

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS DESAFIOS DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA:
UMA EXPERIÊNCIA GAÚCHA**

LÍDIA TASSINI SILVA MANCIA

Porto Alegre, 1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**OS DESAFIOS DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA:
UMA EXPERIÊNCIA GAÚCHA**

Volume 1

LÍDIA TASSINI SILVA MANCIA

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa de Pós-
Graduação da Escola de
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre em
Administração**

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre, 1997

Ficha Catalográfica

M269d

Mancia, Lídia T.S.

Os desafios do modelo de consultoria interna:
uma experiência gaúcha. -- Porto Alegre : Universi-
dade Federal do Rio Grande do Sul/EA/PPGA, 1997.

1. Recursos Humanos - Consultoria - Consultoria
interna - Rio Grande do Sul.

CDU 658.3(816.5)

Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto - CRB 10/1023

Palavras-chave: consultoria, consultoria interna, implementação de consultoria, recursos humanos, modelo de recursos humanos, formas de organização do trabalho, trabalho.

Dissertação Submetida à Banca Examinadora

Dr. Luiz Antonio Slongo

Presidente - Orientador

Dr. Roberto Lima Ruas

Examinador

Dra. Walmíria Carolina Piccinini

Examinador

Dr. Sigmar Malvezzi

Examinador

REFLEXÃO

Se você me encontrar errando ou caindo, estou tentando alguma coisa nova: estou aprendendo...

Se me encontrar triste, devo ter percebido que cometi o mesmo erro mais de uma vez...: estou explorando...

Se você me sentir amedrontado, devo estar em uma nova situação...: estou absorvendo...

Se você me encontrar chorando, devo ter falhado...: estou tentando...

Se você me encontrar muito quieto, devo estar planejando: estou tentando novamente...

Se você me encontrar zangado, devo ter descoberto que não estava verdadeiramente tentando...: estava me enganando...

Se você me encontrar com um estranho sorriso de auto-satisfação, devo ter descoberto que preciso muito mais para crescer: estou conhecendo...

Se você me encontrar infinitamente feliz, é porque tive sucesso...: estou crescendo!!!

Bob L. Means

Diretor do Centro de Treinamento e Reabilitação
Educativa da Universidade de Hawaii, Manoa.

AGRADECIMENTOS

A CAPES, por ter oportunizado a concretização desta trajetória.

A equipe de funcionários e estagiários do CEPA e especialmente à Lourdes Odete dos Santos pelo apoio irrestrito para a realização desta pesquisa e pela “conspiração” de idéias.

A equipe do Comut (Biblioteca Central) e equipe da Biblioteca da Faculdade de Economia, pelo exemplo atendimento ao público e comprometimento com os alunos.

A grande amiga e doutoranda Ma. Beatriz Rodrigues, por ter sido minha incentivadora na realização do Mestrado e pela incansável disponibilidade.

Aos profissionais que participaram desta pesquisa, contribuindo com suas opiniões, percepções e sentimentos.

Aos meus queridos alunos, que compreenderam as limitações do meu apoio durante este período.

Aos colegas de turma do P.P.G.A., que me encantavam com a ludicidade e aprendizagem de nosso processo grupal.

Aos amigos que souberam compreender meu afastamento, e especialmente à Genira Rosa.

Aos colegas professores da UNISINOS e especialmente à Diretora do Centro de Ciências da Saúde, Prof. Cornélia Huda Wolkart, pelo incentivo.

Aos Mestres, Louremi Saldanha, Paulo C. Delaity Motta, Roberto L. Ruas e Edy M. Fracasso que além dos seus conhecimentos e experiência, contribuíram com suas atitudes e afetos, tornando minha aprendizagem mais prazerosa.

Ao Nédio Seminotti pelo continente emocional.

A todos, meu reconhecimento por oportunizarem a sustentação cognitiva e afetiva desta minha trajetória, fazendo manter acesa a minha chama de sanidade humana e de busca de crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Duas pessoas tiveram um papel fundamental nesta minha trajetória:

Meu marido Eduardo

Que soube aceitar minhas ausências e que, sobretudo, foi incentivador e parceiro nos questionamentos, nas idéias , dando amparo às minhas angústias, frustrações, euforias e descobertas, compreendendo meus sentimentos e estimulando a construção do meu crescimento.

Meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Meu profundo agradecimento e admiração pelo exemplo de profissionalismo, humildade e dedicação ao trabalho. Por ter me aceitado irrestritamente e, especialmente pela confiança e respeito à minhas idéias e estímulo a preservação do meu estilo.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 16 |
| 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 18 |
| 2 OBJETIVO | 26 |
| 2.1 Objetivo Geral | 26 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 26 |
| 3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO | 27 |
| | |
| 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 29 |
| 4.1 Mudança Ambiental e Organizacional | 30 |
| 4.2 Mudança do Trabalho: Marco Histórico | 31 |
| 4.3 O Campo da Consultoria | 36 |
| 4.4 Consultoria e | 40 |
| Intervenção..... | |
| 4.5 Modelos de Consultoria | 42 |
| 4.5.1 Modelo de Compra | 43 |
| 4.5.2 Modelo Médico-Paciente | 44 |
| 4.5.3 Modelo de Processo | 44 |
| 4.5.4 Modelo de Formação e Treinamento | 45 |
| 4.5.5 Modelo de Caplan | 45 |
| 4.5.5.1 Consultoria Centrada no Consultando | 46 |
| 4.5.5.2 Consultoria Centrada no Cliente | 46 |
| 4.5.5.3 Consultoria Centrada no Programa | 47 |
| 4.5.5.4 Consultoria Centrada no Administrador do Programa | 47 |
| 4.5.6 Modelo Behaviorista | 47 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.6 | Consultoria Interna | 57 |
| 4.6.1 | Posição na Estrutura | 60 |
| 4.6.2 | Papéis Desempenhados | 64 |
| 4.6.3 | Envolvimento | 68 |
| 4.6.4 | Formação | 69 |
| 4.6.5 | Competência | 70 |
| 4.6.6 | Desempenho | 72 |
| 4.6.7 | Relação Consultor-Cliente | 73 |
| 4.6.8 | Estratégias de Implantação | 75 |
| 4.6.9 | Resultados do Novo Modelo | 78 |
| 4.6.10 | Consultor Interno x Consultor Externo | 79 |
| 4.7 | Considerações Gerais Sobre a Bibliografia | 81 |
| 5 | MÉTODO DA PESQUISA | 83 |
| 5.1 | Tipo de Pesquisa | 83 |
| 5.2 | Universo Pesquisado | 85 |
| 5.3 | Amostra | 85 |
| 5.4 | Procedimentos de Coleta de Dados | 85 |
| 5.5 | Instrumento de Coleta de Dados | 90 |
| 6 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 91 |
| 6.1 | Caracterização das Empresas | 91 |
| 6.2 | Contexto das Empresas | 94 |
| 6.3 | Fatores Desencadeadores do Modelo de Consultoria Interna | 97 |
| 6.4 | Objetivos com a Introdução do Modelo | 100 |
| 6.5 | Características da Atividade | 101 |
| 6.5.1 | Conceito | 101 |
| 6.5.2 | Posição | 102 |
| 6.5.3 | Papel | 102 |
| 6.5.4 | Envolvimento | 104 |
| 6.5.5 | Formação | 105 |
| 6.5.6 | Competência | 106 |
| 6.5.7 | Desempenho | 106 |

| | | |
|----------------------------------|---|-----|
| 6.5.8 | Relação Consultor-Cliente | 108 |
| 6.6 | Estratégias de Implementação do Modelo | 109 |
| | | |
| 6.7 | Resultados Alcançados | 114 |
| 6.7.1 | Organização | 114 |
| 6.7.2 | Área de Recursos Humanos | 117 |
| 6.7.3 | Pessoas | 118 |
| 6.8 | Problemas Enfrentados na Implantação | 120 |
| 6.8.1 | Dificuldades de Natureza Organizacional | 121 |
| 6.8.2 | Dificuldades de Natureza Comportamental | 122 |
| 6.9 | Problemas Enfrentados Atualmente | 123 |
| 6.9.1 | Problemas Estruturais | 123 |
| 6.9.2 | Políticas de Gestão | 123 |
| 6.9.3 | Relação com Clientes | 124 |
| 6.9.4 | Preparo Conceitual | 124 |
| 6.9.5 | Sistema de Avaliação | 124 |
| 6.10 | Atingimento dos Objetivos | 125 |
| 6.11 | Sugestões para Implantação | 127 |
| 6.12 | Descrição e Análise dos Resultados das Entrevistas dos Grupos | 130 |
| 6.12.1 | Características da Atividade | 131 |
| 6.12.2 | Estratégias de Implantação | 133 |
| 6.12.3 | Avaliação da Competência | 138 |
| 6.12.4 | Aspectos Facilitadores e Restritivos | 139 |
| 6.12.5 | Resultados com a Implantação do Modelo | 140 |
| 6.12.5.1 | Organização | 141 |
| 6.12.5.2 | Áreas de Recursos Humanos | 141 |
| 6.12.5.3 | Consultores Internos | 142 |
| 6.12.6 | Sugestões para Implantação | 144 |
| CONCLUSÃO..... | | 148 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 166 |

LISTA DE QUADROS E FIGURA

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 - Estrutura de carreira em empresa de consultoria | 62 |
| FIGURA 1 - <i>Grid</i> dos papéis desempenhados pelos consultores | 65 |
| QUADRO 2 - Dados Gerais das Empresas | 91 |
| QUADRO 3 - Informações Gerais sobre Consultores Internos | 92 |
| QUADRO 4 - Formação Básica dos Consultores Internos | 93 |

RESUMO

A Consultoria Interna tem sido a maneira encontrada pelas Organizações para buscar mais agilidade em seus processos a partir da quebra do paradigma clássico da visão fragmentada, típica da Era da Administração Científica. A partir de mudanças nas formas de organização do trabalho, embasadas numa concepção sistêmica, a Consultoria Interna tem assumido papel importante nas áreas meio, como atividade de cunho mais intelectual e de apoio à gestão.

Esta análise, refere-se a um Estudo Exploratório sobre a forma com que as empresas gaúchas implantaram o Modelo de Consultoria Interna. O estudo abrangeu empresas do segmento metalúrgico, comunicação, celulose e saúde . Numa primeira etapa foram entrevistados gestores de Recursos Humanos responsáveis pela implantação do Modelo de Consultoria Interna e numa segunda etapa , foram entrevistados grupos de profissionais que atuam como consultores internos. A intenção foi de identificar os objetivos para com a adoção de tal prática, as estratégias de implementação e os resultados obtidos.

Para analisar esta experiência, foram considerados os seguintes aspectos: o contexto das empresas, fatores desencadeadores, objetivos com a implantação, características da atividade, papel, envolvimento, competência, desempenho, relacionamento com clientes, estratégias de implementação e resultados obtidos.

O estudo mostrou, por um lado, que as estratégias utilizadas pelas empresas não foram suficientes para implantar e desenvolver o Modelo de Consultoria Interna e que o nível de conhecimento sobre o tema ainda é muito superficial. Por outro lado, o Modelo

trouxe resultados positivos em Organizações que se preocuparam em planejar estratégia de implantação.

Do ponto de vista dos próprios consultores internos o Modelo favoreceu a um crescimento profissional considerável, apesar das dificuldades de ordem subjetivas e emocionais encontradas ao longo do processo e que nem sempre foram suportadas pelas Organizações.

ABSTRACT

Internal consulting has been a means for organizations to develop flexibility by breaking the classical scientific administration paradigm. With a systemic approach, internal consulting operates changes in the work organization and therefore becomes an intellectual support activity for management.

The present analysis is an exploratory study on the adoption of the Internal Consulting Model by companies in Rio Grande do Sul. The study approaches companies from the metallurgy, communications, pulp and medical insurance segments. HR managers involved with the adoption of the Model and internal consultants were interviewed for the identification of objectives, implementation strategies and results obtained.

The study reveals that the strategies used for implementing and developing the Model were insufficient and that the knowledge about the Model is still lacking depth. In opposition, companies that did plan the implementation strategies had positive outcomes for it. Internal Consultants observe their own considerable growth as professionals, in spite of subjective and emotional difficulties.

INTRODUÇÃO

As mudanças crescentes e profundas pelas quais as Organizações vêm passando nas últimas décadas, refletem uma série de quebra de paradigmas em termos globais, do ponto de vista de produção, de comercialização, de mercado, de produtos e serviços, etc.

Estas mudanças geraram impactos substanciais no mundo do trabalho, alterando estruturas organizacionais, introduzindo sistemas automatizados, reconfigurando funções, extinguindo outras e, principalmente, introduzindo novas formas de organização do trabalho.

A Consultoria Interna é um exemplo disso. Tida como uma atividade externa às Organizações, nos últimos 10 anos, no Brasil, ela passou a fazer parte delas, sendo exercida por profissionais, funcionários da própria Organização. Seu surgimento foi uma resposta às demandas organizacionais diante da necessidade de desenvolver uma visão sistêmica do trabalho nas áreas de apoio e principalmente nas áreas de Recursos Humanos, necessitando, com isso uma profunda revisão nas formas com que a atividade era desenvolvida.

Em que pese as discussões sobre a efetividade ou não da Consultoria enquanto atividade interna ou externa (Hansen, 1990; Moscovici, 1994), o que se observa é que atualmente, um número cada vez maior de empresas tem aderido a esta atividade porque parece ser uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional.

Este estudo se propõe a verificar como o Modelo de Consultoria Interna tem sido praticado pelas Organizações, as estratégias utilizadas para sua implantação e os resultados efetivos produzidos pelo mesmo.

Foram investigadas variáveis como: o contexto das empresas, fatores desencadeadores, objetivos com a implantação características da atividade, papel, envolvimento, competência, desempenho, relacionamento com clientes, estratégias de implementação e resultados obtidos.

A estrutura deste estudo está composta de quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se à Introdução e contempla a definição do problema, os objetivos tanto geral quanto específicos e exposição sobre a importância do estudo. O segundo capítulo refere-se à revisão bibliográfica, onde será apresentado um breve mapeamento sobre o cenário de mudanças globais em que se inserem as Organizações e sua relação com as variáveis diretamente afetadas por elas, como ambiente, estrutura e organização do trabalho. Depois, serão apresentados os conceitos, princípios e práticas da atividade de Consultoria mais especificamente a de natureza externa à organização e finalmente, serão apresentados os conceitos, princípios e práticas relacionados à Consultoria Interna propriamente dita. O terceiro capítulo refere-se à exposição do método de pesquisa utilizado. No quarto capítulo procede-se à descrição e análise dos resultados. O quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo e as recomendações para futuras investigações e, ao final, apresenta-se a bibliografia consultada e os anexos do estudo.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, o cenário mundial, também tem sido caracterizado por significativas mudanças nos aspectos sociais, políticos e econômicos, que por sua vez, tem marcado as Organizações de maneira significativa, tanto no que tange à sua concepção como: valores, missão e políticas, quanto à sua operacionalização, como: estrutura, organização do trabalho, tecnologia, produtos e serviços.

O sistema de produção em massa, baseado no modelo taylorista e fordista utilizado pelas empresas, atendia à necessidade de mercado até então regulado pela oferta de produto. Dessa forma, as Organizações se estruturavam contemplando prioritariamente seu sistema de produção.

Porém, em decorrência da crise econômica mundial, pode-se observar uma mudança gradativa por parte das Organizações principalmente no que se refere a adoção de um sistema de produção que viesse atender as exigências de um mercado cada vez mais instável. Com isso, a partir da década de 70, em função da característica de mercado agora mais competitivo e orientado para demanda de produtos, as Organizações passaram a se estruturar de maneira a atender aos novos padrões de exigência, focado não mais na produção em massa, mas num sistema flexível de produção que permitisse atender com rapidez, qualidade e baixo custo, as diferentes demandas num curto período de tempo. Como formas de flexibilização produtiva podemos citar o modelo de Produção Enxuta, originário do Japão, com a experiência da Toyota, o modelo Sócio-Técnico, originário da Suécia com a experiência da Volvo e o modelo de Especialização Flexível originário da Itália com pequenas empresas organizadas em “*clusters*”. (Hortsman, 1982; Schmitz, 1991; Coriat, 1992; Womack, 1992; Ruas, 1993; Biazzi Jr, 1994).

Entendidas como fruto do rompimento de antigos paradigmas que nortearam questões como mercado, sistema de produção etc, as mudanças afetaram diretamente dois aspectos relativos à Organização: as estruturas organizacionais e as formas de organização do trabalho.

Por estruturas organizacionais, entendemos como sendo:

“o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais” (Vasconcelos e Hemsley, 1986, p.3)

e por organização do trabalho, entendemos como:

“a divisão do trabalho, que envolve o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade.” (Dejours, 1987, p.25).

A incidência de empresas que buscaram novas formas de adaptar-se ao mercado, seja revendo sua estrutura, sua forma de organizar o trabalho ou até mesmo revendo o foco do seu negócio, tem sido uma realidade cada vez maior.

“As pesquisas apontam uma tendência à modificação da Organização do Trabalho em sua forma e conteúdo, ou seja, a criação, o deslocamento e/ou a eliminação de algumas funções, cargos e departamentos, que afetam a estrutura hierárquica da empresa, e a mudança técnica (métodos de trabalho, novo *lay out*, eliminação do estudo de tempos e movimentos) em Organizações com grau de automação avançado.” (Roesch e Antunes, 1990, p.248)

Hoje, esta tendência parece ter se estendido para outras empresas que não somente aquelas com avançado grau de automação, embora os primeiros sinais de mudanças que causaram impactos sobre as estruturas organizacionais e sobre as formas de organização

do trabalho se deram nas áreas de produção, provavelmente, por apresentar uma relação direta com o mercado.

Além disso, se considerarmos as Organizações como um sistema aberto, certamente veremos as influências destas variáveis interagindo entre si de maneira que cada variável afeta e é afetada direta ou indiretamente por outras variáveis intrínsecas ou extrínsecas às Organizações.

Assim, podemos referir que o mercado influencia as empresas no que tange aos mecanismos de regulação de produção. As empresas, por sua vez, também buscam mecanismos internos de regulação, chamados de homeostase, através de uma estrutura organizacional e de formas de organizar o trabalho que atenda a estas demandas. Além disso, devemos considerar que a introdução de novas tecnologias de gestão e os programas de qualidade e produtividade também passaram a ser variáveis importantes no contexto organizacional, embora não seja objeto de nosso estudo.

Dessa forma, as mudanças organizacionais, sejam elas no plano do negócio, de sua estrutura ou de seus processos produtivos, passam necessariamente, ainda que em maior ou menor grau, por uma reavaliação nas formas de organização do trabalho. Com isso, muitas atividades têm sofrido alterações significativas quanto a sua real importância no contexto atual. Como exemplo, podemos citar a rápida valorização dos profissionais da área financeira na época do “Brasil da Inflação”, ou ainda dos profissionais de segurança e inspetores da qualidade na década de 80.

Segundo conclusões da Revista *VEJA* (07/02/96), baseado em pesquisa própria realizada com 40 empresários, executivos, consultores e especialistas financeiros, como também em dados do Instituto Gallup, da Vox Populi e do DIEESE, sobre o que estaria havendo com o emprego, as atividades profissionais que configuram-se como as mais requisitadas atualmente estão voltadas para o turismo e lazer, alimentação, serviços de consultoria especialmente em recursos humanos e informática, gestão da produção e desenvolvimento de novos produtos, enquanto as atividades menos valorizadas referem-se ao serviço público, contabilidade, sistema bancário, engenharia mecânica e área financeira.

Outras atividades ainda, surgiram como decorrência de um novo paradigma de produção, fortemente influenciado pelas necessidades de mercado e que demandou uma nova forma de organização do trabalho, como foi o caso do surgimento dos operários polivalentes na década de 80 e das funções que exigiam a qualificação politécnica.

Segundo Machado et al, (1992, p.19 e 91), a polivalência funcional significa:

“um trabalho mais variado com uma certa abertura quanto à possibilidade de administração do tempo pelo trabalhador e não importa necessariamente mudança qualitativa das tarefas,

enquanto que a politecnicidade funcional:

“representa o domínio da técnica ao nível intelectual e a possibilidade de um trabalho flexível com a recomposição das tarefas ao nível criativo. Supõe a ultrapassagem de um conhecimento meramente empírico, ao requerer o recurso a formas de pensamentos mais abstratas.”

Em maior ou menor grau, estas duas modalidades de qualificação profissional exigiram do trabalhador um preparo diferente do que até então havia tido, no sentido de poder lidar com os avanços tecnológicos introduzidos nos meios de produção. Essa questão da qualificação profissional diante da demanda de produção tem gerado muitos questionamentos por parte de pesquisadores do campo social que, de maneira geral, concordam com a necessidade de uma melhor qualificação profissional através da politecnicidade, mas questionam a forma com que vem sendo praticada enquanto modelo de gestão, servindo muito mais como uma maneira camuflada de exploração do trabalho através da exploração das habilidades e do saber do trabalhador do que como fonte de reconhecimento do desenvolvimento profissional (Machado et al, op cit.).

Hoje observa-se que a maioria das empresas que reorganizaram seu sistema de produção, optaram pela modalidade da multifunção e da politecnicidade por serem as que mais respondem ao novo paradigma orientado para o mercado. Mesmo não sendo o foco de nossa discussão o de analisar os impactos dessas modalidades nas relações de trabalho, não podemos estar alheios a esta questão, pois de certa forma ela foi uma das fontes geradoras que originou o interesse por este estudo.

A questão das mudanças nas formas de organização do trabalho bem como a da qualificação profissional, têm sido estudadas intensamente e em profundidade nos meios acadêmicos, entretanto nos chama a atenção o fato desses estudos, em sua grande maioria, terem seu foco voltado para as atividades de produção, de natureza mais técnico-operacional. A preocupação com os impactos causados por estas mudanças de paradigmas sobre as atividades técnico-administrativas ainda são muito embrionárias, embora estejam acontecendo, talvez na mesma intensidade que ocorreram as demandas nos meios de produção.

Atualmente observa-se sinais de que um movimento desta natureza vem acontecendo com algumas atividades técnicas de apoio que envolvem, em sua essência, o uso do conhecimento e da inteligência. São atividades técnicas que exigiram um certo grau de especialização e que hoje parecem estar migrando para um papel profissional, cuja técnica única e exclusivamente já não basta. Um exemplo claro desse fato ocorreu na área de recursos humanos: o analista de treinamento da década de 80 deu lugar ao analista de recursos humanos na década de 90 e, atualmente, o analista de recursos humanos começa a dar lugar para o consultor interno em recursos humanos.

A Consultoria Interna é uma atividade meio, orientada para dar suporte às atividades fins nos diferentes campos que envolvem mudança, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento; e o consultor interno, caracteriza-se por ser um profissional vinculado à empresa, devidamente capacitado para atuar em processos de mudança, sejam eles num sentido estratégico ou em atividades táticas da Organização (Hansen, op.cit). Esta atividade, vem caracterizando-se como uma nova função que se configura com o objetivo de responder de maneira ágil e inteligente, às necessidades organizacionais.

Assim, há evidências de que a necessidade de reestruturação e modernização organizacional tem gerado um espaço de trabalho mais amplo a determinados especialistas, tanto da área de recursos humanos, quanto da área de marketing, engenharia de produtos etc., hoje caracterizados como consultores internos.

O Consultor Interno parece estar, para os processos de aperfeiçoamento e mudanças organizacionais, assim como o operário multifuncional está para as células de manufatura nas atividades de produção. No atual cenário, passa a ter um papel fundamental

nas diferentes atividades de uma empresa, uma vez que ele terá como função básica a responsabilidade de ajudar os clientes internos a resolverem problemas, sejam eles de ordem tecnológica, mercadológica, estrutural, cultural, operacional, comportamental etc.

Em uma entrevista ao Conselho Regional de Psicologia, Malvezzi,¹ ao referir-se especificamente às mudanças no papel do psicólogo organizacional, afirmou:

“Desde a implementação da administração científica, os psicólogos estiveram alocados na área de gestão de recursos humanos. Presentemente, por força de práticas como a qualidade total, reengenharia e as células de manufatura, as atividades de recursos humanos estão migrando para as próprias equipes de trabalho, propiciando o esvaziamento da área, ou melhor, os psicólogos e outros profissionais de recursos humanos estão se transformando em consultores internos, assessores daqueles que se responsabilizam pela seleção, treinamento, formação de equipes e acompanhamento. Os profissionais de recursos humanos perdem a função de linha, ou seja, perdem o papel de engenheiros da articulação e das atividades da gestão de recursos humanos.” (Malvezzi, 1995)

Este fenômeno, que vem ocorrendo especificamente no papel do psicólogo organizacional, reforça a idéia de que a mudança tem sido o foco das Organizações atuais e entre estas mudanças nos deparamos com a reconfiguração do papel do especialista, ampliado agora para o papel de consultor interno.

A figura do profissional especialista tem dado lugar a um profissional com qualificações múltiplas, que possam dar suporte aos processos de mudança nas Organizações. Esses processos têm sido cada vez mais intensos e têm se manifestado através de diferentes práticas e abordagens de intervenções que incluem, entre outras formas, mudanças que envolvem produto, qualidade, produtividade, estrutura, cultura, tecnologia etc.

Mesmo apresentando um alto grau de importância, sabe-se que o papel do Consultor Interno sofre limitações. A principal delas refere-se à efetividade de suas ações de intervenção em função de sua posição e de seu papel na Organização. Outra, refere-se à

¹Doutor em Psicologia Social pela Universidade de Lancaster. Professor da USP, PUC e FGV.

qualidade de sua objetividade em trabalhar com os problemas organizacionais, em função de ser um membro da Organização, logo, sujeito a vícios e contaminações culturais (Hansen, 1990; Moscovici, 1994).

Existe um movimento crescente no sentido de o Consultor Interno, estar ocupando um espaço e um papel cada vez maior no campo Organizacional, mas existe pouco conhecimento de quais são os impactos deste novo papel nas relações de trabalho.

Segundo dados apresentados no “Training Congress” em Atlanta, USA (1995), fornecido pelo consultor Costacurta Junqueira², publicado no Informativo ABRH-RS, Apud Jornal Zero Hora (Porto Alegre) de 14/01/96), 90% das 50 maiores empresas americanas utilizam-se de Consultores Internos.

Além disso, já em 1979, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, mostrava que nos últimos dez anos, entre 250 e 500 Organizações estavam desenvolvendo a função de consultor interno (Kelley, 1979).

No Brasil, especialmente no eixo Rio - São Paulo, algumas empresas consideradas modernas em suas práticas de gestão e de tecnologia já vêm atuando com a atividade de Consultoria Interna. Entretanto não se sabe, efetivamente, o que as Organizações caracterizam como Consultor Interno, e nenhum estudo foi realizado no sentido de analisar como este modelo tem sido aplicado e como vem funcionando nas Organizações. Especificamente no Rio Grande do Sul, o conhecimento sobre esta questão apresenta-se também limitado, não havendo ainda qualquer referência de estudos voltados para este tema.

Como o processo de crescimento do Estado passa por um ajuste nas relações de produção e também pela modernização das empresas, e tendo o Consultor Interno emergido como um cargo, cuja função é de importância crucial neste contexto de mudanças, nossa preocupação centra-se em investigar em como as empresas gaúchas introduziram este Modelo, bem como a efetividade do mesmo.

²Diretor do Instituto M.Vianna Costacurta, São Paulo.

Se a Consultoria Interna é uma multifunção ou uma função politécnica, de natureza técnico e/ou administrativa, como as Organizações estão formando esses profissionais e principalmente, como estes profissionais têm-se sentido frente as novas exigências deste cargo? Ou seja: quais os impactos desse novo Modelo, do ponto de vista da relação do indivíduo com o seu trabalho?

2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder às indagações surgidas a partir das questões apresentadas, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

2.1 Objetivo Geral

O foco central deste estudo será o de analisar a prática do Modelo de Consultoria Interna implementada pelas Organizações no estado do Rio Grande do Sul.

2.2 Objetivos Específicos

Para isso, definimos como sendo nossos objetivos específicos, os de:

- a) Identificar os fatores desencadeadores e os objetivos visados com relação à introdução do modelo de Consultoria Interna;
- b) Identificar e descrever as estratégias de implementação do Modelo de Consultoria Interna utilizadas pelas Organizações;
- c) Identificar e descrever como vem caracterizando-se a atividade de Consultoria Interna;
- d) Identificar as principais mudanças ocorridas com a Introdução deste Modelo.

3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O interesse pelo tema teve origem em dois fatores determinantes e que estão intimamente relacionados com a trajetória profissional desta pesquisadora. Um dos fatores está ligado ao fato de ter experienciado papéis profissionais relacionados ao tema. Ao longo de quinze anos atuando como profissional de Recursos Humanos em empresas de Cubatão (SP), Guaíba (RS) e Brasília (DF), teve oportunidade de vivenciar papéis como executiva e como consultora interna, recebendo diretamente os impactos positivos e restritivos inerentes a esses papéis. O outro fator surgiu quando atuava em Porto Alegre, desde 1990, como professora em um curso de Formação de Consultores Internos, desenvolvendo a cadeira de “Papel do Consultor Interno”. Por tratar-se de um tema novo, observava muitas dúvidas referentes ao mesmo. Também a prática apresentada pelas empresas que participavam do curso inscrevendo seus funcionários, parecia ser muito variada e a atuação dos egressos como Consultores Internos, muito tímida.

Além disso, a pesquisadora procurou integrar sua experiência acadêmica, acumulada ao longo de dezesseis anos como professora, à experiência prática como Consultora em Processos de Grupos e Equipes (hoje sua opção vocacional) e com isso encontrar uma oportunidade de aprofundar conhecimentos relativos a este tema, aparentemente tão contraditório, hoje, em sua prática nas empresas

Em relação ao tema em questão, como educadora, além de lacunas na formação profissional dos alunos desejosos de serem formados como consultores internos, a pesquisadora percebia o conflito entre o plano ideal e o plano real que atingia diretamente os alunos em suas práticas profissionais. Somado a isso, como consultora, notava o baixo nível de crítica das Organizações ao tratar com questões que envolviam a consultoria interna.

Também do ponto de vista dos consultores internos era curioso notar as mais variadas opiniões e sentimentos que iam da realização e satisfação com o trabalho, ao nível de insatisfação e em alguns casos, até de sofrimento e conflito de identidade de papéis.

Assim, parecia haver, diante desta questão, uma ambivalência quanto ao desenvolvimento desta prática, embora nenhuma pesquisa tivesse sido realizada no sentido de obtenção de dados mais precisos. Enquanto um grupo crescente de empresas optava pela introdução desta atividade e também um número grande de profissionais buscava maior conhecimento sobre o assunto, outro grupo de empresas e profissionais nunca ouviram falar sobre o tema ou o conheciam de maneira distorcida.

Além disso, a escassa literatura nacional e a inexistência de pesquisa sobre o tema no Brasil, geraram um interesse ainda maior por esta questão, no sentido de aprofundá-la em nível de conhecimento e prática, a ponto de transformá-lo numa dissertação de mestrado.

Ao que se nota, parece haver uma intenção positiva no que venha a ser a prática da Consultoria Interna e a experiência mostra que, com mais frequência, surgem indícios do interesse pelo assunto, através de palestras em congressos, seminários e empresas demandando cursos na área. Por isso, acreditamos estar contribuindo no sentido de fornecer subsídios sobre esta atividade tão recente do Rio Grande do Sul e assim propiciar reflexões e críticas que tragam mais consistência especialmente à introdução deste Modelo empregado pelas empresas do Rio Grande do Sul.

