no ranking das empresas mais internacionalizadas do Brasil,<sup>24</sup> aparece em 71º lugar entre as 100 maiores empresas<sup>25</sup> do Rio Grande do Sul e em 175º lugar entre as 500 maiores empresas<sup>26</sup> do Sul do Brasil.

Inovação, internacionalização e valorização das pessoas são as grandes estratégias de diferenciação, desenvolvimento e crescimento percebidas em suas diretrizes (figura 14).

Figura 14 – Diretrizes da empresa Artecola



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações do site da empresa.

No entanto, a Artecola acredita que a real diferenciação de sua marca está nas pessoas e é o valor de cada uma delas, que os faz únicos (ARTECOLA, 2013).

<sup>23</sup>Amanhã..., (2012).

<sup>24</sup>FDC, 2012.

<sup>25</sup>Amanhã..., (2012).

<sup>26</sup>Amanhã..., (2012).

### 4.3 A EMPRESA E AS PESSOAS

A partir deste subcapítulo, busca-se dar respostas aos objetivos da etapa descritiva, através das categorias citadas no capítulo metodológico. Este subcapítulo, a empresa e as pessoas, é composto pelos itens evolução da empresa e gestão estratégica de pessoas. Inicia-se com um pouco da história da empresa, pois se acredita que conhecer um pouco do passado e evolução de uma empresa pode ser um ponto essencial para a compreensão da sua forma de organização, importância que confere às pessoas e estratégias utilizadas para geri-las.

#### 4.3.1 Evolução da Empresa

A Artecola foi fundada em 1948 por Francisco Xavier Kunst, ex-seminarista e professor primário, que para aumentar os rendimentos e sustentar a família foi trabalhar como operário na Fábrica de Calçados Adams em Novo Hamburgo/RS. Depois de algum tempo, foi convidado pelo então padrão, Albano Adams, a instituir sociedade em uma fábrica de colas e tintas, surgindo a Fábrica de Tintas e Colas Ltda.

Nos anos seguintes, Francisco e Albano enfrentaram grande período de crise, resultando na saída de Albano da sociedade. Ainda no mesmo ano, em meio à crise, Ignácio Algayer, apostou no potencial do negócio e tornou-se sócio de Francisco, trazendo consigo ânimo e capital. A sociedade durou cinco anos e após a saída de Ignácio a empresa passa a chama-se Xavier Kunst e Cia.

Na época, a situação era difícil devido a preferência dos fabricantes de calçados do Vale do Rio dos Sinos em comprar insumos com fornecedores da região sudeste por não confiar que o estabelecimento pequeno de Xavier, como era conhecido, teria capacidade de abastecê-los.

Para mudar o rumo da empresa e alavancar os negócios, a característica mais marcante de Xavier foi fundamental para o sucesso: o ótimo relacionamento que ele desenvolvia com as pessoas. Assim, ele visitava os clientes e além de vender seus produtos, sempre se demonstrava preocupado e oferecia soluções, desenvolvendo produtos adequados a cada situação.

Pelo bom relacionamento, Xavier rompeu com a resistência dos empresários e a empresa viveu anos de grande desenvolvimento.

O período de estabilidade só foi interrompido em 1978 quando um incêndio destruiu a maior parte da fábrica. Já no quarto dia após o sinistro, a produção foi retomada com o que havia sobrado.

Em 1979, a fábrica foi reconstruída e transferida para Campo Bom e a empresa passou chamar-se Artecola Indústrias Químicas Ltda.

O nome Artecola surgiu da união do nome Kunst, que em alemão significa “arte+cola” que era o principal produto fabricado na época.

A família foi o principal pilar do desenvolvimento, o apoio da esposa e dos filhos, que aos poucos, foram integrando-se aos negócios são até hoje fatores que contribuem para a trajetória de sucesso da empresa.

Em uma época que a palavra inovação não era comum no vocabulário empresarial, a Artecola fez parcerias internacionais com o propósito de inovar a tecnologia de produtos e serviços e se especializou no setor calçadista, fornecendo produtos com diferenciais inovadores e, assim se destacando em relação à concorrência.

Em 1981 a empresa deu os primeiros passos de internacionalização, através da exportação de produtos.

O foco na inovação tornou-se diferencial da empresa, garantindo-lhe crescimento contínuo até o final da década de 1980, quando foram afetados pela crise no setor coureiro-calçadista. Na ocasião, os administradores da empresa começaram a perceber o quanto poderia ser perigoso, demasiada dependência de apenas um único segmento.

A preocupação em proporcionar a qualidade de vida às pessoas crescia na mesma proporção que a empresa se desenvolvia. Em 1984, foi criada a Fundação Francisco Xavier Kunst, com a intenção de oferecer um local de convivência e bem-estar aos colaboradores. Em um amplo espaço, a Fundação, possui infraestrutura que conta com um ginásio de esportes com 1.200 m<sup>2</sup>, local para prática de múltiplos esportes ao ar livre, cancha de bocha, sala de jogos, churrasqueira e biblioteca.

Engajados nos processos de inovação, em 1989 a empresa adota o formato de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), com a criação da UEN Laminados, introduzindo o conceito de autonomia comercial e mercadológica.

[...] havia um consenso de que o sucesso da Artecola ao longo dos anos não era obra do acaso nem o resultado exclusivo de um trabalho dedicado e exaustivo – estava alicerçado em um conjunto de valores que eram

percebidos pelo mercado. Caso contrário, não teria havido um crescimento nas proporções do que ocorreu (BOELTER, 2003, p. 77).

A segunda metade da década de 1990 foi marcada por sucessivas crises econômicas. Os efeitos da globalização, como a queda nas exportações, crise asiática e outros fatores levaram a uma nova crise no setor coureiro calçadista.

A grande diferença foi que, desde a primeira crise, a Artecola vinha se preparando para enfrentar imprevistos. Prova disto, é que em 1997, na ocasião do seu primeiro planejamento estratégico, uma das metas era exatamente atingir outros mercados. Nesse mesmo ano, já contavam com um centro de distribuição para o mercado calçadista e papel embalagem na Argentina.

A ideia de expandir sua atuação para outros setores nasceu depois que Kunst, então diretor comercial da companhia, fez um curso de globalização na Universidade da Califórnia, onde aprendeu que ingressar, simultaneamente, em diversos nichos, poderia ser a saída para que pequenas empresas locais não fossem esmagadas por concorrentes poderosos, e, ao retornar ao Rio Grande do Sul, convenceu o pai, Renato, então presidente da companhia, a iniciar uma transformação, expandindo a atuação da Artecola a outros setores (AMORIM, 2010).

A partir de 2002, a Artecola passou a fazer uma série de aquisições, e adotou o lema: “cada crise é uma oportunidade para investir,”<sup>27</sup> e desta maneira, a cada crise econômica, a empresa comprava outras indústrias, muitas de outros setores para justamente diversificar os negócios. Outra estratégia da Artecola é adquirir a planta industrial e manter as pessoas, o que é uma forma de obter conhecimento de um mercado que até então, era desconhecido e também uma forma de respeito às pessoas.

Até o ano 2000, 90% da receita da Artecola derivava de cerca de 2000 tipos de cola e outros componentes fornecidos a fabricantes de sapatos, como solados, tintas, vernizes e até sapatos para exportação, produtos que integravam o seu portfólio desde a década de 60 e que, em grande parte, deixaram de ser fabricados naquele mesmo ano, restando apenas os adesivos e os laminados (as peças plásticas que dão forma aos calçados), pois, com pequenas alterações, poderiam ser empregados nos mais diversos setores, como indústria automotiva e construção civil. Num primeiro momento, as vendas caíram 15%, mas, hoje, a Artecola produz inacreditáveis 5000 itens, vendendo-os para mercados em que sua participação é quase marginal, como as botas industriais, que levam em sua produção o mesmo material utilizado na blindagem de automóveis e têm, em média, uma vendagem de apenas 3000 pares por ano, a cerca de 500 reais cada um. Isoladamente, esse resultado é pouco expressivo, mas,

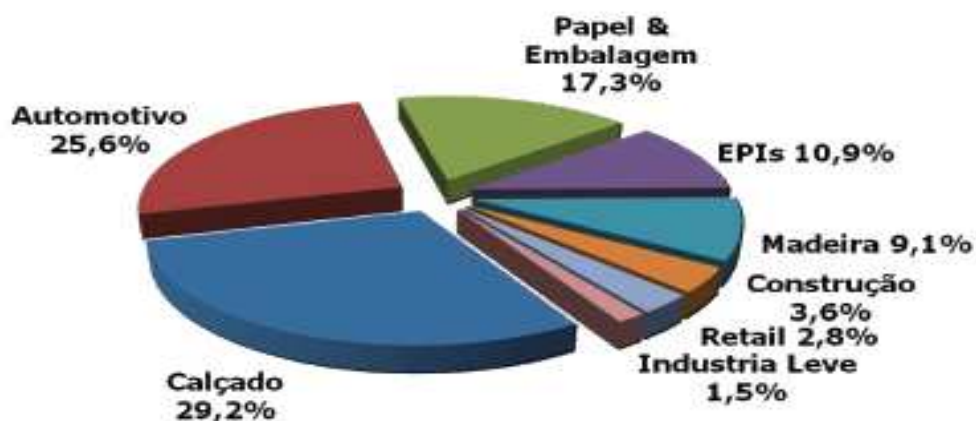
---

<sup>27</sup> Reportagem Zero Hora. (COELHO, 2012).

graças à multiplicação de milhares de produtos de nicho, as vendas da empresa cresceram 55% desde 2006, atingindo 280 milhões de reais em 2009 (AMORIM, 2010).

Se no ano 2000, 90% (noventa por cento) da receita da empresa era proveniente do setor calçadista, em 2011 este setor representava menos de 30% (trinta por cento) de participação na receita (figura 15).

Figura 15 – Participação por mercado



Fonte: Apresentação da Arteccla, ACI Novo Hamburgo, (ASSOCIAÇÃO..., 2011).

Desta forma, a Arteccla diversificou e se antecipou à grande crise do período pós-globalização dos anos de 1990 que afetou, não somente o segmento coureiro-calçadista, mas todos os setores da economia. Este período foi marcado pela falência de várias grandes e tradicionais empresas.

Em 2007, a crescente preocupação com as pessoas, o compromisso com a transparência nos negócios, em resguardar os interesses da família (acionistas) e em estabelecer uma profissionalização ainda maior, motivou a empresa a nomear o Conselho de Administração da Arteccla.

A Arteccla é hoje uma empresa profissionalizada, com processos de seleção de equipes baseados em competências. O Conselho de Administração, composto por cinco integrantes com maioria de profissionais independentes, define as diretrizes de atuação. A Presidência Executiva responde ao Conselho de Administração, e os demais níveis estratégicos respondem à Presidência Executiva. Este caráter permite que a empresa desenvolva seus planos de crescimento e perpetuação com total profissionalismo, vislumbrando sempre a sustentabilidade da Arteccla em todos os aspectos (Balanço Social, Arteccla, 2011, p. 9).

Sobre o conselho de administração o entrevistado 02 detalha:

“A Artecola tem um processo de governança. Ela tem conselheiros. Ela tem conselho de administração com membros acionistas, conselheiros externos e dentro do conselho de administração temos os comitês. São 3 comitês: comitê de risco, comitê de estratégia e inovação e comitê de desenvolvimento humano e ética. Cada conselho tem seu enfoque. Um está olhando a inovação estratégica, outro está olhando o processo de criar, movimentos, mudanças, culturas e cuidando da ética e ainda o outro cuida de questões técnicas como o risco que tem a organização, o que esta acontecendo em termos de resultados ou de riscos.

[...]

Dentro deste propósito de transparência, de governança, a Artecola, assim como ouve os acionistas, os fornecedores e os clientes; busca ouvir também os colaboradores. A ideia é fazer com que as pessoas interajam junto com a organização, pois são recursos chaves, mas também são recursos escassos, e justamente, por isto, é necessário cuidá-los e procurar o equilíbrio entre os interesses da empresa e das pessoas.” (Entrevistado 02).

A Artecola constituiu o conselho de administração por vontade própria, visto que, a empresa é uma sociedade limitada e a legislação brasileira exige apenas que as empresas de sociedade anônima tenham conselhos instituídos.

#### **4.3.2 Gestão Estratégica de Pessoas**

A organização que pretende alcançar excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas, pois as pessoas são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem, os resultados da organização. Se por um lado, são rotuladas como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam, nos diferentes níveis do processo decisório (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

A prioridade atribuída ao ser humano sempre esteve presente nas decisões estratégicas da Artecola. Prova disto é, que a implantação da certificação ISO 9001<sup>28</sup> ocorrida em 1998, foi coordenada pelo setor de recursos humanos, diferente da maioria das empresas, em que esta área não tem envolvimento e, na maioria das vezes, desconhece o processo.

---

<sup>28</sup> A ISO 9001 é uma série de normas sobre a gestão da qualidade que pode ser aplicada a empresas, produtos e serviços e que foi criada pela International Organization for Standardization (ISO) na década de 80. A Artecola foi a primeira indústria da América Latina a conquistar o certificado ISO 9001.

A Artecola é categórica ao afirmar que são as pessoas que constroem o sucesso. “Algumas empresas podem priorizar seus recursos humanos por uma questão de estratégia, outras por uma postura humanitária. E outras simplesmente porque está no seu sangue” (BOELTER, 2003).

Conforme site da Artecola (2013):

Nas Empresas Artecola, acreditamos nas pessoas e no seu papel fundamental para levar a diferenciação a todos os parceiros. Para nós, inovar é muito mais do que resolver questões técnicas, inovar é entregar soluções completas e diferenciadas, que agreguem valor, levando em conta as necessidades de quem fará uso delas e gerando os melhores resultados. Fazemos tudo isso através dos nossos colaboradores, afinal são as pessoas que tornam a inovação e a transformação possível. As Empresas Artecola acreditam que o valor de cada um nos faz únicos.

Para Fischer (2002) a definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos colaboradores, a fusão ou transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas.

“A partir do momento que a Artecola passou a trabalhar com planejamento estratégico, veio necessidade de buscar uma forma diferente de trabalhar gestão de pessoas ” (Entrevistado 02).

Em um ambiente de transformações, as empresas estabelecem estratégias de gestão de pessoas na busca de melhores desempenhos e resultados organizacionais, pautadas em seus valores, enfatizando o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

“O espaço da área de RH precisa começar a representar um processo estratégico dentro das organizações e não são. O RH quer queira ou não, ainda está atrasado na gestão estratégica das pessoas, pois os profissionais ainda não sabem fazer eficientemente uma análise de balanço, não sabe fazer leitura de resultado e tem dificuldades para alavancar uma estratégia e aí existe a dificuldade de como é percebido o RH dentro das organizações [...] A empresa precisa começar a olhar a gestão de pessoas como um foco de geração de resultados.” (Entrevistado 02).

A escolha da estratégia de pessoas deve ser uma tarefa pensada e executada pela alta administração da empresa. Em primeiro lugar vem a tarefa de

raciocinar sobre a missão da empresa - qual é nosso negócio? E como queremos estar daqui a alguns anos? Esses questionamentos vão os levar a definir objetivos, a preparar as estratégias e planos e a tomar as decisões que produzirão os resultados futuros (Drucker, 2006).

“[...] As competências que serviram para trazer o negócio até onde estamos [...] não servem para nos levar para frente [...] eu preciso de domínio de outras ferramentas. Eu preciso ter um manejo de pessoas, uma forma das lideranças conduzirem e alinharem as pessoas a estas estratégias. Qual o ponto mais primordial? É saber para onde nós vamos.” (Entrevistado 02).

Ao escolher ou elaborar um modelo de gestão estratégica de pessoas, deve-se “ter presente os objetivos da gestão estratégica de pessoas: contribuir efetivamente para o cumprimento da missão e a concretização da visão da empresa, considerando as pessoas como capital humano e ativo estratégico” (Teixeira et al., 2005, p. 134).

“[...] Cada pessoa tem suas expectativas, ansiedades, necessidades, desejos e isto, precisa ser conectado com a organização, caso contrário, não adianta o DH trabalhar e acreditar que está gerando resultado. Gerar resultado é construir algo que tenha valor e a empresa entenda que seja um valor, pois do contrário não adianta ter esta percepção individual. A organização deve entender que ela quer alcançar um propósito, o principal dela é o lucro, resultado, ebtida, mas para isto, ela vai precisar se valer das pessoas para alcançar. Sem as pessoas, ela não existe e a estratégia também não existe [...].” (Entrevistado 02)

A Artecola entende que para construir a estratégia de gestão de pessoas, é necessário primeiro a empresa saber para onde quer ir e posteriormente definir os papéis e responsabilidades para as pessoas.

“Para construir uma estratégia de gestão de pessoas dentro de uma organização... começa por definir papéis, responsabilidades para estas pessoas. Esta é, digamos assim, a grande construção.” (Entrevistado 02).

