

DO ENFOQUE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA: ANÁLISE DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE JOINVILLE

Ana Carolina de Lima Nascimento, Claudia Huber*
Centro Universitário Católica de Santa Catarina
89203-005 Joinville (SC)

3

O presente estudo tem como objetivo identificar o atual perfil da área de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville e quais as condições necessárias para a implementação de um sistema de Recursos Humanos fundamentado nos princípios do Modelo de Consultoria de Recursos Humanos nas respectivas empresas, tendo os Gestores de Linha como Gestores de Pessoas, e a área de Recursos Humanos como parceira estratégica na missão desses gestores e alinhada ao negócio da empresa. Os procedimentos metodológicos seguiram a linha qualitativa, por meio da pesquisa exploratória. A partir da pesquisa, identificou-se nas empresas de médio porte de Joinville que 66% (sessenta e seis) dessas empresas atuam no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, e que 20% (vinte) atuam no modelo de Administração de Pessoal, e as demais 14% (quatorze) atuam no modelo de Administração de Recursos Humanos. Conclui-se que a maioria das empresas de médio porte de Joinville possuem seus processos estruturados no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, apontando poucas lacunas a serem suprimidas para a implantação deste modelo contemporâneo de Gestão de Recursos Humanos nas respectivas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria; Gestão; Recursos Humanos.

FOCUS ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNAL CONSULTING: MIDSIZE COMPANIES ANALYSIS OF JOINVILLE

The present study aims to identify the current profile of the Human Resources area of mid-sized companies in Joinville and the necessary conditions for the implementation of a Human Resources system based on the principles of the Model of Human Resources Consulting in their businesses, with the Line Managers as People Managers, and Human Resources Division as a strategic partner in the mission of these managers and aligned to the business. The methodological procedures followed the qualitative line, through exploratory research. From the research, it was identified in midsize companies Joinville 66% (sixty-six) of these companies operate in the Internal Human Resources Consulting model, and 20% (twenty) act in Personnel Management Model, and the remaining 14% (fourteen) operating in the Human Resource Management model. It is concluded that most midsize companies in Joinville have their structured processes in Internal Human Resources Consulting model, pointing a few gaps to be edited to the implementation of this contemporary model of Human Resource Management of the respective companies.

KEY-WORDS: Consulting; Management; Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

* e-mail: claudia.huber@catolicasc.org.br

Recebido: 01.09.2014 –Publicado: 21.10.2014

No atual contexto em que as organizações estão inseridas, cenário de grande competitividade, há constantemente o surgimento de novas tecnologias, estruturas, formas de gestão, processos e sistemas, portanto, faz-se necessário voltar a atenção ao capital humano, onde neste cenário este recurso se tornou um enorme desafio, um fator crítico para sobrevivência e crescimento das organizações, pois são as pessoas quem produzem o conhecimento e “*know-how*” trazendo para si e para a empresa, vantagens competitivas.

As organizações ao trabalharem com pessoas, as quais são os recursos diferenciais, buscam através da área de Recursos Humanos promover e desenvolver o conhecimento através da Gestão do Capital Intelectual, por meio da interação da organização para com os seus colaboradores, sendo assim, as pessoas são incluídas no processo de geração do conhecimento, que por sua vez, é gerado individualmente, sendo intransferível, mas que ao mesmo tempo, este é integrado ao conhecimento organizacional.

Com a transformação do papel da área de Recursos Humanos, que se tornou mais estratégica e presente nas decisões da empresa, surge a Consultoria Interna de Recursos Humanos que é uma atividade desenvolvida internamente, a qual visa a inovação e a introdução de melhorias para a organização através do levantamento das necessidades do cliente interno.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar o atual perfil da área de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville e quais as condições necessárias para a implementação de um sistema de Recursos Humanos fundamentado nos princípios do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos nas respectivas empresas, tendo os Gestores de Linha como Gestores de Pessoas, e a Área de Recursos Humanos como parceira estratégia na missão desses gestores e alinhada ao negócio das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A função gerencial de gestão de pessoas visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Trata-se, a rigor, da evolução das áreas designadas antigamente como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2001).

O quadro 1 demonstra a evolução da função de Recursos Humanos no Brasil de forma sucinta.

Quadro 1- Evolução da função de Recursos Humanos no Brasil

Período	Fase	Característica
Antes da década de 30	Pré jurídico-laboral	-Inexistência de legislação laboral e de uma área específica. - Funções descentralizadas.
Décadas de 30 e 50	Burocrática	- Surgimento de uma legislação laboral. -Surgimento do “Departamento de Pessoal” para o cumprimento das exigências legais.
Décadas de 50 e 60	Tecnista	- Implementação da indústria automobilística. - Implementação dos subsistemas de Recursos Humanos. -Preocupação crescente com o desempenho e a eficiência.
Meados da década de 60 e década de 70	Sistêmica	- Surgimento das “gerências de RH” e dos responsáveis pelas relações industriais. -Integração dos enfoques comportamentais, administrativo e estrutural.
Décadas de 80 e 90	Estratégica	- Profundas alterações; descentralização das funções e diversidade de enfoques.

Fonte: Christensen (2010, p. 76)

O trabalho e a gestão com pessoas existem desde a Antiguidade, mas somente no final do século passado é que essa questão começa a passar por um processo de sistematização dos conhecimentos acumulados até então (DUTRA, 2002). Nesse sentido, verifica-se, na Inglaterra, a preocupação com a gestão de pessoas desde a Revolução Industrial. Nos EUA ocorrem por pressões dos sindicatos e do parlamento e por receio da organização dos trabalhadores, respectivamente.

A partir disso, criaram-se os secretários do bem-estar para atender as necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Este novo posto de trabalho marcou o surgimento da administração especializada de Recursos Humanos na Inglaterra. Nos EUA, a gestão de pessoas está sistematizada no movimento de Administração Científica. A Escola de Administração Científica condiciona a gestão de pessoas, durante todo o século XX, aos paradigmas de gestão criados por esse movimento (DUTRA, 2002), que teve origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França.