Neste sentido, esta dissertação pretende preencher uma lacuna sobre o conhecimento desta prática no Estado, contribuindo assim com a pouca literatura existente, através de um aprofundamento e estudo sistematizado sobre o tema.

Acreditamos que desta maneira possamos oferecer *inputs* no que tange ao entendimento deste tipo de organização do trabalho no sentido de subsidiar melhor tanto as Organizações que pretendam introduzir a prática da Consultoria Interna, quanto aos profissionais que estão se desenvolvendo nesta área ou que nela pretendam atuar.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Durante muito tempo, um dos suportes que as Organizações se utilizavam para introduzir algum tipo de mudança organizacional, era buscado através de uma consultoria externa. Dessa forma, no âmbito do senso comum, sempre que se pensa numa atividade de Consultoria, ela é associada imediatamente à uma atividade independente, portanto, de Consultoria Externa.

Além disso, a literatura reforça que uma das características da atividade de Consultoria, é sua natureza independente (Kurb, 1980) Logo, pode parecer uma incoerência falar sobre Consultoria Interna, pelo fato de que o consultor não possa estar inserido no contexto organizacional com um vínculo direto.

Ocorre que nos últimos 25 anos, nos Estados Unidos e Europa, a figura do Consultor Interno passou a ser introduzida nas Organizações, normalmente, em situações de tentativa de ensaio e erro, vindo a tomar maior consistência ao longo destes anos. A prática parece estar demonstrando que esta atividade passa a ter um papel fundamental nos atuais processos de mudança organizacional (Hansen, 1990).

Pelo fato de a Consultoria Interna se apresentar como um novo cargo nas Organizações, cuja atividade tanto parece ser uma resposta às exigências do cenário, quanto parece indicar uma nova forma de trabalho, pelo menos ao que concerne ao fato de estar inserida no ambiente organizacional e também pelo fato de ter construído sua prática baseado nos princípios e modelos da consultoria externa, julgamos necessário tecer considerações sobre algumas variáveis diretamente relacionadas ao tema para depois estudá-lo mais aprofundadamente.

4.1 Mudança Ambiental e Organizacional

As questões que envolvem a vida moderna neste final de século, têm se caracterizado por mudanças aceleradas a ciclos cada vez menores, e têm causado impacto surpreendente no ambiente das empresas naquilo que Caravantes (1993) chamou de “Mar de Turbulências”, onde as variáveis inerentes às mudanças afetam-se mutuamente, sendo muitas vezes difícil isolar causas e efeitos neste processo e, sendo assim, poucos aspectos das Organizações deixam de sofrer impactos.

De maneira geral, a literatura enfatiza um cenário, cujo ambiente, na entrada na Nova Era, será caracterizado por profundas e significativas mudanças de paradigmas das mais diferentes naturezas (Ferguson, 1989) chegando a surpreender a quantidade de publicações em Administração que se referem ao cenário em mudanças, enquanto introdução ou como tema central de estudos (Wood Jr.,1992).

Sem dúvida, a compreensão mais acurada dos fenômenos organizacionais somente são possíveis, se analisados à luz de um contexto que contemple tanto os aspectos internos quanto os aspectos externos à Organização, como o seu ambiente, e também a interdependência entre estas variáveis. (Chin, 1985).

A partir da Teoria Sistêmica, as Organizações passaram a ser vistas num contexto mais amplo e o ambiente passou a ter um papel fundamental na determinação de suas mudanças internas para gerarem respostas ao meio e buscar com isso sua sobrevivência.

Atualmente o ambiente em que as Organizações se inserem tem sido um dos fatores decisivos nos processos de reestruturação produtiva. Neste sentido, a abordagem Contingencial proposta por Lawrence e Lorsch (1973), reforça a compreensão deste tema. Os autores sugerem que a análise apurada do ambiente, contribui para o sucesso organizacional e que nesta relação, o ambiente influencia a Organização, que por sua vez busca, através de mecanismos de regulação, manter-se em equilíbrio e sobreviver neste ambiente. Seus estudos demonstraram que as estruturas organizacionais se modificavam em função do grau de turbulência no ambiente em que se inseriam. Concluíram que não há uma forma “adequada” e

única de se organizar uma empresa, pois sua organização depende da natureza do ambiente com o qual irá se relacionar.

Segundo Chiavenatto (1982, p.19),

“a Teoria Contingencial incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional: uma maneira mais recente de visualizar o formato e a estrutura organizacional e o seu funcionamento.”

Optamos pela abordagem Contingencial como norteadora de nossa análise por entender que é a abordagem que mais se adequa a uma visão global. Em primeiro lugar, porque tem como princípio a teoria sistêmica, em segundo lugar, porque não desconsidera o sistema sócio-técnico e, finalmente, porque abrange também a visão do ambiente interno, através de seus subsistemas, como também o ambiente externo, através do mercado, além de outros subsistemas sociais.

Para compreensão do papel do consultor interno, faz-se necessário tecer uma breve consideração sobre as mudanças no contexto sócio-econômico que ocorreram no mundo do trabalho no Brasil, nos últimos anos. Nossa premissa é a de que a figura do consultor interno não surgiu por acaso nas organizações e pode estar relacionada a uma demanda que implica em uma forma de ver e praticar o trabalho à luz de conceitos sistêmicos.

4.2 Mudança do Trabalho: Marco Histórico

A relação do ambiente com as Organizações requer uma compreensão contextualizada, por isso teceremos um breve histórico dos períodos mais recentes no Brasil, analisados segundo Leite. (In: Mundo do Trabalho, 1994, p.563).

“O cenário da década de 70 caracterizava-se por um nível de competitividade focada basicamente no mercado interno, por sua vez resguardado por uma política de controle de importações, e que gerou sua expansão. Por outro lado, a gestão da mão-de-obra era calcada pelo estilo autoritário, pelo uso da mão de obra não qualificada, por tarefas

extremamente parcializadas, por altas taxas de rotatividade e pela adoção de estruturas de cargos e salários complexas, voltadas para o controle dos trabalhadores.”

“Já na década de 80, o cenário caracterizava-se pela crise econômica, pela retração do mercado interno e conseqüente pressão para aumentar as exportações. Novos padrões de qualidade são impostos em função das modificações nos paradigmas de competitividade. Também o resgate do movimento operário através da presença mais ativa dos sindicatos e o processo de abertura política do país contribuíram para um movimento diferente por parte das empresas. Frente a estas questões, elas buscaram introduzir inovações tecnológicas, como os círculos de controle de qualidade, os sistemas CAD/DAM/CAE, as células de produção, o controle estatístico de processos, os métodos de qualidade total etc., que tinham como objetivo prioritário, aumentar o seu grau de eficiência. Simultaneamente, no plano da gestão de mão-de-obra, as empresas tentaram introduzir um estilo de gestão menos autoritário e menos controlador, também na tentativa de obter maior colaboração dos trabalhadores.”

Atualmente, os anos 90 foram marcados pela política de abertura do mercado interno adotada pelo governo Collor, forçando, com isso, as empresas a melhorarem seus padrões de qualidade e produtividade e com isso, enfrentar a competitividade internacional. Paralelamente, a conseqüente retração do mercado interno, provocou a necessidade das empresas se voltarem para o mercado externo, obrigando-as com isso, a melhorarem suas estratégias de qualidade e produtividade para serem mais competitivas (Ruas, Apud Leite, 1993).

É neste cenário que os anos 90 têm se caracterizado por uma “verdadeira reestruturação produtiva” (Leite, op.cit.), marcados por mudanças nas formas de organização e gestão do trabalho, bem como com a preocupação das empresas com a estabilidade da mão-de-obra, o treinamento a simplificação das estruturas de cargos e salários e a redução de níveis hierárquicos, a melhoria do relacionamento com o operário dentro das fábricas e a redução dos níveis de conflito no ambiente de trabalho.

Em relação ao mercado externo, o fator da globalização confirma a necessidade de modernização das empresas para fazerem frente à competitividade mundial.

Assim, se aliarmos à teoria Contingencial, a idéia da Organização concebida como um sistema aberto, entenderemos que a alteração em qualquer uma de suas áreas, afetará todas as outras em maior ou menor grau, direta ou indiretamente. Com isso, podemos deduzir que alterações no ambiente poderão alterar as estruturas e os processos organizacionais, tornando-se, portanto, impossível não haver conseqüências para a forma de organização e gestão do trabalho.

O ambiente passa a exercer impacto decisivo sobre as estruturas, cuja finalidade é a de servir como meio para realizar as metas e objetivos de produção de uma Organização, bem como o de proporcionar uma certa homogeneidade nos padrões de comportamentos individuais e também legitimar os centros de decisão e poder formal (Hall, 1984).

Nosso entendimento sobre a relação ambiente e estruturas Organizacionais está baseado também na abordagem Contingencial, a qual sugere que organizações inseridas em ambientes de turbulência devam possuir estruturas diferentes das organizações inseridas em ambientes mais estáveis (Lawrence e Lorch, 1973).

Para os autores, não existe um modelo ideal de estrutura e cada *design* de uma estrutura organizacional deve levar em conta a análise de quatro fatores básicos, denominados de subambientes. O subambiente *output*, referindo-se ao mercado, o subambiente *input*, referindo-se aos recursos internos das Organizações como pessoas, matéria-prima, produto. O subambiente “tecnologia”, referindo-se ao conjunto sistematizado de ações, integrando as variáveis anteriores em função de um objetivo e, finalmente, o subambiente conhecimento, referindo-se ao nível de absorção cognitiva de cada um desses subambientes e da melhor forma de utilizar esses subambientes de maneira integrada.

Ainda dentro da abordagem Contingencial, encontramos as estruturas denominadas inovativas, caracterizadas por um caráter mais flexível, pelo baixo nível de formalização, por comunicação horizontal e diagonal, pela multiplicidade de comando e pela diversificação elevada (Vasconcelos e Hemsley, 1986. p.23). Estas estruturas, popularmente denominadas também de estruturas *flat*, “ surgiram, principalmente a partir da década de 80,

para viabilizar os processos das Organizações inseridas em ambientes turbulentos”, e parecem ser cada vez mais frequentes na década de 90.

Outra mudança significativa nas atuais Organizações centra-se nos processos organizacionais. Harrington (1993) define processo como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Para o autor, “os processos fazem uso dos recursos da Organização para gerar resultados concretos”. Por isso é preciso que sejam rápidos e simplificados para atender à demanda de mercado.

A partir da década de 70, os processos organizacionais sofreram alterações marcantes, provocadas pela revolução tecnológica que gerou a intensificação de mudanças também durante os anos 80. Neste sentido, as referências apontam que a revolução tecnológica teve como base o desenvolvimento acelerado da microeletrônica e sua aplicação na informática, robótica e automação; da microbiologia e sua aplicação no desenvolvimento da engenharia genética e biotecnologia da exploração de novas fontes de energia abrindo espaço para o aproveitamento dos recursos naturais e a produção de materiais sintéticos (Machado et al 1992).

Os reflexos da revolução tecnológica foram sentidos nas mudanças qualitativas dos instrumentos e meios de trabalho e principalmente nas mudanças das formas de organização e gestão do trabalho, que na década de 50 caracterizou-se por uma estrutura baseada na administração científica, mudando seu foco para o enriquecimento de tarefas nos anos 60 e, rompendo, a partir dos anos 80, com o paradigma clássico da administração científica, com o surgimento de um novo paradigma tecnológico e organizacional orientado para o mercado e movido pela demanda de produtos (Piore e Sabel, 1984; Antunes, 1996). Esta tendência, contribuiu para que o sistema de produção dos anos 80 fossem marcados pela introdução da produção flexível e da polivalência. Atualmente, nos anos 90 esta tendência parece ter-se ampliado e tomado mais corpo, demonstrando ser uma das alternativas mais viáveis das Organizações tornarem-se mais competitivas.

Essas mudanças, geradas pela introdução de novas tecnologias, determinaram uma nova ordem no campo da organização do trabalho. Como exemplo, podemos citar que o

trabalho, antes executado de forma parcial e individual, passa a ser realizado em grupos, abrangendo um maior número de tarefas e até mesmo a sua totalidade. As novas formas de organização do trabalho têm sido combinadas com propostas de delegação de autoridade, também chamadas de *empowerment*, onde pessoas diretamente ligadas ao processo passam a ter poder decisório sobre suas tarefas, com vistas em agilizar o tempo de resposta da Organização em relação ao ambiente.

Não nos cabe aqui discutir o que essas reestruturações têm provocado ao nível da subjetividade no trabalho e os problemas de ordem social por elas gerados, mas cabe ressaltar que as mudanças nas estruturas, nos processos e nas pessoas em termos de qualificação, têm sido a tônica das Organizações para se manterem num ambiente submetido a rápidas e constantes transformações.

Nossa visão, baseada na abordagem sistêmica da Teoria Contingencial, defende a idéia de que qualquer tipo de reorganização, seja ela no sistema produtivo, seja na forma de organização do trabalho, deva ser fundamentada no pensamento crítico que reveja a inserção de qualquer novo modelo, colocado fundamentalmente, num contexto mais amplo da Organização e que extrapole seus limites internos. Não basta só reorganizar o trabalho se as estruturas organizacionais não são preparadas para viabilizar respostas ao mercado. Da mesma forma, não basta “reengenheirar” processos e reorganizar o trabalho, se as estruturas e políticas de gestão de Recursos Humanos não contemplem a qualificação e o desenvolvimento profissional.

No entanto, o cenário turbulento está posto, sinalizando que é com esta realidade que as Organizações deverão lidar. Entendemos com isso que a relação entre mercado, estruturas, processos, formas de organização do trabalho e pessoas, demandarão, em nível de tarefa, uma função de suporte também mais ágil e qualificada, o que nos leva a concluir que exigirá maior e melhor qualificação profissional não somente das atividades fins como também um bom suporte nas atividades de apoio aos resultados.

Um fato que comprova esta hipótese é o surgimento recente da função Consultoria Interna nas Organizações brasileiras. O surgimento desta função coincide com o período de franca evolução da revolução tecnológica, com o surgimento das novas formas de

organização do trabalho, com o período da reestruturação produtiva brasileira e com o surgimento das estruturas inovativas. Entender melhor esta atividade, à luz da pesquisa, poderá trazer um ganho para a sistematização do conhecimento e da prática administrativa. Por isso continuaremos nossa trajetória de pensamento, introduzindo o tema voltado à atividade de Consultoria para depois aprofundarmos para a atividade de Consultoria Interna.

4.3 O Campo da Consultoria

A atividade de consultoria continua se referindo a um amplo campo de ação, cuja definição, em termos de orientação teórica, torna-se tarefa árdua, estando mais associada a orientação de cada consultor, do que propriamente a um constructo teórico da área (Redmon et al, 1985. p.376). Ainda assim, sua atividade tem-se expandido cada vez mais e recebeu uma atenção especial como área de estudo de pesquisadores renomados como Caplan, Schein, Kurpius, Blake e Mouton, entre outros, que além de desenvolverem suas atividades como professores e pesquisadores, também atuavam como consultores organizacionais.

As referências no campo da consultoria surgiram nos anos 50 e originalmente estavam concentradas na área médica e da saúde mental, o que não exclui a possibilidade de maior tempo de sua existência. Entretanto, sua evolução se deu dos consultórios e hospitais para as atividades de consultoria em saúde mental coletiva até migrar para a área organizacional. (Kurpius e Robinson, 1978).

Na área Organizacional, a atividade de Consultoria teve seu início nos países com economias de livre comércio, mais especificamente em empresas privadas de países industrializados. Já nos países em desenvolvimento, a atividade de consultoria é mais recente e, segundo Dey (s/d, p.7), há uma tendência a incrementar cada vez mais a utilização de consultores.

A utilização da atividade de Consultoria em empresas privadas foi, posteriormente, ampliada às empresas públicas e também aos países que eram geridos por economias socialistas com planejamento central.

“As reformas econômicas implementadas na última década vieram estimular o crescimento da demanda por serviços de consultoria empresarial. Estes desenvolveram-se na forma de serviços especiais em Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, estabelecimentos educacionais e de treinamento e, em alguns casos, como unidades separadas onde a função principal é a consultoria” (Dey, s.d., p.8).

Especificamente nos Estados Unidos, durante a década de 80, um grande número de profissionais ligados à saúde mental foram atraídos para o trabalho de consultoria organizacional em função da demanda e especificidade de problemas, geralmente ligados à área comportamental; pela oportunidade de utilização de suas áreas de conhecimento e experiência e também pelo retorno financeiro decorrente da valorização profissional. (Hansen, 1990)

Dois estudos interessantes servem de indicadores neste sentido. Toomer, 1982 (Apud Hansen, op.cit.), ao avaliar o nível de interesse de psicólogos para a área organizacional, constatou que, de uma amostra de 1.000 psicólogos, apenas 370 responderam a pesquisa e destes 370, seu interesse voltou-se para um grupo de 104 profissionais que atuavam com aconselhamento psicológico. Destes 104, apenas 3% atuavam com vínculo de trabalho em organizações e a grande maioria (73%) demonstrava grande interesse em ampliar seu trabalho para a atividade organizacional. Este resultado o levou a generalizar o interesse também de outras profissões da saúde mental pela área de consultoria organizacional.

Em 1983, Barkway e Kirby, (Apud Hansen, op.cit.) investigaram as atitudes e práticas de Gerentes de Pessoal em relação a consultores de saúde mental. Os resultados demonstraram que 20% dos 40% da amostra que responderam a pesquisa, afirmaram possuir autoridade para contratar um psicólogo industrial e curiosamente, a maioria destes 20% tinham pouco mais que o segundo grau. Os pesquisadores compararam este seus estudos com outro por eles realizados 10 anos antes, onde verificaram um crescente número de empresas que usavam testes psicológicos para várias atividades internas. Constataram que, embora o número de empresas que utilizavam-se da tecnologia de testes psicológicos tivesse crescido (de 38% para 46%), não houve crescimento quanto a contratação de psicólogos, que são os profissionais qualificados e autorizados para aplicarem as técnicas de avaliação psicológica.

Das empresas pesquisadas, apenas 10% possuíam psicólogos *full time*; 14% os tinham em regime *part-time* e a grande maioria (76%) preferia contratar um consultor.

Também neste estudo, os gerentes pesquisados afirmaram que para as atividades que envolviam a gestão de R.H. com vistas na melhoria da produtividade, satisfação no trabalho, avaliação, motivação, recrutamento, seleção etc, ao invés da contratação de um profissional de psicologia interno, isso poderia ser praticado por um consultor.

Esses dados não pretendem atrelar o papel do consultor à profissão do psicólogo ou administrador, mas sim reforçar uma tendência crescente da utilização da atividade de consultoria em diferentes áreas e segmentos de negócios.

O termo consultoria tem sido definido sob diferentes óticas para explicar em essência, uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de um ou mais problemas.

Caplan (1970. p.19) definiu consultoria como:

“um processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento.”

Num enfoque mais direcionado para processo, a Consultoria tem sido descrita por Schein (1972, p.8) como:

“um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente.”

Ou, como apresenta Bergan (1980, p.4), como “um processo de solução de problemas”. E, ainda neste enfoque, a Consultoria é apresentada por Gonçalves (1991, p.91) como:

“um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto.”

Hesketh (1978, p.557) complementa o conceito, trazendo a idéia de que esta relação deve ser uma relação voluntária entre as partes envolvidas no processo.

Baseado nisto, o que se pode concluir é que consultoria é basicamente uma relação de ajuda, que assume caráter diferenciado em função da natureza do problema que se pretende resolver, e que independente disto, deve haver uma relação ética, calcada na relação Consultor - Cliente, que visa um resultado positivo de realização para ambas as partes.

O consultor pode ser caracterizado, segundo Ferreira (1975, p.371), como “aquele que dá ou solicita conselho, opinião, instrução ou parecer”. Entretanto, esta conceituação parece tornar-se muito abrangente, tendo em vista que frente ao atual cenário em que vivemos, e, com o surgimento das Organizações Flexíveis e de Aprendizagem, esta posição pode ser assumida por qualquer pessoa, independente de seu papel.

Já o conceito de Block (1991, p.2) traduz com mais precisão a relação do conceito com a prática, ressaltando que:

“o consultor é uma pessoa que por sua habilidade, postura e posição, tem poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. “

Integrando os conceitos apresentados, podemos concluir que a atividade de consultoria, além de ser uma relação de ajuda envolvendo pessoas especializadas na resolução de problemas, pressupõe que haja uma relação de parceria entre consultor e cliente, cujo resultado está diretamente relacionado ao nível de comprometimento de ambas as partes para com a relação em si, com o problema focalizado e com o resultado esperado.

4.4 Consultoria e Intervenção

A atividade de consultoria tem como base de ação o processo de Intervenção. Na tentativa de construir uma base teórica para a questão da intervenção, Argyris (1970), buscou referências nos diversos campos da ciência, como Dinâmica de Grupo para formular um constructo referente a atividade de intervenção, definindo-a como: “ entrar num sistema em funcionamento e relacionar-se com e através das pessoas, grupos ou objetos com o objetivo de ajudá-los”.

Blake e Mouton (1978) também reforçam a importância da intervenção, definindo-a como um processo de interação que ocorre no sentido de alguém fazer algo por outra pessoa, com o propósito de quebrar um ciclo-desordenado no contexto.

Dessa forma, a intervenção pode ser considerada como um processo que abrange todas as fases de uma consultoria e, ao mesmo tempo, assume um caráter muito particularizado da fase de implementação de mudanças, em que atenção especial será dada à esta questão como um método de trabalho.

A intervenção também pode ser classificada com base na sua abrangência e com base na sua natureza, relacionado mais especificamente ao tipo de problema apresentado.

No que tange a abrangência, Schein (1972) e Argyris (1970) classificam a intervenção atuando sobre pessoas, grupos e Organizações enquanto que Blake e Mouton (op.cit. p.330) propõem uma abrangência um pouco maior e gradativa que vai do nível da intervenção pessoal, ao grupal, ao intergrupar, ao organizacional e finalmente até o nível amplo do sistema social.

Com semelhança aos autores acima citados, French e Bell (Apud Hansen, op.cit. p.60) classificaram a intervenção, baseada no tamanho e complexidade da Organização ou área cliente. Neste sentido, reforçaram a importância da consultoria atuar em análise de papéis profissionais, planejamento de vida e carreira e treinamento de sensibilidade, quando o foco estiver no plano individual. Quando o foco estiver nas relações interpessoais, a intervenção poderá assumir uma abordagem de processo. Quando o foco estiver voltado para

pequenos grupos, equipes, ou inter- grupo, a intervenção poderá ser voltada para a Dinâmica de Grupo e, se o foco estiver voltado para a Organização como um todo, a intervenção poderá utilizar a abordagem sócio-técnica, analisando aspectos de sua estrutura e seus processos.

Quanto a sua natureza, a intervenção está relacionada à questão da prevenção, e teve sua origem no campo da saúde mental, pesquisado por Parsons e Meyers (1984). Os autores descreveram a intervenção como sendo de ordem primária, secundária e terciária e esta classificação pode ser ampliada para outras áreas de atuação da atividade de Consultoria que não somente a de saúde mental.

A intervenção primária enfoca a prevenção de distúrbios potenciais, com objetivo de evitar que possíveis sintomas possam surgir numa pessoa, num grupo ou em toda uma comunidade. Sua natureza é, portanto preventiva. Já a intervenção secundária, volta-se para atuação em problemas que estão começando a manifestar-se, tendo assim, natureza curativa e, por fim, a intervenção terciária, focaliza a atenção no tratamento para reduzir problemas decorrentes de disfunções já instaladas, portanto, de natureza reabilitativa.

Ainda no que se refere a natureza da intervenção, Schmuck e Miles (Apud Hansen, 1990 p.60) propuseram uma classificação em três dimensões. A primeira dimensão, focalizada em problemas, inclui problemas referentes a objetivos, comunicação, liderança, solução de problemas, tomada de decisão, resolução de conflitos e definição de papéis. A segunda dimensão, focalizada em atenção, volta-se para pessoas, exercício de papéis, relações, grupos e organização geral. E, a terceira dimensão, referente ao tipo de intervenção, inclui procedimentos como, treinamento, consultoria de processo, confrontação, *feedback*, planejamento e atividade tecno-estrutural.

Blake e Mouton (1978) classificaram a natureza da intervenção em cinco tipos distintos: o primeiro, chamado de Aceitação, é utilizado para estimular o sentimento de segurança pessoal do cliente na medida em que pode se estabelecer uma relação de confiança suficiente que lhe permita não sentir-se constrangido de dizer o que pensa ou sente para o consultor. Pode ser uma forma valiosa de trabalhar no desenvolvimento de pessoas mais introvertidas, inseguras ou novas no exercício do papel. O segundo tipo, denominado Catalítico, atua no sentido de cooperar com mais dados e informações que permitam ao

cliente um mapeamento preciso da situação-problema e por conseqüência, a sua solução. Já o terceiro tipo, de Confrontação, atua no sentido de checar o quanto as bases e paradigmas do pensamento e percepções do cliente contribuem ou dificultam o entendimento da realidade a ponto de interferir nos processos decisórios. O quarto tipo, chamado de Prescritivo assume um caráter mais diretivo, focalizando a intervenção no diagnóstico e prescrição da solução do problema. E, no quinto tipo, denominado Teorias e Princípios, a intervenção se propõe a ensinar ao cliente princípios e teorias que podem ajudá-lo na solução dos problemas.

Fuqua e Newman (1985), numa perspectiva de abordagem sócio-técnica, classificaram a intervenção em dois focos: no sistema e nas pessoas. Entretanto é neste último que reforçam a importância de iniciar uma intervenção, pois acreditam que atuar diretamente com intervenção no sistema apresenta maior grau de complexidade e resistência, enquanto que atuando com uma ou mais pessoas da Organização é possível mover-se de uma perspectiva individual para uma perspectiva no sistema.

A intervenção, desse modo, assume caráter importantíssimo no processo de consultoria como um todo, oferecendo referências e métodos que nortearão o trabalho do consultor, independente de sua área de conhecimento, na condução de seu trabalho. As referências apresentadas têm a intenção de tornar mais clara a conduta de uma intervenção, através da sistematização de conceitos e práticas desenvolvidas neste campo. Entretanto, resta-nos indagar em que medida as práticas atuais de consultoria estão fundamentadas ou apresentam o conhecimento destes constructos.

Além das diferentes formas de intervenção, outro aspecto importante que oferece uma sistematização consistente para a intervenção, são os chamados Modelos de Consultoria, apresentados a seguir:

4.5 Modelos de Consultoria

A atividade de consultoria, mesmo não sendo considerada um campo científico, demonstrou um aumento crescente nas suas formas de atuação que mereceram atenção especial de estudos de reconhecidos pesquisadores (Argyris, 1961; Bennis, 1972;

Caplan, 1970; Schein, 1972; Bergan, 1980; Gallessich, 1982), resultando em construções de Modelos de Referências que contribuem para nortear e oferecer melhores condições de método ao trabalho do consultor.

Por modelo, entende-se como sendo “um conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou o comportamento de um sistema físico pelo qual se procuram explicar ou prever, dentro de uma teoria científica, as propriedades do sistema” (Ferreira, 1975, p.934). Aqui, o conceito de Modelo, utilizado nas ciências físicas, assume um caráter mais flexível ao ser aplicado à prática da Consultoria, ou de outras áreas do conhecimento consideradas como não científicas.

Neste sentido, o uso de modelos de Consultoria, refere-se a um conjunto sistematizado de ações que visam organizar a atividade com o objetivo principal de ajudar o cliente a resolver problemas de diferentes naturezas e aumentar a efetividade pessoal, grupal ou organizacional. Entre os Modelos de Consultoria que a literatura nos apresenta, temos:

4.5.1 Modelo de Compra

Proposto por Schein (1978), este modelo baseia-se em modelos comerciais de compra e venda de serviços especializados, cujo conhecimento e domínio de tecnologia centra-se no consultor. O diagnóstico é feito pelo cliente que, por sua vez, define o tipo de serviço especializado que se quer buscar. A atuação da consultoria, neste caso, é bem específica e de riscos nos resultados, uma vez que não se tem controle da parte do cliente, de que: a) o diagnóstico apresentado previamente esteja correto; b) sua forma de comunicar suas necessidades foi a mais precisa; c) houve precisão também na escolha do perfil mais adequado de consultoria para este tipo de serviço e d) haja evolução por parte do cliente, para implementação de mudanças, com base nas informações levantadas.

O papel do consultor, neste caso é de prover o cliente de informações ou serviços, oferecendo a assistência especializada.

4.5.2 Modelo Médico - Paciente

Também proposto por Schein (1978), este modelo originou-se no referencial clínico e de saúde mental. Tem um enfoque bastante prescritivo e baseia-se no princípio de que o cliente, por não ter condições de identificar com precisão seu problema, busca no consultor a ajuda tanto para o diagnóstico, quanto para as formas de resolução do problema. É um modelo com atuação bem pontual e específica e tem sido muito praticado, mesmo apresentando chances de riscos nos resultados, pois este tipo de abordagem reforça a dependência do cliente, colocando no consultor a responsabilidade pelo diagnóstico e pelo “tratamento”. Além disso, a prescrição não garante que o cliente implementará as ações necessárias para o “tratamento”, nem tão pouco garante que os sintomas e informações apresentados sejam legítimos.

O papel do consultor neste modelo é o de ter um bom *know-how* em diagnósticos e *feedbacks*.

4.5.3 Modelo de Processo

Com origem no Desenvolvimento Organizacional, e criado por Schein (1978), que o define como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”, o modelo propõe atuar integrando os procedimentos técnicos-administrativos com os procedimentos da interação humana.

Sua proposta vai muito além do que oferecer um serviço especializado. Ela contempla a inclusão do cliente num diagnóstico conjunto, com objetivo de comprometê-lo e reeducá-lo para que seja capaz de desenvolver uma percepção acurada do meio e agir sobre ele. Schein acredita que as pessoas se comprometem por aquilo que ajudam a construir. Portanto, sua proposta com o Modelo de Processo é comprometer os clientes e com isso estimulá-lo *a aprender* sobre seus próprios comportamentos decidindo sobre os rumos que desejam tomar.

Este modelo distingue-se dos demais à medida que permite atuar com mudanças globais nas Organizações e principalmente por envolver o cliente no diagnóstico do problema. Neste caso, é necessário que independente da área de domínio de conhecimento, o consultor seja especializado em procedimentos humanos em nível individual, interpessoal e grupal, pois seu papel assume caráter mais de educador e de facilitador dos processos (administrativos e humanos) que envolvem desde o diagnóstico à implementação.

4.5.4 Modelo de Formação e Treinamento

Refere-se a abordagem basicamente voltada a fornecer informações através de um programa de Treinamento sistematizado que atenda a demanda específica do cliente de maneira que sejam capazes de oferecer melhores serviços em suas atividades. A intervenção de consultoria neste modelo, caracteriza-se por ser mais pontual, atuando sobre um ou mais pontos específicos, tendo a vantagem de atingir um maior número de pessoas, mas, não caracteriza-se por uma intervenção que atue diretamente nas causas dos problemas (Gallessich, 1982).