Para Dutra (2012) a grande transformação conceitual na gestão de pessoas é que é o indivíduo, em conjunto com a empresa, passa a ser agente de sua própria gestão. Ambas as partes, desempenham papéis determinantes e devem buscar o equilíbrio.



“A gestão das pessoas não é responsabilidade somente da empresa. É responsabilidade de todos e inclusive da própria pessoa e não somente do gestor. Cabe à própria pessoa saber como ela pode gerar resultado.” (Entrevistado 02).

Nesta visão de equilíbrio, cabe às pessoas a gestão do seu desenvolvimento, de sua carreira e competitividade profissional. Em contrapartida, cabe às empresas criar espaços, estimular o desenvolvimento, oferecer suporte e condições para o desenvolvimento das pessoas e mútuo da relação.

“Da mesma forma que a empresa cria produtos inovadores, criando novos produtos, tendo um nível de competência para produzir bens com custo adequado, tendo uma relação adequada com clientes, com a sociedade, seja atendendo os acionistas, seja atendendo os funcionários que terão maiores e mais fortes possibilidades de crescimento com o crescimento da empresa. O funcionário da mesma forma, a partir do momento que ele cuida dele mesmo, traz crescimento para a empresa. Então, há uma complementação: a empresa dá uma parte de desenvolvimento para ele e ele deve fazer a gestão da sua carreira [...]” (Entrevistado 02).

A gestão estratégica de pessoas esta interligada ao pensamento estratégico da organização. Portanto, é a forma que a organização vai orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo de seus anseios pessoais.

“O que vou criar de motivação para que o funcionário continue conosco daqui a três ou quatro anos? É preciso fazer algo. E ao mesmo tempo o funcionário tem que pensar e fazer algo por ele mesmo, para que a empresa queira continuar com ele. Esta é a dinâmica, a variável desta grande parceria que se precisa construir para nosso desenvolvimento e para que nossos propósitos sejam alcançados. É necessário que seja bom para os dois lados”. (Entrevistado 02)

O processo de alinhar o pessoal com estratégia envolve três passos fundamentais:

- a) comunicação e educação dos colaboradores sobre a estratégia;
- b) vinculação dos objetivos e incentivos pessoais à estratégia;
- c) alinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as

competências necessárias ao sucesso da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008).

Procurando alinhar interesses, fundamentada na lógica da governança, a Artecola estabelece anualmente, no início de cada exercício, o contrato metas a todos colaboradores. As metas são individuais e condizem com os objetivos da empresa. Portanto, são ambiciosas, mas, atingíveis. O contrato de meta será assinado pelo colaborador e deve estar claro para ele, que o discutirá com seu gestor. O contrato de meta em conjunto com a avaliação de desempenho que ocorre no final do exercício, compõem a política de gestão de performance. Sobre este processo o entrevistado 02 coloca que:

“[...] É você alinhar uma prática de performance dentro da organização aonde você tem os objetivos de uma reflexão de resultado esperado para o exercício para os próximos cinco anos e você precisa criar um mecanismo de estabelecer contratos de meta.” (Entrevistado 02).

Ainda sobre este processo ele acrescenta:

“Para chegar a um patamar de resultado ou alguns indicadores estabelecido no BSC e para isto tem que ter um grupo de pessoas estabelecendo um contrato de metas e objetivos. Estes objetivos precisam ser alcançados para que o resultado do negócio seja alcançado, então desta forma, você vai **alinhar as pessoas ao negócio**. Aí, entra depois uma diretriz, para fazer o acompanhamento da performance individual de cada um. Se não alcançou, você direciona para um desses mecanismos de aprendizagem e você vai fazendo com que esta mola propulsora faça todo mundo trabalhar. Na verdade, o que a gente está fazendo, é primeiramente uma gestão de mudanças, para que as pessoas não pensem somente em si ou na sua área ou somente na sua unidade de negócio.” (Entrevistado 02).

O modelo de gestão estratégica de pessoas deve buscar inovação e introdução de melhorias, sejam elas no desenvolvimento de um novo produto ou processo, na elaboração de uma nova estrutura, na formação ou desenvolvimento de uma equipe, na implementação de um plano, ou mesmo, na adequação dos comportamentos existentes na organização.

“Se a empresa não tem um viés forte de inovação, ela não vai conseguir crescer produzindo exatamente o que tinha. Se ela não tem capacidade produtiva, ela vai ter que ampliar esta capacidade. Pode crescer

organicamente construindo seus parques fabris ou adquirindo uma ou outra organização [...] Eu preciso desenvolver nas pessoas. Eu preciso criar projetos de desenvolvimento [...].” (Entrevistado 02)

A estrutura de uma organização se apresenta como sendo de extrema importância para a adoção do modelo de gestão estratégica de pessoas, porque para definir este novo modelo, na maioria das vezes é necessário mudar a forma de distribuição de tarefas, departamentos e coordenação nos níveis de controle e poder.

“A organização cresceu dez vezes em termos de resultado, desde que começamos a trabalhar com planejamento estratégico e isto fez com que mudassem os conceitos e as competências [...]” (Entrevistado 02).

É preciso adaptar a estrutura à estratégia adotada, pois estratégia e estrutura são elementos que andam sempre juntos e, apesar de independentes, dificilmente um alcançará sucesso separado do outro, além disso, uma estrutura organizacional inadequada pode representar perigo (DRUCKER, 2006).

“Este crescimento faz com que tenhamos um universo de pessoas e a maneira de levar este conhecimento mais rapidamente é que a gestão de pessoas seja feita pelo próprio gestor. Você tem um profissional de RH pensando junto e construindo corporativamente.” (Entrevistado 02).

A estrutura deve seguir a estratégia e também representar o sustentáculo da filosofia da gestão estratégica, que deve ser o resultado de um trabalho coletivo, a qual participam representantes de todos os níveis da empresa. Sendo esta, a forma essencial para que ocorra a internalização das crenças, valores e comportamentos da cultura estratégica.

Na busca por alinhar os interesses da empresa e das pessoas, tendo como base a importância da estrutura adequada para assegurar resultado e desempenho, a Artecola optou por estruturar sua gestão estratégica de pessoas no formato de consultoria interna de recursos humanos, o qual será detalhado no item a seguir. Além, do elemento estrutura, a gestão estratégica de pessoas na Artecola, considera as competências essenciais entendidas pela empresa, definição de políticas para presidir as relações entre empresa e pessoas e funções estratégicas que fortaleçam o desempenho de todos.

#### 4.4 O MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA ARTECOLA

Este subcapítulo tem o objetivo de investigar a importância do modelo de consultoria interna de recursos humanos no contexto da empresa Artecota, bem como verificar os resultados e dificuldades do modelo na empresa.

O subcapítulo analisa a opção da empresa pelo modelo, os objetivos da escolha, os principais papéis, as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo e os espaços para melhorias do modelo de consultoria interna de recursos na empresa.

##### 4.4.1 O Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Pautados nas premissas de que rigidez e dogma representam uma ameaça a sobrevivência da empresa e o sucesso do passado não garante o sucesso no futuro fez com que a Artecota, mesmo com crescimento constante e resultado acima do esperado, continuasse em busca da excelência, por entender que a empresa ao evoluir, desenvolve as pessoas, e elas fazem o mesmo com a organização (DUTRA, 2001).

“[...] Era um cenário bom, de uma empresa em expansão, muito mais pelo volume dos negócios e da economia, pois não havia uma estratégia a respeito. Percebemos que, para repetir o crescimento dos últimos anos e torná-lo sustentável, seria necessário mudar a forma de gerenciar pessoas [...]” (Entrevistado 01).

No processo de busca por gerir pessoas de uma maneira mais estratégica, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um apoio à gestão da empresa. A área de gestão de pessoas está estruturada e é organizada de maneira diferenciada do tradicional, conferindo maior interação entre as pessoas, em que o objetivo é facilitar o alinhamento entre elas e à estratégia da organização (Leite et al., 2009).

“[...] na revisão do planejamento estratégico na empresa, na fase de execução identificamos que as pessoas eram nosso “gap”, passaram a representar o gargalo, um empecilho ao crescimento dos negócios da empresa.” (Entrevistado 01).

Desde 1986, a Artecola possui setor de recursos humanos estruturado, normatizado, com políticas e práticas presentes (BOELTER, 2003). Entretanto, as pessoas ainda eram administradas de maneira técnica e não tinham espaço para contribuir, inovar e enriquecer o trabalho (ORLICKAS, 2012).

“Na época, tínhamos um modelo de gestão centralizado, gerentes antigos, e nosso setor de recursos humanos era um pouco mais que um DP que cumpria toda a burocracia legal, mas não era eficiente em práticas de gestão de pessoas. Percebemos a importância de mudarmos nosso modelo [...] constatamos que as pessoas estavam, naquele momento, representando uma ameaça ao crescimento da empresa [...]” (Entrevistado 01).

A consultoria interna é uma nova forma de trabalho que tem como base os conceitos e modelos da consultoria externa e, que dentro da organização representa um novo cargo que tem como objetivo dar respostas às exigências do cenário complexo de mudanças na organização do trabalho. O modelo surgiu pela necessidade de que as diversas áreas tenham uma atuação mais estratégica dentro das organizações (MANCIA, 2010).

“[...] Reconhecemos que nosso modelo não era adequado, estava ultrapassado. Sabíamos que tínhamos que buscar uma alternativa e fomos atrás de uma consultoria externa para implantação de um novo modelo. A partir daí, auxiliados pela consultoria externa, fizemos (os principais gestores) visitas há várias grandes empresas consideradas TOP's e já com reconhecimento em práticas modernas e eficazes de RH.” (Entrevistado 01).

No modelo tradicional a área de recursos humanos é responsável por operacionalizar, pensar, desenvolver, controlar e gerenciar todas as tarefas relativas às pessoas da organização, como por exemplo: recrutamento e seleção, admissão, demissão, remuneração, talentos, negociação sindical, controles, cálculos, consulta à legislação trabalhista, benefícios, capacitação, treinamento e desenvolvimento entre outros e as decisões envolvendo pessoas eram centralizadas também nesta área, a partir da implantação do modelo de consultoria, a responsabilidade por gerir pessoas passa a ser compartilhada com todos os líderes. De modo que, todos os gestores passam a ser também gestores de pessoas (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2012).

O processo decisório referente às pessoas era centralizado no setor de RH. O RH era responsável por toda a burocracia do DP e também pelas questões recrutamento e seleção, benefícios, retenção de talentos, treinamento, clima organizacional, comunicação das diretrizes etc. (Entrevistado 01).

A partir da descentralização na sua estrutura, a área de gestão de pessoas, passa a desenvolver novos projetos e treinar os gestores das diversas áreas para que estes assumam o gerenciamento de suas equipes e algumas tarefas operacionais, que antes estavam centralizadas na área de gestão de pessoas.

No modelo de consultoria interna de recursos humanos, a área de gestão de pessoas atua estrategicamente, agregando valor significativo às organizações por meio da valorização humana, da geração de conhecimento, desenvolvimento compartilhado e competitividade. (ORLICKAS, 2012).

“Não tínhamos conhecimento anterior do modelo de consultoria interna. Olhamos outros modelos tradicionais de RH, mas, o de consultoria foi o que nos pareceu melhor para nosso momento e necessidade futura.” (Entrevistado 01).

O relato do entrevistado 01 demonstra o cuidado na escolha e a importância que representa para empresa um modelo de gestão de pessoas adequado a sua realidade. Também se percebe a visão constante de futuro:

“[...] Mas, era importante que fosse um modelo já utilizado por grandes empresas no Brasil e no Exterior, pois na nossa estratégia a questão da internacionalização estava muito presente. Então, não adiantaria adotar um modelo para o Brasil, se não pensássemos além. E também era importante que o modelo já apresentasse resultados reconhecidos nestas grandes empresas [...]. As visitas empresariais foram determinantes para que adotássemos um benchmarking.” (Entrevistado 01).

Quando uma organização opta pela implantação do modelo de consultoria interna de recursos humanos, significa que ela pretende redimensionar o papel de sua área de gestão de pessoas, através de mudanças nas estruturas organizacionais, promovendo a criação de quadros de trabalho flexíveis, onde haja maior facilidade na comunicação e rapidez na tomada de decisão. Um dos objetivos

do modelo é fortalecer o contato entre as pessoas e o desenvolvimento do trabalho em equipe (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2012).

A Artecola implementou o modelo de consultoria interna gradativamente ao longo do ano de 2004 e em 2005 já estava em total funcionamento. Após, detectada a necessidade, foi contratada uma consultoria externa especializada em gestão de pessoas, que os auxiliou na escolha do modelo. Os executivos da Artecola não possuíam conhecimento anterior do modelo de consultoria. No entanto, sabiam exatamente das suas necessidades e a partir disto, com o auxílio da consultoria externa buscaram um modelo que pudesse ser adaptado à realidade deles. Além disto, foi feito benchmarking em algumas empresas no Brasil e no exterior.

O responsável pela implementação e multiplicação do modelo de consultoria interna foi o diretor de recursos humanos. Foram realizados treinamentos, ações de mobilização e sensibilização das equipes em vários momentos antes e depois da implementação.

No modelo de consultoria interna de recursos humanos, a área de gestão de pessoas, assume uma função estratégica, com maior foco no negócio, agregando valor à organização, pois tem como objetivo responder com agilidade e inteligência às demandas. O profissional de gestão de pessoas passa a atuar como um agente interno, mas com a vantagem de conhecer com profundidade os problemas da organização, podendo ser um agente de mudanças (ORLICKAS, 2012).

“Houve uma mudança estrutural forte em toda a empresa. O setor de RH (recursos humanos) passou a chama-se DH (desenvolvimento humano) e atualmente evoluiu para DO (desenvolvimento organizacional) e, além disso, a estrutura organizacional como um todo foi reestruturada” (Entrevistado 01).

Na ocasião da implementação do modelo de consultoria interna, o setor de recursos humanos passou a chamar-se Desenvolvimento Humano (DH) e desde 2011, chama-se Desenvolvimento Organizacional (DO), passando a ter uma visão mais ampla, no sentido de interligar desenvolvimento da empresa com o desenvolvimento das pessoas: “Deixamos de ser DH para ser DO. Entrou para a área todo o processo de planejamento estratégico e novos negócios” (Entrevistado 04). Da mesma forma temos o Entrevistado 02:

“As pessoas precisam ser medidas. Pois elas devem saber que prestam serviços que devem ser mensurados, pois estes serviços geram valor no negócio. E aí, entra algumas mudanças que algumas organizações estão fazendo e a Artecola há dois anos quando fez a reavaliação do planejamento estratégico fez o desenho para ter uma área de desenvolvimento organizacional” (Entrevistado 02).

A área de desenvolvimento organizacional (figura 16) faz parte de um processo de mudança. Geralmente uma empresa implanta uma área de desenvolvimento organizacional quando objetiva programar mudanças significativas de longo prazo. O DO pode ser definido como uma estratégia para tornar a empresa mais eficaz, democrática e humanística (DUBRIN, 2006).

“O propósito do desenvolvimento organizacional é alinhar pessoas ao negócio. O alinhamento deste processo passa pela estratégia da empresa. Passa pelo desdobramento da estratégia para que chegue a todos os níveis da organização. Passa pelo desenho dos processos, pela definição de como a matriz da organização (falando em termos de cultura organizacional) e seus processos realmente interage entre si para que realmente a gente possa fazer uma construção para saber se as pessoas, através de seus processos estão gerando resultados” (Entrevistado 02).

Figura 16 – Desenvolvimento organizacional nas empresas



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Marras (2011).

O desenvolvimento organizacional também atua na melhoria contínua para evitar o círculo vicioso de deterioração organizacional, tendo a finalidade de alavancar a empresa a estágios mais avançados, integrando ao mesmo tempo



metas individuais, grupais e empresariais. Assim, é responsável por planejar sistematicamente o desenvolvimento, partindo da situação atual até a situação desejada de maneira cíclica e permanente (MARRAS, 2011).

“As mudanças aqui são constantes. Há um grande índice de demissões por causa de pessoas que não se adaptaram as mudanças” (Entrevistado 05).

O entrevistado 02 reforça a importância que o modelo de consultoria interna possui para a evolução da organização através dos relatos:

“[...] A organização cresceu dez vezes em termos de resultado desde a implantação do planejamento estratégico. Isto fez com que conceitos, as competências, o crescimento das áreas fossem diferentes [...] aí veio a necessidade de trabalhar uma forma diferente de gestão de pessoas, isto é, uma nova dinâmica para lidar com as pessoas.

[...]

Há uma evolução a ser percorrida hoje em termos de ligar as pessoas as estratégias da empresa [...] A consultoria interna de recursos humanos é um meio de criar um canal de comunicação junto com as unidades de negócios. A consultoria é um elo mais rápido” (Entrevistado 02).