Gil (2001) afirma que esse movimento tinha como objetivo fundamental fundamentar cientificamente as atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Essa teoria mostrou ao mundo que o estudo sistemático e científico do trabalho podia levar à melhor eficiência nas organizações. Entretanto, esse modo de organização do trabalho foi criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas.

Em busca da valorização das relações humanas no trabalho surgiu a necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, cuja base foi dada pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). De acordo com Gil (2001), esse autor desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, cujos resultados demonstraram que os fatores psicológicos e sociais influenciam no produto final do trabalho, embora esse não tivesse sido o objetivo inicial da pesquisa dele.

A partir dessa pesquisa, outras foram realizadas e, como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho (GIL, 2001). Dessa forma, a comunicação, a motivação, a liderança e os tipos de supervisão passaram a ser, também, considerados na Administração de Pessoal.

Após a II Guerra Mundial, afirma Gil (2001), ocorreram mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se limitavam às rotinas de pessoal sob o enfoque legal e disciplinar. Tais mudanças começaram a ocorrer nos Estados Unidos devido ao crescimento do poder dos sindicatos dos trabalhadores. Em virtude disso, as empresas passaram a prestar atenção nas condições de trabalho, a conceder benefícios a seus empregados e, também, a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Para tanto, foram alteradas as estruturas voltadas à administração de pessoal. Segundo Gil (2001), nesse momento, a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes.

Na década de 60, os termos Administração de Pessoal e Relações Industriais começaram a ser substituídos pela expressão Administração de Recursos Humanos (GIL, 2001). À época, segundo Dutra (2002), começaram a ser percebidas as primeiras fraquezas nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma de Administração Científica. Foi na década de 70, no entanto, que críticas mais bem fundamentadas provocaram uma ruptura no modelo até então seguido no que tange à gestão de pessoas.

Na década de 80, conforme Gil (2001), a Administração passou por um período de crise de referenciais, tanto teóricos como técnicos. Não se aceitava mais o que se tinha e não se tinha um modelo novo pronto. Dessa forma, às empresas foram-se apresentando desafios, como a globalização da economia, a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade etc. Sem fundamentação, nem todas as empresas conseguiram se ajustar ao ambiente, e as que superaram os desafios passaram pelas experiências da reengenharia, da terceirização e do *downsizing*. Nesse contexto, surgiu a Administração de Recursos Humanos, cuja origem se deve à introdução de conceitos originários da Teoria Geral de Sistemas à Gestão de Pessoal.

A partir da década de 90, começou a ser questionada a forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações, principalmente pelo fato de tratar as pessoas pela nomenclatura de “recursos”. Propôs-se que comesçassem a ser tratadas como parceiras da organização não seu patrimônio (GIL, 2001). Essas críticas mostram que se continua evoluindo nas discussões, por enquanto no meio acadêmico, sobre uma nova forma de Gestão de Recursos Humanos, que começa a assumir o nome de Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano etc. Além disso, a tendência é de que esse setor assuma lugar estratégico nas organizações.

A gestão de pessoas em todas as organizações é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Com a globalização, com o acelerado desenvolvimento tecnológico, com a grande ênfase na qualidade e na produtividade, constata-se que o grande diferencial nas organizações são as pessoas que nelas trabalham. São elas que imprimem um maior potencial de competitividade, o que garante o sucesso e permanência no mercado. A obviedade repousa no fato de que não existe organização sem pessoas. São elas que gerenciam, produzem, vendem, atendem, tomam decisões. Sem elas não há empresa, não há negócio.

A gestão de pessoas tem, hoje, uma visão completamente diferente da sua tradicional configuração. A nova visão é de que as pessoas não são um recurso organizacional, uma peça de uma engrenagem ou meros sujeitos passivos do processo, mas sujeitos participativos, tomadores de decisões, empreendedores das ações e criadores

das inovações. Todos os profissionais que ocupam cargo de liderança são vistos como gerentes de Recursos Humanos. Com isso, o perfil do profissional especialista em Recursos Humanos também se altera. Ele passa a ser um consultor especializado dentro da empresa, cabendo-lhe atender às demandas dos demais gerentes no que se refere ao pessoal.

No Brasil, para Dutra (2004), poucas empresas estão adotando políticas e práticas avançadas de Recursos Humanos. Inclusive, alerta que a maneira como é tratado o tema gera uma imagem “cor de rosa” da realidade, o que não é uma verdade. Isto se apresenta devido a vários fatores, mas os que mais influenciam são a presença do Estado intervindo nas negociações entre capital e trabalho e a pouca importância proporcionada pelas empresas ao fator humano.

2.2 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

No atual cenário de constantes evoluções, as organizações enfrentam grandes desafios de ordem ambiental, tecnológica, organizacional, buscando incessantemente a rapidez no desenvolvimento de novos produtos, serviços, implementações, resoluções de problemas, processamento de informações para se tornarem competitivas e sobreviverem; nesse contexto muitas empresas estão buscando assistência em consultores externos para conseguirem adaptar a cultura da organização aos novos modelos (GIL, 2001).

O consultor de recursos humanos é um profissional que presta serviços voltados à identificação e análise de problemas referentes à política, organização e métodos da área de RH, fazendo recomendações de ações preventivas e corretivas. De acordo com Gil (2001), um consultor deve ser capaz de proporcionar aos colaboradores uma orientação técnica para o desenvolvimento pessoal e profissional, em nosso contexto atual, os chamados *choachs*, podem de certa forma, serem reconhecidos como consultores.

Para Eltz; Veit (1999, p. 107)

Por um lado, o consultor, que possui o conhecimento técnico ou especializado não pode decidir sobre a gestão; por outro o consultando, que desfruta o poder de decisão, não possui o conhecimento e a isenção necessários à manutenção de uma visão eficaz. Somente a cumplicidade entre o consultor e o consultando, é capaz de contribuir para o processo eficiente de desenvolvimento organizacional.