Muitas vezes este tipo de intervenção pode não ser muito valorizada tanto por consultores quanto por clientes, pelo fato de o consultor ser reconhecido apenas por um dos aspectos de seu papel: o de formador, treinador ou professor. Mas sabe-se que, embora de abrangência limitada, o sucesso deste tipo de intervenção concentra-se exatamente na capacidade do consultor ter clareza do seu papel e domínio de conhecimento de métodos andragógicos (educação de adultos), além, é claro, de dominar sua área de conhecimento pelo qual foi chamado.

4.5.5 Modelo Caplan

Com origem na área de saúde mental, este modelo, pela sua estrutura lógica e grau de eficiência, foi sendo aplicado à outras áreas como Educação, Comunidades, Organizações etc.

Seu criador, Caplan (1970), descreve a consultoria como uma relação entre dois profissionais, cuja responsabilidade pelo “cliente” é do consultando e não diretamente do consultor, uma vez que nem sempre o consultor trabalha diretamente com o sistema cliente. Diferencia assim, o termo cliente e consultando. Para o autor, consultando é a pessoa que receberá diretamente a ajuda de um consultor, enquanto que o cliente refere-se ao sistema (pessoa, grupo ou organização) que receberá diretamente o trabalho do consultando.

O autor diferenciou ainda quatro tipos específicos de consultoria que variam de acordo com seu foco. Assim, temos:

4.5.5.1 Consultoria Centrada no Consultando

Esta é uma forma de intervenção que se preocupa em entender as dificuldades encontradas por um consultando, sejam elas de conhecimento, de habilidades ou de manejo em um caso específico com um cliente, e ajudá-lo a melhorar sua performance ampliando seu campo de percepção e ação para que o mesmo seja capaz de ajudar o seu cliente.

Este tipo de abordagem focaliza o processo de intervenção nas inconsistências internas trazidas pelo consultando e que dificultam a resolução do problema junto ao cliente.

4.5.5.2 Consultoria Centrada no Cliente

Este tipo de intervenção tem seu foco no problema do cliente e que é trazido pelo consultando. O objetivo da intervenção, no caso do consultor em relação ao consultando, é orientá-lo em como proceder no caso do cliente em questão, com vistas em tornar a intervenção efetiva. Assim, o consultor repassa ao consultando, a maneira como o cliente pode e deve ser ajudado.

Este tipo de prática contribui para que os consultandos desenvolvam mais conhecimentos e habilidades que possam contribuir em outras situações similares.

4.5.5.3 Consultoria Centrada no Programa

Refere-se a um tipo de intervenção onde o consultor geralmente é procurado por um consultando ou um grupo de consultandos para analisar um programa específico da Organização e recomendar alternativas e soluções aos problemas encontrados.

O consultor é procurado pelo seu conhecimento e experiência no assunto e seu papel é de crítico e de orientador, sem que necessariamente precise se envolver com aspectos das inconsistências internas do consultando, ou em aspectos operacionais, nem tão pouco em aspectos culturais da Organização.

4.5.5.4 Consultoria Centrada no Administrador do Programa

Muito semelhante ao tipo citado acima (consultoria centrada no consultando), este tipo de intervenção tem como foco analisar, entender e ajudar pessoas ou grupos que são responsáveis pelo gerenciamento de um programa ou projeto para que possam geri-los melhor. O consultor, nestes casos preocupa-se em focalizar sua atenção nas inconsistências internas apresentadas pelos consultandos, (gestores de programas) em relação ao programa e, a partir daí, promover um processo de aprendizagem dos consultandos, através de *feedback*, orientação e aconselhamento, sobre como podem gerenciar melhor seus programas e projetos.

4.5.6 Modelo Behaviorista

Este modelo teve sua orientação baseada na Teoria Behaviorista e nas práticas de Consultoria. Sua atuação, originalmente, concentrou-se nas áreas de medicina, psicologia, educação e serviços comunitários, migrando posteriormente para a área Organizacional (Russell, 1978 ; Hansen, 1990).

Parte do pressuposto de que o comportamento é resultante das influências ambientais e que todo problema, expresso em termos de comportamentos observáveis, são

resultados de fatores situacionais, que por sua vez, também são afetados pela reação comportamental (Russell, op.cit.).

Assim, este modelo de intervenção tem como objetivo a mudança tanto em nível individual ou organizacional, a partir de alterações substanciais no ambiente. O consultor nestes casos, tanto pode trabalhar apenas intervindo junto ao consultando, quanto intervindo diretamente junto ao cliente. Assim, Russell, um dos expoentes no estudo e prática deste modelo, também sugere, a exemplo de Caplan, uma relação triádica baseada em Consultor-Consultando-Cliente.

Com isto, queremos ressaltar a importância dos modelos por possuírem características próprias quanto ao seu objetivo e estratégias adotadas. Além disso, conhecer e diferenciar os Modelos de Consultoria pode ser muito útil ao consultor no momento da intervenção e na operacionalização das fases posteriores de um processo de consultoria. O domínio deste conhecimento lhe permite sistematizar e garantir mais segurança sobre a forma de sua intervenção, como também determinar os limites de sua abordagem e o seu papel no processo, frente aos objetivos traçados

Ao estudar as funções dos Modelos, Gallessich (1982), identificou cinco características comuns a todos eles, fundamentados no pressuposto de que todo o Modelo:

- a) Possui um corpo de conhecimento formado por conceitos, princípios e técnicas;
- b) Possui metas, independente da natureza da tarefa ou tipo de abordagem;
- c) Apresenta regras para o funcionamento na relação consultor-cliente;
- d) Envolve um conjunto de processos que orienta o consultor no atingimento dos objetivos;
- e) Envolve uma ideologia e sistema de valores centrada no consultor.

Ainda no que tange ao estudo dos Modelos, a autora oferece um entendimento mais aprofundado dos mesmos, contribuindo para que consultores e clientes tenham mais clareza quanto ao “pano de fundo” que se apresenta no cenário da Atividade de Consultoria, no que diz respeito aos valores de que se reveste um ou outro tipo de intervenção.

Ela agrupou os Modelos apresentados, pela semelhança em seus sistemas de valores, ideologias e referencial que embutiam nas suas formas de ação, resultando em três configurações: a Científico-Tecnológica, a de Desenvolvimento Humano e a Sócio-Política.

A configuração Científico-Tecnológica está baseada no método científico e tem como pressuposto que problemas existem como decorrências de falta de conhecimento. Logo, o papel do consultor é fornecer especialidade tecnológica através de processos cognitivos para que o problema possa ser resolvido.

A configuração de Desenvolvimento Humano tem como pressuposto que problemas são vistos como uma necessidade de desenvolvimento profissional e pessoal do cliente. Esta configuração pressupõe duas abordagens que resultarão em papéis e procedimentos diferentes na intervenção. Uma, refere-se à abordagem terapêutica, em que o consultor é responsável pelo diagnóstico e intervenção em relação ao cliente. A outra, refere-se a uma abordagem colaboradora, em que o consultor e o cliente juntos realizam o diagnóstico e a intervenção. Nas duas abordagens, o papel do consultor é o de formador e facilitador e os procedimentos abrangerão os processos cognitivos e afetivos.

A configuração Sócio-Política, está baseada numa perspectiva social e política, a partir da qual o consultor poderá entender melhor o funcionamento organizacional para planejar a forma de intervenção. Parte do pressuposto de que os problemas têm caráter sócio-político porque as Organizações refletem o sistema vigente. Desta forma, o papel do consultor é o de atuar em parceria com o sistema cliente, numa perspectiva de juntos, mudarem valores, ideologias e concepções que dificultam o funcionamento organizacional.

Outro fator de fundamental importância que norteia a condução de uma intervenção de consultoria, refere-se ao *modus operandi* de seu processo, denominado na literatura de Etapas ou Fases de Consultoria.

Independentemente do Modelo utilizado ou da configuração de valor que apresentam, os diferentes Modelos de Intervenções apresentam um conjunto de técnicas, descritas em termos de comportamentos que favorecem uma orientação mais sistematizada na forma de estratégia de consultoria.

Segundo Redmon, et al. (1985. p.376),

“isto pode ser feito para descrever o processo de consultoria em termos de um conjunto de componentes que são gerais o suficiente para cercar muitos modelos e para identificar os comportamentos que fazem parte de cada componente”.

Entendemos aqui como “componente”, as diferentes Etapas de consultoria. Dessa forma, ao analisar e comparar o *modus operandi* dos diferentes modelos, encontramos etapas bem distintas na intervenção de consultoria, caracterizadas por um conjunto de preocupações, suposições e comportamentos e, simultaneamente, ao comparar as Etapas propostas na literatura revisada, encontramos algumas diferenças e semelhanças.

Buscando os aspectos comuns e relevantes apresentados acima em termos de etapas de uma intervenção de consultoria, elegemos, a título de orientação didática do estudo, seis (6) fases como as relevantes em termos de *modus operandi* de uma intervenção. São elas:

Fase 1: Entrada

É o momento em que as partes estão procurando se conhecer, através de contato inicial, sondando expectativas, necessidades, problemas, objetivos, comprometimento etc.

O consultor procura identificar, a partir das informações que possui, quais são os valores que norteiam a Organização cliente tanto junto aos seus funcionários quanto em relação à própria consultoria (Hansen, 1990).

Schein (1972) complementa que esta etapa é um momento de sondar e avaliar o nível de conhecimento do cliente sobre o problema. O grau de franqueza e abertura que pretende praticar durante a intervenção. Ressalta ainda que é nesta etapa que o consultor deve investigar em que medida está a sua própria capacidade e motivação para atuar na intervenção, após sondados os aspectos ideológicos e culturais apresentados pela Organização.

Alguns questionamentos básicos são relevantes ao consultor nesta etapa como, por exemplo: que tipo de suposições deve-se fazer sobre os valores, as posições, o poder e a competência das pessoas envolvidas neste caso? O que se sabe sobre a Organização em termos de estrutura, valores, métodos operacionais e uso de recompensas e punições? Que modelo de intervenção será necessário neste caso? (Kurpius, 1978).

De qualquer maneira, esta etapa caracteriza-se por um mapeamento genérico da situação, focalizada nos pressupostos de juízo de valores, predisposição, comprometimento e nível de competência de ambas as partes para ir adiante com a intervenção.

É possível que ao serem analisados os riscos e oportunidades nesta etapa, muitos processos de intervenção parem por aqui, por apresentarem mais riscos e com isso sinalizarem uma probabilidade de insucesso (Schein, 1972; Block, 1991).

Fase 2: Contrato

É a fase onde busca-se clarear a forma da intervenção e também construir uma relação de confiança entre cliente-consultor (Hansen,1990).

Após a compreensão dos estilos de trabalho das partes envolvidas, a fase de contrato caracterizar-se-á por detalhar como será realizada a intervenção em todos os aspectos.

O contrato que se estabelece com o cliente, inclui o que se chama de contrato formal e contrato psicológico (Schein, 1972; Caplan, 1970).

No contrato formal, procura-se definir o escopo do projeto com relação a fatores objetivos do trabalho, tais como: objetivos da intervenção, áreas de abrangência, temporalidade, pessoas envolvidas, papéis dos envolvidos, recursos financeiros e tecnológicos necessários, formas de acompanhamento etc.

Simultaneamente, também procura-se estabelecer um contrato psicológico, que visa trabalhar com os fatores subjetivos que envolvem a relação de consultoria e que fazem parte do mundo psicológico das relações interpessoais.

O contrato psicológico, inclui explorar o impacto dos fatores objetivos sobre as atitudes, percepções e sentimentos das partes envolvidas (Schein, 1972).

Isso requer explorar a probabilidade e riscos de fracasso de um projeto, as fantasias pessoais sobre possibilidades e limitações, o verdadeiro grau de comprometimento pessoal e grupal sobre crenças, tarefas e projetos, as expectativas e temores pessoais e grupais, o grau de confiança ou a forma com que os envolvidos estabelecerão para construir uma relação de confiança etc.

A fase de contrato tem sido considerada como uma das mais importantes numa intervenção, pois caracteriza-se por delinear como a mesma se processará em todos os aspectos. Dai, a importância de entrar nos assuntos objetivos e subjetivos. A fase de

contratação poderá ser um bom prognosticador de como o projeto andar. Uma confirmação disso pode ser verificada na declaração de Block (1991, p.6): “Quando os consultores falam sobre os desastres que sofreram, chegam normalmente à conclusão de que o projeto falhou no estágio inicial de contratação”.

Fase 3: Diagnóstico

Após completada a fase de contratação, a próxima etapa concentra-se no diagnóstico e define-se pela fase em que a utilização do conhecimento sistematizado através do uso de métodos e técnicas volta-se para refinar com precisão dados e fatos levantados e colher outros dados importantes que tragam impacto para a intervenção em si.

Os métodos de coleta de dados para composição do diagnóstico são variados, podendo ser utilizadas entrevistas individuais e grupais, reuniões, seminários, questionários, confrontação, análise do campo de forças, sistemas de informações gerenciais etc. Seu uso depende muito do problema apresentado como também da competência técnica do consultor na utilização destes instrumentos.

“O objetivo de um diagnóstico é mobilizar para a ação sobre um determinado problema. Uma ação que melhore o funcionamento da organização” (Block, 1991, p.178).

Block (op.cit.), reforça ainda, que o diagnóstico em consultoria deve estar voltado para resolver os problemas levantados e não simplesmente para pesquisar com o objetivo de compreender um fenômeno.

Para Hansen (op.cit.) o que determinará o levantamento de dados mais adequado e necessário para a realização de um diagnóstico, será a natureza do problema apresentado pelo cliente. Por isso, o autor recomenda que o consultor tenha conhecimento embasado numa concepção sistêmica, pois, uma intervenção em qualquer área poderá afetar todas as outras.

Corroborando com esta posição, Hirschowitz, 1978 (Apud Hansen, 1990. p.21), sugere que o consultor deva ter competência para realizar um diagnóstico de caráter multidisciplinar, onde o ambiente organizacional como um todo seja contemplado, considerando a Organização em seus aspectos históricos, culturais e funcionais, bem como sua capacidade de se adaptar a mudanças; à expectativa de crescimento futuro; às metas; ao clima político e às características de personalidade das pessoas.

Os consultores que se utilizam de um modelo de Processo ou de Procedimentos, (Schein, 1972 ; Block, 1991; Moscovici, 1994), concordam que o desafio desta fase concentra-se mais em trabalhar para que o cliente aceite um diagnóstico do que propriamente na sua operacionalização. Isto porque esta etapa gera, no aspecto subjetivo da Organização, muita expectativa e ansiedade por parte das pessoas envolvidas no fornecimento de informações.

Uma alternativa sugerida por Hansen (op.cit. p.55), para minimizar esta questão, refere-se a envolver as pessoas-chave do problema na formulação do seu diagnóstico. Esta estratégia é utilizada também pela consultoria com modelo de Processo. Este tipo de envolvimento contribui para gerar o sentimento de comprometimento com o processo de mudança como um todo.

Fase 4: *Feedback*

Esta fase pode ocorrer concomitante ou após a fase diagnóstica. A natureza do problema, a metodologia empregada na coleta de dados e o estilo técnico da consultoria serão os fatores que determinarão o momento do *feedback*. Por exemplo, se um determinado problema for diagnosticado através do método de pesquisa-ação, é provável que o *feedback* ocorra simultaneamente. Entretanto, se o problema for de ordem tecnológica, que envolva estudo de processos ou ainda se o problema envolver uma pesquisa de satisfação, é provável que o *feedback* seja realizado após a fase diagnóstica.

Independente do momento de ocorrência desta fase, a literatura ressalta que a habilidade do consultor em fornecer *feedback* é fator primordial para o avanço à fase seguinte

(Block, op.cit.; Schein, op.cit.). Mesmo assim, não se pode atribuir apenas o fator de avanço da consultoria à habilidade do consultor: é preciso também que se faça uma leitura do momento econômico e político da Organização.

Kurb (1980) critica o aspecto simplista e inadequado com que muitos consultores encerram seu propósito e compromisso de intervenção no momento em que produzem um relatório de *feedback* e apresentam-no ao cliente com uma série de recomendações. Salienta ainda que, na maioria das vezes são relatórios extensos, convincentes, conseguidos a alto custo, mas que não causam impacto suficiente para encorajar o cliente a implementar, apenas pelo fato de que o relacionamento consultor-cliente se encerra no momento das recomendações, que por sua vez são vistas pelos clientes, como recomendações muito teóricas.

Fase 5: Implementação

A implementação consiste em colocar em prática ou a campo as alternativas de soluções para os problemas detectados na fase de diagnóstico.

Parece haver discussões antigas sobre o papel do consultor na fase de implementação. Segundo Turner (1989, p.10)

“alguns argumentam que aquele que ajuda a efetivar as recomendações toma o lugar do executivo e, portanto, excede os limites legítimos da consultoria. Outros acreditam que quem considerar a implementação como responsabilidade apenas do cliente falha como profissional, pois recomendações não implementadas são um desperdício de dinheiro e tempo.”

Nossa posição é de que se o consultor tiver clareza de seu papel (técnico e não gerencial) se ainda, tiver analisado profundamente o problema para verificar qual o nível de intervenção que será necessária (primária, secundária, terciária), bem como o Modelo empregado, e também se tiver envolvido os clientes na construção do diagnóstico, dificilmente correrá o risco de cometer erros sobre qual o seu papel na implementação.

Um aspecto importante nesta fase é de que o consultor deverá monitorar duas áreas da intervenção presentes de maneira mais visível nesta fase de implementação. Uma refere-se a área do conteúdo, ligados diretamente a soluções de problemas concretos relacionados aos fatores críticos do negócio como, por exemplo: produção, vendas, faturamento, estratégia empresarial etc. A outra, refere-se a área de processos, ou seja: aos processos humanos que ocorrem como decorrência das implementações introduzidas (Schein, op.cit.; Kurb, op.cit).

A fase de implementação deve ser acompanhada de avaliações periódicas que assegurem ao consultor e ao cliente que as mudanças introduzidas estejam alinhadas com a realização dos objetivos propostos. Além disso, elas têm a vantagem de corrigir rumos durante a implementação, evitando surpresas indesejadas (Block, op.cit.).

Fase 6: Finalização

Caracterizamos por fase de finalização, aquela que foi precedida por todas as outras fases já citadas e não a finalização provocada por uma quebra de contrato. Ela pode ser determinada tanto pelo consultor quanto pela Organização, ou por ambos, e também dependerá da abrangência da intervenção, ou seja: se é de natureza sistêmica ou se é uma intervenção pontual como o Modelo de Treinamento (Hansen, op.cit. p.196; Gallesich. op.cit. p.111).

Neste sentido, Schein (1972) demonstra que o principal problema nesta fase é o da finalização prematura da consultoria, sem que se tenha garantido o mínimo de mudanças observáveis nos procedimentos propostos. Para que este risco seja minimizado, é fundamental que a forma e o tempo para a finalização da intervenção de consultoria seja previsto já na fase de contrato (Schein, 1972 p.89; 139; Block, 1991 p.244). Além disso, este “desengajamento”, segundo Foguel (1986, p.192), deve:

“caracterizar-se por ser uma decisão compartilhada entre cliente e consultor; ser gradativa e não necessariamente total, podendo haver uma nova relação futura e fundamentalmente apresentar uma relação de interdependência entre cliente e consultor e não uma relação de dependência ou independência.”

Seguindo a linha de focalizar o problema nas áreas de conteúdo e processos, nesta fase o consultor deve ter habilidade de lidar com os processos humanos de natureza psicológica que desencadeia. Simbolicamente a finalização representa um processo de desvinculação de uma relação acima de tudo humana, por isso é necessária uma preparação prévia, para que o processo seja absorvido e entendido pelo cliente como o momento em que está preparado para continuar a trajetória sem a presença do consultor.

Uma forma de minimizar os sentimentos de ansiedade decorrentes desta fase é examinar junto ao cliente as conquistas e resultados obtidos da intervenção e qual a contribuição dele na obtenção destes resultados (Block, op.cit.).

4.6 A Consultoria Interna

Ao entrar-se no campo da Consultoria Interna, pode-se constatar um consenso na literatura no que tange a algumas questões básicas que envolvem o papel e habilidades dos consultores internos, mas também é possível notar que ainda há algumas discrepâncias no que de fato possa representar este papel para as Organizações.

Estas discrepâncias ficam ainda mais evidentes, ao se analisar a escassa publicação nacional, em sua grande maioria, sustentada mais pela prática da tentativa de ensaio e erro do que pela prática fundamentada em conceitos e experiências já consagradas. Mesmo assim, o tema atualmente tem sido motivo de destaque nos veículos de comunicação.³

³Jornal Fator RH, Encontro Latino Americano de Administradores e Psicólogos 94, 95 e 96. Jornal do Conselho de Psicologia).

Salientamos que já em 1978, uma pesquisa realizada pelo Prof. Kelley,⁴ mereceu destaque e ganhou o prêmio Consulting Psychology Award. No trabalho, foram pesquisados cerca de 200 consultores internos e entrevistados cerca de 40 deles. Além de alguns resultados específicos, que exploraremos ao longo deste tema, a pesquisa apontou para uma ampla ascensão da atividade de consultoria interna e para vários benefícios desta atividade para as Organizações. Segundo Kelley (1979, p.110),

“nos últimos 10 anos, entre 250 a 500 Organizações têm desenvolvido a função de consultor interno, quietamente e sem muito alarde... e muitos desses consultores desempenham papéis muito semelhantes aos tradicionalmente desempenhados por consultores externos.”

Quanto aos benefícios que esta atividade tem trazido às Organizações, parecem ser inegáveis. As experiências relatadas argumentam a favor da utilização da Consultoria Interna (Kelley, 1979; Gianakis e Friedel 1989; Ament e Deszca, 1992). Um dos principais argumentos em seu favor refere-se a respostas que trouxeram às Organizações, tais como: redução de custos em projetos realizados internamente pelos consultores internos, soluções de problemas mais adequados à realidade vivida, respostas rápidas em problemas emergenciais, possibilidades de monitorar a implementação de um projeto e o conhecimento e familiaridade com as estruturas e funcionamento da empresa, tanto no aspecto formal quanto informal (Kelley. op.cit.; Hansen. op.cit.).

Quanto a discrepâncias conceituais, encontramos na literatura o consultor interno caracterizado como um “generalista”, ou ainda entendido apenas como pertencente a área de Recursos Humanos, ou focado apenas em consultor interno de “pessoas”⁵.

Com o intuito de contribuir para a sistematização de conceitos e integrar um corpo de conhecimento fundamentado na literatura e pesquisa, teceremos considerações sobre o conceito, os objetivos, a função, a posição, o papel e as habilidades que envolvem a consultoria interna. Estas considerações estão fundamentadas no estabelecimento de relações

⁴Consultor interno da Universidade do Colorado e professor residente da Harvard Business School, na área de consultoria em administração.

⁵*Revista RH em Síntese*, v.2, n.9, p.28, mar./abr. 96; *Fazer Acontecer*, fev. 1994 .

entre a prática da consultoria apresentada na literatura e também nos pontos de convergência que a literatura apresenta sobre a prática da consultoria interna.

Entre os conceitos inicialmente apresentados sobre consultoria, optaremos por integrar os conceitos de Schein (1972 op.cit. p.8) e o de Block (1991 op.cit. p.2), por entendermos que são os que mais se adequam ao foco de nosso estudo e que estão baseados numa concepção sistêmica. Em Schein, temos que a consultoria “refere-se a um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente.”

O pressuposto que norteia esta visão está fundamentado numa concepção educacional, onde o papel do consultor nem sempre é o de oferecer respostas, e sim de mostrar caminhos cuja decisão é de responsabilidade do cliente. Em Block esta perspectiva se amplia para o papel do consultor, onde reforça que,

“consultor é uma pessoa que por sua habilidade, postura e posição, tem poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.”

O consultor interno então, é um profissional que faz parte do quadro da Organização através de um vínculo de trabalho com base nas leis contratuais, ou seja: é um funcionário da Organização. É também um especialista numa área de conhecimento, caso contrário não seria considerado um consultor, além de não ter poder decisório para implantar e sim para recomendar (Kelley. op.cit ; Czarnecki. 1981; Hansen.op.cit. p.33).

Com base nisto, podemos definir que o consultor interno é portanto, funcionário de uma organização, especialista num campo de conhecimento e que por seu conhecimento nesta especialidade, por sua habilidade, experiência, postura e posição, pode influenciar diferentes segmentos da organização (pessoas e grupos) mas não possui poder decisório sobre seus clientes para implementação de mudanças.

Quanto aos seus objetivos enquanto atividade, a consultoria interna, abrange um *spectrum* amplo como os propostos por Kurb (1980). São eles: 1) promover a integração

a um cliente; 2) resolver problemas de um cliente; 3) realizar diagnóstico que pode gerar a redefinição do problema; 4) fazer recomendações baseadas no diagnóstico; 5) prover assistência na implementação das recomendações; 6) conseguir consenso e comprometimento em torno da ação corretiva; 7) facilitar aprendizagem do cliente, isto é, ensinar ao cliente como resolver problemas semelhantes no futuro; e 8) promover de forma permanente a efetividade organizacional.

O consultor interno, portanto, estará transitando por estas diferentes modalidades de objetivos em função de duas variáveis: uma refere-se a demanda apresentada pela Organização em termos de metas organizacionais e que funcionarão como pano de fundo da atividade de consultoria e a outra, refere-se à demanda apresentada pelo cliente, cuja natureza do problema trazido reforçará a atuação em um ou mais objetivos.

Por se tratar de um tema pouco sistematizado na literatura, nos propusemos a analisá-lo organizando-o em dez aspectos que julgamos fundamentais para entender a prática desta atividade tão recente de Consultoria Interna em nosso Estado.

4.6.1 Posição na Estrutura

Com relação a sua posição na estrutura organizacional, os consultores internos podem estar lotados em diferentes setores de uma Organização, por exemplo: consultores internos nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Qualidade etc, ou, podem estar lotados num único setor de consultoria interna (Czarnecki. 1981, p.7).

Apresentam-se ainda com diferentes nomenclaturas de cargos e desenvolvem trabalhos de naturezas diversas, como: planejamento estratégico, relações humanas, sistemas de controle financeiro, marketing, pesquisa e desenvolvimento, engenharia industrial, desenvolvimento organizacional etc.

Czarnecki (op.cit. p.6) orienta que a consultoria interna deva ter uma subordinação hierárquica única e sugere que esta posição não deva ser estática. Isso nos leva a concluir que seria recomendável que o consultor pudesse mudar de áreas clientes sempre que

possível, como uma forma de desenvolvê-lo e também de evitar possíveis falhas de percepções na relação cliente-consultor.

O autor propõe ainda, que esta posição na estrutura não se dê num nível muito elevado para que não iniba os clientes, mas também não se dê num nível muito baixo da estrutura que possa inibir a ação do próprio consultor. Para o autor, o ideal seria que os consultores estivessem um nível abaixo do executivo principal da organização.

Nosso ponto de vista é de que a posição na estrutura deva ser analisada dentro de uma perspectiva Contingencial, considerando o tipo de negócio, o mercado em que está inserido, a tecnologia empregada, o nível de conhecimento exigido, o *design* da estrutura, os níveis decisórios e finalmente o preparo apresentado pelo consultor interno frente ao que o cargo exige na organização. Neste caso, o parâmetro de não estar tão acima ou tão abaixo na estrutura pode ser prudente mas deve considerar a análise Contingencial. Entretanto, estar um nível abaixo do executivo principal não pode ser tomado como uma recomendação generalizada.

Uma forma de contemplar as questões contingenciais e ao mesmo tempo as questões que envolvem o preparo do consultor interno nos seus diferentes patamares de desenvolvimento é o de estabelecer uma carreira de Consultoria Interna, semelhante aos modelos utilizados pelas empresas de consultorias externas.

Neste sentido, Kurb (1980), apresenta uma sugestão voltada para empresa de consultoria externa, propondo uma estrutura de carreira que contemple diferentes níveis de consultores como: consultor júnior, operacional, sênior I e sênior II e Gerente de Consultoria. O Quadro 1 demonstra esta sugestão, detalhando as funções prioritárias e os requisitos básicos.

| Nível | Título | Função principal | Idade e outros requisitos |
|-------------|---|---|---|
| Junior | Adestrando (“trainee”) | Aprender as técnicas | 26 a 30 anos |
| | Consultor junior | de consultoria | Boa formação acadêmica 5 anos de experiência |
| Operacional | Consultor residente | Executar trabalhos de consultoria em sua especialidade | 26 a 30 anos Treinamento completo |
| Sênior | Supervisor | Supervisionar consultores residentes | 32 a 38 anos Mínimo de 4 a 7 anos de experiência operacional |
| | Líder de equipe | Atuar como líder de equipe em trabalhos complexos | Habilidades de Supervisão |
| Sênior | Consultor de diagnóstico organizacional | Diagnosticar organizações Preparar e negociar novos contratos | Experiência operacional Conhecimento do amplo espectro de problemas administrativos Habilidades em diagnose |
| Gerencial | Diretor, Administrador, Sócio etc. | Administrar uma empresa de consultoria ou uma divisão Negociar novos contratos | Considerável experiência em consultoria Competência gerencial |

Quadro 1: Exemplo de estrutura de carreira em empresa de consultoria.

Fonte: Kurb, M. (1980).

Entendemos a importância de ter um modelo como referencial, entretanto, acreditamos que a implantação de uma carreira de consultoria interna na Organização deva também contemplar a análise contingencial a que nos referimos anteriormente. É possível

introduzir-se um plano de carreira, sem necessariamente estruturar a atividade num único setor. Ou ainda, os diferentes níveis introduzidos não necessitam obrigatoriamente ter este tipo de nomenclatura para os diferentes níveis do cargo de consultoria interna, ou seja: a nomenclatura do cargo é um resultado do que a Organização pretende com esta carreira.

O fato é que, independentemente de onde esteja posicionada a consultoria interna na estrutura organizacional, seu papel, segundo McElroy. (1981, p.43) “deve estar claramente identificado, reconhecido e aprovado pela administração superior”.

Reforçando esta idéia, Kelley (op.cit. p.116) discute a relação de poder do consultor interno, caracterizando-a sob duas vertentes: uma com relação aos clientes e outra com relação a administração superior. Para o autor, o poder do consultor em relação aos clientes será conquistado baseando-se em três princípios: respeito, confidencialidade e neutralidade. Já com relação a administração superior, está relacionado ao quanto os executivos principais utilizam-se da consultoria interna. Assim, eles estariam dando um exemplo de credibilidade à atividade de consultoria interna através de suas próprias atitudes enquanto clientes.

A posição da consultoria interna na estrutura tende a trazer impactos nas relações estabelecidas entre consultor-cliente, pois enquanto consultor interno o profissional subordina-se hierarquicamente ao seu gerente de área. Entretanto, presta serviço a outros gestores que poderão estar hierarquicamente acima na estrutura. Este fator pode gerar o que Block (op.cit.) denominou de relação triangular, cujo desafio, entendemos, é o de transformar uma relação, por vezes hierarquicamente diferente, entre consultores e clientes numa relação de parceria e que implicará em como as partes irão lidar com a questão do poder formal e informal instituído. Neste caso, entendemos que a perspectiva de Kelley (op.cit.), apresentada acima, pode minimizar possíveis riscos decorrentes desta situação.

4.6.2 Papéis Desempenhados

O papel desempenhado pelo consultor interno tem se mostrado muito variado na literatura, entretanto esta variação de papéis não parece alterar a atividade de consultoria interna frente ao seu conceito, natureza e objetivos a que se propõe.