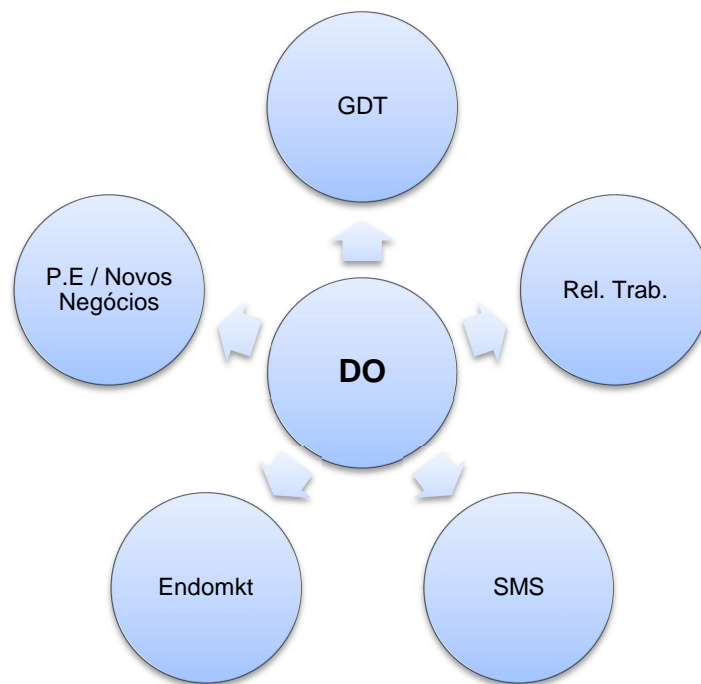
Um dos principais objetivos do modelo de consultoria interna de recursos humanos é proporcionar maior agilidade à organização como um todo, de forma a sanar a morosidade nos processos e conferindo, assim a área de gestão de pessoas um novo papel, ser uma atividade de *staff*, ou seja, apoiar, assessorar, dar suporte especializado fornecendo serviços específicos e prestando subsídio cognitivo à cúpula da empresa, relativo a assuntos de planejamento estratégico de pessoas, qualidade dos talentos que compõem a organização, desenvolvimento individual e organizacional, políticas de manutenção da gestão de pessoas, produtividade, qualidade total e outros (MARRAS, 2011).

A consultoria interna de recursos humanos é um modelo de atuação em que a área de gestão de pessoas possui maior proximidade com as demais e assim, pode estar mais envolvida com os detalhes de cada negócio, participando de forma ativa, contribuindo na construção da estratégia e execução de ações para impulsionar o projeto empresarial, estimulando as pessoas a conhecerem a cultura organizacional e caminharem na direção de resultados. Este modelo assume um olhar sistêmico sobre a organização e tem um papel de apoio à gestão e às ações, além disso, tem

atuação determinante nas mudanças culturais, estruturais, tecnológicas, comportamentais e de organização do trabalho (MANCIA, 1997, 2010).

“Na Artecola a área de desenvolvimento organizacional é responsável pelo planejamento estratégico e desenvolvimento de novos negócios, sustentabilidade, marketing institucional e endomarketing, relações do trabalho e gestão de diversidade e talento. O propósito é construir a estratégia da organização, mas a estratégia, não é construída somente por esta área. É sim, construída por todos os gestores dos negócios. O DO faz com que estas expectativas de negócios individualizadas sejam aquela ambição que tem os acionistas, o conselho e a Artecola como um todo. A área faz o alinhamento de todas as expectativas e ao final do planejamento estratégico a gente tem opções, que são opções de negócios, de produto, opções de mercado, de investimento” (Entrevistado 02).

Figura 17 – Estrutura da área de Desenvolvimento Organizacional (DO) na empresa Artecola



Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

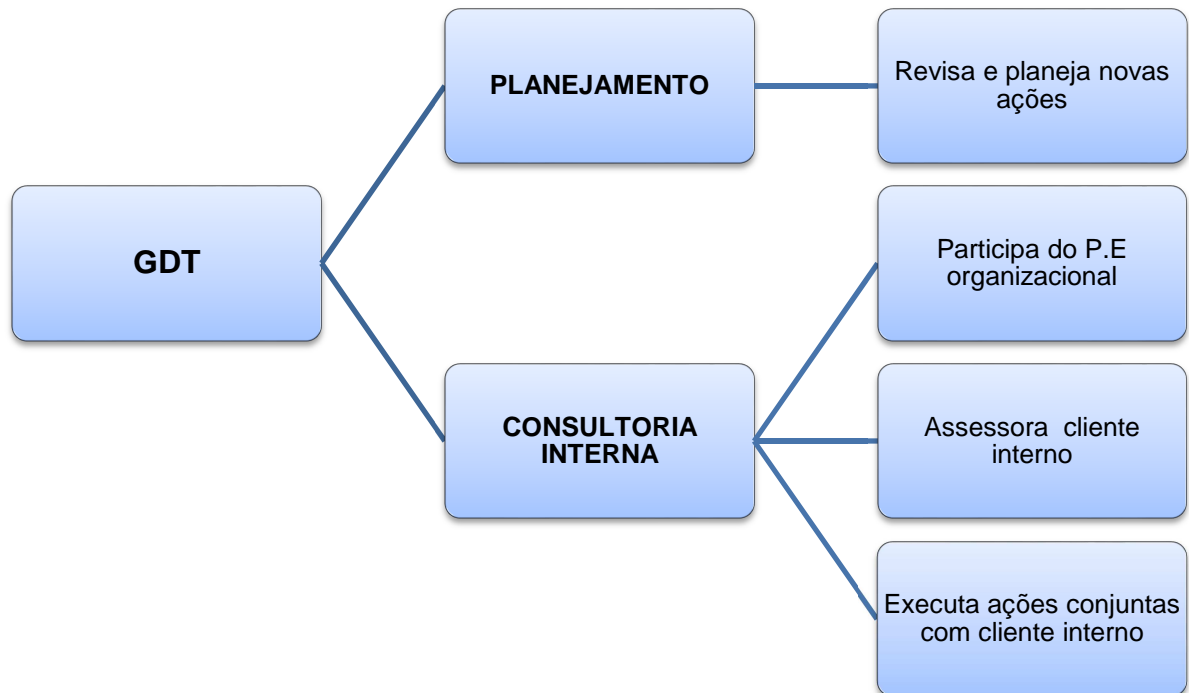
A área de desenvolvimento organizacional da Artecola (figura 17) está estruturada em cinco setores. São eles: Planejamento Estratégico e Novos Negócios (PE/NN), Gestão da Diversidade e Talento (GDT), Relações do Trabalho (RT), Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SMS) e Marketing Institucional e Endomarketing (ENDOMKT).

O setor de planejamento estratégico e novos negócios é responsável pelo planejamento estratégico da organização e dos novos negócios como: aquisições, *joint ventures*, alianças e parceiros estratégicos. O setor de gestão da diversidade e talentos (figura 18) é onde estão alocados os consultores internos. Relações do trabalho responde pela parte burocrática da gestão de pessoas, como folha de pagamento, férias, rescisões e demais cálculos. O setor de saúde, segurança e meio ambiente, também chamado de sustentabilidade envolve a segurança e medicina do trabalho. E por fim, marketing institucional e endomarketing zela pela imagem da instituição perante o público interno e externo.

“[...] Então... esta área de diversidade e talento, ela justamente veio com o propósito de conciliar a forma de trabalhar com uma enorme diversidade de pessoas que pensam de maneira diferente” (Entrevista 02).

“Uma das coisas que a Artecola não faz... é comprar a empresa em um dia e no outro dia trocar a placa e tudo tem que ser feito do jeito que a Artecola faz. Por um lado, isto é muito bom e por outro lado, demora a gente criar um padrão. Mas vemos isto como forma de respeito. Então, todas as vezes que a gente adquiriu uma nova empresa, vamos entrando aos poucos, vamos ver o que eles têm de bom, o que dá para manter, o que pode ser aproveitado. Muitas coisas que tem hoje no DH são coisas que vieram na aquisição das plantas” (Entrevista 04)

Figura 18 – Consultoria interna dentro da empresa Artecola



Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

Na Artecola, o modelo de consultoria interna de recursos humanos é entendido como uma forma estruturação de gestão de pessoas. Os consultores internos estão alocados na área de desenvolvimento organizacional dentro do setor de gestão de diversidade e talentos.

“[...] Na área de planejamento são pensados todos os programas [...] tem toda a parte de capacitação, desenvolvimento (T&D), recrutamento e seleção, gestão de performance que entra todo o processo da parte de avaliação de desempenho, processo de pesquisa de clima organizacional, processo de sucessão e talentos” (Entrevistado 04).

O setor de gestão da diversidade e talentos é responsável por desenhar, desenvolver e operacionalizar conjuntamente com os gestores as ações envolvendo as pessoas. O GDT subdivide-se em núcleo de consultoria e núcleo de planejamento.

O núcleo de planejamento idealiza, desenha, revisa e planeja como viabilizar programas e ações de desenvolvimento humano, a partir do planejamento estratégico. Os principais processos deste núcleo são: “Artecolarização”, capacitação e desenvolvimento, recrutamento e seleção, gestão de performance, pesquisa de clima e processo de sucessão e talentos:

- a) a “Artecolarização” é um o programa que tem como finalidade introduzir as pessoas na cultura da empresa, mostrando o “jeito de ser” da empresa;

“[...] E tem pessoas que dão muito certo na Artecola e outras que não! A gente tem um volume de trabalho muito grande e tem uma exigência forte também e a diretoria é muito exigente em relação as metas e indicadores. Somos muito focados em resultados e nem todas as pessoas se adaptam neste modelo” (Entrevistado 04).

- b) capacitação e desenvolvimento são os treinamentos que buscam desenvolvimento das pessoas. Todos os colaboradores têm anualmente em seu plano de desenvolvimento individual uma série de treinamentos a realizar. A necessidade é levantada pelo gestor conjuntamente com o consultor interno e as demandas serão planejadas por este núcleo;
- c) recrutamento e seleção este núcleo planeja os processos seletivos desde a captação até a fase final;
- d) gestão de performance é um processo amplo. É iniciado pelo contrato de meta, passa pela avaliação de desempenho, pelo plano de desenvolvimento individual e é finalizado com o mapa da performance de cada colaborador;

“Quem faz a avaliação são os gestores, mas a consultora faz o acompanhamento, ela tem que treinar os gestores novos. O nosso modelo de avaliação de desempenho para lideranças é mensal. A gente tem um modelo de avaliação de desempenho que contempla 50% metas e 50% competências. Então, é “quali” e “quanti”. Cada profissional da Artecola tem um contrato de metas que é estabelecido para o decorrer do ano. Este contrato de metas de 2013 em janeiro de 2014 vai ser avaliado integralmente, mas no caso das lideranças mensalmente são monitoradas as metas do contrato. A parte da competência a gente faz anual. Também a cada ano há renovação dos contratos com novas metas. Quanto as competências usamos as competências essenciais da Artecola [...] e estas competências que são exigidas para qualquer profissional que entre aqui e por estas competências todos nós somos avaliados” (Entrevistado 04).

As competências essenciais da Artecola são nove: iniciativa, comprometimento com a empresa, orientação para resultados, visão sistêmica, capacidade profissional, liderança em equipes, inovação, paixão pelo que faz e capacidade de realização. Todas as competências constam na avaliação de

desempenho. Exceto a competência de liderança em equipe que consta somente na avaliação dos cargos de liderança.

“O contrato de metas tem três níveis: operacionais, táticos e estratégicos e cada nível destes, têm as competências que serão avaliadas [...]” (Entrevistado 06)

“[...] Mas temos uma diretriz, para fazer o acompanhamento da performance individual de cada um. Se não alcançou você direciona para um desses mecanismos de aprendizagem [...]” (Entrevistado 02)

“[...] O processo de gestão de performance permite que durante no máximo três anos consecutivos que se tenha um insatisfação. Depois disto, se começa dar uma olhada, se é o profissional que a gente quer. Às vezes, até antes disto, porque no caso de uma liderança a gente faz acompanhamento mensal e se a gente acompanha que o profissional ali por dois ou três semestres e a gente vê que ele não consegue atingir as metas... ele não fica [...]” (Entrevistado 04).

“A maioria das pessoas que saem da empresa é por problemas comportamentais e não por desempenho. A pessoa que falta muito ou deixa de atender... Comportamento. Tecnicamente a empresa é bastante flexível. Se a gente tem uma meta que é inatingível a gente vai mudar aquela meta. Eu não vou prejudicar uma pessoa por causa de um resultado de um indicador” (Entrevistado 05).

Pesquisa de clima faz parte da governança da empresa e é através desta ferramenta que todos os colaboradores são ouvidos e podem participar de forma mais ativa.

“A pesquisa é aplicada anualmente. São 22 itens em um questionário. Se pega todas as grandes áreas da organização constrói-se uma pesquisa para saber como a organização está manejando estes processos. As questões são como eles são percebidos os líderes, como percebem a ética na organização, como percebem que é tratada a qualidade, como eles percebem a estratégia, como é a comunicação, se se sentem valorizados [...] O propósito é fazer com que as pessoas interajam junto com a organização. Isto é um *overview* de toda a organização e depois deve ser direcionado um foco” (entrevistado 02).

Sucessão e talento é o processo mais estratégico, na visão na Artecola. Este plano prevê que cada gestor tenha até três pessoas sendo preparadas para lhe

sucedem no cargo. O plano é sigiloso para não causar desconforto e competitividade entre as pessoas.

“O processo de sucessão é o mais estratégico. É onde realmente a gente começa olhar aquelas pessoas que a Artecola vai desenvolver e vamos olhar com um “carinho” um pouco mais que especial porque são potenciais para amanhã ou depois assumirem posição de grande condição dentro da empresa, de grande responsabilidade.

[...]

Nosso plano de sucessão não é divulgado. Então a pessoa está no plano, mas ela não sabe. No passado a gente divulgava e acabava criando algumas expectativas que não se consolidaram ou até a pessoa dizia – poxa, mas eu estou aqui a um tempão... eu já fiz de tudo... só que o “cara” não sai e não há vaga. Aí a gente parou de divulgar e então, fazemos um plano de sucessão que é conhecido pelos Diretores das áreas [...].” (Entrevistado 04)

O entrevistado cita alguns detalhes do plano de sucessão, que também é um *assessment* e relata os resultados.

“O plano acaba sendo uma forma de estarmos a cada seis meses, pelo menos, vislumbrando e vendo como estou trabalhando quem está se destacando. Essa pessoa está indo muito bem ou está indo bem... Ou então, estava bem e deu uma caída. Então, temos que ver o que está faltando, se é uma capacitação, enfim, o que a gente pode fazer.

[...]

A gente tem um número, um índice bem alto de aproveitamento, gira em torno de 60% de aproveitamento as vagas fechadas internamente e até 50% de vagas estratégicas, então, antes de olhar para fora, a gente olha bem para dentro. O plano de sucessão ajuda a gente ter este olhar de quem são os talentos... Em vez de eu olhar funcionário a funcionário, eu vou direto ao plano de sucessão e olho quais são os profissionais que estão sendo preparados naquela área” (Entrevistado 04).

Além dos processos citados o núcleo de planejamento do setor de Gestão de diversidade e talento planeja e desenha novos projetos. Alguns deles recentemente implantados e outros já em fase de implantação como citam os entrevistados:

“Temos projetos intercalados... A universidade Artecola é um centro de tecnologia que atende clientes focada na área de calçados e adesivos [...] houve outros programas como: projeto fábrica de líderes e projeto equipes de alta performance e também a construção do EAD. Houve a recente criação da Universidade corporativa que não é somente programa de treinamento. Atende colaborador e também clientes. A ideia é expandir conhecimentos. Nós queremos interagir com o fornecedor e ter um elo no

eixo da aprendizagem técnica, comportamental e institucional. São três eixos de atuação. Todos estes programas estão alinhados a estratégia da empresa” (Entrevistado 02).

“Agora estamos montando um portal de carreira, onde o profissional vai poder ver onde ele está e onde ele pode chegar dentro da empresa. Não chamamos de plano de carreira, pois achamos que isto delimita e limita [...] Neste portal a pessoa vai poder vislumbrar quais as posições aonde ela quer chegar. Por exemplo: eu quero chegar a tal posição... aí tenho lá todos os requisitos daquela posição e com isto eu posso fazer uma auto avaliação. Por exemplo: eu percebo que eu tenho condições, eu tenho isto, ou ainda me falta isto, ou eu tenho este “gap” etc.

[...]

Outra ideia é ter padrinhos. Exemplo: fulano quer chegar a tal posição. Então, ela vai me deixar isto claro, lá dentro deste portal. E eu vou passar a fazer um trabalho de acompanhamento para que ela se desenvolva dentro deste processo. Chamamos de aconselhamento de carreira. O que tu podes fazer, que curso é legal, o que pode te ajudar para te desenvolver, o que podes complementar, olhe as características que tu estas te avaliando, deves avaliar isto e podes melhorar naquilo... Eu percebo isto. A pessoa vai ter esta disponibilidade de montar e ver até onde ela pode chegar, ela pode vislumbrar, mas não é uma garantia como muitas empresas quando criaram seus planos de carreira delimitaram [...]A ideia é que as pessoas possam vislumbrar, possam buscar se qualificar e montar um plano de desenvolvimento individual para chegar naquele patamar, mas sabendo que vai ter uma definição que vai limitar que é a empresa” (Entrevistado 04).