Segundo Orlickas (2010), o Consultor Interno de Recursos Humanos é um profissional com multifuncionalidade que ocupa um cargo estratégico, que vem a orientar, apresentar as ferramentas e subsídios para a implantação das melhorias e os líderes e gestores tomarão as decisões conforme as políticas e diretrizes da organização. Portanto, este trabalho deve ser conduzido coletivamente entre consultores e gestores.

2.2.1 Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

2.2.1.1 Consultoria Interna de Recursos Humanos

A busca por qualidade, produtividade, redução de custos, tempo e movimento está levando algumas organizações a utilizarem a figura do Consultor Interno. Uma justificativa para esta tendência é o maior conhecimento do “negócio”, o que é fundamental para a intervenção ou para a implantação de mudanças organizacionais.

Entende-se por Consultoria de Organização a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais.

Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para sua implantação nas organizações assessoradas (IBCO, 2008).

Quanto ao setor da empresa em que se trabalha com consultoria, Leite et al (2005) afirmam que a área de Recursos Humanos é uma provedora de serviços de Consultoria Interna em gestão de pessoas nas organizações. Isso se deve ao redesenho das estruturas e das funções gerenciais que está transferindo as operações de gestão de pessoas para a linha de frente, com um Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos com funções especializadas e centralizadas. O apoio à linha é feito por generalistas pertencentes à estrutura de Recursos Humanos. Quando os conhecimentos especializados não estão disponíveis aos gestores, é necessário garantir a disseminação das políticas e práticas corporativas.

Segundo Leite et al (2005, p. 62), “Este desenho, de certa forma, traduz uma mudança de papel da área de Recursos Humanos, que passa a se definir como parceira estratégica e não apenas processadora de normas e rotinas”. Um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de Recursos Humanos é prover a organização de informações descentralizadas e a inovação na empresa, conforme afirma Orlickas (2010).

Para implantar um processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, Orlickas (2010) aponta os seguintes passos: executar *benchmark*; conscientizar todos na organização; desburocratizar e racionalizar; ter políticas de RH definidas; *Job rotation*; sustentação administrativa e funcional; capacitação de cada profissional de Recursos Humanos; definição do papel do Consultor Interno; profundo comprometimento da alta direção; gerentes de linha como gestores de seus Recursos Humanos; tornar a área de Recursos Humanos em uma unidade de negócios; acompanhamento constante; adequação de perfis; valorização do *background* e da competência individual; revisões e avaliações; administração dos dificultadores e coragem.

Conforme Orlickas (2010), o Consultor Interno geralmente ocupa um cargo técnico ou gerencial na empresa como funcionário. Ele tem um perfil generalista de sua área de atuação e faz a interface entre o cliente interno e a gerência ou direção da área. Ele é um facilitador, além disso, elabora diagnóstico, sugere, opina, critica e busca soluções para os problemas que lhes são apresentados. Entretanto, poucas empresas adotam a nomenclatura de Consultor Interno para esse profissional que acaba assumindo as denominações de analista, assistente e supervisor.

Nesse sentido, Eltz e Veit (1999) relatam que o Consultor Interno de Recursos Humanos assume diferentes papéis na organização, como negociador, comunicador e líder. Dessa forma, a descrição da função do Consultor Interno de Recursos Humanos deve ser feita considerando-se que seu papel é de assessoramento estratégico aos clientes internos, cujas responsabilidades são colaborar, acompanhar a solução de problemas, participar em projetos de seu cliente, acompanhar as tendências de RH, assessorar as áreas no levantamento de necessidades de treinamento, colaborar na identificação de novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos, salários, benefícios (ORLICKAS, 2010).

Na Consultoria Interna de Recursos Humanos, a condução dos processos do setor fica assim dividida, segundo Orlickas (2010, p. 55), “[...] o Consultor Interno orienta e instrui, e todas as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento) são executadas pelos Gerentes de Linha, com políticas e diretrizes oferecidas pelos RH corporativo. Trata-se de um trabalho compartilhado, conduzido a quatro mãos”.

É importante na definição da estrutura de Consultoria Interna de Recursos Humanos determinar quem serão os clientes internos, visto que há uma variedade de arranjos possíveis, conforme destaca Orlickas (2010). Há empresas em que apenas o

Gerente de Linha é considerado o cliente interno e somente ele mantém proximidade com o Consultor Interno, como elo entre os funcionários e o respectivo departamento. Contudo, há outras em que o conceito de cliente interno é mais amplo e considerado para todos os funcionários da organização.

Do profissional que assume o cargo de Consultor Interno de Recursos Humanos, espera-se a multifuncionalidade, a interação com o cliente, o reconhecimento dos Recursos Humanos como um todo, e que entenda do negócio de seu cliente, pois, conhecendo-o, poderá orientá-lo com maior eficácia quanto ao melhor instrumento de avaliação e poderá negociar melhor junto ao RH corporativo. Essas características partiram da necessidade de se exterminarem as soluções isoladas e departamentalizadas nas organizações (ORLICKAS, 2010).

Nessa realidade empresarial, surge a tendência de os demais executivos, além de exercerem suas competências profissionais de forma mais atuante, tornarem-se gestores de sua equipe, selecionando, demitindo, promovendo, avaliando, propondo treinamento etc. É com essa forma compartilhada de gestão que Orlickas (2010) afirma que todos os gestores caminharão em prol de um interesse comum: o crescimento da empresa.

De acordo com Orlickas (2010), a Consultoria Interna de Recursos Humanos é um processo que exige de cada profissional de Recursos Humanos, dentro de uma estrutura organizacional, seja indústria, comércio ou serviços, atuação de forma multidisciplinar. Este perfil generalista da área de Recursos Humanos funciona como um link entre o cliente interno e os Recursos Humanos corporativos.

O consultor é um facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas, este modelo também tem como objetivo antecipar tendências de RH e desenvolver uma atuação alinhada com suas estratégias e as da organização.