Consideramos por papel, como a postura (status, posição) que um indivíduo assume, manifestada pela sua maneira de se comportar esperada numa determinada situação (Moreno, 1993).

Algumas vezes o consultor interno pode ser visto e chamado como o agente de mudanças (McElroy, 1981). Sem dúvida a consultoria interna trabalha em cima de mudanças, sejam elas de ordem estrutural, cultural, tecnológica, comportamental etc. Entretanto o conceito de “agente de mudança” tão utilizado na década de 80, esteve ligado diretamente aos profissionais que atuavam na área de treinamento e desenvolvimento. Já no caso do consultor interno, questionamos se pode ser denominado como “agente de mudança” por dois motivos: o primeiro, porque entre agente de mudança e consultoria há uma ampliação significativa do cargo no que tange a conhecimento, habilidades, experiências e áreas de inserção. Enquanto o “agente de mudança” voltava-se para questões de treinamento e desenvolvimento, o consultor interno atua nas diferentes áreas-meio com um amplo *spectrum* de conhecimentos e técnica. Segundo, porque atribuir ao consultor a responsabilidade de promover mudanças seria eximir os níveis gerenciais de suas responsabilidades decisórias sobre mudanças de quaisquer natureza.

O *grid* de Champion, Kiel e Melendon, (Apud Neri, 1985) sobre postura de consultores, propõe nove papéis básicos. São eles: observador reflexivo, facilitador, conselheiro, *coach*, professor, assessor técnico, especialista, modelador de comportamento e parceiro, conforme apresentado na Figura 1.

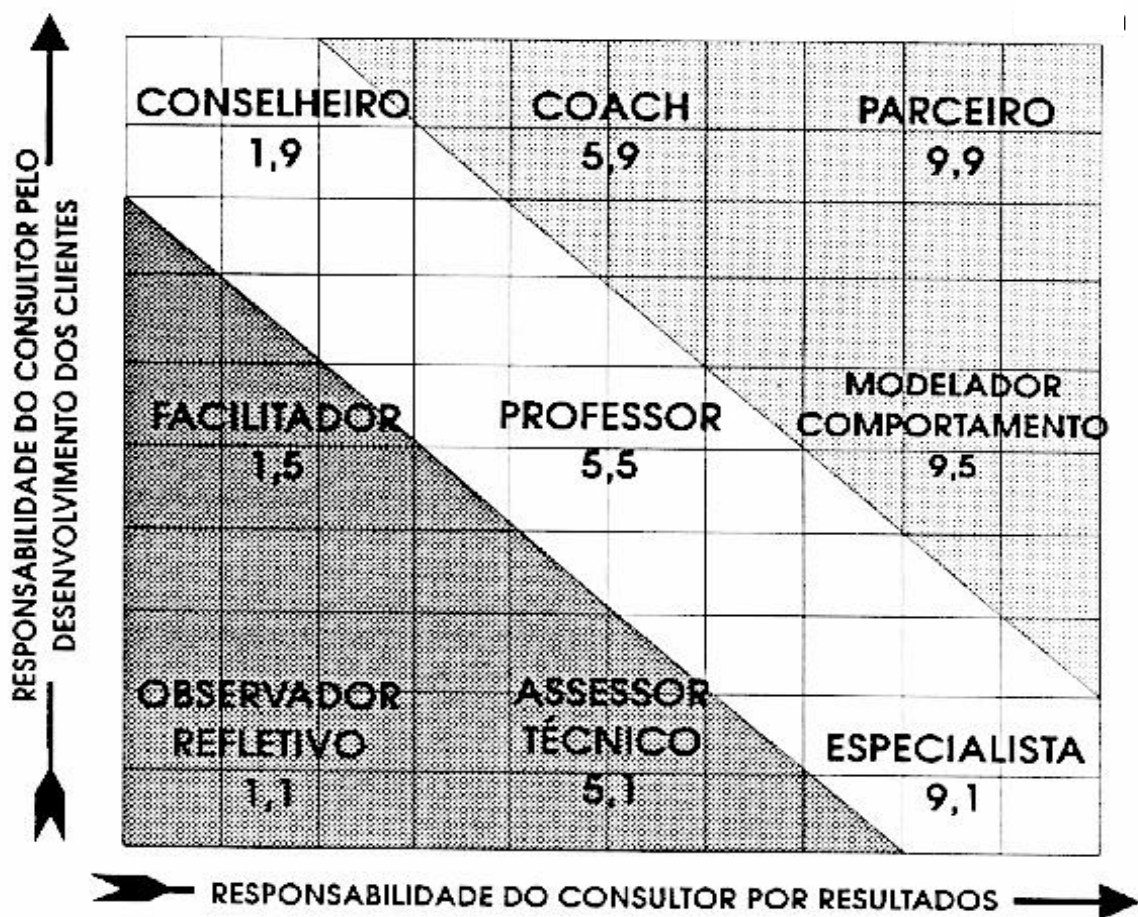


Figura 1: *Grid* de Champion, Kiel e Meledon sobre os papéis desempenhados pelos consultores.

Fonte: (Apud Neri, 1985).

Os autores posicionaram os papéis numa grade, cujos eixos horizontal e vertical indicam o nível de responsabilidade do consultor por resultados e pelo desenvolvimento dos clientes, respectivamente. A aproximação ou o afastamento do eixo central é que determinará o tipo de papel que o consultor deveria desempenhar. O *grid* apresenta ainda uma faixa central onde aparecem três papéis básicos: o de conselheiro, de professor e de especialista.

Ao analisar estes papéis, Neri (1995, p.12-13) classifica o de conselheiro como aquele que

“tem pouca influência direta nos resultados, mas é exatamente o que muitos executivos precisam para o desenvolvimento pessoal e profissional. Este papel o consultor deve utilizar em momentos críticos para o cliente. A atuação do conselheiro deve ser direta e é mais bem desenvolvida por aqueles que têm sólida formação teórica, e, mais do que experiência, sabedoria em determinado assunto.”

No papel de professor, o consultor:

“organiza as últimas e principais contribuições teóricas e práticas disponíveis no mercado de conhecimento para que o cliente se atualize. Costuma falar sobre o *estado da arte*, mas a sua contribuição tanto para resultados quanto para o desenvolvimento do cliente é genérica.”

Como especialista, o consultor “é o que faz e diz o que deve ser feito”. Costuma apresentar resultados mas não ensina nem desenvolve as pessoas, e, normalmente, cria dependência para com o seu trabalho. É usado em atividades muito específicas e funciona quase como uma terceirização, e não como consultoria. Ressalta que estes papéis tanto servem para o consultor externo quanto para o interno e conclui que o sucesso de uma consultoria depende da integração entre as características do cliente, da cultura da empresa, da competência do consultor e da escolha adequada de seu papel diante da situação trabalhada.

Uhlfelder (1993), classifica os papéis em sete: professor/treinador, facilitador de grupos, líder, conselheiro, *expert*, preparador e facilitador, e reforça que sua postura deve se concentrar em papéis mais diretivos no início de um projeto e depois migrar para papéis mais de facilitação.

Gebelein (1989), apresenta uma posição bastante similar a dos autores acima, ao afirmar que consultores internos podem assumir diferentes papéis, mas freqüentemente desempenham três tipos de papéis primários: o de iniciador, o de especialista (*expert*) e o de facilitador.

Como iniciador, o consultor interno é incumbido das responsabilidades básicas que envolve o trabalho e também de iniciar um novo procedimento. Muitas vezes este papel pode ser confundido com o que Block (op.cit. p.25) denomina criticamente de “mão-de-obra”, ou seja: o consultor faz um papel operacional de executor de uma tarefa do cliente. Como *expert*, o consultor interno oferece seu conhecimento especializado, entretanto pode correr o risco de se tornar inoperantes frente aos clientes por assumirem posturas pessoais inflexíveis quanto ao seu modelo de consultoria, forçando por vezes, seus clientes a implementarem uma idéia sua. Como facilitador, o consultor interno deve contribuir para que o cliente resolva seus próprios problemas, ajudando-o a diagnosticá-los e solucioná-los. É fundamental que neste papel o consultor tenha domínio de teorias e técnicas educacionais. Muitas vezes pela falta deste conhecimento, o consultor incorre no erro de pensar que facilitar não exige métodos específicos. Alguns clientes não conseguem resolver seus problemas simplesmente porque nunca aprenderam. Aprender com um consultor interno pode ser o ponto de partida, desde que ele se proponha e saiba ensinar.

O exercício dos diferentes papéis de um consultor interno estão intimamente relacionados com a natureza do problema, o preparo do consultor, o preparo do cliente e o estilo de gestão utilizado pela Organização. Frequentemente numa mesma Organização o consultor interno pode precisar utilizar de papéis diferentes para atender clientes diferentes. Isto se dá pelas condições apresentadas no ambiente e que envolve os fatores citados acima.

Outro aspecto importante relacionado ao exercício dos diferentes papéis refere-se a capacidade do consultor interno de identificar qual o modelo de intervenção de consultoria exigido pela situação. O modelo de intervenção geralmente é determinado pela natureza e complexidade do problema apresentado e determinará, quase sempre, qual o papel mais adequado para o sucesso da intervenção e a problemática do cliente.

Se um consultor interno, por exemplo, é chamado para atender a um problema de fluxos de procedimentos administrativos, provavelmente deva focalizar sua intervenção em um Modelo de Compra e Venda, pois o cliente determinou o problema e necessita de uma solução por parte do consultor, uma vez que por si só, não possui o conhecimento nem a técnica para trabalhar com esta questão. Neste caso, o cliente quer comprar o “produto” certo

e espera que o consultor ofereça. O consultor interno pode assumir um papel de iniciador e também de especialista ou *expert*.

Se, ao contrário, um consultor interno fosse procurado para desenvolver um grupo gerencial frente a questões de seus conflitos internos, provavelmente o modelo mais adequado nesta questão seria o Modelo de Processo e, neste caso, o papel de facilitador, é o que mais se adequa a questão apresentada.

A habilidade do consultor transitar nestes diferentes papéis é decorrência de sua maturidade e consciência de seu papel profissional. Frequentemente a fixação de um consultor interno num determinado papel, ligado a um estilo profissional próprio, o leva, por imaturidade, a querer adequar o problema e o seu cliente a este papel mais desenvolvido, ou a um único modelo de consultoria com o qual mais sabe trabalhar. Estas variáveis fazem com que o consultor perca o foco de sua intervenção e, muito pior que isto, não ajude o cliente a resolver seu problema.

4.6.3 Envolvimento

Um fator que está intimamente relacionado com o papel do consultor, refere-se a questão do envolvimento do consultor interno no processo de intervenção de consultoria.

Hansen (op.cit.), relaciona esta questão com a participação ativa *versus* a participação passiva do consultor. A participação ativa envolve o que ele denomina de papel especialista em que o consultor busca soluções e faz recomendações baseado em sua condição de especialista, ficando o consultando ou o cliente com a responsabilidade de implementação das recomendações deste consultor. Essa posição de “notório saber” embute a crença de que o consultor interno é aquele que resolve os problemas e, de certa forma coloca o consultando ou cliente numa posição secundária. Já a participação passiva coloca o consultor no papel de formador. Esta posição embute a crença de que o consultor tem o papel de educar o cliente ou consultando para que ele possa conduzir o processo ou resolver problemas sempre que surgirem, em vez de centrar as soluções na figura do consultor.

Analisando estas duas posições, entendemos que a participação ativa poderia estimular uma posição mais dependente dos clientes ou consultandos, enquanto que uma posição passiva tenderia a estimular os clientes ou consultandos ao comprometimento maior sobre suas próprias ações e responsabilidades perante o processo.

Outro aspecto que precisa ser considerado, e que difere da posição de Hansen (op.cit.), ao se analisar a posição ativa e passiva do consultor interno, refere-se à natureza do problema que envolve a consultoria. Em nosso entendimento, há uma relação direta entre estes dois fatores. Em alguns casos a questão da especialidade ou do “notório saber” é o fato determinante na procura do consultor. Se estamos lidando, por exemplo com um problema cuja natureza seja muito específica, como a necessidade de avaliar o grau de comprometimento neurológico de um sujeito diante da capacidade de reabilitação; ou ainda o potencial genético de uma espécie vegetal para produção de clones; ou a possibilidade de uma intervenção judicial perante um caso específico; dificilmente o consultor poderá atuar como um educador do seu cliente para que ele por si só desenvolva a habilidade de solução do problema. Estas são intervenções que consideramos “pontuais”. Além disso, devemos pensar nas variáveis posição passiva e posição ativa contemplando também a natureza do problema versus os diferentes modelos de consultorias já apresentados.

4.6.4 Formação

Para o exercício destes papéis e os objetivos que a função se propõe, a formação do consultor interno passa a ter um caráter relevante. Esta relevância pode ser notada em parte da literatura, mas ainda assim se apresenta com visões bem variadas.

Czarnecki (1981) sugere que o consultor interno deva ter, no mínimo, um diploma acadêmico.

Já, a pesquisa realizada por Kelley (op.cit.), mostrou que mais de dois terços de 200 consultores internos pesquisados, possuíam formação em nível de pós-graduação em administração ou áreas correlatas, constituindo-se num grupo altamente qualificado para atuar como consultores *experts* com visão sistêmica.

Outros ainda, entendem que o consultor interno em recursos humanos deva, necessariamente, ter uma formação humanista, preferencialmente em Administração, embora outro tipo de formação básica não seria impeditivo para exercer esta função, pois o que determinará o desenvolvimento do trabalho é o produto a ser gerado e não a formação básica do consultor (RH em Síntese, 1996).

Nossa posição é a de que quanto mais qualificado for este profissional, maior a probabilidade de apresentar resultados e se integrar à atividade. Concordamos que tenha um curso de graduação e, no mínimo, também uma especialização. Entretanto a formação acadêmica básica exigida, deverá ter uma correlação com a área em que atuará. Afirmar que a formação em Administração pode ser preferencial é o mesmo que negar o que a literatura coloca sobre as diferentes áreas que estão lotados os consultores internos.

A formação acadêmica por si só também não garantirá a competência de um consultor interno. Além disso, uma formação específica em consultoria torna-se condição *sine qua non* e, ainda assim, os escassos cursos carecem rever sua efetividade.

Ao analisar esta questão da formação em consultoria, Toledo (1986), questiona a coerência entre as propostas tradicionais de formação e a demanda real da atividade.

Em nosso entendimento, apenas a formação acadêmica não é suficiente para desenvolver as habilidades necessárias a um consultor interno. A literatura aponta para a competência do consultor interno como um conjunto de fatores que envolvem conhecimento, habilidades, atitudes e experiência.

4.6.5 Competência

Analisando estudos e sugestões de diferentes autores quanto à questão das habilidades fundamentais para o desempenho do papel de consultor interno, buscamos agrupá-las em quatro fatores distintos. São eles os fatores de: conhecimento, habilidade,

atitude e experiência (Bergan e Tombari, 1976; McElroy, 1981; Parsons e Meyers, 1984; Toledo, 1986; Gebelein, 1989; Mancina, 1991; Uhfelder, 1993; e Neri, 1995).

O primeiro fator, de conhecimento, refere-se ao conjunto de informações teórico-conceituais que potencialmente podem ser aplicadas num determinado momento. O fator de habilidade, refere-se a capacidade do consultor interno colocar em prática seu conhecimento. O fator ligado a atitude, refere-se a maneira como o consultor a coloca em prática, através de sua habilidade. O fator experiência, está ligado a capacidade do consultor estabelecer relações entre a atual atividade e as situações já vivenciadas em momentos passados, com objetivo de contribuir com a qualidade dos resultados apresentados.

Em cada um desses fatores, foram agrupadas variáveis com natureza semelhante, seguindo o Modelo proposto por Hufelder (1993).

O fator Conhecimento subdivide-se em: conhecimento geral e conhecimento específico.

O Conhecimento Geral refere-se mais ao nível de abrangência do que ao nível de profundidade sobre diferentes áreas. Juntos, compõem o pano de fundo que dará uma visão de conjunto ao consultor interno. Estão entre o conhecimento geral: Teorias da Administração; Abordagem Sistêmica, Abordagem Sócio-Técnica, Tecnologia de Educação, Técnicas de Avaliação, Processo de Mudança Organizacional Planejada, Sistemas de Produção, Sistemas de Gestão, Redesenho de Cargo, Gerenciamento de Equipes, Funções e Papéis Gerenciais, Análise de Banco de Dados, Indicadores de Análise Financeira e Benchmarking.

Quanto ao Conhecimento Específico, consideramos: o campo de especialização em que o consultor irá trabalhar, ou seja: se sua atividade for como consultor interno em Marketing, é condição indispensável que domine este campo de conhecimento o suficiente para ser considerado um consultor, mesmo que em início de carreira. Além disso, consideramos indispensável o conhecimento sobre o negócio da Organização, o domínio de Metodologia de Pesquisa, o Gerenciamento de Projetos, Análise de Custo/Benefício e, fundamentalmente a Habilidade de Consultoria que refere-se à capacidade de lidar com as etapas do processo de consultoria e os diferentes modelos de intervenção.

Quanto ao fator Habilidades, encontram-se as habilidades fundamentais para o estabelecimento de relacionamento interpessoal maduro. São estas variáveis: capacidade de lidar com os processos perceptivos, de forma a desenvolver uma relação empática, de comunicação autêntica, assertiva e baseada em *feedback* e a habilidade de condução de pequenos grupos.

No fator Atitude, encontramos as características básicas para o estabelecimento de um equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional, como: integridade, credibilidade, flexibilidade, adaptabilidade, orientação para resultados, resistência à frustração, capacidade de correr riscos, capacidade de se automotivar, determinação, disciplina, senso crítico e ética.

E, finalmente, no fator Experiência encontra-se a capacidade de transformar o conhecimento, a habilidade e a atitude em ações concretas de consultoria que sirvam de referencial para nortear a conduta profissional do consultor.

4.6.6 Desempenho

A prática segura do conjunto destes fatores é que determinará o grau de senioridade de um consultor interno. Estes fatores podem também servir de indicadores para avaliar o desempenho profissional. Entretanto, como o consultor interno não tem poder decisório e não trabalha com recursos próprios e sim de seus clientes, entendemos que o ponto de referência da efetividade do seu desempenho profissional está focalizado nos clientes, ou seja: a capacidade de realização das áreas-clientes em relação a frequência de apoio e intervenção do consultor interno poderão servir para estimular a criação de indicadores de avaliação do consultor interno.

Em resumo, o indicador mais apropriado para se avaliar a eficácia do consultor interno, está relacionado ao desempenho do próprio cliente, ou seja: em que medida o cliente implementa ou não os planos traçados com a consultoria interna, de maneira que os problemas sejam efetivamente resolvidos? (Block,1991).

Estudos mostram que o sucesso de uma intervenção está ligado à capacidade do consultor identificar os problemas corretamente (Bergan e Tombari, 1976). Mas isto, por si só, não garante a efetividade da intervenção, pois a responsabilidade por implementá-la será sempre do cliente interno. Czarneck (1981) alerta que nestes casos é difícil determinar em que medida o sucesso ou fracasso de uma implantação é responsabilidade do consultor interno.

Muitas vezes este limite pode parecer tênue, e aí encontra-se uma área de risco que pode levar tanto o cliente quanto o consultor a misturarem seus papéis. Neste caso, como via de regra, o cliente são dos níveis executivos, há uma grande probabilidade de ocorrer, por desconhecimento desta relação, um viés no *modus operandi*, resultando que os gestores repassem aos consultores atribuições que são de sua competência como executivos.

Além disso, acreditamos que esta relação consultor-cliente deva ser uma relação de parceria e que envolve, portanto, um vínculo de complementaridade dos papéis. Então, todo o resultado, satisfatório ou não, é responsabilidade de ambas as partes, apenas variando o grau de intensidade, porque nesta relação, o poder decisório de implantação é responsabilidade gerencial, mas o poder do conhecimento e influência está, muitas vezes, focado no consultor interno. O desafio das Organizações é identificar indicadores de desempenho adequados ao seu contexto.

4.6.7 Relação Consultor-Cliente

O processo de intervenção de consultoria interna é uma relação bastante delicada, principalmente pelo fato de o consultor ser um funcionário tanto quanto seu cliente. A relação que se estabelece é uma variável decisiva para o sucesso de um programa e, segundo Kelley (op.cit.), está muitas vezes relacionada a como a alta administração aceita ou rejeita a utilização do Modelo de Consultoria Interna.

Esta relação pode estar baseada em alguns princípios influenciados pela cultura organizacional dominante. Por exemplo, pode ser uma relação de parceria, onde ambas as partes têm consciência de sua interdependência e complementaridade de seus conhecimentos e habilidades para o sucesso do trabalho. Pode também ser uma relação de prestação de

serviço, onde o consultor interno é visto como mais um recurso à disposição do quadro executivo e que tem como responsabilidade prestar um serviço de qualidade e dentro das expectativas do cliente. Ou ainda, pode ser vista como uma relação utilitária onde a consultoria interna é colocada com um papel de operacionalizar projetos ou atividades que os clientes não possuem recursos para fazê-lo, e, em muitos casos, pode passar também por uma relação de manipulação.

Quando consultores internos são chamados, há que se ter em mente que o cliente está pedindo apoio por algum motivo. Ou porque sabe que tem um problema e não consegue identificá-lo; ou porque identifica bem o problema mas não sabe como trabalhar com ele; ou porque identifica o problema mas não tem tempo para trabalhar com ele; ou ainda porque não quer trabalhar sozinho com o problema ou não tem pessoal especializado para trabalhar no problema.

As razões serão sempre variadas, entretanto o processo psicológico que antecede a ação de um cliente solicitar um consultor interno está baseado no fato do cliente admitir que precisa de ajuda. Este fato pode ter várias conotações. Uma delas é a de que esta atitude pode estar, segundo a percepção do cliente, demonstrando um sinal de fraqueza ou incompetência para resolver, por si só, os problemas inerentes a sua área. Por isso, a necessidade da relação poder ser estruturada numa base de parceria e ter como pilar de sustentação a confiança e ética.

As pesquisas apontam para o relacionamento consultor-cliente como sendo de caráter psicossocial. (Kelley, op.cit. p.118). Para o autor,

“os executivos desejam consultores internos que atendam não apenas às exigências do trabalho, mas também às suas exigências pessoais de confiança e de entrosamento na relação.”

Nosso questionamento refere-se à relação inversa. O que fazer quando no relacionamento, o consultor interno não se vê contribuindo com o cliente, ou ainda, quando a ética por parte do cliente mostra uma relação de uso e manipulação? É possível a um consultor interno rejeitar o trabalho? A pesquisa de Kelley (op.cit. p.118) mostrou que

“quando um consultor experiente reconhece que seu relacionamento com um cliente está prejudicando uma colocação mais efetiva, ele recomenda o cliente para outro consultor interno da companhia ou até mesmo para um consultor externo.”

Aprofundando mais a questão: se, na estrutura organizacional a posição do consultor for muito distante do seu cliente, até que ponto tem respaldo para não realizar um trabalho? A pesquisa citada mostra a situação de consultores experientes, mas, e se o consultor não tiver este nível de experiência para perceber e administrar este tipo de conflito?

Entendemos que esta relação deva ser construída, baseada em fatores de conhecimento, comprometimento, preparo de ambas as partes e sobretudo, respaldo da Organização quanto à validade de utilização do modelo de Consultoria Interna.

4.6.8 Estratégia de Implantação

Antes de se pensar em estruturar o Modelo de Consultoria Interna, alguns questionamentos são fundamentais: a empresa está pronta para introduzir este modelo? está predisposta a investir no redesenho de cargo, de função e de papel? (Uhlfelder, 1993).

Além disso, Czarnecki (1981), aponta três questões específicas que devem ser esclarecidas: a quem a consultoria interna deverá se reportar? A que área irá pertencer? Que fatores relevantes precisam ser considerados? Estes questionamentos resultarão na determinação dos objetivos que nortearão a condução da atividade na Organização, servindo inclusive de *input* para se pensar no quadro funcional.

A identificação dos objetivos e das tarefas resultarão num perfil de cargo, que por sua vez indicará que nível de senioridade o cargo exigirá na Organização (Czarnecki, op.cit). Os níveis de senioridade poderão servir de indicadores para se estruturar um plano de carreira da atividade de consultoria interna, integrado ao plano de carreira da Organização.

A partir daí, a Organização pode pensar na composição de sua equipe de consultores internos. A formação de uma equipe de consultores internos deve passar,

necessariamente, por entender os objetivos a que deve-se propor esta atividade. Estes objetivos, por sua vez deverão estar integrados com os objetivos organizacionais, os quais nortearão em grande parte, a natureza das tarefas que envolve a atividade da consultoria interna.

O nível de senioridade, por sua vez, conduzirá ao próximo passo que é decidir em que medida a Organização investirá na formação de profissionais internos ou contratará profissionais de fora (Czarnecki, op.cit.).

Ambas opções trazem conseqüências: compor equipe selecionada no mercado traz a vantagem de poder selecionar profissionais já formados, reduzindo assim o tempo e custo na formação profissional. Por outro lado, estes profissionais necessitariam de um tempo para se ambientarem ao negócio e à cultura organizacional. Já no caso de promover profissionais internos, requer um maior investimento financeiro e de tempo na formação destes profissionais e a ambientação cultural pode ser tanto um facilitador quanto um dificultador, uma vez que esses profissionais correm o risco de estarem “contaminados” pela cultura e pelos antigos papéis que exerciam.

Outro passo importante na introdução do Modelo de Consultoria Interna e que está diretamente relacionado aos objetivos e tarefas, é estabelecer uma metodologia de definição e condução da atividade, que venha facilitar o entendimento comum da equipe de consultores e também dos clientes.

Neste sentido, Prete e Boschetti (1990) ao relatarem a experiência da Pirelli sobre a mudança de seu *staff* de planejamento estratégico para uma atividade de consultoria interna, trazem uma contribuição substancial, ao sugerirem que deva ser pensada uma estratégia de marketing interno com o objetivo de preparar as pessoas e a Organização para entenderem o significado desta mudança.

Uma forma de contribuir com este marketing interno é identificando as vantagens reais deste trabalho em termos de custo/benefício e disseminando sua importância principalmente nos usuários destes serviços.

Acreditamos que esta estratégia possa e deva ser implementada em qualquer situação que vise a introdução do Modelo de Consultoria Interna e não só em situações como no exemplo citado, pois o papel da Consultoria Interna exige novos conhecimentos, habilidades e experiência que serão praticadas em forma de atitudes profissionais em relação a um cliente interno. Então, julgamos necessário também preparar estes clientes internos para que entendam o papel do consultor interno, caso contrário é possível que ocorram conflitos ou dificuldades de realização de um trabalho conjunto apenas pelo fato de uma das partes não perceber o porquê da existência da outra parte.

Outro passo importante após determinada a posição da Consultoria Interna na estrutura organizacional, é determinar se funcionará como um centro de custos ou centro de resultados. Como centro de custos, todas as atividades são consideradas despesas que deverão ser contabilizadas para a empresa e não para o cliente. Como centro de resultados, a Organização deverá estabelecer custos aos serviços prestados que serão contabilizados como despesas do cliente e não da área de consultoria interna. Esta forma oferece bons indicadores para avaliar o desempenho da área.

A literatura mostra que não existe uma maneira ideal e que esta decisão deve ser tomada com base na necessidade presente da Organização e possíveis demandas futuras, mas sugere que uma maneira adequada poderia ser a de operar, num primeiro momento, a consultoria interna como centro de custos e, na medida que esta atividade se solidificasse em sua importância e realizações, fosse transformada em centro de resultados (Czarnecki, op.cit.).

A introdução da Consultoria Interna deve ser pensada como uma estratégia de médio e longo prazo, pois representa uma mudança substancial nos paradigmas de gestão.

Seus resultados dependerão do nível de preparo da equipe de consultores internos e também do quanto a Organização foi preparada para funcionar neste novo paradigma, principalmente os clientes internos.

Segundo Ajit Murti⁶ (Apud Czarneck, 1981), “o segundo e o sétimo anos são os mais críticos na vida de um departamento de consultoria interna”. Para Ajit Murti, os dois primeiros anos são focados na organização e sedimentação da área. Os próximos cinco anos são investidos para conferir credibilidade à área, apresentando resultados pela competência técnica de seus trabalhos.

Logo, o desafio das Organizações é o de vencer o pensamento imediatista de pensar em mudar um paradigma que envolve gestão e comportamento humano num curto espaço de tempo.

4.6.9 Resultados do Novo Modelo

Grande parte da literatura reforça os benefícios que as Organizações tanto públicas quanto privadas, obtiveram com a introdução do Modelo de Consultoria Interna (Gianakis e Friedel, 1989; Prette e Boschetti, 1990; Ament e Deszca, 1992). Mas nem todas apresentam os reais benefícios que esta mudança trouxe às pessoas, do ponto de vista profissional, de capacitação, de conhecimento e financeiro.

Encontramos apenas em Uhfelder (1993), um indicador desta natureza, através do depoimento de um consultor interno a quem ouviu, cuja percepção sobre o resultado de toda a mudança para o novo Modelo de Consultoria Interna dizia:

“Eu nunca aprendi tanto e tive tantas experiências gratificantes e também nunca me estressei tanto como este ano. Mas estou feliz de tê-lo feito e não trocaria esta experiência por nada neste mundo. As habilidades que desenvolvi me mudaram para sempre e pra melhor. Todo mundo deveria fazer isto!”

Também do ponto de vista da Organização, a avaliação dos resultados obtidos com a implantação do novo Modelo precisa ser efetivada.

⁶Diretor de Operações de Pesquisa no Banco Nacional de Illinois em Chicago.

Os diferentes exemplos apresentados pela literatura, mostram que uma forma de avaliar os benefícios da implantação deste Modelo, pode ser o de comparar o total de gastos com a área de consultoria interna com o total de gastos pagos a consultorias externas (Kelley, 1979 ; Nufrio, 1983 ; Wickser e Withers, 1990; Ament e Deszca, 1992).

Kelley (op.cit.) apresenta o exemplo de uma companhia de seguros da Califórnia, que reduziu em 90% sua relação com consultores externos, apenas implantando uma unidade de Consultoria Interna.

Mas, este tipo de avaliação requer da Organização um elevado grau de clareza quanto a atividade de Consultoria Interna e também de organização interna sobre seus procedimentos, para que aponte indicadores fidedignos que possam servir de parâmetro de avaliação dos serviços internos.

Entretanto, não só a avaliação quantitativa deve ser considerada. Nestes casos existem aspectos qualitativos a serem considerados numa avaliação de eficiência da Consultoria Interna. Um deles está relacionado a como determinar o sucesso de uma implantação de um projeto. Czarneck (1981) reforça que nestes casos é difícil determinar em que medida o sucesso ou o fracasso de uma implantação é responsabilidade do consultor interno. Como dissemos anteriormente, somos da opinião de que se a relação é de parceria, ela envolve um vínculo de complementaridade dos papéis. Então, todo o resultado, deve ser compartilhado na devida proporção do grau de responsabilidades e decisão que o cargo oferece.

Sabemos da importância e viabilidade de se operacionalizar uma avaliação sobre os resultados desse novo Modelo, como também acreditamos que cada Organização deva elaborar seus próprios indicadores em função de sua contingência

4.6.10 Consultor Interno x Consultor Externo

Parece haver uma tendência a perceber a Consultoria Interna como substituta da Consultoria Externa (Nufrio,1983; Wickser et all, 1990; Ament e Deszca, 1992).