O núcleo de consultoria é responsável por participar do planejamento estratégico organizacional, sugerindo programas e ações que posteriormente irão para o núcleo de planejamento. Além do mais, tem a atribuição de viabilizar as ações planejadas, assessorar o cliente interno e executar ações conjuntas com o mesmo.

O setor de gestão de diversidade e talentos divide-se em dois núcleos, no entanto, ambos trabalham integrados, sendo que a atividade de um depende do outro. Na verdade, a integração ocorre não somente entre os núcleos, a empresa como um todo, trabalha de forma interligada e esta cultura de integração e complementariedade é cultivada e incentivada na empresa.

“[...] E também existem outros processos que os consultores coordenam que daí não estão vinculados ao GDT [...] Por exemplo, todo o processo de remuneração está ligado à relações do trabalho... esse portal de carreira que estamos desenvolvendo, a gente tem uma consultora de remuneração que está pensando isto junto ao coordenador e hoje mesmo



está treinando nossa consultora interna mostrando como vai ficar o portal, quais os meios de acesso, como vão ficar os níveis de acessos. Porque é a consultora que vai buscar esta informação planejada junto a estas áreas de apoio, ela recebe uma qualificação nisto e vai levar esta informação para as unidades de negócio em que atua. Ela vai entrar em contato com o diretor da unidade e com toda a equipe de gerentes para implementar em cada uma das equipes que existem dentro das unidades que ela atua” (Entrevistado 04).

#### **4.4.2 Os Principais Papéis no Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos**

Os papéis no modelo de consultoria interna de RH são apresentados como: consultor interno e gestor de pessoas.

##### **4.4.2.1 O Consultor Interno**

O cargo de consultor interno exige uma atuação fortemente estratégica, portanto, este profissional deve reunir, em seu perfil, conhecimentos variados, além de desenvolver competências essenciais ao sucesso profissional.

“O consultor interno tem que entender da organização, dos processos, da estratégia. O que a empresa produz... Que tipo de responsabilidade exige... Ele precisa entender de remuneração, de seleção, de perfil, enfim, ter uma visão de recursos humanos como um todo para poder conversar sobre o negócio. Exemplo: Se houver um problema ele consegue identificar, se é falta de pessoal, se é falta de treinamento, chefia ou resultados não bem planejados. Este consultor deve ter um perfil bem amplo” (Entrevistado 02).

Para atuar como consultor interno, o profissional deve ter uma visão generalista da área de gestão de pessoas, ao mesmo tempo, múltiplas qualificações, pois ele será o link entre o cliente interno,<sup>29</sup> a área de gestão de pessoas corporativa e as estratégias da organização.

---

<sup>29</sup> Na Artecola, o cliente interno dos consultores são os gestores.

O consultor interno será um facilitador na realização de levantamentos e diagnósticos e também, deverá propor soluções, oferecer pareceres, opiniões e críticas (LEITE et al., 2009; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et. al., 2005).

“Nós atuamos no modelo de consultoria interna onde cada consultor é generalista, então, ele não conhece a fundo todos os processos. Não é uma pessoa que entende tudo de remuneração, por exemplo. Mas, é uma pessoa que entende o suficiente para dar retorno ao cliente dele. A grande chave do modelo de consultoria que a Artecola trabalha é ser um modelo generalista” (Entrevistado 04).

A essência das atividades do cargo do consultor interno é estratégica, tendo em vista este fato, é necessário que este profissional esteja alinhado ao plano estratégico da empresa (GIL, 2011; LACOMBE, 2011; LEITE et al., 2009; MARRAS, 2011; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et al., 2005).

“O cargo se caracteriza por ser o apoio direto e estratégico do primeiro escalão. Atuamos juntos e é o apoio da diretoria e gerência, tudo que abrange o plano de desenvolvimento, metas, o que é alinhado aos objetivos estratégicos que se relaciona às pessoas é característico do consultor” (Entrevistado 05).

As atividades desempenhadas por este profissional são bastante complexas, envolvendo funções estratégicas e de planejamento e funções de orientação e assessoria fundamentalmente (MARRAS, 2011).

Nas funções estratégicas temos:

- a) participar da formulação do planejamento estratégico da empresa, assessorando no alinhamento das estratégias de gestão de pessoas com as estratégias do negócio;
- b) formular, analisar, discutir e validar com os gestores as propostas de políticas de gestão de pessoas;
- c) estudar metas e gestão da equipe para os clientes internos;
- d) adaptar os produtos e serviços às necessidades do cliente interno.
- e) reavaliar a missão e políticas de gestão de pessoas verificando se condizem com a estratégia da empresa;
- f) apresentar ideias sobre indicadores de desempenho e de produtividade;

- g) acompanhar pesquisas de opinião sobre os serviços e produtos de gestão de pessoas;
- h) propor e planejar mudanças.
- i) realizar levantamento de necessidades dos clientes internos, identificando e sugerindo inovações apropriadas, de forma a atender a todas as necessidades do negócio no menor tempo, custo e com melhor qualidade;
- j) propor projetos de capacitação e treinamento; planejamento de carreira; benefícios; gestão de desempenho;
- k) coordenar os trabalhos conduzidos por parceiros externos eventualmente contratados para o desenvolvimento de novos produtos de gestão de pessoas;

Quanto às funções estratégicas, os entrevistados 05 e 06 relatam às atividades essenciais.

“No planejamento estratégico... é feita uma primeira reunião com a apresentação dos planejamentos dos últimos anos e realizações e é solicitado que pensássemos em objetivos, ações para o próximo ano” (Entrevistado 06).

“[...] Nós, consultores contribuimos alinhando os objetivos com as estratégias dos mercados e das unidades de negócios na parte de valorização de gestão de pessoas, por exemplo: Mensura-se que o mercado XPTO tenha um crescimento de 20% na região Nordeste. 20% de crescimento. Então... quanto eu preciso de contratação de mão de obra ou efetivo ou temporário ou representação para que eu traga este resultado, este crescimento. Então, a gente contribui da seguinte maneira: dando sugestões e alinhando os orçamentos. Ah, tu vai precisar contratar cinco pessoas... o orçamento para cinco pessoas, nos níveis X, Y e Z é de tanto para parte de salários, para parte de benefícios é tanto... então, a gente contribui verificando o crescimento, a estratégia e alinhando elas às pessoas” (Entrevistada 05).

O consultor interno precisa entender de todos os subsistemas da área de gestão de pessoas. É necessário ter um conhecimento interdisciplinar (LEITE et al., 2009).

“Nós trabalhamos integrados com a parte de administração de pessoal e com as demais áreas [...] quem participa do P.E é a Consultoria, então, se eu preciso de alguma informação que não tenha, aí eles dispõem pra mim, para que eu entregue ao cliente interno” (Entrevistado 05)

Nas funções de orientação e assessoria temos:

- a) recrutar e selecionar: orientar o cliente interno quanto à forma mais adequada de recrutamento (recrutamento interno ou externo); discutir com o cliente interno qual o perfil mais adequado para o cargo (formação, idiomas, habilidades e competências necessárias); apresentar ao cliente interno as ferramentas mais apropriadas para avaliação dos candidatos (tipo de entrevista, dinâmica de grupo, grafologia etc); acompanhar o processo de recrutamento e seleção de forma a apoiar o cliente interno.
- b) treinar e desenvolver: isto é, elaborar diagnósticos de capacitações e treinamentos;
- c) orientar o cliente interno na avaliação de desempenho da equipe;
- d) orientar o cliente interno na condução de conflitos

As atividades de assessoramento e acompanhamento são bastante amplas, entretanto, os entrevistados 05 e 06 comentam algumas atividades.

No caso de um processo seletivo primeiramente ocorre a solicitação da abertura de vaga por parte do gestor. No caso de aumento de quadro, deve estar previsto no orçamento:

“[...] Existe aqui na empresa o headcount (previsão do número de pessoas). Por exemplo: para cada centro de custo está previsto um número de pessoas no orçamento que a gente fez lá no PE. Isto foi aprovado, a gente aprovou, a diretoria aprovou. Então, se a Diretoria aprovou aquele orçamento para 2013... eu não posso fugir daquilo, não posso ter mais despesas, mais pessoas do que foi previsto no orçamento” (Entrevistado 05).

O entrevistado 06 enfatiza que a demanda sempre parte dos gestores.

“O gestor em 100% dos casos nos faz o pedido, até por que tem no orçamento. O gestor é quem vai demandar. É sempre o gestor que inicia o processo. A gente faz a triagem dos currículos, entra em contato com os candidatos. Mas, o gestor participa de todos os processos. Na verdade, é em conjunto” (Entrevistada 06).

O entrevistado 05 salienta a necessidade de formalização da vaga junto à diretoria e que a participação dos gestores, nos processos seletivos não ocorre somente em níveis básicos e operacionais.

“O gestor é quem evidencia a necessidade da vaga e contata a consultora para que seja feita a formalização desta vaga junto a diretoria, uma vez aprovada, a gente vai fazer o processo de captação. O gestor diz: - eu tenho aqui orçada a contratação de mais uma pessoa, no caso de aumento de quadro. No caso de uma substituição, chama e diz que vai substituir o funcionário tal. [...] O gestor participa do processo de seleção, mas depende de cada nível a participação dele” (Entrevistado 05).

O entrevistado 06 descreve um processo de recrutamento e seu trabalho conjunto com os gestores:

Primeiramente, no caso de uma vaga em aberto, se analisa o motivo da vaga. Se alguém pediu demissão e vai ter resposta, se houve uma redução de quadro. Desde a origem desta vaga a gente verifica. A gente começa a trabalhar quando o gestor nos entrega o formulário de solicitação de pessoal com todas as informações. Estas informações vêm do gestor da área que está solicitando a vaga, colocando o motivo deste pedido, desta necessidade, desta abertura de vaga. Se é porque o colega foi desligado ou se é porque a pessoa pediu desligamento. Depois, eu tenho tópicos que descrevem o perfil do cargo como, por exemplo: formação escolar, competências técnicas, competências comportamentais, as principais habilidades que este cargo vai demandar. Então, este gestor vai ter que dar todas estas informações e as informações complementares como: horário de trabalho, salário, salário após efetivação. Esta solicitação vai para a administração de pessoal fazer a admissão. Mas, além deste formulário que o gestor passa, a gente sempre conversa com o gestor para entender o que ele busca no perfil, para combinar as formas de seleção. A ideia é entender o que ele quer pra gente poder fazer o máximo possível para buscar a pessoa que ele procura (Entrevistado 06).

Quanto às atividades de assessoria relativas à capacitação, treinamento e desenvolvimento, os entrevistados detalham os processos, deixando evidente o trabalho integrado entre o núcleo de planejamento e consultores e também um controle orçamentário:

“Existe uma política de T&D na empresa que diz que todo o início de ano a gente vai fazer um levantamento de necessidade de capacitação de 100% dos colaboradores. O gestor me passa: um exemplo uma assistente de contabilidade precisa ter treinamento de escrituração fiscal, de ICMS, de Pis e Cofins... uma infinidade de outros treinamentos. Então, ele prevê aqueles treinamentos. Quanto a gente vai gastar, isto também vai no PE, porque tem que ter orçamento. Então, é o gestor da pessoa junto com a consultora que faz o levantamento de necessidades de capacitação. Uma vez que ele fez isto, o nosso planejamento de GDT vai fazer um mapa, existe um mapa que tem 100% das pessoas e os

treinamentos já estão provisionados. A analista de DH vai controlar a agenda de treinamento, por exemplo, em março tem a previsão de treinamento de escrita fiscal para a fulana de tal da contabilidade. A analista vai entrar em contato com instituições que tenham este treinamento previsto para março faz a inscrição desta pessoa, pega a aprovação do gestor, mas já está pré-aprovado, pois já está no orçamento e faz toda a parte burocrática” (Entrevistado 05).

“O gestor vai fazer este plano e depois a gente vai vendo ao longo dos meses se o plano está sendo cumprido, se está sendo seguido o que está no orçamento. A gente entra em contato com o gestor, a gente elabora. Se tem algum subsistema, a gente busca o curso, faz a inscrição. Se é um processo interno, a gente também vai atrás pra reservar sala, pra montar turma, pra contatar as pessoas envolvidas, verificar pessoal para ministrar. Normalmente, tudo isto é feito pela consultora” (Entrevistado 06).

O entrevistado pontua como ocorre a operacionalização do treinamento e esclarece como acontece a avaliação e o diagnóstico do treinamento.

“A Consultora vai verificar qual o resultado que aquele treinamento trouxe através da avaliação de eficácia. Se o treinamento foi eficaz, qual o resultado que ele trouxe para empresa e para a pessoa. Chamamos de avaliação de eficiência e eficácia. Esta avaliação é feita através de um formulário com perguntas. A pessoa que fez o treinamento preenche esta avaliação em relação ao treinamento e o gestor vai preencher o formulário em relação à pessoa que fez o treinamento. Se o resultado ficar abaixo de 80% significa que o treinamento não foi eficiente e aí a gente vai verificar porque ele não foi eficaz. Ou porque o instrutor não tinha didática para ministrar, ou porque a instituição era fraca ou não tinha nada a ver com aquilo que a gente estava buscando” (Entrevistado 05).

“[...] Se treinamento não foi eficaz e é um treinamento que a pessoa tem que ter, vamos verificar a possibilidade de fazer novamente, mas primeiro temos que identificar a causa da baixa performance. Porque não foi eficaz. Identificada a causa podemos providenciar um novo treinamento e pode ser até internamente. A gente trabalha com muito treinamento interno aqui. Porque a gente tem pessoal muito bem qualificado. Agora mesmo a gente tem um projeto de SAP e fizemos todos os treinamentos internos e depois os próprios funcionários foram para outras unidades fazer a multiplicação destes treinamentos. E outras pessoas de outras “cities” também vem fazer treinamento aqui. Acontece muito das pessoas fazerem treinamentos externos e depois replicar aos demais. Quando é treinamento interno toda a estrutura é organizada pelas consultoras. Convite, escopo do treinamento, equipamentos, materiais, estrutura, local, coffe... enfim, toda a estrutura do treinamento” (Entrevistada 05).

O entrevistado 05 relata como ocorre o controle da política de T&D da empresa e do compromisso de replicar conhecimentos.

“As consultoras têm todo um monitoramento uma rastreabilidade através de registro de treinamento. Por exemplo: eu vou fazer um treinamento de cargos e salários. Eu vou chegar e tenho que replicar para minhas analistas. Existe uma ficha de registro e na ficha de registro e na política de capacitação existe status que diz se eu tenho que multiplicar ou não. Se eu tenho que multiplicar tem isto... lá no sistema está dizendo que quando eu voltar do treinamento terei que replicar para as pessoas X, Y ou Z e isto fica pendente enquanto o registro de treinamento não for lançado no sistema. A gente tem histórico de treinamento individual por pessoa. Todo o treinamento seja de dez minutos ou dez horas é lançado dentro do software (plataforma de treinamento)” (Entrevistada 05).

Orientar o cliente interno na avaliação de desempenho da equipe também é uma atividade do consultor interno. Na Artecologia, o processo é dividido pelos núcleos de planejamento e de consultoria do setor de gestão de diversidade e talento:

“A equipe de planejamento monta este modelo, a gente cria todo o processo, revisa os procedimentos, revisa os formulários, verifica a questão de indicadores, se vão ser padrão ou se não... se vai ser de acordo com a área, enfim, a gente faz todas estas definições e a equipe de consultoria vai para ponta para treinar as equipes de gestores e para fazer o acompanhamento e a cobrança deste material sendo feito. Todo o processo de avaliação de desempenho tem que ser entendido pelo consultor e ele deve ter muito claramente, porque a gente tem gestores que entraram no meio do ano, então, no final do ano a gente faz um treinamento para todo o mundo e elas, as consultoras, é que treinam os gestores [...]” (Entrevistado 04).

“A avaliação de desempenho é baseada no contrato de metas que é feito após o planejamento. Nós, consultores participamos das avaliações junto com os gestores, na verdade, é mais um apoio, por que é o gestor que vai falar com o funcionário, vai dar feedback, pois cada pessoa tem seu contrato de metas. E estas metas são gerenciadas pelo gestor. Nós, assessoramos mais na apuração dos resultados. Nessas metas temos questões qualitativas e quantitativas e a soma destas notas vai dar o resultado” (Entrevistado 06).

Em relação a condução de conflitos, o entrevistado 06 destaca a neutralidade que deve ser adotada pelo consultor interno.