2.2.1.2 Riscos e oportunidades no Modelo de Consultoria Interna

Para Orlickas (2010), ao estudar o Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, é possível deparar-se com alguns “riscos”. Riscos, se houver, geram maiores oportunidades de se conquistar um gerenciamento mais adequado com as equipes. Todo risco pode ser convertido em oportunidade. Para isso, alguns cuidados devem ser considerados:

- Monitorar focos de insatisfação: A proximidade do Consultor Interno de Recursos Humanos com o cliente interno possibilita que ocorra um constante acompanhamento de possibilidades de insatisfação dos colaboradores, o que permite ao Consultor propor ao líder uma ação de ajuste imediata, driblando problemas na produção e cumprimento de metas.
- A Consultoria Interna de RH facilita o entendimento das necessidades de seus colaboradores: O modelo propõe a sinergia estratégica entre consultor e cliente.
- Multifuncionalidade do Consultor Interno de Recursos Humanos: Propõe uma macrovisão das questões e, em função de estar mais próximo do cliente, maximiza e agiliza o atendimento às necessidades.
- Rapidez na resolução de problemas: A resposta e o estudo mais apurados dos problemas dentro do tempo solicitado pelo Cliente Interno permitem um estudo de novas propostas e soluções.
- Consultor Interno de Recursos Humanos como um colaborador da organização: Pode constituir-se em uma vantagem, mas também um “risco”. Vantagem, por apresentar maior conhecimento dos aspectos culturais e informais da empresa,

já que sua presença diária permite isso; “risco”, por contar com uma menor liberdade de dizer e fazer coisas, pois, dependendo do contexto e da política vigente na organização, torna-se muito difícil para um agente interno propor mudanças. A minimização desse fato pode acontecer com a contratação de consultor externo para trabalhar em projetos nos quais maiores intervenções sejam necessárias, já que normalmente ele tem maior *background* nesse sentido.

- Avaliação e controle do trabalho efetuado: Mesmo após a implantação do projeto, o Consultor Interno de Recursos Humanos estará presente no dia-a-dia da empresa, e terá condições de acompanhar e também de propor mudanças; já o consultor externo, que ao terminar o projeto se ausenta da empresa, não oferece essa possibilidade.
- Resistência a mudanças: A objeção à implantação desse novo modelo gera incertezas, assim como qualquer processo de mudança numa empresa.
- Especialistas *versus* Generalistas: Algumas empresas poderão optar por capacitar internamente seu quadro de profissionais da área de RH tornando-os multidisciplinares.
- *Job Rotation* entre os Consultores Internos de Recursos Humanos: O *job rotation* entre os Consultores Internos deve ser direcionado e administrado de acordo com as etapas de implantação do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.
- Identidade do Consultor Interno de Recursos Humanos: O Consultor Interno de Recursos Humanos ocupa vários papéis na organização; é um colaborador da empresa, um profissional da área de RH e um prestador de serviços para seu Cliente Interno.
- Menor *background* do então profissional da Área de Recursos Humanos: O fato de o profissional só conhecer uma cultura empresarial, seja em qualquer área de atuação, pode se constituir em uma desvantagem comparativamente aos trabalhos de um profissional generalista. Visando minimizar essa questão, é recomendável às empresas a implantação desse modelo de gestão de forma gradativa, paralelamente à capacitação dos profissionais especialistas em generalistas. O profissional da área de RH que tem concentrado seus conhecimentos em um só subsistema deverá ser treinado para aumentar o seu *background* e conquistar maior capacitação como generalista. As empresas que atuam nesse modelo de gestão estão investindo nos Consultores Internos de RH preparando-os para atuarem de forma multifuncional.

2.2.1.3 Resistências à implantação do Modelo de Consultoria Interna em Recursos Humanos

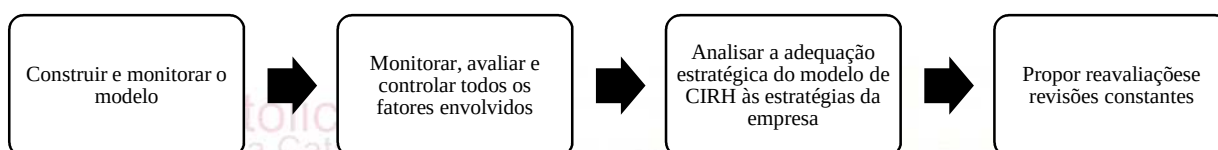
Qualquer processo de mudança gera medo e ansiedade. Isso é previsível, natural e está presente com muita frequência nos projetos de Consultoria Interna de Recursos Humanos. O facilitador deve identificar essas emoções, compreendê-las como elemento do próprio processo, como uma reação normal e como um sinal de que se atingiu um ponto crítico. Importante apoiar o Cliente Interno para que ele se expresse, evitando que sua crítica se torne pessoal ou um ataque à competência do Consultor Interno de Recursos Humanos. Esse é um dos maiores desafios dos processos da implantação desse modelo.

Para Orlickas (2010), alguns passos precisam ser seguidos para que a implantação do modelo possa alcançar o objetivo desejado. Em primeiro lugar, é necessário construir o modelo e de forma criteriosa, monitorar as ações, bem como avaliar e controlar todos os fatores que interferem no modelo.

Analisar a adequação estratégica do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos às estratégias da empresa. E finalmente propor reavaliações e revisões constantes.

A figura 1 evidencia os passos que podem contribuir com o sucesso da implantação do modelo.

Figura 1- Passos-chaves para contribuir com o sucesso na implantação do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos



Fonte: Orlickas (2010, p. 71).

Em qualquer processo de mudança, existirá sempre o elemento dificultador. Por vezes, as resistências estão mais presentes em pessoas com um perfil fortemente conservador. Essas pessoas preferem maximizar as dificuldades em detrimento das facilidades. É sinal que estão se sentindo desconfortáveis e manifestam esse sentimento de forma indireta. Cabe ao Consultor Interno de Recursos Humanos identificar os profissionais com essas características e administrá-los.

É de responsabilidade da direção da área de RH, além de promover um trabalho transparente de conscientização, capacitar seus Consultores Internos para lidar com isso, maximizando o sucesso do modelo. Algumas pessoas têm dificuldade de lidar com mudanças.