Por um lado, a Consultoria Interna é um recurso fundamental que, se aplicado devidamente, pode preterir da consultoria externa, principalmente em projetos específicos onde o domínio da cultura, dos processos e o conhecimento das pessoas são fatores decisivos.

Por outro, algumas atividades ainda continuarão sendo realizadas por consultores externos. Muitas Organizações recorrem a consultores externos quando não possuem ainda uma estrutura sólida de consultores internos; outras ainda, recorrem a consultores externos, mesmo tendo um quadro significativo de consultores internos, ou seja: faz parte de sua cultura, o consultor externo como fornecedor ou prestador de serviço. Outras, por não possuírem ainda um quadro capacitado de consultores internos, recorre ao externo para complementar o seu conhecimento, e assim por diante.

Nossa posição é que se recorra a consultoria externa sempre que os problemas apresentados ou o projeto a ser realizado apresentar situação de alto risco, se realizado por equipe interna. Podemos citar alguns exemplos: nos casos de uma mudança cultural, seria prudente que consultores de fora pudessem facilitar o processo, pois não estão contaminados pela Organização. No caso de uma mudança tecnológica cujo *know how* não se tem internamente com os consultores. No caso inclusive de se implantar o próprio Modelo de Consultoria Interna quando não se tem vivência no assunto. Nestes casos, mesmo após implantado o modelo, Uhlfelder (1993) afirma ser comum que os consultores internos apresentem em algum momento, uma baixa auto-estima, manifestada pelo sentimento de solidão, de sentirem-se perdidos e muitas vezes desapreciados pela Organização e sugere que este seja o momento mais adequado da Organização buscar um apoio externo para ajudar o grupo de consultores a entender e resgatar sua motivação.

Nossa posição é de que os consultores externos possam repassar sua tecnologia aos consultores internos, através de uma estratégia combinada de relação de parceria. Exemplos como da Pirelli e a Companhia de Abastecimento de Água de Los Angeles, reforçam nossa opinião (Prett e Boschetti, 1990 ; Wickser et all, 1990).

Ao analisar este aspecto, Kelley (op.cit.) afirma que os executivos mais inteligentes e habilidosos em obter resultados utilizam consultores internos e externos de forma complementar.

4.7 Considerações Gerais sobre a Bibliografia

Vimos que a atividade de Consultoria Interna pode representar um grande avanço nas relações cotidianas do trabalho, principalmente diante da tendência crescente das Organizações se reestruturarem perante a demanda de mercado.

Fatores de ordem contingencial têm obrigado a revisão constante nos atuais modelos de produção e de gestão, trazendo como consequência, alterações nas estruturas de organização do trabalho.

O Modelo de Consultoria Interna pode ser muito mais que uma simples atividade diferenciada e vir a tornar-se um recurso eficaz para fazer frente aos novos Modelos de Gestão. Sua prática em outros países foi sendo estruturada e sedimentada lentamente, por isso, acreditamos que a tendência nas empresas brasileiras é a de aderir a este Modelo, embora nenhuma pesquisa tenha sido feita para avaliar em que medida esta prática tem se consolidado.

Entendemos também que o Modelo de Consultoria Interna é muito mais do que atuar num papel de consultor: significa integrar novos conhecimentos, habilidades e atitudes numa verdadeira quebra de paradigmas. Integrar estas variáveis, só é possível a partir da incorporação de um pensamento sistêmico. Nos países onde este Modelo se consagrou, pode-se notar que a integração de diferentes habilidades ao consultor, o tornou um profissional com conhecimento mais abrangente e apto a atuar em diferentes tarefas ligadas na sua especialidade. Talvez possamos associar ao que dizíamos no início deste trabalho, sobre a possibilidade de o consultor interno vir a ser uma espécie de profissional polivalente dentro do seu campo de conhecimento.

A atividade de Consultoria Interna, por sua vez, exige condições básicas como uma estrutura, um plano de remuneração e carreira e, fundamentalmente a introdução de uma cultura receptiva a este tipo de relação. Neste sentido, há que se questionar: em que medida as Organizações estão conscientes quanto ao nível de exigência que este processo irá requerer como condição para sua implantação e funcionamento? Ao mesmo tempo, o pensamento imediatista que perpassa as Organizações pode ser um impeditivo a que se desenvolva este Modelo, uma vez que vimos que é um processo que envolve uma mudança de paradigma na forma de pensar a relação de apoio entre atividades de apoio e atividade executiva.

Ao mesmo tempo, a mudança para este novo papel de Consultor Interno exige tempo e preparo. Então, como compatibilizar a demanda atual e o tempo necessário para a formação desses profissionais?

O entendimento e análise da relação custo/ benefício da implantação deste Modelo deve, necessariamente estar centrado na Abordagem Contingencial, pois o fato de apresentar uma série de benefícios, conforme visto antes, não significa que o Modelo de Consultoria Interna seja viável a todo tipo de Organização, ou que exista um único *design* ideal de Modelo. O Modelo de Consultoria Interna, formatado em estrutura, condições e critérios, deve ser desenhado à luz das variáveis extrínsecas e intrínsecas à Organização. Ou seja: cada caso é um caso.

Além disso, talvez o grande desafio das Organizações é o de formar profissionais qualificados para este novo papel e que busquem integrar os conhecimentos, habilidades, atitudes e experiência necessária a este novo cenário, de maneira crítica, educativa e ética, contribuindo para que as Organizações tornem-se cada vez mais, ambientes para aprendizagem coletiva.

5 MÉTODO DA PESQUISA

5.1 Tipo de Pesquisa

Por se tratar de um tema ainda pouco explorado do ponto de vista científico, optou-se pela realização de um estudo exploratório, pois o mesmo visa trazer mais subsídios e ampliar o nível de conhecimento sobre um tema.

Sampieri (1991, p.65) reforça a decisão acima, destacando que os estudos exploratórios são:

“investigações de pesquisa empírica que tem como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa.”

Normalmente, são empregados para examinar temas ou problemas de pesquisa cujos estudos são inexistentes ou escassos de exploração.

Sabe-se ainda, que um dos fatores que contribui para a qualidade e fidedignidade de um estudo é a relação de coerência entre seus objetivos e o *design* da pesquisa. Por isso, este estudo caracteriza-se pela natureza exploratória, cuja intenção é a de explorar ao máximo o tema em questão e a partir de seus resultados, lançar hipóteses que possam ser pesquisadas *a posteriori*.

Tripodi et al (1981, p.65), afirmam que os estudos exploratórios

“são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa.”

Afirmam ainda que este tipo de estudo:

“baseia-se na pressuposição de que através do uso de procedimentos relativamente sistemáticos podem-se desenvolver hipóteses relevantes a um determinado fenômeno.”

Fundamentado nesta lógica, optou-se por utilizar nesta pesquisa, o *design* de Estudo Exploratório Descritivo Combinado, baseado em Tripodi, et all (op.cit).

Segundo os autores (op.cit), este tipo de estudo “procura descrever totalmente um fenômeno”. Além disso, possui como característica o fato de a amostragem representativa não ser tão relevante quanto a seleção de uma série de situações que oportunizem, através do estudo, estimular idéias. Também podem ser utilizadas análises empíricas e teóricas e combinar descrições tanto em forma qualitativa quanto quantitativa.

Para tornar a coleta de dados mais adequada aos objetivos, este estudo combinou a utilização de dois procedimentos de pesquisa muito praticados em pesquisas qualitativas na área de Marketing: a entrevista em profundidade e a entrevista em grupo baseada em *Focus Group*, que, segundo Malhotra (1993, p.160) “são as principais técnicas de coleta de dados direta”.

As entrevistas em profundidade foram realizadas individualmente durante a primeira etapa da coleta de dados e o *focus group*, ou grupo focal como também é chamado, foi realizado na segunda etapa da coleta de dados.

Essas entrevistas foram transcritas na íntegra e encontram-se disponíveis para consulta, em volume complementar .

5.2 Universo Pesquisado

Este estudo envolveu empresas do Rio Grande do Sul que declararam utilizar o Modelo de Consultoria Interna em sua estrutura de cargos ou no seu funcionamento e que, concomitantemente, tenham introduzido este modelo, no mínimo há 1 (um) ano.

Considerando que o Estado do Rio Grande do Sul hoje não apresenta expressividade na prática do Modelo de Consultoria Interna, foram escolhidas empresas de diferentes setores produtivos, como uma forma de expressarem representatividade e que, por sua vez, tenham demonstrado interesse e disponibilidade em participar desta pesquisa nas duas etapas de coleta de dados.

5.3 Amostra

A amostra, baseada no critério acima descrito e considerada representativa para o estudo proposto, foi composta pelas seguintes empresas: RIOCELL S/A representando o setor de produção de matéria prima; SPRINGER CARRIER S/A, representando o setor de produção de bens de consumo duráveis; HOSPITAL MÃE DE DEUS representando o setor de saúde, Jornal ZERO HORA, representando o setor de comunicação em mídia impressa e Rede Brasil Sul RBS -TV, representando o setor de comunicação em mídia eletrônica, sendo que as duas últimas empresas pertencem ao mesmo grupo empresarial, mas possuem gestão descentralizada e independente.

5.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente foi mantido um contato com as empresas no sentido de convidá-las a participar da pesquisa. Neste contato prévio, que em alguns casos foi feito pessoalmente, eram explicitados os objetivos, a forma de condução da pesquisa, pessoas, tempo e recursos necessários da parte da empresa.

Gostaríamos de ressaltar que todas as empresas, sem exceção, ficaram muito entusiasmadas em participar deste estudo. Mesmo aquelas que estavam pressionadas por limitações de tempo, devido à época do ano, mantiveram suas agendas disponíveis e colocaram à disposição irrestritamente apoios necessários, como marcação de agenda, salas, flip-chart, informações etc., além de encarregarem-se de consultar o grupo de consultores internos sobre o interesse na participação.

Todas as empresas manifestaram interesse em poder contar com o *feedback* da pesquisadora, mas em nenhum momento isso soou como uma condição para realização do trabalho. Muitas disseram que gostariam de saber como estavam indo em relação às outras e em relação ao conhecimento sobre o tema. Outras, solicitaram material bibliográfico posteriormente e agradeceram o envio, declarando ter sido de grande valia.

Após esta fase prévia, procedeu-se a coleta de dados, que foi desenvolvida em duas etapas distintas e complementares.

A primeira etapa, referente à coleta de dados com as Empresas, compreendeu o período de 21/10/96 a 05/11/96. Foram realizadas cinco entrevistas individuais com representantes das Empresas. Eram profissionais responsáveis por, ou atuando na área responsável pela implantação do Modelo de Consultoria Interna. Compuseram este grupo, profissionais da área de Recursos Humanos nos níveis de: Representantes de Colegiado, Chefe de Departamento de Desenvolvimento, Gerentes e Diretor.

Optou-se pela entrevista em profundidade em função do objetivo da pesquisa: a intenção nessa etapa foi a de colher a maior quantidade de informações que pudessem ser significativas para o entendimento tanto na profundidade quanto na amplitude do tema, tendo como referência a percepção da empresa através da área de Recursos Humanos, identificada como responsável pela introdução do Modelo de Consultoria Interna.

Alguns entrevistados já possuíam um conhecimento anterior da pesquisadora, de situações profissionais, o que foi um grande facilitador. Mesmo assim, procurou-se criar um bom *rapport* com os mesmos, estabelecendo uma contratação sobre os objetivos do

trabalho e a forma de condução da pesquisa, e os papéis dos envolvidos, de maneira que se sentissem bem à vontade para externar suas idéias, percepções, sentimentos etc.

Através de perguntas abertas, a partir de um roteiro pré-estabelecido, conforme indica o Anexo A, os entrevistados relatavam a experiência da empresa, sendo interrompidos somente quando algum aspecto não era elucidado ou quando algum conteúdo trazido pelos mesmos suscitava o encadeamento de outra pergunta.

Por entendermos que o conteúdo das respostas teriam um caráter fundamental na pesquisa, pois seria a base para análise dos dados, procuramos transcrever as expressões dos entrevistados, mantendo-as na íntegra, para garantir a sua qualidade e fidelidade. Assim, trabalhamos com o entendimento do tema, baseado na fundamentação teórica e nas expressões verbais dos entrevistados.

Para garantir essa fidedignidade, todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados.

Após os dados coletados, foram analisados os principais aspectos referentes a introdução do Modelo de Consultoria Interna e, a partir daí, construído um roteiro de referência, composto de quatro temas foco que subsidiou o procedimento de coleta de dados utilizados na segunda e última etapas, conforme Anexo B.

A segunda etapa, referente a coleta de dados com os Consultores Internos, compreendeu o período de 04 a 10 de dezembro de 96. Foram entrevistados 20 (vinte) consultores internos em cinco grupos divididos pelas empresas participantes. As entrevistas foram filmadas com o consentimento dos participantes e o procedimento de coleta de dados desta etapa foi baseado em *focus group*, ou grupo focal como também é chamado.

Optou-se por utilizar a técnica de Grupo Focal, por entendermos que seria a alternativa mais adequada aos objetivos estabelecidos. A intenção nesta etapa foi a de colher dados sobre o tema em questão, à luz da percepção dos próprios Consultores Internos, utilizando-se para isto, a entrevista em grupo.

O Grupo Focal é um método bastante utilizado em Pesquisa de Marketing e, muito embora alguns teóricos argumentem que deva ser utilizado como um método exploratório e combinado à pesquisa quantitativa, optamos pelo argumento de Morgan (1988, p.64), que se refere ao uso deste método como uma técnica específica no campo da entrevista, que auxilia a coletar dados pela entrevista em grupo.

Morgan (op.cit. p.12), também pontua que:

“Todas as referências sobre grupo focal referem-se ao uso explícito da interação do grupo para produzir dados e *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação encontrada num grupo.”

Além disso, a população a ser entrevistada obedecia a critérios básicos do método de Grupo Focal: eram pequenos grupos, de característica homogênea, possuíam familiaridade com o tema e quase nenhuma vivência como participante de grupo focal (Malhotra, 1993).

Para reforçar o valor da interação de um grupo na produção de *insights* e dados, procuramos, a exemplo do que foi realizado nas entrevistas individuais, criar um bom *rapport* com os grupos, estabelecendo um contrato de sigilo, que pudesse contribuir para que os participantes se sentissem à vontade para expressar verdadeiramente suas opiniões e sentimentos.

Tínhamos consciência de que, além do que pudesse representar o fato de estarem sendo entrevistados para uma pesquisa científica, havia a questão do procedimento utilizado nesta etapa: a filmagem das entrevistas, ainda que com o consentimento dos grupos. Elas foram realizadas por um profissional externo, desconhecido de todos e com experiência em filmagens para este fim. Mesmo com o aval do grupo, sabemos que uma filmagem pode, do ponto de vista subjetivo, suscitar uma série de ansiedades, temores, fantasias etc.

Além disso, haveria que se considerar que o conteúdo das respostas num grupo podem sofrer influências da cultura organizacional, do seu padrão de relacionamento interpessoal, dos valores e códigos explícitos e implícitos dos mesmos, de sua composição, no

nível de confiança entre os membros, do padrão de funcionamento das pessoas como equipe, e uma série de outras variáveis secundárias.

Por isso, procuramos estar atentos a estas variáveis, como inerentes ao processo de interação grupal e contemplamos tanto as respostas individuais dadas no grupo, quanto as resposta do grupo, como produto de seu processo de interação resultante da troca de percepções entre seus membros.

Por pretendermos manter o mesmo nível de profundidade que emergiu das entrevistas individuais, procuramos manter os assuntos a serem tratados no grupo em focos bem distintos, que foram apresentados previamente ao grupo e dirigidos pela pesquisadora.

Procuramos um pouco mais de diretividade nesta etapa (e nesse aspecto o método do grupo focal contribuiu substancialmente) para não correremos o risco de serem abertos um leque muito grande de respostas que fugissem ao propósito inicial ou que pudessem servir como uma forma dos grupos não aprofundarem o assunto ou ainda, que os usasse para “esconderem-se” atrás de pseudotemas.

Trabalhamos a análise dos dados a partir das expressões do grupo, e também a exemplo das entrevistas individuais, mantivemos a íntegra das expressões verbais para garantir a qualidade de seus conteúdos.

Gostaríamos de salientar que os grupos surpreenderam pela espontaneidade de expressão de percepções, opiniões e sentimentos. E, em termos de processo grupal, a grande maioria durante as entrevistas, produziram *insight* sobre si mesmos, sobre a empresa e, em alguns casos, resgataram variáveis da sua história neste processo. Ao final das entrevistas estes grupos manifestavam o desejo de querer saber mais sobre o tema, através de perguntas ou informações. Três grupos manifestaram ao final da entrevista o quanto havia sido importante conversar sobre o assunto, porque se deram conta que nunca haviam feito isso.

Os dados das duas etapas foram integrados e confrontados à luz do referencial teórico apresentado neste estudo, gerando reflexões, constatações, sugestões e hipóteses.

5.5 O Instrumento de Coleta de Dados

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas distintos como instrumento de coleta de dados.

O primeiro (Anexo A) refere-se ao roteiro de entrevista para coleta de dados da primeira etapa, realizada com os gestores de Recursos Humanos das Empresas.

Foi construído diferenciando-se em duas partes. A primeira, contemplou aspectos de natureza objetiva como dados físicos e financeiros da empresa e dos consultores internos. A segunda parte, foi composta de perguntas fechadas, semi-abertas e abertas, contemplando aspectos históricos, físicos, gerenciais, culturais e humanos e teve como fio condutor os objetivos estabelecidos pela pesquisa.

O segundo (Anexo B), refere-se ao roteiro de entrevista para coleta de dados da segunda etapa, realizada com os Consultores Internos.

Foram pontuados quatro focos básicos de discussão que permitiriam responder aos objetivos da pesquisa. Os focos foram referentes: à atividade de consultoria interna; à implantação do Modelo; aos resultados obtidos; e às sugestões de melhorias.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Caracterização das Empresas

As empresas pesquisadas estão situadas em Porto Alegre na Grande Porto Alegre. Algumas com filiais em outras cidades do Estado ou em outros estados brasileiros. Em sua grande maioria são consideradas de grande porte. O quadro abaixo, demonstra as características globais das empresas.

| INDICADORES | EMPRESAS | | | | |
|---|----------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| | Hospital Mãe de Deus | Jornal ZH | RBS TV | Riocell | Springer |
| Faturamento Anual (em 95 / em milhões de US\$) | 35 | 121 | 113 | 200 | 237 |
| Natureza de Capital | Nacional Privado | Nacional Privado | Nacional Privado | Nacional Privado | Multinacional Privado |
| Setor | Saúde | Mídia Imprensa | Mídia Eletrônica | Celulose e Papel | Metalurgia |
| Nº de Funcionários (base out/96) | 982 | 1289 | 487 | 617 | 1496 |
| Nº de Chefias | 28 | 115 | 33 | 45 | 53 |

Quadro 2: Dados Gerais das Empresas

Pertencentes aos setores de celulose e papel, metalúrgico, comunicação e saúde, estas empresas apresentaram no exercício de 1995, um faturamento anual entre 35 milhões de Reais e 237 milhões de Reais.

Caracterizando-se pelo capital de natureza privada nacional, à exceção de uma empresa de capital privado multinacional de origem norte americana, possuem de 487 a 1496 empregados e de 28 a 115 empregados em nível executivo.

Especificamente quanto aos consultores internos, temos:

| INDICADORES | EMPRESAS | | | | |
|--|----------------------|-----------|--------|---------|----------|
| | Hospital Mãe de Deus | Jornal ZH | RBS TV | Riocell | Springer |
| Nº Consultores Internos | 4 | 5 | 3 | 68 | 8 |
| Nº Consultores (Sexo Masculino) | 2 | 1 | 1 | 59 | 5 |
| Nº Consultores (Sexo Feminino) | 2 | 4 | 2 | 9 | 3 |
| Tempo Médio na Empresa | 3a3m | 4a | 2a8m | 9a | 5 |
| Tempo Médio no Cargo | 1a9m | 4a | 2a6m | 6a | 2a5m |
| Salário Médio Mensal (Homens) (em R\$) | 1880 | 1650 | 1248 | 3531 | 1500 |
| Salário Médio Mensal (Mulheres) (em R\$) | 1675 | 1762 | 1427 | 3379 | 1500 |
| Contratados no Mercado | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| Formados na Empresa | 2 | 2 | 1 | 65 | 6 |
| Faixa Etária Média (Homens) | 30 | 35 | 26 | 41 | 32 |
| Faixa Etária Média (Mulheres) | 33 | 30 | 33 | 37 | 30 |

Quadro 3: Informações Gerais sobre Consultores Internos

O tempo de empresa destes profissionais varia entre 2 aos e 8 meses a 9 anos, sendo que no cargo, o tempo encontra-se numa faixa de 1 ano e 9 meses a 6 anos. A grande maioria é do sexo masculino, e a faixa etária média tanto dos homens quanto das mulheres, encontra-se em torno de 33 anos.

Os salários dos consultores internos encontram-se entre R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos Reais) e R\$ 3.531,00 (três mil, quinhentos e trinta e um Reais), não apresentando muita discrepância entre os salários dos homens e das mulheres.

Dos 88 consultores internos das empresas, apenas 13,6% (12) foram contratados no mercado e a grande maioria, em torno de 86,36% (76) foram formados na própria empresa.

Quanto ao nível de formação dos consultores internos entrevistados, temos:

| Curso | Nº C.I. | Concluído | Em Conclusão | Total |
|---------------------------|---------|-----------|--------------|-------|
| Administração de Empresas | 7 | 7 | - | 7 |
| Engenharia Elétrica | 1 | - | 1 | - |
| Engenharia Eletrônica | 1 | 1 | - | 1 |
| Engenharia Florestal | 1 | 1 | - | 1 |
| Engenharia Mecânica | 1 | 1 | - | 1 |
| Engenharia Operacional | 1 | 1 | - | 1 |
| Engenharia Química | 2 | 2 | - | 2 |
| Pedagogia | 1 | 1 | - | 1 |
| Psicologia | 3 | 3 | - | 3 |
| Química | 1 | 1 | - | 1 |
| Serviço Social | 1 | 1 | - | 1 |

Quadro 4: Formação Básica dos Consultores Internos

Dos 20 (vinte) consultores internos entrevistados, 19 apresentam curso de graduação em nível superior concluído, enquanto 01 (um) está em fase de conclusão.

As áreas de formação concentraram-se em 11(onze) cursos diferentes, ficando a maior concentração de profissionais (35%), com formação em Administração de Empresas, seguido da formação em Psicologia respectivamente (15%). As demais formações, encontram-se na proporção de 5% a 10% de incidência.

6.2 Contexto das Empresas

A introdução do Modelo de Consultoria Interna nas empresas pesquisadas teve início em 1989 e se concretizou, a partir de 1990, com exceção de uma delas que o introduziu a partir de 1993.

Nesse período duas das empresas em estudo, que vinham de um desempenho deficitário, viram-se obrigadas a rever seu negócio e sua estrutura. Uma terceira empresa passou por um processo de reestruturação, um ano após a introdução do Modelo.

As análises realizadas à partir de então, levaram em consideração os relatos verbais coletados durante as entrevistas tanto individuais quanto em grupo, os quais serão citados no decorrer do texto.

(...) internamente havia recursos e tecnologia para que a empresa pudesse estar melhor posicionada, mas ainda não havia por parte do grupo diretivo, uma visão clara de negócios e mercado.

A (nome da empresa) era uma empresa que estava super inchada e no vermelho. Teve que se repensar todo o negócio, então se enxugou. Foram demitidas muitas pessoas com o intuito de racionalizar a estrutura.

Embora outras empresas não declarassem estar passando por resultados deficitários, manifestaram preocupação em ser mais competitivas no mercado globalizado, principalmente porque seus produtos sofriam diretamente o impacto do mesmo.

(...) não era um momento de muita dificuldade em relação à competitividade como nós estamos vivendo agora (em 1996). Hoje nós estamos vivendo um momento bastante crítico com relação à competitividade.

(...) havia um desconforto pelo fato das funções de recursos humanos serem compartimentadas, estanques, não ter a visão do todo e ser como se não fizesse parte do negócio da empresa.

Além disso, as empresas neste período manifestaram a existência de uma cultura organizacional centralizadora, uma estrutura organizacional hierarquizada e inchada, dificuldade de visão de negócios e mercado e algumas estavam iniciando um processo de mudança de estrutura focalizada em processos.

De maneira geral, a pressão de mercado, seja para um reposicionamento ou para um desempenho mais competitivo, levou todas as empresas pesquisadas a mudarem suas estruturas organizacionais, a reverem seus processos e, conseqüentemente, a sofrer alterações no quadro de pessoal existente e em alguns casos, no seu sistema de estrutura de produção ou de serviços.

Isto reforça a tese proposta por Lawrence e Lorsch (1973), que assinala a importância das Organizações serem vistas num contexto mais amplo onde o ambiente passa a ser uma variável determinante para o seu processo de sobrevivência e crescimento

Concomitante a este cenário empresarial, a área de Recursos Humanos destas empresas, segundo sua própria ótica, eram caracterizadas como áreas fechadas, com políticas de gestão ultrapassadas, cuja estrutura ainda apresentava-se hierarquizada e departamentalizada, com funções compartimentadas e que, em alguns casos, privilegiava mais algumas atividades de RH em detrimento de outras.

(...) a política de recursos humanos era antiga e a área fechada, onde todos os funcionários que ingressavam tinham que passar por ali. O que era feito em RH ninguém sabia muito bem. Tinham aqueles retornos de seleção... falavam muito em seleção que era uma coisa comum e mais prática. Hoje isso não é mais assim.

A pesquisa também revelou que as áreas de Recursos Humanos não possuíam a visão do todo, nem tão pouco possuíam uma visão voltada para clientes e resultados. Segundo os gestores de RH, havia uma dissonância entre a atuação da área com as necessidades dos clientes. Com isso, Recursos Humanos deixava de integrar-se com as outras áreas da empresa, além de assumir um papel mais passivo no sistema, incumbindo-se mais de cumprir ordens.

O que acontecia era que RH ficava muito olhando de longe, de fora do cliente e procurava atendê-lo dentro daquilo que RH entendia que era prioridade ou a demanda do cliente. Com isso deixava de olhar exatamente a real demanda porque não estava próximo desse cliente.

Naquela época não se tinha muita visão de que a área de RH...na verdade existia para atender as demandas dos clientes. Não se sabia exatamente quem era o cliente e qual era nosso produto.

A gente não tinha a visão do todo. Ficava na cabeça do gerente de RH da época. A gente sentia que tinha que contribuir com as áreas, a gente selecionava, treinava, mas era parte. A gente não contribuía para o negócio, e o enfoque maior era auxiliar o negócio, que é nosso papel aqui.

(...) RH tinha aquele papel de fazer o que era pedido, de obedecer às ordens das áreas. Era departamentalizado e submisso. Fazia o que era mandado.

Algumas das empresas se ressentiam de não possuírem um sistema de informação eficiente nem processos bem definidos que pudessem contribuir com a função de RH.

A percepção dos gestores de recursos humanos é de que sua área encontrava-se despreparada para atender às demandas de suas Organizações em nível de quantidade, velocidade e qualidade. Ao mesmo tempo, surgiram algumas manifestações de receio de perda do *status quo* apresentado até então e dúvidas dos próprios envolvidos sobre a efetividade de uma nova forma ou modelo de funcionamento.

Na área de RH havia o medo de perder a posição. Cada um era dono do seu campinho e as coisas não eram divididas, além de haver o despreparo da equipe. Antes nós tínhamos pessoas com domínio do seu campo, mas não integrados às coisas da empresa e até questionando o porque dessas mudanças.

Paradoxalmente a estas constatações, a pesquisa revelou ainda, que havia um descontentamento generalizado por parte da área de RH em atuar desta forma e um desejo interno de investir em melhoria no seu funcionamento como área. A concretização destas mudanças coincidiram com a entrada de um novo gestor de RH, pois quatro das cinco empresas afirmaram que a idéia de mudança do modelo tradicional para o modelo de consultoria interna foram estimuladas a partir da entrada de um novo gestor na área de RH. Em todos estes casos, os gestores foram profissionais contratados no mercado e que já possuíam a vivência de trabalho dentro de um modelo de consultoria interna.

Do ponto de vista destes gestores de RH, foi possível pontuar alguns temores, voltados mais para a relação entre riscos e benefícios que estavam assumindo como líderes e promotores desta mudança em suas áreas.

Nós sabíamos que se as pessoas não tivessem essa condição pessoal de enfrentar esse novo desafio, pela mudança de paradigma muito grande... Se trabalhava em seleção, cargos e salários, treinamento e precisaríamos ter uma visão multidisciplinar, muito orientada para o cliente

Abrimos alas, definimos papéis, focamos no cliente e alteramos o ritmo. Algumas pessoas não se adaptaram e não ficaram. Eu, particularmente, tinha medo de ao modificar isso, não ter condições de atender à demanda

Neste cenário empresarial e com estas características na área de Recursos Humanos é que as empresas iniciaram então a introdução do modelo de consultoria interna.

6.3 Fatores Desencadeadores do Modelo de Consultoria Interna

Além de coincidir com a entrada de um novo gestor de RH, a pesquisa mostrou que entre os fatores determinantes e que geraram a introdução do novo modelo estão:

a) questionamento da própria empresa em relação ao modelo clássico/tradicional e departamentalizado de RH: todas as empresas estavam investindo em novas tecnologias e novos sistemas de produção, em processos mais eficazes e em sistemas de informações mais adequados. No entanto, a área de Recursos Humanos não acompanhava o ritmo desta evolução. Daí, a quebra de paradigma de um RH departamentalizado serviu como grande alavancador de mudanças;

b) desempenho financeiro: as empresas buscavam reverter resultados financeiros, fruto da abertura e competitividade do mercado;

c) desejo de ser referência: algumas empresas tinham como meta tornarem-se uma referência de empresa no seu segmento. Por isso estavam investindo na modernização dos modelos de gestão como meio de qualificar-se, ainda mais, frente ao mercado interno e externo. Todas elas trabalhavam baseadas em modelos de Gestão de Qualidade e a maioria já havia recebido certificação internacional de qualidade de produto e/ou ambiental (ISO 9000; ISO 14.000);

d) mudança na estrutura organizacional: entre 1989 e o final de 1996, todas as empresas em estudo alteraram suas estruturas organizacionais, reduzindo alguns níveis hierárquicos. Este fato, por uma questão lógica e inerente à abordagem Sistêmica e Contingencial afetou também as áreas de RH, acarretando tanto a redução de níveis hierárquicos, quanto uma reorganização do trabalho;

e) contribuição para o negócio: a constatação de que a área de RH tinha necessidade de contribuir para o negócio, embora tradicionalmente não demonstrasse essa prática;

f) visão focalizada no cliente: a necessidade de RH definir e aproximar-se dos clientes atendendo efetivamente suas reais demandas;

g) carreira técnica: a implantação de uma estrutura que contemplasse a carreira técnica “puxou” a introdução de cargos de consultores internos em outras áreas além da área de RH;

h) revisão de processos: algumas das empresas pesquisadas já funcionavam com uma estrutura voltada para processos, enquanto outras estavam investindo na revisão dos mesmos. Este fato, por sua vez, estava promovendo uma reorganização do trabalho, agora mais focalizada em resultados.