“Em relação a conflito, a gente age na intermediação. Primeiro é sempre o gestor que vai verificar e aí vem até nós para solicitar uma assessoria quando necessita. Então, a gente conversa, vai buscar entender o que está acontecendo, entender os motivos, o que está levando a este comportamento. Enfim, vamos buscar as causas. E aí, quem vai conversar com o funcionário é o gestor. Em alguns casos, nós consultoras, também faremos isto, se o gestor pedir. Enfim, o papel do consultor é avaliar o conflito em si. Nós temos que ter uma neutralidade em relação às pessoas” (Entrevistado 06).

“Às vezes, temos problema em equipes inteiras. Aí, levamos para fora da empresa e fizemos um treinamento, vários exercícios. Primeiro, vamos buscar identificar qual é o problema. Para depois verificar a ação a ser tomada. Não existe uma carta que vai dizer como resolver todos os problemas de conflito [...]” (Entrevistado 05).

O consultor interno assessora o gestor em todos os subsistemas de gestão de pessoas que, na Artecola, inclui um controle orçamentário bastante rígido conforme relato sobre processo de demissão:

“Todo o controle se há orçamento de pessoal naquele centro de custo para contratar ou demitir é feito pelas Consultoras [...] a alguns dias atrás tinha uma pessoa que só incomodava e quando ele soube que ia ser desligada ele sofreu um acidente. Neste caso, vamos ter que ficar com ele mais um ano, pois não podemos demitir e aí contratamos mais uma pessoa na qualidade de temporário ou terceirizado pra ficar este período, porque eu não posso ter mais que uma pessoa naquele centro de custo, então, não posso contratar outra pessoa como efetivo.” (Entrevistado 05).

O entrevistado 05 ainda coloca outras situações rotineiras em que os consultores são demandados e demonstra preocupação em atuar preventivamente.

“[...] Quando nós conversamos com as pessoas, depois sentamos com o gestor para tomarmos uma definição. Se tiver reincidência a gente senta de novo... Se identificar insegurança e insatisfação a gente passa a informação para o gestor. [...] Observamos... se a pessoa trás muito atestado com um determinado “CID” pode ser uma doença crônica, é importante sinalizar para o gestor verificar o que está ocorrendo. O “cara” está chegando muito atrasado de manhã ou faltando pela manhã. Pode ser que esteja procurando outro emprego. Neste caso, sinalizar ao gestor para verificar o porquê da vontade de sair da empresa. A gente tenta ajudar neste sentido...”

“[...] Também somos solicitadas em situações de estrutura. Por exemplo: para resolver problemas. O fulano está com baixo desempenho ou eu



preciso capacitar alguém para estar exercendo a função X. Também procuram muito para montar plano de sucessão. Para uma formação de treinamento. São bastantes generalistas os assuntos. Até o dia 10, dia 20 me procuram muito para falar sobre salários porque é a semana que a gente faz as movimentações salariais. Até esta data tem que ser enviado todas as movimentações inclusive férias, demissões” (Entrevistado 05).

No modelo de consultoria interna de recursos humanos, a atuação tanto do consultor quanto do gestor são interligadas. Sobre a relação entre consultor interno e os gestores o entrevistado 04 coloca que:

“O consultor é o par do gestor. É o “grilinho falante”, é aquele cara com quem a liderança pode trocar uma ideia. Mas, também não é aquele modelo de RH onde a pessoa vai lá fazer para eles. No máximo que a gente faz é ir até lá acompanhar a pessoa” (Entrevistado 04).

O consultor interno tem a função de assessorar os gestores em todos os processos de gestão de pessoas. Mas, há gestores mais dependentes e nestes casos, a postura do consultor deve ser de dar auxílio, no sentido de educar, estimulando e incentivando o desenvolvimento e nunca no sentido paternalista.

“Nossos clientes internos são os gestores da área. O principal é o diretor e tem gerentes e supervisores. Eles dividem as situações comigo. Eu sempre tenho conhecimentos dos fatos” (Entrevistado 06).

“O papel do consultor é o suporte às lideranças em todos os processos de desenvolvimento humano que tem na área dele. O gestor solicita: tenho uma modificação grande pra fazer, a minha equipe não tem a qualificação necessária, temos que cortar alguém ou temos que desenvolver alguém. Enfim, o consultor vai ser chamado para ajudar a pensar e a estruturar um plano. O consultor é a ponte da área, com as ferramentas de DH, com a liderança e ideia de qualificar o gestor para que ele assuma o papel de liderança.

[...]

“[...] tem algumas pessoas que tem esta dependência maior... então, nosso papel nada mais é que fazer com que o gestor entenda o papel dele e conheça as ferramentas que ele tem... e peça a nossa ajuda, assim que ele precisar trabalhar com uma dessas ferramentas, mas de forma nenhuma a gente vai estar lá, como a pessoa que vai comunicar, que vai liderar, que vai puxar um processo” (Entrevistado 04).

Mesmo sendo os gestores os clientes internos dos consultores, há situações que os colaboradores vão direto ao consultor interno, quando deveriam procurar o

seu gestor. O entrevistado 04 coloca que esta é mais uma situação que exige do consultor interno competências como empatia, saber ouvir e ser bom educador.

“[...] a ideia não é que a consultora vá lá conversar com as pessoas da equipe ou essas pessoas fiquem procurando a consultora. Eventualmente, vai acontecer... eles acabam vindo. Então, eu converso, mas pergunto sempre: tu já conversaste isto com teu gestor? Mas a grande maioria vai mesmo na sua liderança e aí, a gente vê que o modelo dá mais certo quando tem uma liderança já mais adaptada e acostumada a trabalhar neste modelo” (Entrevistado 04).

O entrevistado 05 justifica que a maioria das pessoas que procuram pelo consultor antes do seu gestor são pessoas as quais os gestores estão ausentes, e aí elas auxiliam.

“As pessoas do comercial são as que mais nos procuram porque os gestores viajam muito” (Entrevistado 05).

Os consultores internos, na Artecola, estão estruturados por unidade de negócios. Ou seja, atualmente são quatro consultores internos que atendem as unidades brasileiras: o consultor interno que atende a Artecola química encontra-se em Diadema/SP, o consultor da Arteflex localiza-se em Novo Hamburgo/RS, o consultor do Corporativo (a parte administrativa é considerada uma unidade de negócios) permanece em Campo Bom/RS e o consultor da MVC Plásticos está em São José dos Pinhais/PR.

#### 4.4.2.2 O Gestor de Pessoas

Para o sucesso do modelo de consultoria interna de recursos humanos tão importante quanto o consultor interno são os líderes das diversas áreas que assumirão a posição de gestores de pessoas.

Na Artecola, como já citado pelos entrevistados, o consultor interno atua de maneira interligada com os gestores.

Para Teixeira et al.(2005, p. 96) as principais funções que o gestor de pessoas deve desempenhar são:

- a) dimensionar a quantidade de pessoas para o desenvolvimento dos programas de trabalho;

- b) atribuir aos colaboradores trabalhos diversificados e desafiadores, estimulando a atuação interdisciplinar e multifuncional;
- c) discutir, negociar e renegociar com os colaboradores os contratos de metas e resultados;
- d) avaliar competências e resultados, em parceria com os colaboradores e outros avaliadores;
- e) promover a capacitação dos colaboradores numa perspectiva de educação continuada;
- f) atuar, como parceiro, no planejamento de carreiras dos colaboradores;
- g) decidir sobre promoções e outros tipos de mobilidade dos colaboradores;
- h) liderar equipes e pessoas.

A capacitação das lideranças para assumir o papel de gestor é fundamental que desenvolva a consciência de que é através das pessoas que a empresa conquistará os resultados esperados (LACOMBE, 2011).

Na Artecola, além da capacitação formal, há por parte dos consultores um apoio, uma educação constante para que o gestor assuma a gestão de sua equipe.

“[...] Eu entendo que na consultoria interna de RH é o próprio gestor que faz a gestão de RH da sua equipe e pra isto, conta com o apoio do RH para necessidades mais técnicas” (Entrevistado 03).

O relato do entrevistado 02 complementa o entendimento que o entrevistado 03 tem sobre os principais papéis no modelo de consultoria interna de recursos humanos.

“[...] DH vai criar as políticas de remuneração, tabela salarial, criar as normas, um ambiente, ou seja, vai trabalhar os líderes para que eles percebam que cabe a eles fazerem as coisas [...]” (Entrevistado 02).

Segundo Ulrich et al. (2011, p. 140) “Os gestores são responsáveis por assegurar que a organização tenha o talento certo e esteja preparada para atender às expectativas dos clientes, dos acionistas e das comunidades”.

“[...] Os gestores vão desenvolver, vão reter os talentos. Para fazer que os funcionários queiram continuar na empresa, primeiro tem que desenvolver o gestor, o líder. Ser um bom líder não é apenas dizer sim. É chamar a atenção, é dar feedback no momento certo, é envolver, criando um

ambiente de desenvolvimento e construção para o crescimento. É o líder que tem que perceber o desenvolvimento, os “gaps” dos funcionários, você busca através da consultoria interna construir isto” (Entrevistado 02).

O gestor de pessoas necessita ter capacidade de buscar soluções, através da integração de esforços, ou seja, ele precisa aprender a trabalhar através dos outros, otimizando competências e promovendo o autodesenvolvimento dos colaboradores. Precisa ser parceiro, mas acima de tudo, saber cobrar resultados e atitudes do colaborador, saber corrigir os erros de conduta, saber ouvir, desenvolver o espírito de parceria para tomar decisões de forma a obter resultados positivos.

O entrevistado 02 fala sobre a importância da atuação dos gestores no modelo de consultoria interna:

“O líder tem que se preocupar com promoção, com desenvolvimento... Se você não fizer este papel... Você vai perder seu talento, este profissional. Aí, você perde seu recurso chave que é justamente a pessoa, se você não agir no momento certo dando feedback, seja ele construtivo ou corretivo, no intuito de garantir o curso dele... Alinhando as diferenças identificadas. Você também vai perder este profissional. Estatisticamente, nós já percebemos dentro da organização que o que leva um funcionário a deixar a empresa é a chefia, o gestor. É a relação chefe-subordinado que faz que o funcionário se afaste” (Entrevistado 02)

O entrevistado 03 também considera de extremo valor a utilização do feedback para construção de relacionamento e desenvolvimento das pessoas da equipe, segundo ele, é esta constante troca entre líderes e liderados que fortalece o modelo de consultoria interna.

[...] este processo de construção contínua da relação estabelecida, ou seja, o desenvolvimento do liderado, através da orientação com feedbacks pontuais, sejam eles positivos ou negativos, de forma individual, mas sempre na linha de desenvolver potenciais de cada liderado... Isto fortalece o modelo... onde tem uma relação de confiança estabelecida, pois é um modelo de construção de confiança e responsabilidade” (Entrevistado 03)

O gestor de pessoas deve possuir uma forte competência de liderança para motivar, estimular, orientar e gerir os empenhos da equipe de forma a assegurar a entrega dos compromissos assumidos, estimulando atitudes positivas em um clima de confiança e de parceria, visando o alcance das metas, objetivos e resultados e,

ainda, sensibilidade para perceber, considerar e lidar com as pessoas, considerando todos os aspectos humanos envolvidos no trabalho (TEIXEIRA et al., 2005).

“[...] Quem lidera a equipe, é o líder... é ele que sente. Então, é ele que trata com as dificuldades do dia a dia, do cotidiano da equipe. Vai tratar de desenvolvimento, treinamento, vai planejar... Tudo isto, é com o líder, porque o RH está distante desta equipe. O RH vai ajudar nas dificuldades apoiando o líder. Eu só vejo benefícios neste modelo. Na verdade, todo o processo é construído da relação. É resultado da relação entre líder e liderados” (Entrevistado 03).

É preciso conscientizar os gestores, que estão no dia a dia com a equipe, que somente as pessoas podem agregar diferenças aos resultados, pois são as pessoas que fornecem a inteligência necessária para planejar, organizar, dirigir e conquistar o resultado esperado pela organização, enfim, são as pessoas que fazem a estratégias do negócio acontecer (ORLICKAS, 2012).

“O gestor tem condições de avaliar as potencialidades do liderado para aproveitar o potencial dele. Onde realmente ele vai desempenhar melhor, onde ele vai se sentir melhor e ter um melhor rendimento... um desenvolvimento melhor. A gente se vale desta relação entre líder e liderado, que é uma construção contínua de observação, de feedback, de orientação” (Entrevistado 03).

#### **4.4.3 Vantagens, Riscos e Ameaças ao sucesso do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos na empresa Artecola**

Para a Artecola, as vantagens do modelo de consultoria interna são muitas e deve-se ao fato que a opção pelo modelo foi planejada tendo como base as necessidades do momento e as estratégias futuras da empresa.

O modelo de consultoria interna de recursos humanos representa a sustentação da gestão estratégia de pessoas da empresa. A partir da estrutura do modelo, tendo os líderes como gestores de pessoas e consultores apoiando-os, a empresa busca a disseminação de seus valores, cultura e estratégia por toda a organização de maneira uniformizada.

“Os programas são pensados dentro das unidades de negócios, o consultor interno constrói junto com estas unidades e a ideia vem para área corporativa que transforma em projeto dentro de cada unidade de

negócio. Nem sempre todos os programas atendem todas as unidades de negócios, pois cada uma tem necessidades diferentes. Por isto, a importância de um **consultor para cada unidade de negócios**, pois aí ele pensa naquele negócio. A área corporativa não pensa naquele negócio, ela pensa em como fazer com que esta expectativa, esta necessidade aconteça rapidamente. E é aí que se agrega valor [...]" (Entrevistado 02, grifo nosso)

Além disso, o modelo de consultoria interna atende uma necessidade imposta pela globalização, colocada por Teixeira et al. (2005) a gestão estratégica de pessoas precisa ser capaz de percorrer, adequadamente, por diversas culturas, dominar as peculiaridades do negócio e cultivar suas raízes.

"Quando a gente fala de Artecola estamos falando de uma empresa que está na América Latina em seis países com culturas diferentes. Tem um nível de diversidade bastante grande: temos brasileiros, argentinos, chilenos, baianos, paulistas, paraibanos, enfim, uma diversidade muito grande. "[...] E você tem determinadas pessoas que têm de pensar por todos os negócios que são os corporativos e a área de gestão pessoas, a área propriamente dita ou a nossa área que é desenvolvimento organizacional que pensa para todos os negócios. Mas você não pode fazer este processo sozinho, então você faz que o gestor daquela unidade de negócio faça a gestão de pessoas baseada em políticas, normas, diretrizes estabelecidas a nível corporativo e aí entra **uma pessoa que faz este elo, esta ligação que é o consultor interno**. Ele (o consultor interno) possibilita isto... como ele está dentro daquela unidade de negócio ele está ali acompanhando o dia a dia e está alavancando as possibilidades de *inputs* de processos e projetos que precisam ser construídos [...]"(Entrevistado 02, grifo nosso).

Para uma empresa transnacional, como a Artecola, o modelo de consultoria interna proporciona a disseminação de valores e alinhamento de forma mais rápida, pois, são os gestores que gerem as pessoas. Na estrutura tradicional de gestão de pessoas, por exemplo, seriam necessárias muitas pessoas para fazer este trabalho, o que aumentaria custo e risco de diferenças entre as gestões das unidades.

Outra vantagem colocada pelos autores Gil (2011) e Orlickas (2012) é a redução de custos fixos, visto que, no modelo de consultoria interna a estrutura da área de gestão de pessoas é reduzida.

"A ideia do modelo de consultoria é que o consultor não fique lá em uma área sentado e sim que **esteja junto ao negócio** daquela área, mas não precisa estar lá fisicamente. Por exemplo, nossa consultora interna fica em Diadema e cuida de várias plantas em cidades diferentes (Diadema,

Franca, Tatuí, Dias D'Ávila, Simões Filho e Campo Bom) e vem aqui para Campo Bom uma vez por mês e passa uma semana com a gente para poder atender os clientes daqui. Fora isto, eles ligam direto por telefone ou videoconferência, skype, e-mail enfim, usamos a tecnologia a nosso favor, **caso contrário, o custo fica muito alto**. Além disto, temos a analista que ajuda a consultora a operacionalizar as coisas quando ela não está aqui. Tipo fazer um recrutamento, pegar uma assinatura... Mas combinação de estrutura, a combinação deste cliente interno é dada pela consultora e é a consultora que responde pela Unidade” (Entrevistado 04, grifo nosso).

A área de desenvolvimento organizacional é responsável por planejar de maneira ampla, uniforme e interligada o futuro da empresa.

Na Artecola, esta área tem o objetivo de construir ciclicamente a estratégia da empresa, buscando o alinhando permanente entre as pessoas e o negócio. No entanto, esta construção não é feita somente pela área, é necessária participação de todas as unidades da organização; e é através da estrutura do modelo de consultoria interna, pela mobilidade dos consultores que têm contato direto com os gestores das unidades de negócios, que a área de desenvolvimento organizacional consegue promover esta construção.

“[...] O propósito é construir a estratégia da organização, mas a estratégia não é construída somente por esta área. É sim, construída por todos os gestores dos negócios [...]” (Entrevistado 02).