Pessoas inseguras profissionalmente tendem a compreender tudo o que lhe for proposto sob a ótica do pessimismo. Fala-se de profissionais que não tomam decisões com medo de errar, porque, quando erram, não aprendem com o erro. Por consequência, temem o *feedback* e a crítica.

A implantação do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, com anuência, mas sem o comprometimento da alta cúpula da empresa, dificulta sua qualidade, seu andamento e seu sucesso. Percebendo essa ausência de comprometimento, os demais envolvidos (Consultor Interno de Recursos Humanos, Cliente Interno e demais membros da equipe) não irão absorver a legitimidade deste projeto.

Segundo Orlickas (2010), algumas resistências poderão se manifestar, bem como serem feitas sugestões sobre qual a melhor maneira de administrá-las, entre as quais: questionamentos infundáveis; prolixidade no fornecimento de informações; o cliente interno alega falta de tempo para gerir sua própria equipe; criação de barreira e distância; ataque ao trabalho de Consultoria Interna, sob a alegação de não estar vendo os resultados propostos, ou pressão por soluções imediatistas; cliente interno ora participa, ora permanece em silêncio, ou toma atitude submissa; alegam que “outras empresas já tentaram isso antes e não deu certo” e o profissional tem um súbito processo de envolvimento no projeto.

2.2.2 Consultor Interno de Recursos Humanos

2.2.2.1 O perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos

O perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos é relevante no processo, pois trata-se de um colaborador da empresa. Porém, há modelos diversificados de sua atuação. Ele deve possuir uma filosofia própria, atuar de maneira personalizada, ou seja, obter uma forma específica de atuação desde que em consonância com os princípios de sua área. O consultor agrega valor ao trabalho. Justifica sua existência no contexto organizacional no momento em que ajuda o cliente interno, principalmente no desenvolvimento e na avaliação de ações que objetivam solucionar os problemas da área sob sua gestão.

Até então, esse profissional ocupava outros cargos, como analista de RH, supervisor de seleção/treinamento ou gerência de RH. Aplicava testes psicológicos, conduzia entrevistas seletivas, efetuava levantamentos e diagnósticos de treinamento, ministrava cursos e outras atividades. Apresentava, ainda, uma atuação especializada, o que dificultava seu trabalho. Hoje, ele adquiriu a multifuncionalidade, tendo sua atuação extremamente fortalecida e ampliada.

Atividades como adaptar os produtos de RH às necessidades dos colaboradores, propor soluções para eventuais conflitos, estabelecer metas de RH para a área, planejar a carreira e os benefícios oferecidos, identificar necessidades de treinamento, também são compartilhadas entre o Consultor Interno e o cliente interno. Quando o Consultor Interno de Recursos Humanos desenvolve projeto junto aos Recursos Humanos corporativo, ele atua reavaliando a missão e as políticas de Recursos Humanos ao mesmo tempo em que elabora e acompanha pesquisa de opinião sobre os produtos de Recursos Humanos que a empresa oferece.

No momento em que o Consultor Interno se utiliza do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos objetivando o crescimento da organização e entendendo que pessoas diferentes têm necessidades pessoais diferentes, ele agrega valor ao seu trabalho e à empresa. O Consultor Interno possui como principal papel oferecer ao seu cliente interno o melhor serviço, com qualidade e dentro de suas reais necessidades. Porém, para alcançar esse objetivo, ele precisa ter ou desenvolver competências, tais como (ORLICKAS, 2010): Ser multidisciplinar; Ter como principal função a de facilitador da transição interna; Ter comprometimento em relação aos resultados da empresa; Manter-se atualizado; Demonstrar isenção e racionalidade; Ser um profissional negociador; Enfatizar as pessoas; Estar disposto a assumir riscos; Pensar de Forma Estratégica; Possuir facilidade de dialogar e se relacionar; Administrar com sabedoria as resistências e Reconhecer suas próprias limitações para gerar credibilidade.

3 METODOLOGIA

A presente investigação foi desenvolvida com abordagem qualitativa que, de acordo com Minayo (1999), responde a questões muito particulares, aprofundando-se no mundo dos significados das relações humanas e suas intrincadas relações sociais. Em termos de seus objetivos classifica-se como exploratória (VERGARA, 2004; GIL, 1999), e quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e de campo.

A pesquisa teve como objetivos específicos identificar na literatura os pressupostos da Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Interna de Recursos Humanos, aplicar questionário juntos aos Gestores de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville de modo a elaborar um diagnóstico para visualizar o enquadramento das referidas empresas em cada modelo, e por último desenvolver

sugestões para as empresas de médio porte de Joinville com ações direcionadas ao modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Foi realizada a classificação das médias empresas, através da listagem fornecida pela Associação Empresarial de Joinville (ACIJ), das empresas a ela associadas, com base nos critérios do Ministério do Trabalho (MTE), que utiliza o número de colaboradores como parâmetro para caracterizar as empresas por porte (pequena, média e grande). Posteriormente, deu-se início ao processo de coleta dos contatos dessas empresas através dos sites, na sequência contato telefônico para levantar o endereço eletrônico e a pessoa responsável pela área de recursos humanos, a qual seria convidada a participar da pesquisa.

A lista fornecida pela ACIJ continha 1.302 (mil, trezentos e dois) empresas associadas, destas: a) 184 (cento e oitenta e quatro) empresas foram enquadradas como médio porte de acordo com os critérios do MTE. Para a amostra de 184 empresas foram enviadas mensagens por e-mail com o questionário anexo, referente a pesquisa. Obteve-se o retorno de 29 (vinte e nove) empresas, com a seguinte posição: 03 (três) empresas manifestaram-se informando enquadramento como grande porte, 13 (treze) empresas informaram não participar de pesquisas e 13 (treze) empresas (correspondente a 7% do total de empresas de médio porte) contribuíram para a realização desta pesquisa, respondendo ao questionário.