Além desses fatores geradores, a pesquisa mostrou que a introdução do Modelo de Consultoria Interna teve maior referência da experiência prática de outras empresas do que do embasamento fundamentado em algum referencial teórico existente.

Neste estudo, três das cinco empresas pesquisadas citaram como referência a experiência praticada pela Adubos Trevo S/A e uma das duas empresas restantes também utilizou a Adubos Trevo S/A como referência de visita técnica para conhecer o Modelo. Hoje, a Adubos Trevo S/A teve sua estrutura totalmente alterada como reflexo do momento de reorganização pelo qual vem passando.

Buscando informações diretas sobre a experiência da empresa citada, constatou-se que a mesma não se baseou em algum referencial teórico/conceitual para desenvolver o modelo.

Das cinco empresas pesquisadas, duas se fundamentaram num referencial teórico cuja linha não souberam pontuar. Como linha teórica, referiam-se ao autor Peter Block.

Vale ressaltar que o referido autor, não construiu nenhuma linha teórica. Sua produção acadêmica está ligada, em maior tendência, à abordagem de Consultoria de Procedimentos criada por Schein, na década de 70, e referida neste estudo.

6.4 Objetivos com a Introdução do Modelo

A pesquisa evidenciou que a introdução do Modelo de Consultoria Interna visava diferentes objetivos, os quais agrupamos em quatro áreas de mesma natureza, a saber:

a) Negócio: a visão de recursos humanos era de que a mudança para este modelo pudesse contribuir para o negócio e de que o consultor interno, efetivamente, desse maior suporte ao negócio da empresa;

b) Cliente: a introdução do Modelo objetivava desenvolver a visão voltada para o cliente, a aproximação de Recursos Humanos com áreas clientes e o atendimento eficaz da demanda do cliente;

c) Integração Interna: o Modelo de Consultoria Interna trazia como meta a modernização da área de RH, bem como o seu desenvolvimento de maneira integrada. Daí, a mudança de um RH departamentalizado para um RH integrado e com a função de consultoria. Outro objetivo, diretamente ligado a estes fatores, era o desenvolvimento de uma visão multidisciplinar na área de RH;

d) Agilidade: a introdução do modelo pretendia dar maior agilidade aos processos internos de RH, de maneira que fossem capazes de oferecer respostas consistentes aos clientes.

O objetivo da empresa era de não ter uma área fragmentada de RH. Era ter uma área integrada e que o analista desse um suporte maior ao negócio.

A estrutura era departamentalizada e as pessoas muito voltadas para o seu 'campinho'. Pretendemos agilizar mais os processos em RH com objetivo de dar respostas rápidas e consistentes aos clientes.

Vale ressaltar que em todas as empresas pesquisadas, o Modelo de Consultoria Interna teve início na área de Recursos Humanos. Uma, das cinco empresas, estendeu a

prática do Modelo para outras áreas, mais caracterizadas como áreas meio, tais como: projeto, engenharia, manutenção, jurídica, sistemas e pesquisa.

6.5 Características da Atividade

A atividade caracteriza-se por uma série de variáveis que vão desde sua definição conceitual, o entendimento de sua posição e papel na estrutura organizacional, sua formação e competência até um *spectrum* mais amplo que envolve a relação consultor-cliente.

6.5.1 Conceito

O estudo mostrou que todas as empresas tinham clareza, do ponto de vista de seus discursos, sobre as características da atividade. Elas definiram o cargo como sendo de natureza técnica, em que o consultor é uma pessoa que, pela sua competência, tem poder de influência sobre os clientes, mas não possui poder decisório (Block, 1991) e a atividade, como um conjunto de ações desenvolvidas pelo consultor com vistas a ajudar o cliente a entender e a intervir em fatos ou problemas, contemplando-os de maneira sistêmica, cuja forma, mostrou-se coerente com a apresentada na literatura, principalmente, no que concerne ao poder decisório (Schein, 1972).

Também parece haver uma coerência generalizada entre o que as empresas entendem como sendo os objetivos de uma consultoria interna e os referidos pela literatura.

Os objetivos são semelhantes aos apontados por Kurb (1980, op.cit.) e referem-se a: promover a integração a um cliente; resolver problemas de um cliente ; realizar diagnóstico que pode gerar a redefinição do problema; fazer recomendações baseadas no diagnóstico; prover assistência na implementação das recomendações; conseguir consenso e comprometimento em torno da ação corretiva; facilitar aprendizagem do cliente, isto é, ensinar o cliente como resolver problemas semelhantes no futuro e promover de forma permanente a efetividade organizacional.

6.5.2 Posição

Embora a literatura aponte que o consultor interno possa estar lotado em diferentes áreas (Czarnecki, 1981), a pesquisa mostrou que somente uma das empresas estendeu este Modelo para outras áreas. As demais empresas continuam centralizadas na área de RH.

O autor propõe, ainda, que o consultor interno deva ter uma subordinação única. Neste ponto, a pesquisa revelou que “teoricamente” e por uma questão de sua inserção na estrutura organizacional, os consultores têm uma única subordinação, ligada diretamente a sua chefia imediata. Via de regra esta subordinação refere-se a uma gerência de RH ou a uma gerência técnica.

De maneira geral, os consultores internos são posicionados na estrutura organizacional, abaixo de um cargo gerencial e, no máximo, quando existe uma carreira paralela, num nível técnico equivalente ao nível gerencial.

Três das empresas pesquisadas apresentavam uma estrutura de carreira para o consultor interno, sendo que uma dessas três não denominava o cargo com a nomenclatura de consultor e sim de analista de RH. Esta carreira envolvia em dois casos os níveis de consultores e analistas júniores, plenos e seniores.

Em outras duas empresas não existia ainda a estrutura de carreira em função de uma delas, por princípio e por política de gestão de RH, acreditar que carreira “engessa” as pessoas e que elas podem crescer na empresa de outras formas e não em função da nomenclatura do cargo. A outra destas empresas ainda não havia conseguido se estruturar plenamente no Modelo.

6.5.3 Papel

A pesquisa apontou para a atuação do consultor interno em diferentes papéis que vai do especialista ao parceiro, enquadrando-se na tipologia apresentada por Champion, et all (Apud Neri, 1995), neste estudo. Segundo a percepção das empresas:

Você tem que ser eminentemente um facilitador do processo e não alguém que vai lá e diz como é que é.

(...) sejam pessoas que estejam permanentemente ajudando a empresa a ser inovadora de busca e transferência de tecnologia.

Esperamos que sejam educadores dos gestores.

A idéia é que a consultoria interna esteja presente em todos os momentos, que conheça a área cliente profundamente e que possa sugerir... que participe das reuniões de pauta da área. Ela não está lá apenas para resolver um problema surgido ou para desenvolver pessoas em treinamentos.

O consultor tem o papel de instrumentalizar o gestor para que ele possa gerir seus recursos. A palavra final sempre é do gestor.

Mesmo assim, gostaríamos de ressaltar que a atividade, em alguns casos, se confundia com um papel mais operacional do que técnico de consultoria, propriamente dito. Segundo os gestores de Recursos Humanos:

No início que a gente trabalhou muito e trabalha até hoje com logística, com apoio em coisas que não seriam tarefas da área mas que nós fazemos como forma de estar próxima.

(...) no caso da área “X”, a gente tem até dúvidas que a atividade deles é de consultoria interna ou não.

A autonomia que os consultores internos possuem, mostrou-se bastante limitada, por parte das empresas. Mesmo tendo a clareza de que o consultor interno não tem poder decisório, sabe-se que, como especialista ou *expert* num campo do conhecimento, e no papel de “educadores organizacionais”, a autonomia de trabalho é um alavancador para o processo de criação e produção de conhecimento e/ou tecnologia. Neste aspecto, as

declarações abaixo mostram como a variável autonomia pode influenciar diretamente o desempenho do papel de consultor interno.

No discurso não tem nada que dificulte a autonomia do consultor interno, mas aí quando o consultor tem que apresentar algum resultado, essas coisas ficam mais dificultadas, porque não é oportunizado para ele. O que falta mesmo é canalizar recursos para que de uma forma efetiva propicie resultados do consultor. (...) falta é um apoio mais organizado, mais estruturado de recursos que efetivamente ele possa concluir seus projetos(...).

Nossa empresa voltou a ser mais hierárquica. Então, tem coisas que ali entre nós, eles tocam (os consultores internos), independente de mim como gestor. Mas tem coisas que vejo em que a diretoria prima por hierarquia. Então, tem que passar pelo nosso diretor de RH...!

6.5.4 Envolvimento

Houve unanimidade entre as empresas, quanto à forma de atuação do consultor e que se apresenta bastante variada. Atuando por projetos, por demanda, por cliente, ou ainda em projetos individuais e em grupo. Esta característica, comum a todas as empresas, mostra-se coerente com o referencial teórico existente, que recomenda flexibilidade na forma de atuação.

Somado a isso, dois fatores importantes valem ser ressaltados:

O primeiro refere-se a uma tendência comum apresentada pela pesquisa, de o consultor interno ser visto como figura “ativa de especialista”, conforme caracterização de Hansen (1990, op.cit.).

O segundo fator refere-se ao conhecimento sobre o nível de envolvimento técnico relativo ao modelo e a intervenção em consultoria. Este é um tipo de conhecimento específico inerente ao papel e à prática do consultor interno e, ao serem perguntados sobre o assunto, nenhum dos entrevistados demonstrou conhecer sobre o mesmo:

Nós não trabalhamos com modelos muito atrelados assim ao esquema de consultoria. O que a gente fez foi identificar onde que eventualmente o consultor está meio fraco ainda. E que na verdade o cliente sinaliza e aí procuramos dar aporte conceitual para que se possa melhorar naquilo que é fraco.

Na maioria das vezes, os entrevistados pediram que o pesquisador explicasse o que significavam os modelos e formas de intervenção em consultoria.

6.5.5 Formação

A pesquisa mostrou que os consultores internos demonstram estar bem qualificados do ponto de vista de formação acadêmica de base. Além disso, a própria formação acadêmica parece ser uma variável relevante para o desempenho do consultor interno. Posição esta defendida por Czarnecki (1981). Entretanto, percebemos que do ponto de vista da formação específica no campo da Consultoria não tivesse havido uma atenção especial, uma vez que tratava-se de um cargo novo cuja dimensão parecia estar ampliada em função da nova demanda de organização do trabalho.

Das cinco empresas pesquisadas, apenas duas desenvolveram seus profissionais em treinamentos específicos no campo da consultoria logo após a implantação do projeto. Uma das três restantes o fez, porém, quatro anos após introduzido o Modelo, e as outras duas restantes não propiciaram qualquer tipo de formação específica na área de consultoria aos seus consultores.

6.5.6 Competência

De maneira geral, os resultados apontaram para uma necessidade de o consultor interno ter uma visão mais multidisciplinar, bem como de processos.

Os resultados, demonstraram coerência com a proposta teórica apresentada, neste estudo, que sugere a integração de alguns conhecimentos, habilidade e atitudes específicas para o bom desempenho do papel profissional. Esta posição é reforçada por uma das declarações:

Nós achamos que é fundamental que o consultor tenha conhecimentos dos subsistemas de RH, de processo de aprendizagem, desenvolvimento de projetos, dinâmica de grupo, cultura e desenvolvimento organizacional. Deve ter habilidade de negociação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, liderança, agente de mudança e orientação ao cliente. Deve ser sujeito empático, deve ter integridade, imparcialidade, dinamismo, capacidade de assumir risco, que seja auto gerenciável.

6.5.7 Desempenho

Foi possível constatar uma diferença acentuada por parte das empresas em como avaliam a contribuição do trabalho do consultor interno através do seu desempenho.

Três delas demonstraram ter um sistema estruturado de avaliação. Em dois destes casos, a avaliação é anual e está diretamente relacionada com os objetivos estabelecidos pela empresa, pela área de RH e pela área cliente. Uma parte da avaliação é de caráter individual e é realizada pelo gestor de RH onde o consultor está lotado. A outra parte refere-se ao desempenho da equipe como um todo e normalmente é avaliada através de uma pesquisa de satisfação do cliente interno feita anualmente pela empresa.

Na outra empresa, a avaliação é realizada por um comitê composto de gestores (clientes) mais o gerente imediato do consultor interno. O avaliado não participa da avaliação e é convidado a fornecer um documento, como lembrete ao comitê de avaliação, registrando

suas realizações. O *feedback* da avaliação é fornecido ao consultor interno pelo seu gerente imediato. Esta avaliação é realizada a cada dois anos e atualmente está atrelada ao Plano de Desenvolvimento Individual, no entanto, nem sempre os gestores, responsáveis por liberar a verba para investir no treinamento dos consultores internos o fazem na proporção da necessidade apontada pela avaliação, gerando discrepâncias significativas entre as áreas.

Em uma das duas empresas restantes, não existe um sistema estruturado. A avaliação existe mas é informal e o desempenho do consultor interno é feito pelo gestor da área de RH.

(...) eu tenho o hábito de conversar com eles individualmente, no mínimo duas vezes por semana e então faço um acompanhamento de como eles estão se saindo

Na outra empresa este sistema é inexistente, e, segundo relato do gestor da área de RH, sobre a situação atual da empresa:

Não tem como avaliar... não tem condições de avaliar isso...

Além disso, a pesquisa mostrou que, com ou sem sistemas de avaliação, as empresas não mencionaram propostas concretas para se trabalhar na estruturação e/ou aprimoramento desta questão e, em alguns casos, mesmo não havendo critérios formais de avaliação, a empresa pontuou que esse fator não gerava problemas na equipe de consultores internos.

6.5.8 Relação Consultor-Cliente

No que tange a relação consultor-cliente foi possível identificar diferenças, as quais podem estar relacionadas tanto ao processo de comunicação, quanto às estruturas formais e as informais que envolvem relação de poder. Nesta situação, as duas empresas que tinham clareza inicial sobre o Modelo de Consultoria Interna manifestaram que a relação consultor - cliente é caracterizada por uma relação de parceria.

(...) a palavra parceria e compartilhamento são as duas palavras que nos regem. A gente compartilha coisas no sentido de aprender com o cliente, esperando também que o cliente aprenda conosco e especialmente assim, no processo de facilitação do processo final que o gestor quer com sua área. Nós somos componentes importantes para que ele possa agregar valor para as questões da área dele.

A pesquisa revelou ainda, que embora um dos resultados da introdução do modelo de consultoria interna tenha sido a melhoria dos processos de comunicação, conforme veremos mais adiante, a relação consultor-cliente foi caracterizada por uma relação de prestação de serviços e em algumas situações, como uma relação de subordinação, contaminada ainda por paradigmas clássicos de gestão, onde reza o dito popular de “quem tem poder, manda e quem tem juízo obedece”.

(...) nossa relação é de prestação de serviço. Parceria estamos construindo. Tem um ponto que é característica da casa: é respeitar a hierarquia.

... bem, eu acho que é uma relação de subordinação, ainda. Mas se eu tivesse uma moedinha de 50 “cents”, eu apostaria na prestação de serviço, na relação por demanda e por último, na relação de parceria (informação oral).

Os resultados apontam que ainda há uma tendência predominante de estabelecer uma relação de prestação de serviços e até de mando e que a dificuldade de se estabelecer uma relação de parceria pode estar relacionada, conforme afirmou Kelley (1979) à forma como a alta administração “aceita ou rejeita” o Modelo. Neste caso, um dos grupos de

consultores entrevistados afirmou que um dos dificultadores de seu trabalho estaria no estilo de gestão do próprio Diretor da Área.

(...) tem coisas que tem que passar pelo nosso diretor de RH, muitas!. Mais do que deveria!

6.6 Estratégia de Implementação do Modelo

A pesquisa revelou uma diferença muito grande entre as empresas pesquisadas, no que tange à estratégia que utilizaram para implementar o Modelo de Consultoria Interna. Para tornar mais claras as diferenças apresentadas, explicitaremos as estratégias praticadas em cada empresa.

Em uma delas, a estratégia foi avaliar, informalmente, o perfil das pessoas que estivessem mais próximo de se tornarem consultores internos. Algumas pessoas não permaneceram e todo o quadro da época foi composto por profissionais da própria empresa. A área sofreu uma reestruturação e foi enxugada. Em seguida, os profissionais receberam treinamento sobre atividades específicas da área de RH da qual não tinham domínio e uma integração sobre o negócio da empresa. Foram designados para atuarem nas áreas clientes e faziam reuniões sistemáticas entre a equipe de consultores para acompanhamento do trabalho. Do grupo de quatro pessoas em RH, uma fez curso para formação de consultores internos e hoje atua como gerente de área. Atualmente a empresa desenvolve internamente os consultores internos.

Mesmo conseguindo explicitar a estratégia praticada, a percepção sobre a mesma não corresponde às ações manifestadas.

Foi tudo muito caseiro. A coisa foi acontecendo...a gente não tinha um projeto desenhado, a gente sabia a estrutura que queria e foi se montando e foi se fazendo.

(...) eu lembro que as pessoas até ficaram super resistentes. Bom.. será que funciona?... ninguém sabia muito bem... Teve muito da gerência e diretoria da época de que: “vamos fazer, que isso funciona”!

Em outra empresa, a estratégia pôde ser claramente identificada e concentrou-se em: redução de quadro, composição da equipe com perfil adequado (o perfil foi traçado de maneira informal), treinamento dos consultores nos subsistemas de RH e alocação em áreas específicas e acompanhamento semanal das atividades individuais dos consultores. Mesmo assim, vale registrar que em função de não se ter realizado um diagnóstico mais apurado do contexto Organizacional em suas diferentes variáveis, a estratégia empregada não funcionou de forma a atender às expectativas iniciais, gerando alguns questionamento. Segundo o diretor da área:

Se eu fosse fazer de novo, tomaria mais cuidado no sentido de ter sistemas como ferramentas de apoio e a própria equipe... Esse projeto foi feito na corrida, o pessoal veio no embalo, acreditando, e, quando a coisa começou a funcionar dessa forma algumas pessoas começaram a pular fora.

Esta empresa também não se valeu de um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto e implantou o Modelo de forma “caseira”.

(...) o que eu entendia era um pouco de leitura, um pouco de ouvir falar. Nós não tivemos uma base de estudo...

Além disso, pôde-se observar que após introduzido o Modelo nessa empresa, a própria área de Recursos Humanos não estava suficientemente estruturada para atender as demandas organizacionais em termos de sistemas de informações, políticas de gestão e processos. Este fato acarretou um retrocesso na prática do Modelo, pois atualmente os consultores internos não atuam voltados para áreas clientes como no início e sim, por sua área de conhecimento, ou seja: são consultores internos em treinamento, em seleção em remuneração e isto, segundo a literatura é o modus operandi profissional de RH como analista de área e não como especialista em RH.

(...) nossa intenção é voltar para a prática anterior, assim que os sistemas forem implantados. Achamos que por áreas cliente cria-se um vínculo maior além do consultor passar a entender mais a linguagem e o funcionamento da área.

Numa das outras empresas, que pratica o Modelo de Consultoria Interna em diversas áreas que não só a de RH, a introdução do mesmo se deu, inicialmente, na área de RH.

Segundo a área de RH, a introdução do modelo não foi vista como uma estratégia planejada no contexto global da empresa.

(...) naquela época não foi uma estratégia planejada. Fizemos alguns cursos, mas nós nos socorremos por nós mesmos.

Eu acho que a estratégia na época foi muito na linha do ‘ eu não posso dizer o que é bom para os outros se não praticar primeiro na minha área’. Então nós começamos a praticar em RH para depois ir aculturando o nome e uma série de coisas, para depois praticar nas outras áreas

Assim, a empresa procurou, primeiramente, selecionar as pessoas em RH que teriam perfil para atuarem como consultores internos. Nesse processo, alguns profissionais não permaneceram e o quadro em RH foi reduzido. Em seguida, houve a escolha e a alocação do consultor interno *part time* nas áreas clientes. A escolha foi baseada no critério de afinidade, conhecimento e experiência. Depois os profissionais de RH participaram de alguns treinamentos externos. A partir disso, e de reuniões frequentes na área de RH, os consultores procuravam trocar informações, experiência e com isso se desenvolver.

Neste caso a preparação dos consultores na área de RH teve um caráter mais informal, centrado em reuniões de acompanhamento entre a própria equipe de consultores internos.

Após 1 (um) ano funcionando na área de RH, o Modelo foi estendido a outras áreas da empresa, em função de um processo de reestruturação, que implicou enxugamento do

quadro de pessoal como um todo e a necessidade de se introduzir uma nova estrutura de cargos e salários, baseada em carreira paralela que classificava os cargos em três grandes grupos: cargos de natureza administrativa/operacional, cargos técnicos e cargos executivos. Este fato gerou a necessidade de as pessoas se adaptarem ou se “enquadrarem” na estrutura de cargos proposta. Assim, muitos profissionais com cargos executivos tiveram seus cargos transformados em técnicos em função da nova estrutura. Os consultores internos são um exemplo disso.

A nova estrutura acabou provocando a introdução de algumas estratégias para implantação do Modelo de Consultoria Interna, a partir do exemplo já praticado na área de RH, como o caso do redesenho de cargos e o surgimento do cargo de consultor interno. Mas a seleção dos profissionais em relação ao novo perfil de cargo não se deu de forma estruturada seguindo critérios claros e pré-determinados.

A empresa buscou apoio de consultoria externa para introduzir a nova estrutura de cargos e salários, mas não buscou apoio externo para implantar o Modelo de Consultoria.

Com referência a prática da Consultoria Interna, a empresa ressalta:

Nosso conhecimento a respeito era muito incipiente. Nós não conhecíamos absolutamente nada: técnicas, modelos ou estudos aprofundados sobre o tema. Nós, na verdade, fomos desenvolvendo à medida que fomos trabalhando nas áreas... “Então a estratégia foi: vamos fazer mesmo sem referencial!” (informação oral).

Com referência a estratégia para disseminação do Modelo na empresa como um todo, temos:

(...) não houve um trabalho de preparação, o máximo que aconteceu foi o que fizemos aqui em nossa área. A gente fez a descrição de cargo, ajudou a desenhar o papel deles. E na medida em que nós desenhamos o cargo de consultor interno nas outras áreas, descrevemos o papel do gerente e com isso descrevemos o perfil e o papel tanto do gerente quanto do consultor interno... Nossa intervenção foi no sentido de ajudar a construção de uma linha de atividade.

Além do redesenho do cargo, os consultores das outras áreas foram desenvolvidos através de um treinamento específico em consultoria interna, que ocorreu quatro anos após implantado o Modelo.

Outro dado de extrema relevância é que esta empresa utilizou fortemente a terceirização como recurso de apoio à estrutura organizacional, agora mais enxuta, envolvendo com isso os consultores internos no acompanhamento direto do trabalho de terceiros.

Isto nos sugere uma reflexão sobre o papel do consultor, que nestes casos pode se tornar tênue, uma vez que de atividade técnica, pode vir a se tornar um “gestor de contratos e terceiros disfarçado de consultor interno”.

Percorrendo as situações encontradas, a pesquisa constatou uma outra situação diferente das demais apresentadas e que se refere ao caso de duas destas cinco empresas. Ambas conseguiram identificar claramente suas estratégias de implementação.

Para estas empresas o Modelo de Consultoria Interna seguiu uma linha previamente bem definida:

A gente fez um trabalho com todos os consultores. Na época basicamente tentando dar um referencial metodológico e conceitual para que ele pudesse ter uma visão do todo. Fizemos este trabalho com todo o grupo de RH. Algumas pessoas saíram, outras foram agregadas ao grupo. A gente trabalhou com um suporte técnico de uma consultoria externa

Durante um ano, nós trabalhamos uma vez por mês, durante 3 dias, dando toda uma aparelhagem para o consultor poder atender bem as áreas. Independente disto aqui, que é o básico dele, normalmente a gente trabalha trazendo aportes de consultoria que se tem a nível de Brasil. Aí a gente não mede esforços no sentido de poder dar aparelhagem para que eles possam se sentir tranqüilos na hora de trabalhar com o cliente.

Nós buscamos o Modelo de Consultoria Interna, fizemos alguns cursos e começamos a atuar e fazer reuniões constantemente com os grupos de trabalho das diferentes empresas do grupo (este até é um processo que hoje está meio defasado), a gente não faz quase estas reuniões...mas fizemos na época estes tipos de cursos; cursos também individual nas diversas áreas de cargos e salários, mas nada muito mais do que isso e contratamos novos profissionais..

O Modelo foi baseado num tripé: processos, pessoas e marketing formariam a base do desenvolvimento de pessoas da empresa e a partir daí a otimização dos recursos estaria em montar equipes de consultores mais dinâmicas, mais amplas, com amplitude maior de atuação e com maior autonomia.

Como resultado do conjunto das empresas, foi possível identificar a utilização de diferentes e importantes estratégias para o sucesso do Modelo, mas que foram utilizadas separadamente, ou seja: na maioria das vezes não fizeram parte de um conjunto de ações como base de uma estratégia planejada. Além disso, todas as empresas iniciaram a implantação do Modelo, como uma forma de “projeto piloto”, introduzindo-o inicialmente na área de RH.

6.7 Resultados Alcançados

Os resultados apresentados com a introdução do Modelo, foram classificados como sendo resultados ligados à Organização, à área de Recursos Humanos e às pessoas envolvidas como consultores internos.

6.7.1 Organização

De maneira geral, as mudanças organizacionais, apontadas pelas empresas foram mais relacionadas aos benefícios obtidos com a implantação do Modelo de Consultoria Interna.

Para as empresas, o novo Modelo possibilitou mudança na estrutura da área, através da redução de níveis, gerando maior aproximação entre linha e *staff* melhorando o processo de comunicação. Em outras situações, a mudança de estrutura da área foi decorrência de uma mudança de estrutura em toda a empresa, dada as situações contingenciais.

Se trouxe o benefício da aproximação e da comunicação por um lado, por outro, esta mudança, na maioria das situações, resultou num primeiro momento, em conflitos, em função da necessidade de alterações como redesenho do cargo, bem como definição de perfil, delimitações de papéis; definição de e alçada profissional, estruturação de plano de carreira e remuneração etc...

O processo de comunicação até melhorou dentro da empresa com a implantação desse modelo.

Aproximou mais linha e staff e inicialmente criou muito conflito. Antes tinha onde se depositar os problemas, nas chefias, nas gerências etc. No momento que diminuiu, somos nós mesmos que temos que administrar.

O perfil passou a ser mais questionador, crítico e participativo. Então as áreas com gerenciamento mais tradicionais acabam entrando em conflito (...)

Houve conflitos que poderiam ser minimizados se nós estivéssemos melhor preparados no papel de negociadores, no papel de entender o lado do cliente e ajustar o nosso ritmo.

Com relação a essa questão da avaliação, da remuneração... e também com relação a algum tipo de trabalho que não tinham tanta clareza se era papel deles ou não, isso deve ter gerado algum tipo de conflito e talvez isso estava mais ligado a sua dificuldade de entender esse novo papel.

Pode-se constatar, através dos depoimentos, que os conflitos, naturais em todo o processo de mudança, tornaram-se um fator de relevância pelo fato da maioria das empresas não demonstrarem domínio prévio sobre o tema, resultando em dificuldades de planejamento

na introdução e implementação do novo Modelo. Vale ressaltar que os maiores conflitos vieram das empresas que manifestaram a falta do domínio de conhecimento prévio sobre o assunto.

A melhoria dos processos organizacionais parece ter sido outro resultado obtido a partir da implantação do Modelo.

Nas empresas onde os processos não eram claros e definidos, o Modelo contribuiu para que os mesmos fossem implantados, ao menos na área de Recursos Humanos, o que afetou diretamente a qualidade, na época. Já nas empresas cujos processos eram instituídos, a pesquisa mostrou que parece ter havido mais eficácia e agilidade.

Com relação a diminuição de contratação de consultorias externas a partir da implantação da consultoria interna, a pesquisa demonstrou não haver relação direta, pelo fato de ter-se apresentado diferentes situações.

Nas empresas onde as consultorias externas tinham um papel muito operacional, o custo com contratação de consultoria externa aumentou, porque as empresas procuraram buscar maior qualificação destes serviços tanto do ponto de vista operacional quanto de *know how* em novas tecnologias.

Nas empresas onde o Modelo foi mais bem estruturado desde o início e onde os consultores internos foram desenvolvidos para tal, o custo de contratação com consultoria externa, em algumas situações, diminuiu restringindo-se a áreas estratégicas ou cujo conhecimento seja altamente especializado.

Vale ressaltar que, em nenhum momento, a consultoria interna eliminou a contratação da consultoria externa.

Com referência a este aspecto, as empresas não tiveram condições de mensurar quanto houve de economia, pelo fato de não fazerem este tipo de controle.

6.7.2 Área de Recursos Humanos

Do ponto de vista das empresas, houve uma unanimidade quanto ao fato de o modelo ter propiciado maior integração entre a área de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa e desenvolver um conhecimento mais aprofundado sobre as mesmas, bem como, de seus objetivos e do entendimento do papel de Recursos Humanos neste contexto.

O inverso também é verdadeiro, pois a introdução do modelo propiciou a que as outras áreas conhecessem mais sobre o papel da área de Recursos Humanos e em algumas situações, a nova prática resultou em preparar melhor os gestores, clientes da área de Recursos Humanos, em aspectos referentes à gestão de pessoas.

estamos tendo uma visão muito mais ampla da empresa, portanto, com muito mais condições de auxiliar e participar do processo.

cliente agora percebe o processo de maneira diferente, entendendo mais e se sentindo mais valorizado.

resultado disso é que treinamos todos os gestores em rotinas de pessoal e em processos de seleção.

Além disso, a pesquisa mostrou que a introdução do Modelo de Consultoria Interna contribuiu para desenvolver maior agilidade e credibilidade à área de Recursos Humanos, pelo fato de ter se tornado mais qualificada, mais crítica, e oferecer uma contribuição bem maior do que vinha praticando.

Hoje somos muito mais ágeis. Recursos Humanos hoje é visto diferente, tem muito mais peso do que tinha.

A melhoria da imagem de Recursos Humanos foi outro aspecto pontuado pelas empresas. Isto nos leva a entender que este resultado possa estar diretamente ligado ao somatório dos outros fatores de mudanças já citados.

Todas as empresas consultadas demonstraram que estas mudanças na área de RH estão servindo de paradigma para que o mesmo Modelo seja introduzido em outras áreas e, em alguns casos, inclusive, de *benchmarking* para outras empresas do grupo ou da concorrência.

6.7.3 Pessoas

Em relação aos consultores internos, as empresas também foram unânimes em afirmar que o ganho mais significativo que o Modelo de Consultoria Interna trouxe foi o fato de ter efetivamente propiciado maior qualificação a estes profissionais.

A necessidade de ampliarem mais o seu campo de conhecimento e desenvolverem uma gama maior de habilidades profissionais trouxe o benefício de aumentar a segurança e auto-estima, à medida que se colocavam em situação de exposição.

Foi uma forma de qualificar mais os profissionais que deixaram de ser especialistas num único subsistema de RH para se tornarem especialistas ou “experts” na área de RH.

Eles estão se animando a fazer palestras e apresentações, se sentem mais seguros.

A definição do papel profissional do consultor interno nas empresas que o fizeram, parece ter contribuído para que esses profissionais se comprometessem mais com o seu plano de desenvolvimento.

No que tange à equipe de consultores internos, o Modelo parece ter estimulado ao envolvimento, à integração e a responsabilidade como grupo.