O fato de o consultor interno ser um funcionário da empresa garante uma capacidade de resposta rápida às demandas, porque ele é conhecedor da cultura, da estrutura e outros aspectos organizacionais. Como tem vínculo com a empresa, possui mais liberdade com seu cliente interno e desta maneira, a interação e intervenções entre ambos transcorre de maneira mais informal, além disso, nas implantações de projetos há condições de acompanhá-los de perto e assim, propor ajustes e sugerir melhorias (GIL, 2011; ORLICKAS, 2012).

Relatando os principais papéis do modelo, o entrevistado 02 coloca a vantagem que o modelo de consultoria interna representa na relação entre líderes e equipes e conseqüentemente para o funcionamento da política de retenção de talentos e valorização das pessoas da organização.

“É o líder que tem que perceber o desenvolvimento dele, os “gaps” dos funcionários, você busca **através da consultoria interna** para construir

isto. Você tem que se preocupar com promoção, com desenvolvimento dele. Se você não fizer este papel você vai perder seu talento, este profissional e aí você perde seu **recurso chave que é justamente a pessoa**” (Entrevistado 02, grifo nosso)

Sobre esta parceria e informalidade, o entrevistado 04 relatou que “o consultor é o par do gestor. É o ‘grilinho falante’, é aquele cara com quem a liderança pode trocar uma ideia [...]” (Entrevistado 04).

A multifuncionalidade do consultor interno é outro fator de geração de vantagem, uma vez que, ter uma visão macro da área de gestão de pessoas enriquece a função (GIL, 2011; ORLICKAS, 2012).

“[...] Qualquer dúvida que o gestor venha a ter em qualquer processo, seja integrar um funcionário, fazer uma seleção, capacitar alguém, fazer avaliação de desempenho, desligar alguém, pensar uma nova estrutura para área, reajuste salarial para as pessoas... **é a consultora** da unidade que vai estar fazendo este atendimento a ele. **O que a gente ganha com isto? É um vínculo do DH mais próximo aqueles gestores.** [...] Se o gestor tem uma dúvida sobre a administração de pessoal... ele vai vir até a consultora e se ela não souber a resposta ela vai buscar a informação junto a equipe de apoio e vai devolver a informação. **O que a gente acaba garantindo é uma agilidade na informação, uma qualidade nesta informação e uma informação igual.** E se ela não souber uma vez, na próxima mais ela vai saber, pois já resolveu uma vez para determinada pessoa. A gente busca no consultor que ele conheça muito além do que um único processo de DH, ele precisa ser generalista e não específico” (Entrevistado 04, grifo nosso).

No modelo da Artecola, há treinamentos constantes não somente aos consultores e gestores, mas a todos os colaboradores conforme se verifica nos relatos. Ademais, os consultores transitam entre uma unidade e outra e mantém contato constante com a área corporativa, o que facilita o fluxo de informações e troca de conhecimentos. Somado a isso, há constantes revisões no modelo e nos demais processos.

“A empresa tem uma vez por mês reuniões de ADM (reuniões administrativas) todas as diretorias mais os gerentes [...]. As reuniões ocorrem por unidade de negócios e nós, consultoras participamos” (Entrevistada 05).

Orlickas (2012) acredita que para o fortalecimento do modelo é necessário a revisão e as reavaliações constantes, visto que, as organizações e as pessoas são



multáveis e o bom funcionamento do modelo está intimamente ligado à realidade organizacional.

As revisões dos processos são sazonais e ocorrem conforme a necessidade. Entretanto, sempre que há alguma alteração em processos ou aquisição de nova unidade é realizado revisão.

“[...] Teve um ano que a gente mudou bastante a ferramenta de gestão, modificou. Eram cinco indicadores e passamos a ter três. Mudamos os pesos, a gente mudou coisas de classificação da metodologia e daí a gente disse: vamos fazer uma coisa que a gente não faz a muito tempo Independente do “cara” estar aqui a muito tempo ou não, vamos sentar com 100% das pessoas e **vamos fazer tudo de novo**” (Entrevistado 04, grifo nosso).

Introduzir práticas e programas como plano de remuneração, carreira e retenção de talentos, se faz necessário para buscar pessoas capacitadas, e, fundamentalmente, introduzir previamente uma cultura receptiva a este tipo de relação são fatores que contribuem para o fortalecimento do modelo (ORLICKAS, 2012).

Na Artecola, as políticas de remuneração, carreira e retenção de talentos são bem definidas e há uma governança a respeito. Através do contrato de metas que é renovado anualmente, o funcionário confirma sua parceria e a relação de reciprocidade com a organização. A figura 19 demonstra as diretrizes da gestão de pessoas na Artecola.

Figuras 19 – Diretrizes da gestão de pessoas na empresa Artecola



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da empresa.

Russel (2010, p. 73) lembra que o planejamento estratégico empresarial define os rumos que a organização quer tomar nos próximos anos. Mas, quem fará a empresa chegar ou não ao destino traçado serão as pessoas. “As pessoas gostam e necessitam de desafios. Não há ser humano que não queira se desenvolver, crescer, aprender”.

Nas diretrizes da gestão de pessoas da Artecola tanto na missão, quanto nos objetivos estão presentes os propósitos de desafiar as pessoas a conduzirem a empresa para alcançar metas. Por outro lado, as políticas representam os estímulos e o suporte que a empresa oferece às pessoas para que elas motivem-se a atingir os objetivos propostos pela empresa.

Ulrich et al.(2011, p. 20) acrescentam que a busca por um modelo adequado para gerir pessoas e conseqüentemente, para transformar o tradicional recursos humanos em gestão de pessoas, “só será completa quando ajudar a implementar a estratégia organizacional e levar a resultados organizacionais”

Para Mancia (1997) o maior risco e ameaça ao bom desempenho do modelo é a empresa não ter conhecimento prévio e conseqüentemente, não ter organizado um planejamento claro e objetivo que lhe possibilite uma preparação adequada para enfrentar as mudanças impostas por este modelo.

No entanto, na Artecola este risco não existiu. Resgatando o relato do entrevistado 01 fica claro que a opção por este modelo foi bem planejada e partiu do conhecimento das necessidades da organização. Posteriormente, houve a busca de profissionais especializados que lhes ofereceram opções. Tendo como base as estratégias presentes e futuras, buscaram informações sobre o modelo, realizaram visitas empresariais, elegeram um *benchmarking* e optam pelo modelo de consultoria interna por aparentar ter maior aderência ao negócio.

“**Optamos**, então pelo **modelo de consultoria interna** de recursos humanos que para **nossa realidade** e pelos **objetivos** que pretendíamos atingir era o mais adequado [...] Através da contratação de uma **consultoria externa** especializada em gestão de pessoas e em mudanças [...] As visitas empresariais foram determinantes para que adotássemos um **benchmarking** [...] Era necessário que fosse um **modelo já utilizado** por **grandes empresas** (no Brasil e no Exterior), pois na nossa estratégia a questão da internacionalização estava muito presente e então, **não adiantaria adotar um modelo para o Brasil**, se não pensássemos além. Era importante que o modelo já apresentasse **resultados reconhecidos** nestas grandes empresas” (Entrevistado 01, grifo nosso).

Outro risco e ameaça colocado por Gil (2011) quanto ao fato do consultor interno ser funcionário, é a falta de alinhamento entre os papéis de consultores e gestores.

Na Artecola, através dos relatos, é possível constatar que os papéis estão bem alinhados e a definição é feita já na integração do novo gestor, que são os clientes internos dos consultores. Além disso, o fato do gestor ser atendido sempre pelo mesmo consultor e este ter a função de auxiliar e de educar, facilita para que o gestor gradativamente assuma seu papel.

“O modelo pressupõe que o **gestor seja atendido por uma única pessoa**. Por exemplo: tu como gestora poderia vir ao DH hoje... Tem uma dúvida em relação a algum processo? A primeira coisa que vamos fazer, é te perguntar: Quem é teu consultor? E aí te orientamos a procurá-lo. Geralmente as pessoas já sabem por que quando elas entram a gente apresenta, faz uma integração e **apresentamos o modelo de consultoria interna**. Tem lá **no programa de integração**, a gente explica e diz: o consultor de DH que vai te atender é o fulano de tal. [...]” (entrevistado 04, grifo nosso)

Constitui uma ameaça ao sucesso do modelo não levar em consideração que não existe um modelo ideal, pois há que se considerarem as variáveis extrínsecas e intrínsecas à organização (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

“Antes o consultor tinha que fazer tudo. Hoje tem uma equipe bem mais robusta. Na época, era um gerente e não tinha equipe de planejamento para fazer isto e então, o que nos fazíamos, por exemplo: uma pessoa atendia a América Latina, mas era responsável pelo processo de capacitação e gestão de performance, então esta pessoa desenhava todos os processos, montava os treinamentos e passava para outras colegas fazerem nas outras unidades. Outra colega, que cuidava de recrutamento, passava o modelo e as outras consultoras implementavam aquele modelo nas suas unidades [..]” (Entrevistado 04)

O relato acima demonstra a integração entre as consultoras e também uma das motivações da divisão em dois núcleos: planejamento e consultoria, significando o entendimento da empresa que o modelo é seu, é desta forma devem estruturá-lo da melhor forma.

“[...] Nenhum modelo vai ser igual. Por mais que se diga que aqui realmente a gente tem um modelo muito similar aos que os livros<sup>30</sup> pedem... **profissional generalista**, que se envolve e conhece o negócio, que esteja envolvido e seja chamado para participar das decisões estratégicas [...] Aqui a gente **preza** muito que o **consultor seja a ponte entre as ferramentas de DH** e as lideranças. A ideia é **qualificar o gestor** para que ele assuma o papel de liderança e não o consultor ir lá fazer” (Entrevistado 04, grifo nosso).

Por fim, Mancina (1997) expõe a ideia de que é imprescindível a flexibilização na estrutura organizacional e que em uma organização burocrática, este modelo provavelmente não funcionaria.

A flexibilização da estrutura organizacional e conseqüentemente das relações de trabalho foi acontecendo gradativamente. No entanto, é importante salientar que valorizar as pessoas é um conceito presente desde o início da empresa, como é possível constatar ao longo deste capítulo, através dos documentos consultados e posteriormente nos relatos dos entrevistados.

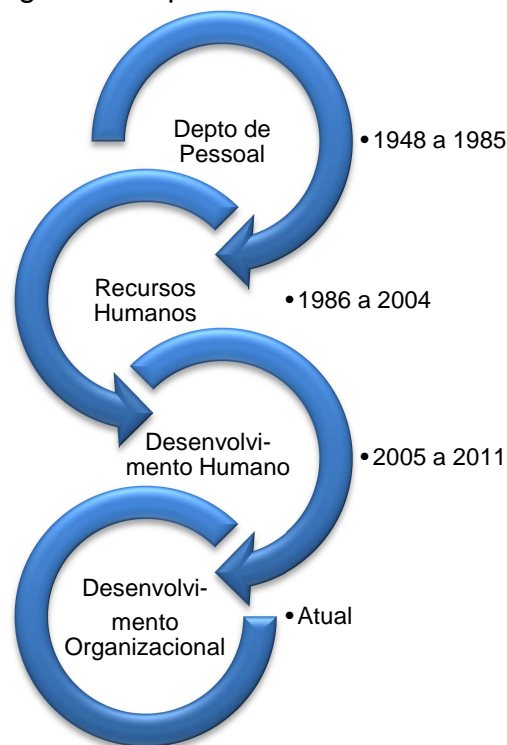
---

<sup>30</sup>O entrevistado 04 não lembrou todos os livros que falam sobre o perfil do consultor interno, mas citou o livro: Consultoria Interna de Recursos Humanos de Elizenda Orlickas.

Por isto, acredita-se que a passagem do departamento de pessoal para recursos humanos e, daí para desenvolvimento humano, na ocasião da implementação do modelo de consultoria interna, até chegar ao estágio atual de desenvolvimento organizacional, tendo como base o modelo de consultoria interna, ocorreu de forma planejada, mas ao mesmo tempo natural, pois a importância das pessoas para o sucesso da empresa já era reconhecido por eles.

A figura 20 evidencia a evolução da gestão de pessoas na Arteccla. Da fundação da empresa em 1948 até 1985 vigorou o modelo departamento de pessoal, em 1986 com a contratação de uma psicóloga, houve a estruturação do setor de recursos humanos instituindo algumas políticas e programas. Em 2005 com a implementação do modelo de consultoria interna, o setor passou a chamar-se desenvolvimento humano e, em 2011 foi nomeado desenvolvimento organizacional.

Figura 20 – Evolução da gestão de pessoas na Arteccla



Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

Entretanto, quando se alteram as nomenclaturas, de recursos humanos para desenvolvimento humano e depois para desenvolvimento organizacional, alteram-se também os focos. Os dois primeiros tratam das pessoas na organização e o último trata do desenvolvimento da organização como um todo, buscando conciliar interesses e resultados, de forma que a empresa tem entendimento que as pessoas

fazem parte do sistema organizacional e não podem mais ser tratadas separadamente (DUTRA, 2012).

“A **organização** deve entender que ela quer alcançar um propósito, o principal dela é o **lucro**, resultado, ebtida. Para isto, ela vai precisar se **valer das pessoas** para alcançar isto. **Sem as pessoas**, ela não existe e a **estratégia** também **não existe**, se não tiver as pessoas. A forma de se trabalhar é através da comunicação [...] Levar a **percepção de crescimento** para estas **pessoas** dentro da organização” (Entrevistado 02, grifo nosso).

“Há uma **exigência forte** também e a Diretoria é muito exigente em relação as metas e indicadores. São muito **focados em resultados** [...] Nenhum modelo que eu vi até hoje de consultoria interna participa de PE e aqui participa. A gente é muito cobrada, tu tens que ter um conhecimento muito grande, mas a empresa nos **possibilita participar de todas as decisões**” (Entrevistado 04, grifo nosso).

“Se torna **agradável** pra trabalhar [...] Tem **liberdade** para opinar” (Entrevistado 06, grifo nosso).

“Na verdade, eu só vejo **pontos positivos** [...] Todo o processo é construído da relação. É resultado da relação entre líder e liderados” (Entrevistado 03, grifo nosso).

Na Artecola, as pessoas percebem nitidamente o foco que a empresa tem em resultados, reconhecem o grande volume de trabalho e forte nível de exigência, mas ao mesmo tempo, sentem-se valorizadas por fazer parte deste resultado, gostam da liberdade que lhes é concedida e de poder participar das decisões.

#### 4.4.4 Espaço para Melhorias

A Artecola é uma empresa reconhecidamente inovadora. Esta inovação é percebida tanto nos seus produtos quanto em seus processos e estratégias.

A empresa possui uma vocação para “pensar” no futuro. Foco em resultado, planejamento e pessoas são palavras-chaves ao longo de toda a pesquisa documental e entrevistas. Seguindo esta linha inovadora, quando questionados se havia espaço para melhorias no modelo, os entrevistados apostam que sim e colocam que as melhorias ocorrem ora planejadas e ora de maneira espontânea pelo fato da organização estar inserida em vários ambientes de culturas diferentes.

“Sempre há espaço para evolução, até pelo fato da expansão da empresa. Por exemplo, agora estamos indo para a China... todos os lugares que a gente chega sempre encontramos algo diferente que é possível adaptar ao nosso modelo... que vai agregar algo” (Entrevistado 01)

“[...] Ainda temos vários desafios pela frente. Como uma organização que cresce vai precisar de mais pessoas, mais pessoas, ou seja, primeiro é preciso fazer com que as pessoas que estejam aqui queiram continuar e aí você vai criar oportunidades e para criar oportunidades você vai precisar ser transparente e mostrar que possibilidades de carreira você têm... Que oportunidades você terá mais para frente, seja em uma aquisição, seja num crescimento orgânico, seja na manutenção dos atuais projetos que se tem. Para cada uma destas oportunidades de desenvolvimento de carreira, você precisa pensar em desenvolver nestes profissionais com conhecimentos e competências diferentes” (Entrevistado 02).

“[...] Um espaço de melhoria seria... Enfim... Dentro da empresa seria promover eventos colaborativos, de divulgação, de comunicação deste modelo, porque cada líder tem o seu modelo. Eu posso estar fazendo de um jeito e o colega fazendo de outro. Como não há um modelo único e que bom que não haja modelo único [...] Ou seja, a transparência e a finalização do feedback pode ser de 360 graus. O liderado pode dar um feedback também” (Entrevistado 03)

[...] É claro que vai chegar um momento que a gente vai evoluir este modelo... Mas hoje para nós competências por cargos não é prático. Dá um trabalho enorme para montar e o que é realmente importante para a Artecola? (Entrevistado 04)

Um entrevistado sugere a promoção de encontros para troca de experiências exclusivamente sobre o modelo. Acrescenta também que a adoção do sistema de feedback 360º fortaleceria ainda mais o relacionamento entre líderes e liderados, entretanto, coloca que muitos líderes na empresa já adotam este tipo de feedback, mas que ainda não é padrão. Outro, fala sobre a ausência de competência por cargo no modelo de avaliação de desempenho. Analisa que hoje, o modelo de competências por cargo não é o ideal para a empresa, mas que talvez no futuro seja.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O CAPÍTULO DE ANÁLISES E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresentou análise e descrição dos resultados das etapas exploratória e descritiva deste estudo.