Ressalta-se que os critérios adotados para a escolha das empresas deu-se a partir do entendimento que o modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos é pouco utilizado na maioria das organizações, sobretudo nas pequenas empresas – que não se enquadrariam especialmente pela característica de geralmente não possuir uma área de Gestão de Recursos Humanos estruturada. E as grandes empresas foram excluídas pelo fato de possivelmente já atuarem no referido modelo e com ferramentas de Gestão de Pessoas contemporâneas, o que inviabilizaria a participação. Diante do exposto, justifica-se a opção por empresas de médio porte.

A coleta de dados deu-se por meio de questionário (Apêndice A), sobretudo porque este recurso, conforme Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

O Quadro 2 demonstra os três modelos de gestão de Recursos Humanos abordados na pesquisa: Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Consultoria Interna de Recursos Humanos. Além dos modelos apresenta também as variáveis de análise, entre as quais: concepção sobre as pessoas, ações, objetivos, reporte, políticas, processos, orçamento, visão perante a concorrência, foco, resultados, gerenciamento, perfil profissional de Recursos Humanos.

Quadro 2 - Modelos de Gestão de Pessoas

Modelos Variáveis Análise	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Consultoria Interna de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	São alocados de acordo com sua experiência e sua especialização.	Valorização das experiências.	Valorização das competências e do capital intelectual.
Ações	Direcionadas ao cumprimento das rotinas operacionais, visando a legislação vigente.	Mediante especialidades.	Com foco em atingir os objetivos estratégicos da empresa, com visão global e ação local.
Objetivos	Fazer cumprir controles Administrativos e a legislação Trabalhista.	Selecionar e treinar.	Ajustar às estratégias de Recursos Humanos as estratégias da empresa, preparando-o para o futuro.
Reporte	A média gerencia ou diretoria, em muitas empresas hoje, reporta-se a área financeira.	A diretoria de recursos humanos.	Ao principal executivo da empresa, visando facilitar a tomada de decisão.
Políticas	Inexistentes.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas, formalizada se relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa.
Processos	Execução de trabalhos nos Prazos.	Solucionar problemas.	Pró ativos, buscando a melhoria contínua e alinhando a estratégia da empresa.
Orçamento	Pessoas são despesas.	Treinamento é um custo necessário.	Treinamentos é investimento, pois é direcionado para que o colaborador se torne um diferencial e contribua para os resultados da empresa.
Visão perante a Concorrência	Gestão tradicional.	Especializada.	Estão em acordo com as estratégias da empresa, visando a otimização dos trabalhos facilitando a tomada de decisão e a perenidade da empresa.
Foco	Cumprimento da legislação.	Atender demandas.	Resultado para o negócio, consultoria ao <i>board</i> e ao cliente interno.
Resultados	Pagamento de salários e Benefícios.	Atender demandas.	Qualidade, retorno para acionistas e para colaboradores.
Gerenciamento	Dar ordens e monitorar.	Reconhecer as expectativas dos funcionários.	Promover atitudes de autodeterminação e autogerenciamento entre os colaboradores.
Perfil Profissional de Recursos Humanos	Burocrata/operacional	Atuação nos subsistemas/ Especialista.	Conhecer o negócio, e atuação generalista.

Os sujeitos da pesquisa foram os Gestores de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é introduzida para elucidar os resultados da pesquisa a partir das variáveis de análise do modelo de Gestão de Pessoas, quais sejam: concepção sobre as pessoas, ações, objetivos, reporte, políticas, processos, orçamento, visão perante a concorrência, foco, resultados, gerenciamento, perfil profissional de Recursos Humanos.

A disposição por variável de análise será demonstrada por meio do Quadro 3, o qual demonstra os três modelos de Gestão de Recursos Humanos, Administração de Pessoal que é um sistema burocratizado de controle dos aspectos jurídicos/legais, com ausência de políticas na gestão de seus recursos humanos, a Administração de Recursos Humanos que passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional, oferecendo suporte para o corpo funcional e a Consultoria Interna de Recursos Humanos atua de forma generalista com ações dos profissionais de Recursos Humanos voltadas aos Gestores de Linha, denominados também como gestores de pessoas.

Quadro 03 - Disposição das variáveis nas empresas pesquisadas

Variáveis Análise	Modelos	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Consultoria Interna de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas		X		
Ações				X
Objetivos				X
Reporte				X
Políticas			X	
Processos				X
Orçamento				X
Visão perante a concorrência				X
Foco				X
Resultados				X
Gerenciamento				X
Perfil do Profissional de RH				X

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor

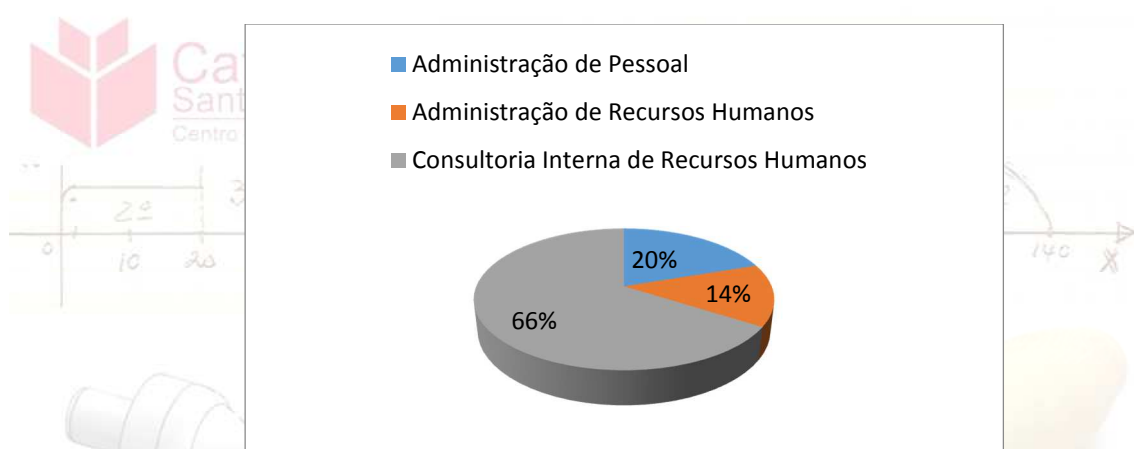
No modelo de Administração de Pessoal é enquadrada a variável “Concepção sobre as pessoas”, que remete a um foco burocrata e tecnicista com rotinas voltadas

somente para o cumprimento de legislação, onde não há predominância da valorização das experiências, das competências e do capital intelectual das pessoas.