O grupo vem crescendo barabaramente, porque também tem essa condição de ser avaliado pelo cliente, tem um “feedback” constante meu do próprio cliente.

Trouxe mais responsabilidade para o grupo e o grupo como um todo percebeu que não adianta um só se destacar (...) trouxe mais maturidade para o grupo, porque um procura ajudar o outro.

O relato a seguir, talvez expresse a opinião generalizada das empresas quanto ao benefício que o Modelo trouxe aos profissionais:

Hoje, eu já fiz essa pergunta para o grupo e eles não querem voltar a trás (...) Porque hoje eles entendem que eles estão muito mais preparados para o mercado, para o trabalho que estamos fazendo, e se sentem muito mais participantes, responsáveis e percebem que as opiniões deles influenciam decisões da empresa. Sabem que suas opiniões têm sido utilizadas pelo comitê diretivo. Eu percebo que esse pessoal tem um conhecimento, tem algo a dar. E que eles estão partilhando.

O fato de o Modelo ter gerado maior qualificação aos profissionais pode apresentar uma relação direta com o desejo de não quererem voltar a situação anterior, que exigia menos da capacidade intelectual dos mesmos.

Mesmo não tendo sido realizada nenhuma investigação formal de como os consultores internos se sentiram durante este processo de mudança ou de como se sentem atualmente neste novo papel, as empresas manifestaram sua opinião de que como imaginam que os consultores internos se sentem. As opiniões foram variadas e algumas demonstraram convicção e positividade diante do fato:

Para o profissional de Recursos Humanos é um trabalho muito mais gratificante, com muito mais qualificação, com um perfil muito mais abrangente, sem dúvida traz mais satisfação.

Eu acho que de um modo geral as pessoas gostam de trabalhar nesse sistema, sentem-se satisfeitas.

Olha, eu acho que eles estão se sentindo super satisfeitos, eu te diria até que a gente tem reuniões mensais para avaliar o grau de satisfação deles em relação ao papel deles. Porque o indicador é sempre o cliente, o cliente diz: “olha, o teu cara está me ajudando muito lá. A

interveniência do fulano foi fundamental, ela alavancou o entendimento do grupo, ele ajudou no projeto. Então, naturalmente, tem uma lâmpada lá que é o cliente dizendo para mim, enquanto gestor dele e que eu repasso isso aí para ele (consultor interno).

Já, outras opiniões demonstraram convicção, mas não demonstraram que os consultores internos sentiam-se satisfeitos e muito dessas opiniões estiveram ligadas a aspectos contingenciais ligados a variáveis organizacionais e de gestão:

(...) eu acho que eles se sentem muito ameaçados... o que é diferente se você tivesse conversado com eles há 6 meses atrás... Talvez isso não ficasse tão evidente ...

(...) a gente tem um excesso de burocracia que nos toma uma tempo precioso no que se fala para a consultoria, então isso é pena, isso eu sinto que dá uma sensação de como que eles sentem, neste ponto, frustrados...

Ainda sobre este tema, foi possível identificar situações em que a empresa demonstrou muita dúvida e, até certo ponto, desconhecimento sobre como os consultores pudessem estar se sentindo diante das mudanças. Seus depoimentos tornaram-se questionamento e de certa forma uma reflexão:

Será que eles não se sentem mais qualificados em um determinado assunto do que no passado? Será que isso não traz um certo tipo de benefício?... é talvez no imaginário deles pode ser...

6.8 Problemas Enfrentados na Implantação

Mesmo tendo sido apontados mais benefícios do que riscos, a pesquisa identificou uma série problemas enfrentados durante a fase de implantação do Modelo e outros enfrentados no gerenciamento do mesmo. Entre as dificuldades iniciais, podemos citar as de natureza organizacional e de natureza comportamental, as quais denominaremos de:

6.8.1 Dificuldades de Natureza Organizacional

Foram dificuldades relacionadas tanto à estrutura quanto ao funcionamento da Organização como um todo.

Neste sentido, a cultura organizacional de algumas empresas dificultou na medida em que valorizava muito os cargos gerenciais, deixando em segundo plano os cargos técnicos. A mudança para um Modelo de Consultoria Interna fundamentado em cargos técnicos rompia um paradigma de difícil aceitação tanto por parte do corpo gerencial quanto por parte dos próprios consultores internos.

Outro fator ligado à cultura e à estrutura foi o forte traço do poder hierárquico que muitas vezes confrontava-se com o novo modelo, num jogo de forças entre a cultura da hierarquia versus a prática do *empowerment*. Nas empresas, cuja cultura da hierarquia era marcante, o modelo teve mais dificuldade de ser implantado.

Mesmo demonstrando algumas estratégias mais ou menos delineadas para a implantação do modelo, a dificuldade de realizar um diagnóstico que pudesse identificar as necessidades reais da área dificultou um trabalho mais planejado de mudança.

Talvez nós tivéssemos superdimensionado nossa capacidade.

A terceirização, estratégia adotada por todas as empresas pesquisadas, tornou-se, num primeiro momento, uma ameaça que emergia camuflada em forma de queixas e receios de perda de *know how*. Vale salientar que nestas empresas, a terceirização foi introduzida, principalmente na área de RH, como uma estratégia de apoio para as atividades mais operacionais, portanto, a ameaça era de ordem mais subjetiva do que objetiva.

A falta de clareza e o pouco conhecimento sobre o tema também dificultou a implantação do Modelo, levando as empresas a terem dificuldades a *posteriori* do ponto de vista estrutural, funcional e comportamental no trabalho.

O mesmo ocorreu nas empresas que não possuíam sistemas de informações estruturados e uma política de gestão de Recursos Humanos clara e definida.

6.8.2 Dificuldades de Natureza Comportamental

Foram dificuldades relacionada ao aspecto atitudinal das pessoas, grupos e relações entre os mesmos.

Uma das dificuldades, foi dos próprios consultores internos entenderem e assumirem este novo papel. Em algumas situações, houve casos de profissionais que exerciam uma função gerencial e em decorrência da mudança de estrutura organizacional, assumiram um cargo técnico de consultores internos. A dificuldade de mudarem de papel parece estar ligada ao fato de que também a Organização não tinha uma clareza prévia sobre o tema.

Em outras situações, foi a dificuldade dos consultores internos se disporem a intercambiar informações e conhecimentos pois, de certa forma, havia o medo subjacente de perder posição.

O despreparo da equipe tanto na sua especialidade quanto no campo da Consultoria também dificultou sua atuação junto aos clientes internos, gerando alguns conflitos pelo fato de serem levantadas expectativas dos clientes e de não serem atendidas em função do despreparo já citado.

6.9 Problemas Enfrentados Atualmente

Como já foi referido, estas dificuldades referem-se a gestão e administração do Modelo hoje e estão ligadas direta ou indiretamente a forma com que o Modelo foi implantado.

6.9.1 Problemas Estruturais

As mudanças de estruturas organizacionais que acabaram resultando em enxugamentos do quadro de pessoal, têm dificultado a agilidade dos consultores interno, em função de faltar uma estrutura que dê suporte a atividade do consultor interno, além de submetê-los a forte condição de estresse. Nestes casos, ficou claro que um serviço de terceiros não supriria esta deficiência porque este é o tipo de apoio operacional que necessita estar afinado com o cotidiano da área.

O culto à hierarquia foi e continua sendo um fator restritivo, dificultando a agilidade dos processos da área.

(...) têm coisas que vejo em que a diretoria prima muito por hierarquia. Então, têm coisas que têm que passar pelo nosso diretor de RH, muitas! Mais do que deveria!

O fato de ser um funcionário da empresa e sofrer as influências da cultura e estar inserido na estrutura pode ser um limitador, em alguns momentos, para a capacidade de percepção do consultor frente aos problemas.

6.9.2 Políticas de Gestão

A inexistência de políticas de gestão ou falta de clareza das mesmas mostrou que afetava diretamente o funcionamento do Modelo, pois o mesmo exige transparência das políticas de gestão para que o consultor possa atuar dentro de um papel de educação organizacional, inovação tecnológica e mudanças.

6.9.3 Relação com Clientes

Ainda existe dificuldade dos clientes internos entenderem o papel da consultoria interna. Muitos ainda esperam um papel operacional como uma forma de suprir sua deficiência como gestor.

O entendimento dos clientes é uma coisa importante, nem sempre é claro para o cliente qual é o nosso papel, até as vezes o cliente confunde realmente, espera uma atuação diferente da que a gente pode dar.

Neste caso, as empresas se preocuparam em desenvolver seus consultores internos mas não os seus papéis complementares, que são os clientes, conforme já mencionados neste estudo.

6.9.4 Preparo Conceitual

A maioria das empresas reconheceu que seus consultores internos careciam mais de preparo técnico-conceitual, e de adquirir maior domínio de conhecimento sobre o campo da Consultoria, bem como de outros conhecimentos considerados fundamentais para o exercício do cargo.

6.9.5 Sistema de Avaliação

A forma de avaliar a contribuição do consultor interno ainda parece ser um desafio para as organizações. Os sistemas de avaliação, quando existentes, nem sempre oferecem critérios claros que atendam às expectativas dos profissionais e ao mesmo tempo corresponda à nova realidade do trabalho.

(...) por exemplo, se eu quero promover alguém, não temos critérios claros.

Ainda neste aspecto, o respaldo referente às políticas de gestão da empresa podem ser um fator decisivo que contribua para dar maior credibilidade ao modelo ou não.

Quero reforçar que houve um limitante: enquanto processo foi evolutivo, o processo de avaliação melhorou, mas enquanto resultado a empresa não teve condições financeiras de suprir esse respaldo, de dar esse respaldo.

Optamos por concluir este sub-ítem, com uma declaração de extrema importância, feita por uma empresa ao avaliar as dificuldades enfrentadas hoje. Entendemos que sua reflexão retrata também uma preocupação nossa, no que tange às relações de trabalho e ao nível de satisfação das pessoas com o mesmo.

O importante é entender que quando a gente entra por esse caminho, nem sempre podemos voltar atrás. No nosso caso, hoje avaliando, nós percebemos que por a gente não conhecer exatamente o papel e o que se esperava, hoje a gente avalia que tem algumas pessoas que tem o cargo de consultor, mas a sua atividade não é uma atividade de consultoria. E eu acredito que as pessoas seriam mais felizes se a gente tirasse aquela nomenclatura de consultor para que elas tirem esse peso de cima delas. O que eu sinto é que a nossa Organização não é muito flexível para a gente mudar isso, porque a idéia era termos dois níveis hierárquicos e tudo aquilo que não tiver dois níveis hierárquicos não entra, não pode. Então as vezes tu até mascara o que é a realidade. Então, é dar o título de consultor para quem realmente faz o papel de consultor e não distribuí-lo de uma forma mais intensa e massificada só para a redução de níveis hierárquicos. Não é a ênfase no nosso caso, mas tem esse casos e aí fica a dificuldade de voltar atrás.

6.10 Atingimento dos Objetivos

Mesmo com as dificuldades enfrentadas no início e atualmente, as empresas em sua maioria, mostraram-se satisfeitas com a mudança e entendem que os objetivos iniciais em relação a implantação do Modelo de Consultoria Interna foram atingidos. Em relação a isto, elas pontuaram:

Sim foi atingido, e tem uma coisa que eu penso que foi facilitar a vida deles, e hoje se você chegar lá e perguntar a eles se eles gostariam por exemplo que recursos humanos voltasse a atuar com a estrutura anterior que no passado atuava, todos eles vão dizer que não gostariam que atuasse como passado, porque era muito departamentalizado e antes eles tinham que buscar uma pessoa para tratar de assuntos.

Eu não teria dúvida de continuar com esse papel daqui pra frente.

Eu jamais voltaria ao modelo anterior por dois motivos: porque a organização está mais satisfeita com os nossos resultados e as pessoas que fazem parte de um grupo, elas são mais global e conseguem alavancar seus resultados pessoais e profissionais.

Ainda sobre os objetivos, aquelas que manifestaram não tê-lo alcançado plenamente, conforme a proposta inicial, isso ocorreu em função da própria cultura da empresa que em alguns momentos tornou-se um impeditivo. Referindo-se aos objetivos iniciais em relação ao modelo, as empresas pontuam:

Foi. Tanto é que de início eu achava que a cultura não estava preparada para isso, pois era extremamente centralizadora. Sim, agora estamos na fase de aprender um pouco mais e afinar.

Nós não chegamos lá, ainda.

(...) a coisa ideal de consultoria, ela não acontece e isso frustra muito, porque a gente queria estar atuando de um jeito diferente por uma série de coisas...

6.11 Sugestões para Implantação

Como contribuição adicional à pesquisa, solicitamos que as mesmas nos fornecessem sugestões para contribuir com outras empresas que desejassem implantar o Modelo.

Optamos por explicitar na íntegra as respostas, mesmo que incorrêssemos em um erro metodológico, porque entendemos que o conteúdo dessas falas seriam ricos como variáveis de comparação com as percepções dos consultores internos. Para as empresas, as sugestões apresentadas foram:

- *Primeiro: faça! É muito melhor que o sistema tradicional. Quebra a hierarquia, a visão segmentada...;*
- *Segundo: o RH tomar a iniciativa de ver como isso funciona, procurando identificar não só as perspectivas, mas também onde estão os obstáculos para poder se organizar, ao ver isso, não bater com a cultura interna da empresa. Exemplo: não entrar numa área, levantar problemas sem saber se o gestor está preparado para isso;*
- *Preparar o RH, as pessoas de RH. Uma coisa que para mim é muito clara é a necessidade de ter um sistema;*
- *Primeiro lugar, a empresa tem que ter muito claro aonde ela quer chegar, qual o investimento que ela quer fazer em pessoas, estratégias, onde quer chegar e preparar as pessoas para isso, tanto o cliente quanto os consultores, ter objetivos bem definidos de que linha ela vai investir. Eu acho que tem toda uma preparação técnica, mais muito mais do que isso é a missão da empresa, aonde ela quer chegar, porque ela está fazendo isso, ter muito claro isso tudo, e fundamental também é participação da diretoria, não adianta você ter uma política de consultoria interna clara muito próxima das áreas se não tem uma política geral na empresa de transparência de lidar com as coisas abertamente, a gestão participativa é um processo que deve ser paralelo, então é trabalhar feedback, trabalhar de maneira aberta sem nenhum processo muito rígido. Também não se deve deixar de ter*

fluxos regras de ter orientação porque como departamento dentro da empresa o RH continua sendo o RH que dali saem as coisas e fluem, eu acho que básico mesmo é a empresa ter claro onde ela quer chegar, qual é a política, qual é o tipo de administração que ela quer ter, porque consultoria interna adapta-se à administração participativa, fora isso eu acho que fica complicado, porque aí o consultor não vai ter campo de atuação e logicamente vai ter pouco chão para andar;

- *Eu acho que uma coisa importante que tu defines, quando tu introduz um modelo é definir bem os papéis das pessoas, Os papéis profissionais, inclusive, definir bem o que se espera das pessoas porque no nosso modelo aqui, ele foi sendo construído. Ele pode ser construído? Pode! Pode, mas o que eu quero me referir é que mesmo você construindo esse modelo você tem que ter clareza no que é o papel de uma consultor interno, e o que é o papel de um gestor, para evitar que se esteja utilizando-se o consultor de uma maneira inadequada. Então eu acho que na implantação deste modelo nas empresas é muito importante que se saiba exatamente o que é a consultoria interna, o que se espera da consultoria interna quais os papéis da consultoria interna. A outra orientação que nos damos a exemplo da consultoria também de quem já passou como nós a exemplo da terceirização, da consultoria, é introduzir este modelo planejadamente, é importante ter uma visão do conjunto estabelecer aonde se quer chegar e depois a estratégia poderia começar como nós começamos numa área específica depois passando para as outras áreas, mas é fundamental que a gente tenha a percepção do todo, quando nós começamos aqui, nós não tínhamos essa percepção do todo, nós não tínhamos a coisa mais planejada com fases, com etapas aonde a gente podia chegar, as coisas basicamente foram acontecendo. Então a questão do planejamento e do objetivo para nós é a primeira coisa que nós orientaríamos na empresa se ela quiser introduzir esse modelo;*
- *Eu acho também que a questão de identificar o perfil é muito importante porque às vezes você corre o risco de colocar pessoas que não têm o perfil desse cargo daí o que acontece, fica difícil você voltar para trás e você fica se adequando a esse papel e dispersando toda a sua energia nesse papel, e na verdade não era isso que você gostaria de estar fazendo. Outra questão é como é que se lida com o poder, isso na minha cabeça é muito importante, por exemplo quem gosta de ter mais poder sem demérito de estar mais perto das decisões tem que buscar necessariamente uma carreira gerencial, e o consultor tem*

que se satisfazer necessariamente pelo poder de influência que ele tem, pelo poder de orientação pelo poder de sugerir e de se adaptar a esse tipo de coisa também. Então concluindo dessas coisas de como é que a pessoa lida com essa questão de poder é uma variável importante;

- *Eu te diria assim, a primeira questão é entender o grupo, se ele quer ter esse papel ou não: checar com o grupo que faz parte do grupo atual, se tem essa aparelhagem e está a fim de atuar dessa forma Segunda questão é poder dar assim toda a aparelhagem, isso que eu acho que até o formato do consultor e até a entrada forte do Peter Block e todo o investimento, a gente demorou um ano e eu faria isso de cara no redesenho da estrutura de RH. Eu acho que isso é uma questão que eu poderia, se eu fizesse de novo, eu daria um espaço menor, a gente demorou um pouco, tipo meio ano a um ano no sentido que nós estávamos muito preocupados se as pessoas estivessem confortáveis e isso é super importante, é fundamental, mas daqui a pouco a gente já sabia que tinham algumas pessoas que não iam adiante, então era melhor ter tirado fora de cara;*
- *O trabalho de consultoria é muito insípido e inodoro e ainda muito pouco aparelhado ao nível de Brasil, e eu acho que as organizações deveriam ter um pouco mais de cuidado no sentido de poder assim, tenho um analista de RH que vai virar consultor, porque isso evidentemente que é um erro fundamental no processo..Então eu acho que as empresas deveriam ser preocupar muito em aparelhar o grupo de trabalho, identificar se a pessoa tem esse perfil ou não tem antes de entrar com o trabalho desse tipo, sobre pena de botar fora todo o investimento em cima das pessoas que estão na organização em primeiro lugar daquele grupo que está ali se propondo a fazer esse trabalho e eu acho que é fundamental;*
- *O problema de não se ter um embasamento técnico. E outra coisa é vender muito bem para os níveis acima, porque fica muito difícil tu levantar a bandeira sozinha. O conceito deve estar muito claro tanto para diretoria de RH como pra toda a empresa. É importante para pessoas de decisão comprarem a idéia, senão é muito difícil. E o embasamento técnico se não tiver, tu perde um pouco o foco, às vezes quando tu não tens um forte embasamento técnico. E daí é mais clareza para RH. Tentar ter uma estratégia muito bem definida do que a empresa quer. Por que o RH da empresa tem que saber o que quer. Tem que vender bem a idéia. e estar bem comprada, ou se tu estás disposto a abrir o espaço e*

fazer força pra isso. E, às vezes, a empresa só quer um RH que faça e mais nada. Então, ou tu tens força pra mostrar diferente ou eu acho meio complicado;

As sugestões pareceram manifestar uma dupla expressão baseada por um lado nos resultados obtidos e por outro lado nas falhas cometidas.

A preocupação maior parece ter se restringido em torno de definições estratégicas e do papel do consultor interno. Também é possível notar, embora presente de maneira mais velada, que algumas empresas colocaram sugestões como se estivessem baseadas numa trajetória de sucesso neste campo (e que nem sempre aconteceu). Os depoimentos sugerem uma visão mais superficial, diante do nível de abrangência em que se insere um Modelo desta natureza.

6.12 Descrição e Análise dos Resultados dos Grupos

Enquanto as empresas, através da área de RH definiram claramente o que os levou a adotar este modelo, o mesmo não ocorreu com os grupos de consultores internos. A maioria deles não demonstrou ter clareza sobre estes motivos e os grupos que o fizeram, associaram o motivo à chegada de um novo gestor na área e ao fator da modernização. Os objetivos em relação a implantação do Modelo também parecem não ter ficado claro para os consultores internos, principalmente no período inicial. E ainda foi possível observar que havia, por parte dos mesmos, um desconhecimento sobre estes objetivos, tendo em vista a expressão de suas opiniões, respaldada pelo grupo.

A gente não sabe quem criou ou inventou isso. Eu imagino que quem criou tinha uma estratégia definida, de longo prazo, sabendo onde iriam chegar...

Vale chamar a atenção, que comentários dessa natureza partiram de profissionais com, no mínimo, dez anos de empresa e seis anos no cargo de consultor interno. Apenas dois grupos de consultores internos, cujas empresas conseguiram explicitar claramente seus objetivos, também demonstraram clareza quanto ao porque de suas intenções.

6.12.1 Características da Atividade

Quanto à atividade de consultoria interna, foi possível detectar que o conceito e o papel de consultoria interna parecem estar muito claros para os consultores internos, que o definiram coerentemente com o que se apresenta na literatura especializada. A percepção também mostrou-se coerente com a percepção da empresa sobre o que vem a ser consultoria interna e o papel do consultor interno, citados anteriormente. Todos também frisaram a importância do consultor interno conhecer profundamente o negócio, independente de que área esteja lotado ou de que área atenda.

Por outro lado, sem exceção, todos os grupos demonstraram a preocupação de que o papel deles deve estar claro para toda a Organização e principalmente para os gestores, que são seus clientes diretos. A maioria se ressentiu de que não houve esta preocupação por parte da empresa, manifestando que muitas vezes, por falta desta clareza por parte dos outros, os consultores internos se viam envolvidos em atividades que não eram de sua competência e que, na maioria das vezes eram de competência do próprio gestor, mas que parecia não assumir seu papel:

(...) tu imagina um filé e te dão carne de pescoço (...) mas hoje a gente é mais procurado pelo filé.

(...) eles sabem que o nosso cargo é de consultor de RH, mas até que ponto a gente atua como consultor, ou até que ponto a gente volta a ser um fazedor. isso é meio confuso, pois ao mesmo tempo que a gente tá lá dando uma sugestão mais do que um palpite, ao mesmo tempo ele te chama pra fazer, sei lá, um 'chart' pra ele. Ou, se tem que apresentar algo de RH ele quer que tu vá lá e apresente com a desculpa de que tu é de RH, mas isso é papel dele!

Em outras situações, o enxugamento da estrutura obrigava os consultores internos a assumirem atividades operacionais que antes eram desenvolvidas por equipes de apoio. Quanto a isto, disseram:

(...) com o enxugamento muitas atividades administrativas operacionais tinham que ser feitas e muitas vezes o consultor interno é que fazia.

(...) muitas vezes o medo de ser demitido contribuía para que o c.i..se submetesse as condições do meio. Era usado pra isso.

Nunca ficou bem definido o que é de quem. Antes os papéis eram claros e cada um sabia sua responsabilidade. Com a consultoria interna isso ficou confuso. No início foi assim e até hoje é assim em alguns casos. Criava-se fóruns e a gente tinha que procurar um espaço.

Houve situações em que foi manifestada a percepção que os consultores internos pensam que os gestores têm a seu respeito. Para os consultores, os clientes têm uma boa percepção do papel da consultoria interna e acham que os mesmos o vêem com uma percepção muito mais ampla do que eles próprios se vêem, mesmo que em alguns momentos, tenham a consciência de que realizam atividades muito operacionais ou que não fazem parte do escopo de seu trabalho.

A gente acaba fazendo coisas que até nem são dos subsistemas, e se o gestor inventa alguma coisa, ele acaba chamando a gente pra apoiar esse invento dele.

(...) os clientes esperam de nós uma posição crítica e talvez a gente tenha que se preparar mais.

Esta situação também pode estar relacionada com a posição que os consultores internos ocupam na estrutura organizacional, já abordada anteriormente. O fato de se reportarem a uma gerência de RH (em apenas uma empresa a consultoria interna existe em outras áreas), e, ao mesmo tempo necessitarem dar retorno ao seu cliente, que na maioria das situações estão hierarquicamente acima dos consultores internos na estrutura organizacional, parece gerar uma relação ambígua. Esta relação pode afetar diretamente o aspecto *relação cliente-consultor*, bem como o *envolvimento* do consultor interno, necessário à intervenção.

(...) quando o consultor interno tem dois reportes, até que ponto ele não fica tentado a estar a serviço do cliente, ao que ele quer que tu faça ou o que deveria ser feito?"

Indagações como esta acabam gerando no plano subjetivo, percepções e sentimentos que podem interferir na relação do sujeito com o seu trabalho.

Eu acho que no modelo de consultoria hoje, a gente acaba atendendo a dois amos. Eu me sinto muito angustiada com o meu trabalho.

Vale salientar que esta angústia se dá pelo alto nível de exigência pessoal, diante das suas responsabilidades como consultores internos e da demanda operacional, que segundo eles, é muito demandada pelos clientes e com isso, o profissional se vê envolvido totalmente por estes dois lados.

Todos os grupos demonstraram ter um entendimento claro de que a relação do consultor com seu cliente deva ser uma relação de parceria, de troca, de apoio; e ao mesmo tempo, manifestaram questionamentos e sentimentos de desconforto ao se depararem com uma relação que, segundo eles, caracteriza-se mais por uma relação de prestação de serviço do que de parceria. Tal percepção é semelhante a apresentada pela empresa no que tange a esta questão.

6.12.2 Estratégias de Implantação

Quanto as estratégias de implementação do Modelo, a pesquisa revelou uma divergência de percepções do ponto de vista do discurso e da prática.

Dois dos grupos pesquisados explicitou a estratégia da empresa de acordo com que a mesma também apresentou, entretanto esta estratégia, vista sob o ponto de vista do grupo de consultores, contemplava mais o treinamento utilizado com os mesmos e não uma estratégia global. Mesmo assim, a estratégia de uma delas, apesar de ser explicitada pelo grupo, não era vista totalmente como uma estratégia.

Primeiro a entrada de um diretor que trouxe a idéia e a contratação de uma consultoria para fazer um trabalho relacional.(...) Nós partimos daí mas não houve assim uma estratégia. Chegou um momento que a gente tinha que unir as coisas, a empresa tava receptiva chegou o novo gerente e a coisa tá dando certo. Tem muita coisa pra melhorar, mas tá dando certo.

Fizemos um treinamento de consultoria, estudamos o livro de Peter Block e vai à luta. (sic)

Para outro grupo, a percepção sobre uma estratégia esteve bem presente, no entanto o próprio gestor da área reconheceu não ter sido traçada uma estratégia planejadamente.

Outro grupo, apontou as diferentes mudanças ocorridas pela empresa e que envolveram o cargo do consultor interno, mas não perceberam essas mudança como sendo uma estratégia planejada. Além disso, a percepção deste grupo diferiu da apresentada pela empresa. Para eles foi uma mudança abrupta de estrutura e papéis, sem o preparo prévio das pessoas.

(...) às vezes dava a impressão que a... (nome da empresa) criou esse negócio só por modismo, porque costuma ser a pioneira em tudo então criou mais esse troço e não planejou direito.

Foi bastante traumático e a gente não foi preparado pra isso.

Foi por decreto. Após uma reunião informaram aos coordenadores e mudaram eles de sala. (Para reduzir um nível hierárquico, os coordenadores de área foram transformados em consultores internos).

(...) a transição do modelo não ocorreu da mesma forma pra todas as áreas e/ou pessoas. Uns foram tirados da gestão e literalmente colocados em outras áreas como consultor internos tendo que trabalhar matricialmente, sem recursos e sem saber como fazer.

O novo modelo, nesta situação, foi muito associado com o enxugamento da estrutura e pessoas que atuavam na função de gestão, tiveram seus cargos transformados em cargos técnicos de consultores internos.

não se pensou em quem faria o papel que o antigo consultor interno fazia. Criou-se o cargo de assistente técnico para dar suporte ao gerente e fazer o que fazíamos quando saíamos das

área. Mas nós sabíamos que eles iam tudo pro pau (grifo nosso) porque esse cargo iria desaparecer.

Em referência ao sentimento gerado em função do impacto destas mudanças, o grupo acrescentou:

Isso gerou ansiedade, competições, descontentamentos e o próprio grupo teve que se apoiar pois não teve apoio da empresa.

Em outra situação, a terceirização foi introduzida como uma estratégia e, segundo os consultores internos, reduziu em 80% de suas atividades operacionais. Mesmo assim, esse referido grupo também externou seu desconforto sobre a subutilização de suas atividades como consultores internos, em função de estarem voltados para a criação de sistemas, necessários a uma boa gestão, e que a empresa não possuía.

Outro grupo entendeu que a introdução do modelo não seguiu uma estratégia planejada. Segundo eles:

Não foi planejada, foi no tranco e do limão fizemos uma limonada.

As chefias não foram preparadas pra entender isso. As coisas foram meio abruptas mas de certa forma foram acontecendo. Faltou a gente se preparar um pouco mais para entender o que era esse papel de RH. A gente não teve nenhum treinamento formal nem comportamental.

No entendimento do grupo, num misto de “ironia” e “brincadeira”, afirmaram:

Parece que a estratégia foi não ter estratégia!

Com referência a estratégia que as empresas utilizaram para desenvolver os consultores internos, a percepção dos grupos é coerente com aquelas apresentadas pelas empresas quanto ao fato de terem sido centradas somente em ações treinamento, e assim mesmo, em empresas que declararam ter proporcionado capacitação a seus consultores internos.

Mesmo assim, pudemos observar que de três empresas que declararam ter proporcionado treinamento específico em consultoria a seus profissionais, apenas um dos grupos manifestou que a estratégia foi suficiente. Para eles:

Foi uma formação importante pois foi uma mudança de postura não só profissional como até uma mudança pessoal.(...) na mudança do modelo tradicional para um modelo integrado, o papel passa a ser mais compartilhado e participativo, que facilita o exercício de consultoria.

Os outros dois grupos não perceberam desta forma. Em relação a isto, declararam:

Foi acontecendo a reboque. Tem gente que não se encaixou na estrutura, não foi treinado, entrou e não se adaptou, não tinha experiência e foi embora.

Nós não tivemos preparo. Só muito tempo depois é que houve um curso. Os papéis e as funções não foram definidos e chegou uma hora que aqui dentro ninguém sabia quem fazia o quê, nem que área fazia o quê: era tudo bola dividida. Porque não tava claro.

Outros grupos, no entanto, afirmaram que sequer tiveram algum tipo de treinamento na área específica de consultoria. O que ocorria, eventualmente, era algum tipo de treinamento complementar, ou seja: em algum subsistema de RH ou numa área técnica específica que não a de consultoria.

Gostaríamos de destacar que um dos grupos pesquisados, quando perguntado sobre os treinamentos que realizaram, riram e disseram que além de não terem tido tempo de serem treinados, acabaram aprendendo na “porrada” (palavra do grupo). Seu treinamento dependeu muito da iniciativa dos consultores internos solicitarem. Segundo eles:

A empresa não parou para avaliar qual a necessidade das pessoas se desenvolverem.

Com referência ao quanto as estratégias utilizadas contribuíram ou não para o desempenho do papel dos consultores internos, apenas um dos grupos afirmou que as estratégias contribuíram para o melhor desempenho de seu papel, conseguindo identificar a

estratégia de implementação como parte de um processo global de mudança pela qual a empresa estava passando.