Na etapa exploratória, através das experiências dos especialistas em gestão de pessoas, constata-se que o modelo de consultoria interna de recursos humanos, altera essencialmente a estrutura da organização e a forma com que ela se relaciona com seus colaboradores. Também se evidencia que o modelo, apesar de não ser novo, ainda é pouco utilizado e as empresas que o utilizam são, na maioria, de grande porte e/ou multinacionais.

Entretanto, os especialistas relatam o crescimento na utilização do modelo, a busca das empresas por executivos com perfis multidisciplinares e com competência para gerir pessoas. Eles salientam, ainda, o crescimento da oferta de cursos ligados à gestão de pessoas e da mesma forma, a procura individual dos profissionais de outras áreas, por cursos de formação gerencial com competências na gestão de pessoas.

A etapa descritiva apresentou o estudo de caso da empresa Artecola, que adotou o modelo de consultoria interna de recursos humanos como forma de gerir seu pessoal e este modelo constituiu a base para a transformação da gestão de pessoas na empresa.

O modelo de consultoria interna de recursos na Artecola está consolidado e vive sua segunda fase, podendo ser identificado através dos relatos e principalmente, quando é descrita a mudança na nomenclatura da área, que na primeira fase denominava-se desenvolvimento humano e nesta segunda fase, chama-se desenvolvimento organizacional e apresenta várias subdivisões. Os consultores internos estão alocados na área de desenvolvimento organizacional, no setor de gestão de diversidade e talentos que estrutura-se em dois núcleos: planejamento e consultoria. Entretanto, ambos os núcleos trabalham de maneira integrada e harmônica.

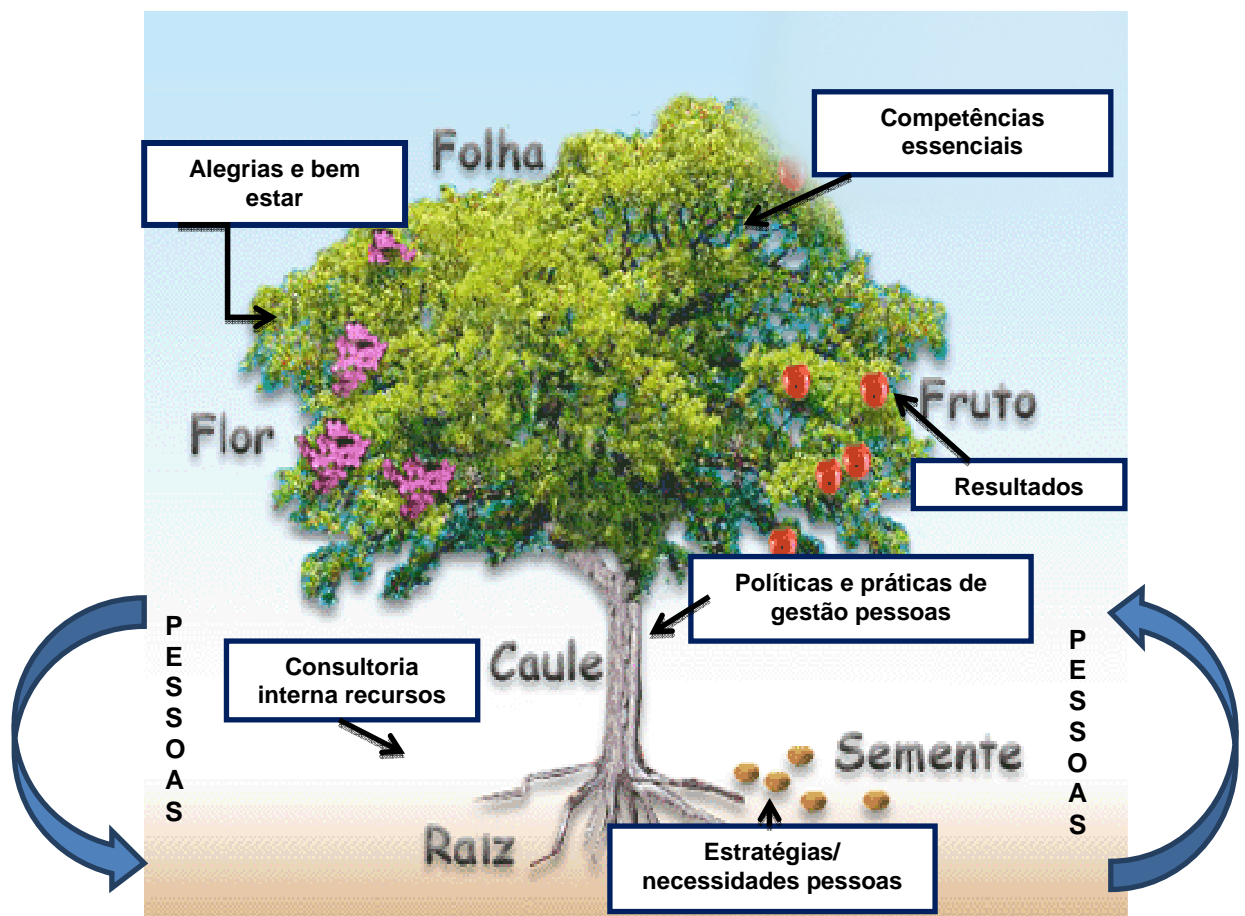
O modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui principalmente com olhar sistêmico sobre a organização e confere um papel de apoio à gestão e às ações para impulsionar o projeto empresarial. Além disso, a rapidez de comunicação e a proximidade entre líderes e equipes facilitam o vínculo



com as pessoas, estimulando-as a caminharem na direção dos resultados da empresa, fazendo-as entender que os objetivos da empresa, representam os seus objetivos.

Na figura 21, a árvore representa de forma simbólica e metafórica a gestão de pessoas na empresa Artecola e desta forma ilustra, como o modelo de consultoria interna de recursos humanos, aliado às políticas e práticas de gestão de pessoas contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

Figura 21 – Representação da gestão de pessoas na empresa Artecola



Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa é um organismo vivo e como tal deve ser gerida. Nesta metáfora, as sementes (estratégias da empresa e necessidades das pessoas) são plantadas por um jardineiro que, inicialmente, é o fundador da empresa. Ele as cuidou, regou e originou assim, um organismo, a árvore como um todo (empresa/gestão de pessoas). As raízes (modelo de consultoria interna de recursos humanos) fixam a árvore no solo (condições externas). O tronco (políticas e práticas de gestão de pessoas) oferecem sustentação à árvore (empresa/gestão de pessoas). Os galhos e

ramificações (competências essenciais) distribuem a seiva, o alimento. Surgindo as folhas e os frutos (resultados) e flores (alegrias e bem-estar).

Para manter esta árvore bela, frondosa e principalmente com frutos e flores (resultados e bem-estar) é necessário que venham novos jardineiros (executivos, gestores e demais colaboradores) e zelem por ela constantemente, regando-a, podando-a, cuidando-a com carinho e afeição (estratégias/competências) para que ela (empresa/pessoas) produza continuamente ótimos frutos e belas flores (resultados/bem-estar).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco o modelo de consultoria interna de recursos humanos, buscando, primeiramente identificar as principais características, os papéis desempenhados e analisar as contribuições do modelo para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa Artecota. Este estudo representou também, uma proposta de exploração e reflexão sobre um tema relevante, mas ainda pouco discutido.

Para atender os objetivos propostos no estudo, tomaram-se como referencial teórico os autores que tratam da gestão estratégica de pessoas: **Albuquerque (2002)**, **Becker, Huselid e Ulrich (2002)**, **Dutra (2001, 2012)**, **Fischer (2001, 2002)**, **Teixeira et. al. (2005)**, **Ulrich (2002)** e **Ulrich et al. (2011)** e através das suas abordagens buscou-se o entendimento da gestão estratégica de pessoas e o que a diferencia da gestão de pessoas. Da mesma forma, consideraram-se como referencial teórico os estudos que abordam a temática da consultoria interna de recursos humanos: **Alberton, Mancia e Borba (2009)**, **Gil (2011)**, **Leite et al. (2009)**, **Mancia (1997, 2010)**, **Marras (2011)**, **Orlickas (2012)**, **Lacombe (2011)** e **Teixeira et al. (2005)** por intermédio desses autores procurou-se analisar o modelo de consultoria interna de recursos humanos e identificar as contribuições que o modelo confere à gestão de pessoas.

A dissertação compõe-se de um estudo de caso único de caráter qualitativo exploratório e descritivo desenvolvido na empresa Artecota.

A utilização do estudo de caso único tende a ser mais efetiva que a comparação entre dois casos, pois a análise em profundidade de um caso único oportuniza ao pesquisador compreender de forma exata as circunstâncias em que os fenômenos ocorreram (STAKE, 1998).

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na etapa exploratória buscou-se explorar a visão de especialistas na área de gestão de pessoas sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos e na etapa descritiva desenvolveu-se o estudo de caso.

A etapa exploratória consistiu em compreender a percepção de três especialistas da área de gestão de pessoas sobre o modelo de consultoria interna, verificar as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo e conferir as tendências para este modelo.

Os resultados desta etapa demonstraram que o modelo de consultoria interna de recursos humanos ainda é pouco utilizado pelas empresas em geral. A maior aderência deste modelo é nas grandes corporações. Entretanto, os especialistas salientam que o modelo está em ascensão. Destacam a procura das empresas por executivos com a competência de gerir pessoas e observam o crescimento da oferta de cursos direcionados a profissionais de outras áreas do conhecimento para formação de competências em gestão de pessoas. Na opinião dos especialistas, as maiores vantagens do modelo são a redução de custo e proximidade entre líderes e liderados. No entanto, destacam como sendo um risco e ameaça ao sucesso do modelo, a falta de preparação dos gestores para assumir a gestão de pessoas e por outro lado, a área de gestão de pessoas pode sentir-se perdida e desvalorizada.

A etapa descritiva teve como objetivo geral demonstrar como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa Artecola. Assim, os objetivos específicos eram: verificar os motivos que levaram a empresa a optar pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos; analisar se na empresa a gestão de pessoas é tratada de forma estratégica; e, finalmente, identificar as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

A partir da análise de dados, no decorrer deste estudo, foram expostas evidências de que a empresa Artecola possui um perfil inovador, senso de planejamento e que a preocupação com as pessoas está no seu “sangue”. Desde a sua fundação em 1948 quando o fundador passou por dificuldades e seu ótimo relacionamento com as pessoas fez com que conquistasse clientes. Seu perfil inovador de oferecer ajuda, sugestões de melhorias e a procura constante por melhorar os produtos e os processos continuam até os dias de hoje presentes na empresa, agora de uma forma mais profissionalizada, planejada e estratégica.

Em 1984 pensando no bem estar dos funcionários, a empresa criou uma fundação para proporcionar espaço de lazer e cultura aos colaboradores, em 1986 contratou uma psicóloga para estruturar o setor de recursos humanos e instituir políticas e práticas de gestão de pessoas.

Este perfil inovador, de pioneirismo e planejador fez com que a empresa se antecipasse aos problemas socioeconômicos dos anos 1990 de maneira que quando efetivamente eles aconteceram, e, muitas empresas passaram por

dificuldades e até mesmo faliram, a Artecola não sentiu os efeitos, pelo contrário, iniciou um período de grande expansão que é constatado através dos documentos e relatos quando citam que a empresa cresceu dez vezes em relação a 1997, ano da implementação de seu primeiro planejamento estratégico.

A opção da empresa pelo modelo de consultoria interna foi uma escolha planejada e consistente que nasceu da autoavaliação da empresa durante o processo de implementação da estratégia. Nesta ocasião, o período marcado por grande expansão era também um fator de alerta de que era necessário fazer algo para sustentar e manter o crescimento.

Nas palavras da Artecola, o que foi sucesso no passado não é garantia de sucesso no futuro. A dificuldade em comunicar a estratégia às pessoas e fazer com que elas entendessem que as transformações pelas quais a empresa estava passando eram para melhorar o ambiente tanto para a empresa quanto para elas foi um alerta de que precisavam gerenciar pessoas de uma maneira mais estratégica.

A constatação de que as pessoas eram o “gargalo” levou-os a buscar alternativas. No entanto, não tinham um modelo idealizado e sim, formularam critérios para a escolha. Precisava ser um modelo que desse suporte gerencial as pessoas tanto no Brasil quanto no exterior, pois estavam iniciando um período de internacionalização. Além disto, procuravam por algo que representasse modernização, que fosse utilizado por grandes empresas no Brasil e no exterior, que já apresentasse resultados, e que acima de tudo fosse capaz de transmitir as pessoas, a ideia de parceria e não de controle.

A partir destas constatações foram em busca de ajuda especializada e orientados por uma consultoria externa com *expertise* em gestão de pessoas e mudanças, verificaram as opções, realizam visitas empresariais e *benchmarking* e, optaram pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos por entender que este era o modelo que se adequava aos propósitos da empresa.

Para analisar o segundo objetivo específico, se faz necessário entender que o modelo de consultoria interna de recursos humanos é uma forma de organização da gestão de pessoas. Portanto, relaciona-se à estrutura organizacional. Este modelo é uma abordagem da gestão estratégica de pessoas e para a gestão de pessoas ser considerada estratégica necessita de cinco componentes principais: estratégia, estrutura, políticas, funções estratégicas e competências essenciais.

A estratégia representa as diretrizes da empresa: missão, visão e valores e conseqüentemente para a gestão de pessoas ser estratégica as pessoas devem ser gerenciadas seguindo as diretrizes. A estrutura diz respeito à forma de organização da empresa e de sua gestão de pessoas, que na Artecola têm o formato de consultoria interna. As políticas referem-se aos estímulos que a empresa oferece as pessoas para fortalecer a relação de equilíbrio na proposta de gestão estratégica de pessoas. Estes estímulos, na Artecola, são as políticas de remuneração, carreira, desempenho, desenvolvimento pessoal entre outras. As funções estratégicas definem a função que a gestão de pessoas passa a desempenhar na abordagem estratégica, no caso da Artecola, a gestão de pessoas estimula comportamentos produtivos incentivando, nos colaboradores, a visão de equilíbrio, de sociedade e de parceria. E por fim, as competências essenciais são as competências que a empresa entende que vão dar suporte ao cumprimento da missão empresarial. Na Artecola, as competências essenciais são: iniciativa, comprometimento com a empresa, orientação para resultados, visão sistêmica, capacidade profissional, liderança, inovação, paixão pelo que faz e capacidade de realização.

Se a gestão de pessoas é o gerenciamento do capital humano nas organizações, a gestão estratégica de pessoas pressupõe um olhar estratégico sobre as pessoas e acima de tudo, uma relação de equilíbrio entre empresa e pessoas, onde a organização vai orientar as pessoas, de forma a constituir um projeto coletivo de desenvolvimento para o alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, de seus anseios pessoais (DUTRA, 2012).

Diante do exposto, é possível afirmar, tendo como base os relatos e documentos, que na Artecola a gestão de pessoas ocorre de maneira estratégica. Entretanto, não é possível justificar esta afirmativa separadamente da análise da consultoria interna de recursos humanos, pois entende-se que os dois estão interligados.

O processo de alinhar as pessoas com a estratégia envolve três passos fundamentais:

- a) comunicação e educação dos colaboradores sobre a estratégia;
- b) vinculação dos objetivos e incentivos pessoais à estratégia;
- c) alinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as

competências necessárias ao sucesso da estratégia (KAPLAN E NORTON, 2008).

Na Artecola, o modelo de consultoria interna de recursos humanos é meio que assegura a comunicação e educação dos colaboradores sobre a estratégia da empresa. Além disto, é através da facilidade de comunicação conferida pelo modelo, que a estratégia é construída e é transmitida aos colaboradores. Esta afirmação está explícita nos relatos e através da narrativa dos fatos confirma-se que o modelo de consultoria, através dos consultores internos e gestores representam a chave da comunicação da estratégia. Para compreender a importância do modelo para a empresa se faz necessário resgatar que a Artecola é uma transnacional que possui onze plantas industriais distribuídas em seis estados brasileiros e seis plantas em cinco países da América Latina.

Diante disto, facilita a compreensão da importância do modelo para a empresa, pois é através dos gestores que atuam diretamente com as equipes de colaboradores e dos consultores que estão estrategicamente estruturados por unidades de negócios e apoiam os gestores, que é possível garantir uma comunicação eficaz de forma a buscar o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

A vinculação dos objetivos e incentivos pessoais à estratégia ocorre através das políticas, práticas e programas de gestão de pessoas que a empresa apresenta como estímulo aos colaboradores demonstrando que os objetivos da empresa representam os objetivos deles também.