A variável “Políticas” teve inserção no modelo de Administração de Recursos Humanos, onde estão estruturadas de forma implícita e algumas vezes formalizada. Nesse sentido, a área de recursos humanos não desempenha um papel integral no processo de planejamento de tais políticas, pois não estão totalmente alinhadas as iniciativas estratégicas da empresa.

Dos modelos analisados o que preponderou foi o de “Consultoria Interna de Recursos Humanos”, (demonstrado no Gráfico 1) de modo que as demais dez variáveis foram elencadas como institucionalizadas nas organizações pesquisadas, dentre elas: as ações objetivos, reporte, processos, orçamento, visão perante a concorrência, foco, resultados, gerenciamento e perfil profissional de RH estão enquadradas neste modelo de gestão.

Gráfico 01: Modelos de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor

A partir das respostas dos questionários respondidos por 13 (treze) empresas, o que corresponde a 7% (sete) das empresas de médio porte de Joinville, obteve-se os seguintes resultados: 66% (sessenta e seis) das empresas atuam no modelo de Consultoria Interna, 20% (vinte) das empresas atuam no modelo de Administração de Pessoal e 14% (quatorze) das empresas tem sua gestão no modelo de Administração de Recursos Humanos.

Concluindo que a maioria das empresas de médio porte de Joinville possui seus processos estruturados no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, apontando poucas lacunas a serem suprimidas para a implantação deste modelo contemporâneo de Gestão de Recursos Humanos nas respectivas empresas.

A partir da pesquisa, atribui-se alguns fatores como potenciais limitadores, entre os quais: a possibilidade de incompreensão das perguntas do questionário pelas empresas participantes, de modo que os questionários foram enviados por meio eletrônico (o que poderia ter sido evitado ou mitigado se aplicado com a presença do pesquisador e a aplicação do questionário nos meses de novembro e dezembro, período em que a maioria das empresas encontrava-se envolvida com o pagamento de décimo terceiro salário, programação das férias, celebrações de final de ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações perceberam que os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas, com isso a Consultoria Interna de Recursos Humanos tem sido a maneira encontrada para buscar melhores resultados nos processos de gestão, pois o consultor interno agrega valor o seu trabalho e à empresa no momento em que se utiliza deste modelo, tendo como objetivo o crescimento da organização, proporcionando o desenvolvimento pessoal dos funcionários contribuindo para alcance dos objetivos organizacionais.

Convém mencionar que o sucesso do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos depende de alguns fatores, como a integração entre as características do cliente interno, da cultura da empresa, e da competência do consultor. Cabe ressaltar também que nessa relação é interessante o desenvolvimento também de um contrato psicológico entre consultor e cliente, quanto a aceitação do processo a ser iniciado.

A busca pela sobrevivência e crescimento, faz com que as organizações busquem melhorar seu desempenho como um todo ou de forma específica, e para isso, atualmente as organizações encontram na prática da consultoria interna um fator crítico para o sucesso.

O objetivo geral da pesquisa consistia em identificar o atual perfil da área de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville e quais as condições necessárias para a implementação de um sistema de Recursos Humanos fundamentado nos princípios do Modelo de Consultoria de Recursos Humanos nas respectivas empresas, tendo os Gestores de Linha como Gestores de Pessoas, e a Área de Recursos Humanos como parceira estratégica na missão desses gestores e alinhada ao negócio das empresas.

A pesquisa teve como objetivos específicos identificar na literatura os pressupostos da Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Interna de Recursos Humanos, aplicar questionário juntos aos Gestores de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville de modo a elaborar um diagnóstico para visualizar o enquadramento das referidas empresas em cada modelo, e por último desenvolver sugestões para as empresas de médio porte de Joinville com ações direcionadas ao modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Quanto ao primeiro objetivo de identificar em literatura especializada, os pressupostos do modelo de Gestão de Recursos Humanos com enfoque na consultoria interna o mesmo foi alcançado tendo em vista a utilização das referências bibliográficas.

No que tange ao segundo objetivo de aplicar questionário para identificar o atual estágio de Gestão de Recursos Humanos nas empresas de médio porte de Joinville, aponta-se que o mesmo foi alcançado parcialmente, de modo que do contingente total de médias empresas de Joinville obteve-se a participação de 7% de empresas, uma amostra reduzida. Em seguida elaborar um diagnóstico com vistas à identificação do estágio de Gestão de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville, desenvolvido após a tabulação dos dados, trazendo como resultado que 66% (sessenta e seis) das empresas atuam no modelo de Consultoria Interna, 20% (vinte) das empresas tem o perfil de atuação no modelo de Administração de Pessoal e 14% (quatorze) das empresas tem sua gestão no modelo de Administração de Recursos Humanos. Desta forma, a maioria das empresas possuem processos estruturados de consultoria interna não existindo lacunas a serem supridas para a implantação deste modelo contemporâneo de gestão de recursos humanos.

O último objetivo de desenvolver sugestões para as empresas de médio porte de Joinville com ações direcionadas ao modelo de Consultoria Interna de Recursos

Humanos, não foi atingido de modo que se obteve uma participação reduzida das empresas de médio porte de Joinville. E, sobretudo as empresas respondentes enquadraram-se no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, o que dispensa a indicação e ações para o direcionamento e enquadramento no referido modelo. Sugere-se nova pesquisa com abordagem semelhante, contudo com maior amostra de empresas de médio porte e diferente de coleta de dados.

6 REFERÊNCIAS

CHRISTENSEN, Daniele Ribas Pilau. **Identificación de competencias y evaluación de gestión para el lineamento estratégico em empresas de tecnología de información.** Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones Misiones – Argentina, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas S.A., 2004.

ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. **Consultoria Interna: use a rede de inteligência que existe na sua empresa.** 1. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HUBER, Claudia Maria. **O enfoque da Gestão de Recursos Humanos no Modelo de Consultoria Interna: análise do caso de uma cooperativa de serviços médicos.** 2012. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. **Código de Ética do IBCO**, 2008. Disponível em: <<http://www.ibco.org.br/index.php/codigo-de-etica/codigo-de-etica-do-ibco.html>>

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa et al. **Consultoria em gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias.** 10. ed. São Paulo: Danelli, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Questionário aplicado aos Gestores de Recursos Humanos

Centro Universitário Católica de Santa Catarina
Pró-Reitoria Acadêmica
Setor de Pesquisa

Questionário aplicado aos Gestores de Recursos Humanos

19

Solicitamos vossa colaboração na participação desta pesquisa, que visa coletar dados para a pesquisa vinculada ao Projeto de Iniciação Científica da Católica de Santa Catarina, Edital 10/2013 PROINPES. A pesquisa tem como **objetivo**: Identificar o atual perfil da área de Recursos Humanos das empresas de médio porte de Joinville e quais as condições necessárias para a implementação de um sistema de Recursos Humanos fundamentado nos princípios do Modelo de Consultoria de Recursos Humanos nas respectivas empresas, tendo os Gestores de Linha como Gestores de Pessoas, e a Área de Recursos Humanos como parceira estratégica na missão desses gestores e alinhada ao negócio das empresas.

I – Dados de Identificação da Empresa:

1. Nome da Empresa: _____
2. Endereço: _____
3. Setor em que a empresa se insere: _____
4. Ramo de Atividade: _____
5. Número de funcionários na equipe:
Efetivos: _____ Estagiários: _____ Total: _____
6. Número de chefias: _____ Outros: _____

II - Modelo de Gestão de Pessoas**1.No que tange a Área de Recursos Humanos, qual a concepção sobre as pessoas:**

- a. () São alocados de acordo com sua experiência e sua especialização
- b. () Valorização das experiências
- c. () Valorização das competências e do capital intelectual

2. Como são as ações na Área de Recursos Humanos:

- a. () Direcionadas ao cumprimento das rotinas operacionais, visando à legislação vigente
- b. () Mediante especialidades
- c. () Com foco em atingir os objetivos estratégicos da empresa, com visão global e ação local

3. Quanto aos objetivos, como está estruturada a Área de Recursos Humanos:

- a. () Fazer cumprir controles administrativos e a legislação trabalhista
- b. () Selecionar e treinar
- c. () Ajustar às estratégias de RH as estratégias da empresa, preparando-o para o futuro

4. O reporte da Área de Recursos Humanos está:

- a. () A média gerencia ou diretoria, em muitas empresas hoje, reporta-se a área financeira

- b. ☐ A Diretoria de Recursos Humanos
- c. ☐ Ao principal executivo da empresa, visando facilitar a tomada de decisão

5. Como estão estruturadas as Políticas de Recursos Humanos:

- a. ☐ Inexistentes
- b. ☐ Implícitas, algumas vezes formalizadas
- c. ☐ Explícitas, formalizadas e relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa

6. Como são os processo de Recursos Humanos:

- a. ☐ Execução de trabalhos nos prazos
- b. ☐ Solucionar problemas.
- c. ☐ Pró ativos, buscando melhoria contínua e alinhado a estratégia da empresa

7. Como é o orçamento da Área de Recursos Humanos:

- a. ☐ Pessoas são despesas
- b. ☐ Treinamento é um custo necessário
- c. ☐ Treinamento é investimento, pois é direcionado para que o colaborador se torne um diferencial e contribua para os resultados da empresa

8. Qual é a visão da área perante a concorrência?

- a. ☐ Gestão tradicional
- b. ☐ Especializada
- c. ☐ Estão em acordo com as estratégias da empresa, visando a otimização dos trabalhos facilitando a tomada de decisão e a perenidade da empresa

9. Qual é o foco da Área de Recursos Humanos:

- a. ☐ Cumprimento da legislação
- b. ☐ Atender demandas
- c. ☐ Resultado para o negócio e ao cliente interno

10. Quanto aos resultados qual o foco da Área de Recursos Humanos:

- a. ☐ Pagamento de salários e benefícios
- b. ☐ Atender demandas
- c. ☐ Qualidade, retorno para acionistas e para colaboradores

11. Como é o gerenciamento da Área de Recursos Humanos:

- a. ☐ Dar ordens e monitorar
- b. ☐ Reconhecer as expectativas dos funcionários
- c. ☐ Promover atitudes de autodeterminação e autogerenciamento entre os colaboradores

12. Qual é o perfil do Profissional de Recursos Humanos:

- a. ☐ Burocrata/operacional
- b. ☐ Atuação nos subsistemas/Especialista
- c. ☐ Conhecer negócio, e atuação generalista

Sobre as autoras:

Ana Carolina de Lima Nascimento é acadêmica do Curso de Administração do

Claudia Maria Huber, nascida em 11 de setembro de 1972, na cidade de Ibirubá, Rio Grande do Sul. Filha de Ivo e Anita

Centro Universitário Católica de Santa Catarina.



Huber. Na adolescência, integrou grupo de danças germânicas e gauchescas, onde além do aspecto cultural teve a oportunidade de desenvolver valores como disciplina, trabalho em equipe, responsabilidade, comprometimento, entre outros. Graduiu-se em Economia pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) em 1997. Em 2006 conclui Especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), em 2012 finaliza o mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul (UNIJUI), e atualmente é doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) em Portugal. A trajetória profissional teve início no setor público, na sequência em empresa privada, Instituição de Ensino Superior e Cooperativa (ambas com atuação na área de Recursos Humanos). Atualmente é docente na Católica de Santa Catarina.