A Artecola tem este processo apoiado na transparência da governança. Anualmente, o colaborador assina um contrato de metas com a empresa. Portanto, ele sabe o que é cobrado, ele concordou as metas e ao atingi-las, saberá que está traduzindo seus esforços em resultados para si e para a empresa. O contrato de metas é o item inicial da política de gestão de performance que contempla outros programas como: avaliação de desempenho mista “quali” e “quanti”, sendo 50% com base nas competências essenciais da empresa e outros 50% com base nos resultados de desempenho financeiros, plano de desenvolvimento individual, programa de sucessão e pesquisa de clima onde anualmente os colaboradores são ouvidos e expõem opiniões sobre a gestão de pessoas e da empresa como um todo.

O alinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem aos colaboradores os conhecimentos, as habilidades e as

competências necessárias ao sucesso da estratégia é feito através da política de capacitação e desenvolvimento onde anualmente são planejadas as metas de treinamentos para todos os colaboradores. Segundo a Artecola 100% dos colaboradores estão contemplados neste plano, que visa o desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais.

Logo, compreende-se que o modelo de consultoria interna confere uma aproximação entre líderes e liderados que representa a construção de uma relação de confiança que dá apoio a parceria proposta pela empresa anualmente ao colaborador através do contrato de metas.

Atualmente, a Artecola tem seu modelo de consultoria interna de recursos consolidado e já evoluído para uma segunda fase que promoveu a mudança na nomenclatura da área, na primeira fase denominava-se desenvolvimento humano e nesta segunda fase, chama-se desenvolvimento organizacional. Sendo que a diferença entre um e outro é o foco. O primeiro intenciona desenvolver as pessoas na organização e o último busca o desenvolvimento da organização como um todo, conciliando os interesses de ambas as partes, compreendendo que as pessoas fazem parte do sistema organizacional e não podem ser tratadas separadamente.

Portanto, neste contexto, o modelo de consultoria interna de recursos humanos na empresa Artecola proporcionou a flexibilização da estrutura da empresa assegurando uma gestão mais estratégica justamente por aproximar, facilitar a comunicação, aproximar as pessoas representando o elo entre a estratégia e os colaboradores.

O modelo de consultoria interna de recursos humanos conferiu um olhar sistêmico sobre a organização e conferiu a área de gestão de pessoas um papel de apoio à gestão e impulsionou o projeto empresarial. Além disso, a rapidez de comunicação e a proximidade entre líderes e equipes facilitaram o vínculo com as pessoas, estimulando-as a caminharem na direção dos resultados da empresa, fazendo-as entender que os objetivos da empresa, representam os seus objetivos.

Desta forma, o modelo de consultoria interna de recursos humanos, associado às políticas e práticas de gestão de pessoas contribuiu para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa Artecola.

Salienta-se que o sucesso do modelo de consultoria interna de recursos humanos na empresa Artecola não foi por acaso. A empresa tinha ciência das mudanças que a implantação do modelo ocasionaria e se preparou previamente



para a implantação. Entretanto, como **não era o objetivo desta dissertação, estudar o processo de implementação** da consultoria interna, foram colocados no estudo apenas alguns e não todos os relatos das transformações ocorridas na estrutura da empresa a partir da implantação do modelo.

A empresa enfrentou resistências ao modelo e dificuldades para encontrar pessoas com perfil adequado para assumir tanto a função de consultor interno como líderes preparados para gerir pessoas. Quanto aos consultores internos, a opção da empresa foi formar profissionais da área de gestão de pessoas que exerciam outras funções para assumir o cargo de consultor, visto a escassez de consultores internos no mercado. E em relação aos gestores de pessoas, os executivos optaram por demitir as antigas lideranças, portanto, grande parte dos gestores que estão na empresa atualmente, são profissionais de mercado com competência desenvolvida em gestão de pessoas. Outro aval ao sucesso do modelo foi que a implementação foi comandada por um dos principais executivos da empresa, demonstrando a importância do modelo para a estratégia da empresa. A partir disto, o modelo passou a ser implementado gradativamente nas demais unidades de negócios, e assim ocorre sempre que a empresa adquire um nova planta: é enviado alguém experiente para fazer a implementação gradativa do modelo e há treinamentos a cerca de toda a sistemática.

Outro fator de sucesso do modelo na empresa é o fato de haver uma clara divisão de papéis entre os profissionais de gestão de pessoas e ampla definição das funções entre os consultores internos e gestores de pessoas.

Como recomendações à empresa Arteccla coloca-se: (a) continuidade da revisão constante do modelo; (b) inclusão de item específico sobre o modelo de consultoria interna na pesquisa anual; (c) adoção da metodologia de balanced scorecard (BSC) para gerenciar, avaliar e mensurar o desenvolvimento das pessoas e; (d) promoção de encontros entre os líderes das diversas áreas e consultores internos de todas as unidades de negócios para estimular a troca de experiências.

As recomendações citadas vão ao encontro da busca de excelência, espírito inovador observados na empresa e no depoimento do principal executivo da Arteccla para um estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares: Quando perguntado se ele estava preparando seu sucessor, ele respondeu que sim, a empresa possuía um plano sucessório, mas além de preparar um sucessor, a

empresa como um todo se preparava para a sucessão e continuidade dos negócios (BIEHL E SILVEIRA, 2003).

Como contribuição teórica, este estudo refletiu sobre as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos e demonstrou através do estudo de caso da empresa Artecola que o modelo pode ser eficaz, considerando-se as particularidades e a estratégia de cada empresa. No entanto, o estudo de caso é único e não permite generalizações, mas acredita-se que esta dissertação possa incentivar outros estudos acerca das contribuições do modelo de consultoria interna.

A contribuição prática deste estudo repousa na premissa de Dutra (2001) de que não existe um modelo de gestão de pessoas ideal, mas que é possível através da observação de casos bem sucedidos adaptar um formato que dê respostas às necessidades da empresa. Desta forma, entende-se que é possível que a empresa Artecola possa representar um *benchmarking* para outras empresas.

As limitações deste estudo referem-se ao acesso limitado às pessoas e às informações da empresa. Fatos compreensíveis, pois a empresa possui um volume grande de trabalho e dispor de mais pessoas para entrevistas poderia prejudicar o fluxo de seus processos. Quanto à limitação de informação, há que se preservarem algumas informações estratégicas. Entretanto, ressalta-se que a empresa mostra-se aberta a contribuir e informar os dados que são passíveis de divulgação. Há um forte incentivo a pesquisas acadêmicas, visto que se localizaram vários estudos a respeito da empresa, vale salientar que todos em torno das temáticas inovação e internacionalização.

Como possibilidade de novos estudos sugere-se:

- a) incluir a percepção de maior número de colaboradores, intercalados por diversos níveis;
- b) realizar um estudo de caso múltiplo com empresas de diferentes setores; e,
- c) fazer uma análise quantitativa para verificar quantas empresas trabalham com este modelo no Rio Grande do Sul.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Diego Marocco; MANCIA, Lídia Tassini; BORBA, Paula Martyl. O papel do consultor interno de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. [Anais...]. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 01-15.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

AMANHÃ apresenta as companhias mais inovadoras do sul. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, n. 289, ano 26, dezembro, 2012. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/home-2/4093-amanha-apresenta-as-companhias-mais-inovadoras-do-sul>> . Acesso em: 26 abr 2013.

AMORIM, Lucas. Quanto mais longe do líder melhor. **Revista Exame**, São Paulo, edição. 0966, 21 out 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0966/noticias/quanto-mais-longe-lider-melhor-548322>>. Acesso em: 26 abr 2013.

ARAUJO, Antônio de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. **Red de Revista Científicas de América Latina y el Caribe**, España y Portugal, ano 5, n. 10, p. 97-125, 2007.

ARTECOLA INDÚSTRIAS QUÍMICAS LTDA. **Balço social 2011**. Campo Bom: Artecola, 2012.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INDUATRIEL E DE SERVIÇOS DE NOVO HAMBURGO, CAMPO BOM E ESTÂNCIA VELHA. **Trajetória da Artecola**, Novo Hamburgo, 2011. Disponível em: <<http://www.acinh.com.br/institucional/gestao/2010-2011/mai-2011>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russel; SPECTOR, Bert. Why change programs don't produce change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 6, p. 4-12, 1990.

BIEHL, Kátia Andre; SILVEIRA, Karina. Análise de ações durante o processo decisório de empresas familiares do cluster calçadista do Vale dos Rio dos Sinos. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas EGEPE, 3., 2003, Brasília. [Anais...]. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 410-425.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.

BOELTER, Kleber. **Artecola 55 anos**: um sonho que venceu o tempo. Campo Bom: Nova Prova, 2003.

COELHO, Álisson. Artcola aposta nas oportunidades criadas durante a crise. Zero Hora, Porto Alegre, 28 out. 2012. Economia. O Rio Grande que dá certo. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2012/10/artecola-aposta-nas-oportunidades-criadas-durante-a-crise-3931125.html>>. Acesso em 20 abr. 2013

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, [New York], v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989,

ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. **Consultoria interna**: Use a rede de inteligência que existe na sua empresa. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

EMPRESAS ARTECOLA. Institucional: no que acreditamos. Campo Bom: Artecola, [2013]. Disponível em: <<http://www.empresasartecola.com.br/institucional/no-que-acreditamos/>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

FISCHER, André Luiz et al. (Org.). **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei (Org.). **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012**: os benefícios da internacionalização. Nova Lima, MG: FDC, 2013. Disponível em <[http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking\\_transnacionais\\_brasileiras2012.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf)>. Acesso em 20 abril 2013

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, Dante Marciano; LAPOLI, Édis Mafrá; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 151 – 176, 2009.

GOMES, Eugênio Maria; MORGADO, Almir. **Compêndio de administração pública e privada**. São Paulo: Elsevier, 2012.

GUERRA, Giane. Empresa gaúcha terá fábrica de adesivos na China. **CLICRBS**, Porto Alegre, 13 mar. 2013. Blogs, Acerto de Contas. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/acertodecontas/2013/03/13/empresa-gaucha-vai-abrir-fabrica-de-adesivos-na-china/>>. Acesso em: 20 abr. 2013

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David p. **A execução premium**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KRAUSZ, Rosa. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Série gestão de pessoas)

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

MANCIA, Lídia. Os desafios do modelo de consultoria interna. In: BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 1-15, Capítulo Complementar 24.

MANCIA, Lídia. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-

Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas administrativos clicentristas**: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte e Ciência Villipress, 2001.

MILIONI, Benedito. **Técnicas de entrevistas para gestores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. Como lidar com a resistência à mudança nas organizações. In: SLIVNIK, Alexandre; FURLAN, Jô; SITA, Maurício. **Ser mais com T&D**: estratégias e ferramentas de treinamento e desenvolvimento para o mundo corporativo. São Paulo: Ser Mais, 2010a.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. 11. ed. São Paulo: Danelli, 2012.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Série Gestão Estratégica. Curitiba: Ibplex, 2010b.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. Pela aplicabilidade com maior rigor científico dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 143-170, maio/ago. 1998.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RUSSELL, Clara. Uma reflexão sobre o capital humano, o mais importante! In: SLIVNIK, Alexandre; FURLAN, Jô; SITA, Maurício. **Ser mais com T&D**: estratégias e ferramentas de treinamento e desenvolvimento para o mundo corporativo. São Paulo: Ser Mais, 2010.

SANDBERG, Jorgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in Organization**. London: Sage Publications, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Peirópolis, 2008.

STAEHLE, Wolfgang E. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, Rüdiger. **Human resource management**. an international comparison . Berlin, New York: De Gruyter, 1990. p. 27–37. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=Vs98\\_GTpU5EC&printsec=frontcover&dq=hu](http://books.google.com.br/books?id=Vs98_GTpU5EC&printsec=frontcover&dq=hu)

man+resource+management:+an+international+comparison&hl=en&sa=X&ei=I5NhUYyFHeO10QGdvYC4Bw&ved=0CDcQ6AEwAA >. Acesso em: 07 abr. 2013

STAKE, R. **Investigación con estudio de caso**. Madrid: Morata, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de pessoas).

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2002.

ULRICH, Dave et al. **A Transformação do RH**: construindo os recursos humanos de for a para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE A - QUADRO SÍNTESE: DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA  
PESQUISA**



|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>TÍTULO</b>                     | <b>AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA</b>   |  |
| <b>TEMÁTICA</b>                   | Consultoria interna de recursos humanos  |  |
| <b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>       | Como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa?  |  |
| <b>QUESTÕES DE PESQUISA</b>       | <p>Por que a empresa optou pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos?</p> <p>Qual foram os critérios para a escolha do modelo de Gestão de Pessoas a ser adotado pela empresa?</p> <p>Como foi viabilizada a implantação do modelo de consultoria interna de recursos humanos?</p> <p>Como se dava o processo decisório na empresa antes do modelo atual? E como ocorre atualmente?</p> <p>Houve outras mudanças no modelo de gestão da empresa, além do modelo de gestão de pessoas?</p> |  |
| <b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b> | Estudo de caso qualitativo exploratório e descritivo.  |  |
| <b>OBJETIVO GERAL</b>             | Analisar como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa Artecola.  |  |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>      | <b>TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS</b>  |  |
|                                   |  | <b>Perguntas da entrevista Semi-estruturada</b>  |
|                                   | Verificar os motivos que levaram a empresa Artecola a optar pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual era o cenário anterior a 2004 em relação a Gestão de Pessoas?</li> <li>- Qual foi o motivo que levou a empresa a adotar o processo de descentralização da Gestão de Pessoas?</li> <li>- Quais eram as expectativas diante deste novo modelo? As expectativas foram alcançadas?</li> <li>- Houve mudança na estrutura organizacional da empresa a partir deste modelo? O que mudou?</li> <li>- E daqui em diante, quais os resultados que vocês esperam alcançar na Gestão de Pessoas?</li> </ul> |
|                                   | <b>Documentos pesquisados</b>  |  |
|                                   | <p>Missão, Visão, Valores e empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios e folders da empresa;</li> <li>- Balanço social da empresa;</li> <li>- Livro 55 anos de Artecola;</li> <li>- Jornais de circulação na empresa.</li> <li>- Notícias da empresa publicadas em jornais, revistas e sites diversos.</li> </ul>  |  |

| <b>TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS (cont.)</b>     |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Perguntas da entrevista Semi-estruturada</b> |  | <b>Documentos pesquisados</b>   |   |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS (cont.)</b>            | Analisar se na empresa Artecola a gestão de pessoas é tratada de forma estratégica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a visão que a empresa possui das pessoas?</li> <li>- Qual a importância das pessoas para o sucesso da empresa?</li> <li>- Quais as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa?</li> <li>- Como é feita a avaliação das pessoas na organização?</li> </ul>   |   |
|   | Identificar as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na opinião da Diretoria este modelo de consultoria interna de recursos humanos agregou valor à empresa? De que forma? Como foi mensurado?</li> <li>- Quais as práticas de gestão de pessoas adotadas após a implantação deste modelo?</li> <li>- Quais as principais aprendizagens/evoluções vocês percebem no grupo de gestores? E no grupo de colaboradores?</li> <li>- Os gestores entenderam qual era o objetivo proposto pelo modelo? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais o papel do gestor neste modelo?</li> <li>- Qual o papel do consultor interno?</li> </ul> </li> <li>- Quais as vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo?</li> <li>- Atualmente como está estruturada a área de gestão de pessoas na empresa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há espaço para melhorias no modelo? Quais?</li> </ul> </li> <li>- Se vocês pudessem repetir esta experiência o que vocês fariam diferente?</li> </ul> | <p>Missão, Visão, Valores e empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios e folders da empresa;</li> <li>- Balanço social da empresa;</li> <li>- Livro 55 anos de Artecola;</li> <li>- Jornais de circulação na empresa.</li> <li>- Notícias da empresa publicadas em jornais, revistas e sites diversos.</li> </ul> |
|   | Identificar junto a especialistas da área de gestão de pessoas quais suas as percepções sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a percepção sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há demanda no mercado por este modelo?</li> </ul> </li> <li>- Quais as principais vantagens, riscos e ameaças ao sucesso do modelo? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em sua opinião, quais são as tendências do modelo?</li> </ul> </li> </ul>  |   |
| <b>SUJEITOS DA PESQUISA</b>                     | Profissionais especialistas na área de Gestão de pessoas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 02 consultores independentes</li> <li>- 01 consultor de um órgão especializado</li> </ul>  |   |
|   | ARTECOLA - 06 pessoas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois executivos, representando a alta administração (a diretora de Recursos Humanos na época da implantação do modelo e o diretor da atual área de Desenvolvimento Organizacional);</li> <li>- 02 gestores representantes dos níveis gerenciais;</li> <li>- 02 consultores internos.</li> </ul>  |   |
| <b>TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS</b>             | Análise qualitativa de conteúdo, contemplando fragmentos de discursos individuais. Transcrição sistêmica.  |   |   |