Na época se tentava implantar um processo de mudança global não só em RH.

A maioria dos grupos, no entanto, foram enfáticos sobre a carência de desenvolvimento nesta área e tanto os consultores mais antigos quanto os mais novos de cargo concordam que as estratégias utilizadas pouco agregaram para o desenvolvimento de seus papéis como consultores internos, e, quando existiram por parte da empresa, foram insuficientes.

Não. O trajeto foi muito ruim e difícil mas no dia de hoje talvez seja válido. Deu uma experiência boa.

A estratégia não foi suficiente. Nunca tivemos um fórum para discutir melhor o tema. Só sentamos quando surge um H de alguém. (A letra H é entendida como um pedido de socorro: help.)

As pessoas entendiam seus papéis mas estavam angustiadas porque não conseguiam atuar nas áreas como consultores.

Ainda sinto que falta base conceitual. O meu preparo é no dia-a-dia, uma coisa assim feita a martelo. Não é uma coisa planejada e estruturada.

Estes dados evidenciam uma coerência tanto por parte das empresas quanto por parte dos consultores internos de que a implementação e desenvolvimento do Modelo de Consultoria Interna não foram, na maioria dos casos, baseados em uma estratégia planejada. Por outro lado, revelou os impactos que estas ações causam nos profissionais responsáveis por este novo papel.

6.12.3 Avaliação da Competência

Quanto ao sistema de avaliação, a pesquisa revelou que duas empresas declararam possuir um sistema de avaliação, enquanto outras três não o possuíam. O grupo de consultores confirma este fato.

Das empresas que declararam possuir um sistema de avaliação formal, uma delas, segundo o grupo de consultores internos, atende à suas expectativas, enquanto que outro grupo, apesar da existência do mesmo, não se sentem confortáveis com o retorno que recebem, que, segundo eles, é sempre indireto e esporádico, como indica a declaração a seguir:

Eu nunca recebi qualquer feedback de um gerente de como estou indo. Nunca teve, nem sei se um dia vai ter, nem sei o que a gente pode fazer pra melhorar isso. O que tem é que o diretor fala pro nosso gerente e ele nos fala, mas não diretamente pra gente.

Para os consultores, este tipo de “triangulação” nas relações dificulta o retorno de como estão indo. Além disso, este tipo de funcionamento parece ser um aspecto cultural da Organização, ligado ao valor que os papéis têm na sua estrutura hierárquica.

A maioria dos grupos, cujas empresas que não possuíam um sistema de avaliação da contribuição dos mesmos, demonstrou estar insatisfeito sobre este ponto.

Hoje não somos avaliados, e gostaríamos de saber como vamos ser avaliados. Com a entrada na metodologia REY quem manda é o REY - não tem mais avaliação. Ficou um vazio.

Que retorno tu tem se o teu trabalho tá bom ou não? O retorno só acontecia quando tinha as avaliações de maturidade. Hoje não tem um sistema formal nem informal. Já faz 2 anos.

O fator que mais ficou evidente da parte dos consultores, não se referiu a um sistema de avaliação ligado ao plano de remuneração, mas sim que a ausência de qualquer tipo de *feedback*, formal ou informal os deixa inseguros e sem referencial para um plano de melhoria de suas habilidades e competências.

Eu fiquei em crise profissional, porque, puxa vida, eu quero saber como é que eu estou como consultora, não é como colega... e ninguém entendeu.... A minha angustia é de que eu não tive feedback de como estou contribuindo com o meu trabalho.

Eu sinto que já contribuí pra caramba com a empresa e a maioria, ou todas as pessoas na sua especialidade, não tenham reconhecido isso...Mas eu sei que contribuí... eu tenho alguns reconhecimentos que pra mim são valorosos...A minha dúvida é: será que o grupo reconhece isso?

A dificuldade dos próprios profissionais em assumir o novo papel, necessitando por vezes quebrar paradigmas pessoais; a ausência de uma cultura organizacional que estimulasse o novo Modelo; a falta de uma estratégia clara e definida dessa nova proposta; a redução da estrutura organizacional, sobrecarregando alguns cargos existentes; o pouco tempo para absorção do novo Modelo e a falta de um plano para preparação das pessoas para o mesmo, foram apontados pelos consultores internos como as principais variáveis que dificultaram o início deste processo.

6.12.4 Aspectos Facilitadores e Restritivos

Já, como aspectos facilitadores, os grupos manifestaram que a mudança de postura inclusive da diretoria e a força e participação de um bom gestor de Recursos Humanos serviram para respaldar não só a introdução do novo Modelo como também sua continuidade.

Hoje, segundo os consultores, as dificuldades continuam centradas nos aspectos estruturais, culturais e funcionais.

No aspecto estrutural, os consultores pontuaram que suas atividades são sobrecarregadas de tarefas operacionais e que a rotina acaba por absorver grande parte do seu tempo, sobrando muito pouco tempo para atividades intelectuais. Esse fato parece não ter relação de causa e efeito com o enxugamento da estrutura organizacional tão-somente, pois também consultores que declararam ter uma estrutura de apoio adequada, demonstraram ter

consciência que muitas vezes se voltam para atividades operacionais, mesmo sem necessidade e acabam desperdiçando tempo e energia.

No aspecto cultural, os consultores salientaram que uma de suas dificuldades hoje numa atuação mais efetiva estão nos próprios gestores das áreas clientes que muitas vezes limitam sua participação, alegando que são assuntos de natureza estratégica. Estas situações apareceram nas organizações que mantêm fortemente uma cultura de respeito a hierarquia. O oposto também surgiu como dificultador. Por exemplo:

Sinto angústia de ver que têm alguns gestores que estão demandando este novo modelo de gestão e que os consultores internos não estão conseguindo espaço para atuar.

A falta de treinamento adequado aos consultores internos e também aos clientes incluem-se como um dos dificultadores hoje, e, muito ligado à cultura de desenvolvimento que a organização possui.

No aspecto funcional, a falta de instrumental, de tecnologia e de procedimentos como seleção, treinamento, carreira, sistemas etc, têm dificultado atuarem de forma a dar respaldo adequado a outras áreas clientes.

6.12.5 Resultados com a Implantação do Modelo

Quanto aos resultados que o Modelo de Consultoria Interna proporcionou, o grupo de consultores internos percebeu que houve mudanças em vários aspectos. Procuramos agrupá-las em variáveis de mesma natureza. Assim, sendo, as mudanças foram nos aspectos: da Organização, da Área de Recursos Humanos e dos Consultores Internos.

6.12.5.1 Organização

O Modelo contribuiu para a empresa começar a trabalhar mais em equipe através de fóruns específicos e forças-tarefas, que por sua vez estimulou a integração entre as áreas, a interdisciplinariedade e o trabalho em equipe.

No sistema anterior havia muito e era estimulado muito a competição. Era uma coisa assim: o meu mundo e o seu mundo. Eu acho que isso melhorou bastante.(...) Hoje quando se vai pra um fórum, você sente necessidade de trocar com outro profissional.

Serviu também para detectar o potencial das pessoas e adequá-los da melhor maneira na Organização, com isso, segundo os consultores internos, “as pessoas ficam mais motivadas e com maior proximidade entre si.”

Os processos, por sua vez, ganharam mais agilidade de operacionalização e tornaram-se de aplicação prática mais objetiva, como por exemplo, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração etc.

Houve também uma ênfase grande de que o Modelo propiciou a evolução no papel dos gerentes que passaram a assumir mais suas responsabilidades como gestores.

6.12.5.2 Área de Recursos Humanos

A percepção dos consultores internos é de que a área de Recursos Humanos tornou-se mais transparente, ganhou maior credibilidade e reconhecimento e hoje consegue estar mais presente nas outras áreas, influenciando as decisões e agindo mais preventivamente.

Trouxe um jeito muito mais gostoso de trabalhar.

A área ganhou mais força, porque, segundo os consultores, abdicou de uma visão “romântica” e aprendeu a falar a linguagem da empresa, inclusive no que tange a dados quantitativos.

6.12.5.3 Consultores Internos

Para os consultores internos, o Modelo lhes trouxe maior visão organizacional, ampliando sua capacidade de entender a Organização de forma sistêmica, até mesmo para os consultores internos de áreas mais técnicas especializadas.

Por mais que eu tenha dito que ainda não me sinto preparado para ser consultor, eu acho que cresci bastante.

Seus pareceres e avaliações passaram a ser mais corretos e fidedignos, e isso estreitou a relação de confiança entre eles e os gestores, principalmente porque hoje conseguem falar a linguagem do gestor, e os mesmos os vêem mais parceiros no negócios.

O Modelo, segundo os consultores, estimula o profissional a crescer, pois é desafiador, dá uma base de formação muito boa e a exposição a que se coloca, favorece o desenvolvimento da maturidade.

A gente se expõe mais e por conseqüência a gente amadurece mais rápido. E isso a gente leva pra o lado pessoal.

Pra mim acrescentou muito e me deu muito mais condições de colocar pra fora algumas potencialidades.

Um benefício deste processo, muito reforçado pelos consultores internos, principalmente os de RH é o de que abre-se o campo e a perspectiva profissional. Para eles, o desenvolvimento e amadurecimento profissional, a visão sistêmica da Organização, o domínio do conhecimento técnico e a exposição, têm sido fatores de ascensão profissional dos mesmos, que com freqüência acabam sendo convidados por outras áreas para atuarem em posições técnicas ou de gestão.

Os consultores de áreas técnicas bem específicas entendem que deixaram de ser um “recurso do departamento para ser um recurso da empresa”.

Já os consultores pontuaram que atuar no novo papel tem sido tarefa mais desgastante e que “deu mais trabalho” em função do nível de exigência e complexidade.

(...) cresceu a minha exigência pessoal e isso é coisa que me atormenta até, porque daqui a pouco tu é obrigado a enfrentar certas situações que tu nunca imaginou que ía atuar. Eu comecei a me questionar demais...demais... e tava já sem saber que recurso usar.

Outras vezes, a não-clarificação dos papéis e a dificuldade de entendimento conceitual sobre o Modelo de Consultoria Interna, levava as empresas a confundir o papel dos consultores.

Às vezes a empresa nos cobra postura de supervisores quando lhe convém e às vezes nós somos tratados como analista.

Gostaríamos de ressaltar que o fato, segundo os consultores internos ocorria, somente quando convinha para a empresa.

O Modelo também parece ter provocado mudanças internas nas pessoas, do ponto de vista de sua estrutura interna e de sua autopercepção.

Uma coisa que me aconteceu e que foi super importante é que eu tive que moldar minha personalidade para poder atuar como consultora, porque eu sempre fui mais tímida, de pouco papo e hoje eu cresci muito e isso é ótimo. Até com relação a minha família, todo mundo tá me vendo diferente. E isso se deve ao fato de ter que me expor... Eu sou muito mais feliz agora.

6.12.6 Sugestões para Implantação

As sugestões que os grupos apresentaram, estavam muito relacionadas aos fatores que se tornaram dificultadores na implantação deste Modelo e no seu funcionamento atual e que, fundamentalmente, os afetaram em seus desempenhos como profissionais.

Agrupamos as sugestões apontadas pelos grupos por ações que apontavam uma relação entre si. Desta forma, tivemos, ações de reconhecimento, que se referem às formas de entrar em contato e familiarização com o assunto, tanto do ponto de vista conceitual quanto prático. As ações globais, são aquelas estabelecidas pelas organizações e que integram-se com os planos estratégicos e os processos de mudanças globais. As ações de desenvolvimento estão voltadas para ações que visem formar e desenvolver pessoas e idéias para o entendimento do Modelo e, finalmente, as ações de apoio estão ligadas a intervenções que contribuam na sustentação e no funcionamento do novo Modelo. Assim, podemos caracterizar como:

a) Ações de Reconhecimento

- *Não se iluda..;*
- *Não aplicar o modelo por modismo;*
- *Analisar o todo antes;*
- *Buscar exemplos de outras empresas;*
- *Examinar a necessidade de ganho para a empresa;*
- *Vender bem a idéia, porque ela assusta mas ela é muito positiva e construtiva para o indivíduo: se a gente pensar como nos éramos antes, como nós somos hoje, depois de ter vivenciado esta experiência profissional ou o quanto nós somos melhores...mas no início assusta.*

b) Ações Globais

- *Não pode ter a pretensão de implantar só em RH. Tem que ser uma filosofia de trabalho da Organização. Não dá só para atuar numa ponta desse jeito ou ser uma ação limitada*

em RH só pra reduzir pessoas... eu acho que as pessoas sofrem muito. Tem que ter uma sintonia e aí é vantagem pro negócio.

- *Deve estar ligado à estratégia do negócio;*
- *Prever os passos e o tempo para cristalizar essa estratégia;*
(...) que o tempo seja assimilado, porque não dá pra ser com “data marcada”;
a participação do todo da empresa;
- *Cada organização tem a consultoria que é melhor pra ela;*
- *Poder se construir esse modelo com a equipe.*

c) Ações de Preparação

- *Definam o papel das pessoas;*
- *A empresa deixar bem claro para os profissionais o que espera deles;*
- *Como deve ser o perfil do consultor interno;*
- *Identificar se as pessoas querem ser consultores internos: que muitas pessoas na empresa não têm perfil de consultor e nem se identificam. Alguns não aprenderam até hoje! Outros, suas atividades não são de consultoria mas seus cargos são;*
- *Dar apoio aos profissionais que vão mudar o papel: “quando um consultor chega na empresa ele vem com ordens superiores e tu abre as portas. O consultor interno aqui tinha que abrir as portas na unha”. “Logo que assumi fiquei muito angustiada, porque não tinha o entendimento de como eram as artimanhas da minha área, não me conheciam...”;*

- *Adequar perfil, tarefa e pessoa para não criar um desvio de função;*
- *Avaliar como estou e o que a empresa quer chegar. Ainda referindo-se à avaliação como uma forma de balizar a remuneração, externaram: ‘A questão financeira para o nosso grupo é muito difícil trabalhar isso. A gente sabe que tem uma série de problemas e é muito difícil falar sobre isso em grupo’.*”

d) Ações de Desenvolvimento

- *Treinem as pessoas para irem para as áreas;*
- *Dar qualificação para as áreas sobre que modelo é este;*
- *Preparar as pessoas: os consultores internos, os gestores, todas as pessoas que vão trabalhar com o Modelo: treina, conversa, senta com as pessoas, tenta diminuir as ansiedades das pessoas para depois implantar a estrutura;*
- *Falta treinar os gestores para que não faça uso inadequado dos consultores internos;*
- *O papel do gestor da equipe dos consultores deve ser muito claro pra todos: “se o gerente for do modelo antigo, centralizador, aí não dá”;*
- *Trabalhar com equipe multidisciplinar;*
- *Que os consultores internos possam participar de um processo de integração profunda nas áreas, conhecendo setor por setor, atividade por atividade;*
- *Trabalhar dentro da área (lotado nas áreas clientes) para poder conhecer as pessoas e o funcionamento do grupo para poder opinar quando somos solicitados. Do jeito que a gente tá hoje é complicado, fica difícil;*
- *Entra (para as áreas clientes) mas não esquece de sair pra oxigenar;*

- *Transferir tecnologia e conceitos para as áreas poderem se instrumentalizar.*

e) Ações de Apoio

- *Implantar perfil de cargo e conhecer como funciona cada função;*
- *Ter uma estrutura de carreira ajuda o desenvolvimento do consultor interno;*
- *Tira debaixo do chefe; tira a galinha de cima dos pintinhos;*
- *Subsidiar o consultor interno de informação (inclusive vinculado a poder): ele precisa ser o primeiro a saber... nós muito pouco podemos fazer sem ter informações estratégicas;*
- *A questão da multifuncionalidade: esse critério de um consultor por área e por afinidade não pode existir. O consultor interno tem que ser neutro e o rodízio das áreas ainda é fundamental pra dar um conhecimento global e também para entender a interface. Hoje isso não acontece porque a equipe em relação ao seus clientes é nova.*

Gostaríamos de ressaltar que este momento foi, do ponto de vista do processo de grupo, um dos mais ricos, pois propiciou uma reflexão entre os consultores internos sobre as dificuldades, as lacunas, as limitações e tudo o mais que poderia ter sido evitado.

Procuramos representar essas sugestões, mantendo na íntegra as falas dos grupos, porque entendemos que mais do que sugestões, elas representaram um desabafo do ponto de vista humano, de pessoas que potencialmente demonstraram desejos de se desenvolver profissionalmente sem perder de vista também o desejo de contribuir com suas Organizações.

CONCLUSÃO

Os fatos e dados apresentados na pesquisa nos leva a concluir que efetivamente a Consultoria Interna pode ser considerada por assim dizer um Modelo de apoio à gestão. Porque pressupõe possuir um corpo de conhecimento embasado em conceitos, princípios e técnicas; objetivos e metas, independente do tipo de abordagem empregada; regras para a relação consultor-cliente; procedimentos de ação e um sistema ético centrado no consultor. Gallessick (1983).

A idéia apresentada por Kurb (1980), sobre a natureza independente da atividade de consultoria demonstra não ter mais eco nos anos 90. Passados dezesseis anos podemos afirmar que a natureza da consultoria pode ser de caráter independente ou de caráter dependente, ou seja: sem vínculo empregatício com a Organização, como o caso de profissionais liberais ou com vínculo empregatício direto de relações de trabalho, como o caso de funcionários. Os dados conclusivos deste estudo talvez possam estimular a uma previsão de como poderá se comportar esta atividade para as próximas décadas, uma vez que ela demonstrou acompanhar uma evolução ainda maior que foi a mudança de paradigmas nos sistemas de gestão das Organizações.

A introdução do Modelo de Consultoria Interna nas empresas gaúchas, coincidiu com início do período que se denominou no Brasil de a “verdadeira reestruturação produtiva”, referenciado por Leite (1993). Impulsionadas pela competitividade internacional estimulada pela política de abertura do mercado interno, as empresas brasileiras procuraram encontrar formas que viabilizassem sua sobrevivência e/ou estimulassem seu crescimento. Estas formas, já mencionadas neste estudo, estavam ligadas, via de regra, a uma otimização de seus recursos, estruturas e processos, das mais diferentes, como: simplificação de estruturas de cargos e salários, enxugamento de estruturas com conseqüente redução de níveis hierárquicos, introdução de novas formas de organização e gestão do trabalho etc.

O estudo mostrou que todas as empresas pesquisadas enquadraram-se neste cenário. Pressionadas tanto pela competitividade nacional quanto internacional (algumas exportam seus produtos) elas tiveram suas estruturas alteradas e reduzidas, seus processos redesenhados e algumas funções foram reavaliadas. O surgimento do cargo de Consultor Interno foi uma decorrência dessas mudanças.

Ao alterarem suas estruturas, manifestaram a necessidade de desenvolver uma visão mais integrada de seus subsistemas, e, a quebra do paradigma clássico baseado numa visão fragmentada foi um dos principais motivos que levaram as empresas, em nosso estudo, mais fortemente, as áreas de Recursos Humanos, a buscarem alternativas de integrar o conhecimento e a prática até então departamentalizada em setores ou áreas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação, remuneração etc.

A forma de integrar isso, nos leva a supor que pode ter origem no modelo industrial de polivalência funcional surgido na década de 80, em que o trabalhador de fábrica agregou à sua função, outras funções operacionais baseada numa reorganização do trabalho que dava-lhe uma visão e um sentido mais integrado para as tarefas.

Buscando referência no que Machado (1992) diferenciou entre polivalência funcional e politecnia funcional, procuramos estabelecer uma analogia entre o que ocorreu nas formas de organização do trabalho nas áreas de produção e o que vem ocorrendo hoje nas áreas administrativas e de apoio à gestão, no que tange à necessidade de trabalhos mais integrados, de respostas rápidas e efetivas. Concluimos que a Consultoria Interna vai além dos limites de uma polivalência funcional, tomando a dimensão de uma politecnia funcional, que, segundo a autora (op.cit., p.91),

“representa o domínio da técnica ao nível intelectual e a possibilidade de um trabalho flexível com a recomposição das tarefas ao nível criativo. Supõe a ultrapassagem de um conhecimento meramente empírico, ao requerer o recurso a formas de pensamento mais abstratas.”

Essas características são reforçadas tanto pela percepção dos gestores quanto dos consultores internos ao se referirem sobre suas atividades, como também as necessidades de competências necessárias ao consultor, apontadas por Hufelder (1993). Seria uma incoerência exigir de um profissional uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes, como as pontuadas pela literatura, para atender demandas fragmentadas, rotineiras que não exigisse maior capacidade intelectual do profissional, como acontecia no modelo clássico de gestão.

Mesmo não tendo sido o foco de nosso estudo investigar a origem deste novo cargo e deste novo Modelo, julgamos interessante estabelecer esta analogia, pois como já citamos anteriormente, os estudos sobre as novas formas de organização do trabalho têm sido desenvolvidos principalmente nas áreas de produção e muito pouco tem-se estudado sobre a possibilidade deste movimento estar ocorrendo no campo técnico-administrativo.

Como os fatos não ocorrem ao acaso, os dados da pesquisa nos levam a concluir que o surgimento do cargo de consultor interno ocorreu como uma resposta interna das Organizações para fazer frente ao ambiente de turbulência em que estavam inseridas, pois todas elas, em maior ou menor intensidade durante o período de 1990 até 1996, afirmaram ter sofrido impactos do mercado, obrigando-as a se reposicionarem.

Isso reforça a tese da abordagem Contingencial proposta por Lawrence e Lorsch (1973), que defendem a idéia de que as mudanças Organizacionais são determinadas pelo ambiente externo.

Além disso, o reposicionamento destas empresas gerou mudança de estrutura em todas elas. Aqui, as idéias de Lawrence e Lorch (op. cit.) de que as empresas inseridas num ambiente de turbulência devam ter estruturas diferentes de outras, inseridas em ambientes mais estáveis, também foram confirmadas. As mudanças estruturais mais significativas ocorreram nas empresas que tiveram seus resultados financeiros mais comprometidos em função de posicionamento e influência do mercado.

Estas mudanças estruturais afetaram diretamente a área de Recursos Humanos. Assim como as Organizações passaram a considerar mais as variáveis externas, atentando

para o mercado e os clientes, a área de Recursos Humanos seguiu o mesmo caminho, procurando atender as demandas internas com maior propriedade e o Modelo de Consultoria Interna parece ter sido, para as empresas, a forma mais viável.

I - Fatores Desencadeadores e Objetivos do Modelo de Consultoria Interna

Os fatores que geraram a introdução do Modelo de Consultoria Interna foram pontuados de diferentes formas pelas empresas, e referem-se: a) à necessidade de quebrar o paradigma clássico da departamentalização, b) ao desempenho financeiro deficitário das empresas; c) ao desejo de ser uma empresa de referência; d) a um processo mudança de estruturas; e) à necessidade de revisão de processos organizacionais; f) à visão focalizada no cliente; g) à implantação de uma carreira técnica; e h) à necessidade principalmente das áreas de Recursos Humanos contribuírem mais para o negócio.

Esses fatores, determinaram os objetivos pretendidos em relação ao Modelo que estavam ligados ao Negócio, à Área de Recursos Humanos, ao Cliente e à Agilidade, ou seja: as empresas pretendiam tornar mais ágeis os processos da área de Recursos Humanos, bem como promover na área, uma visão mais sistêmica e multidisciplinar onde o consultor interno estivesse preparado para atender com competência os clientes internos, tendo como pano de fundo a visão do negócio.

Quanto aos fatores geradores, concluímos que não se pode estabelecer uma relação de causa e efeito entre uma variável e a implantação do Modelo de Consultoria Interna, principalmente pelo fato de que estes fatores nem sempre eram comuns a todas as empresas.

Além disso, identificamos que os fatores apresentados eram muito variados e situacionais, e que não só tinham um peso importante diante do contexto Organizacional, como também apresentavam características semelhantes em nível de esfera de ação, ou seja: alguns fatores geradores pertenciam a uma esfera global como por exemplo, o desempenho financeiro da empresa, já, outros, pertenciam a uma esfera específica, como por exemplo a implantação de uma carreira técnica.

Quanto aos objetivos pretendidos, observou-se que possuíam uma tendência comum que era a de se voltar mais para fora da própria área e, a exemplo dos fatores geradores, eles também eram de natureza global e específica.

Concluimos, com isso, que, ao se implantar o Modelo de Consultoria Interna, há que se proceder a uma análise detalhada e sistêmica do problema que envolva questões tanto globais (estratégicas) quanto específicas (táticas e operacionais), mesmo que a intenção seja implantá-lo apenas numa determinada área.

A maioria das empresas apresentou uma análise parcial dos fatores desencadeadores do Modelo, o que nos sugere o questionamento sobre a dicotomia entre o discurso e a prática. Ao mesmo tempo que tentavam quebrar o paradigma clássico e introduzir um paradigma mais sistêmico, demonstravam a “seqüela” do pensamento tradicional.

Do ponto de vista do grupo de consultores, concluimos que os mesmos não tinham a mesma clareza em relação aos fatores desencadeadores e os objetivos iniciais com relação ao Modelo. Mesmo os mais antigos e que acompanharam todo o processo atribuíram esta mudança à chegada de um novo gestor em Recursos Humanos. Isto levanta a hipótese de que a troca de informações e o nível de comunicação na própria área era insuficiente.

Assim mesmo, tanto as empresas quanto os consultores internos demonstraram ter muita clareza quanto aos conceitos e objetivos da consultoria interna. Conceitos e objetivos estes coerentes com os apresentados por Block (1991) em que o consultor caracteriza-se fundamentalmente por ser um profissional com qualificação em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à atividade e que pela sua posição possui poder de influência, mas não poder decisório de implementar mudanças e que seu objetivo principal é o de ajudar e apoiar os clientes na solução de problemas. Embora apenas duas empresas conseguissem definir estes conceitos e objetivos, explicitando que fundamentavam-se em Peter Block, as outras três empresas o fizeram baseadas no conhecimento empírico.

II - Estratégias de Implantação

Ao introduzirem o Modelo de Consultoria Interna, as empresas se valeram de experiências práticas de outras empresas. A busca de referencial teórico conceitual teve um papel secundário neste processo. A minoria que o buscou, foi através de treinamento.

Além disso, as empresas desenvolveram o projeto de implantação de forma “caseira”. Aquelas que buscaram apoio externo, o fizeram através da contratação de um curso específico em consultoria.

As diferentes estratégias que foram identificadas para implantação do Modelo não foram utilizadas pelas empresas, de maneira integrada. Como já foi referido, somente duas empresas demonstraram ter clareza dessas estratégias desde seu início. Para descrevê-las, procuramos sistematizá-las agrupando-as em três conjuntos de ações de mesma natureza, que se referem a estratégias de: Introdução, Desenvolvimento e Apoio.

Consideramos por Estratégia de Introdução, todas as ações voltadas para preparar as condições e pré-requisitos básicos para o funcionamento do Modelo. Por estratégia de desenvolvimento consideramos todas as ações que visavam ao funcionamento adequado do Modelo. Já por estratégia de apoio, foram consideradas as ações específicas da área de Recursos Humanos e/ou da Empresa como um todo que visassem dar suporte à viabilização do Modelo.

a) Estratégia de Introdução

Incluiu-se aqui, a decisão de iniciar ou não na forma de um projeto piloto, numa área específica. A decisão envolve a vantagem de se ter maior controle dos processos em novas situações mas pode levar mais tempo, caso se queira disseminar a prática a outras áreas da empresa.

As estratégias de introdução também envolveram a definição do papel e do perfil do Consultor Interno, a seleção de profissionais com potenciais mais próximos ao perfil,

a revisão da estrutura de cargos e remuneração, o treinamento específico em consultoria interna e a alocação do consultor internos à área cliente.

b) Estratégia de Desenvolvimento

Incluiu-se aqui, reuniões sistemáticas de acompanhamento, treinamento em outras áreas afins que foram diagnosticadas como necessárias ao perfil, sessões de estudos integração para conhecimento sobre o negócio, desenvolvimento do grupo de consultores como equipe, avaliação de desempenho, intercambiar *know how* e tecnologia com consultorias e/ou instituições externas e clarear o grau de autonomia do consultor interno.

c) Estratégia de Apoio

Incluiu-se, a terceirização como suporte a atividades operacionais, a preparação dos clientes para o entendimento da mudança tanto do papel de consultor interno quanto do seu próprio papel como parte integrante desta relação, a disseminação do conceito do Modelo em toda a Organização, a reorganização do trabalho contemplando os processos administrativos, a possibilidade de uma estrutura de carreira, a introdução de programas de trainees para a área de consultoria.

Comparando a referência teórica (Czarnecki, 1981 op.cit) com os resultados apresentados pela pesquisa, no que tange a estratégias de implementação, conclui-se que os esforços investidos pelas empresas para implantar este Modelo, não foram suficientes. Com relação a isto, alguns fatores corroboram para a afirmação:

Primeiro, o fato de a maioria das empresas não ter se preocupado em buscar previamente maior domínio de conhecimento sobre o assunto e ainda assim o Modelo ter sido desenvolvido “caseiramente” na empresa. Mesmo enfrentando escassez de subsídios na literatura, é possível buscar referências tanto teóricas quanto de experiências práticas como recurso norteador (Prette e Boschetti, 1990; Gianakis e Friedel, 1989; Czarnecki, 1981).

O desconhecimento inicial sobre o tema provocou também a dificuldade das pessoas da área entenderem a proposta do Modelo. É possível que os medos iniciais emergentes de ambas as partes, empresa e consultores, tenham sido gerados por este desconhecimento da nova proposta.

Segundo, mesmo com a condição acima citada, a maioria das empresas não dedicou tempo suficiente a responder questões básicas sobre a implantação deste Modelo, como sugerem Czarnecki (1981) e Uhlfelder (1993). Os autores reforçam a necessidade das Organizações levantarem algumas questões prévias com relação aos objetivos, estrutura, posições e papéis do Modelo de Consultoria Interna.

Terceiro: a definição do perfil do cargo mostrou ter sido desenhado “informalmente”, como também as pessoas a serem selecionadas para o novo cargo foram avaliadas “informalmente” permanecendo, de certa forma a maioria delas. Poucos foram contratados no mercado. Aqui, vale ressaltar que tanto a avaliação quanto os critérios dela não eram claros para os consultores internos.

Quarto: a preparação dos consultores enquanto estratégia, ficou centrada, na maioria dos casos em ações de treinamento e, ainda assim, vale pontuar que apenas as duas empresas que tinham clareza de seus objetivos iniciais é que se preocuparam em treinar os profissionais na *área específica de consultoria interna*. A terceira empresa a fazê-lo, iniciou o treinamento somente quatro anos após introduzido o modelo.

Houve uma preocupação em investir em treinamentos de áreas afins mas não especificamente na área de consultoria interna e mesmo os treinamentos desenvolvidos, não ofereceram o nível de aprofundamento necessário ao domínio de conhecimento da área de consultoria, confirmado pelo fato de muitos consultores e gestores de Recursos Humanos desconhecerem terminologias, práticas e procedimentos de modelos de intervenções específicos da área de consultoria.

É inegável que todas as empresas, em maior ou menor grau investiram em treinamento de seus consultores, proposta esta que se mostra coerente com a literatura (Czarnecki, 1981). O que se questiona é em que medida o nível de investimento destes

profissionais, por parte das empresas, tem sido proporcional ao nível de exigência que o cargo e a própria empresa impõe.

O quinto motivo refere-se à preparação das outras pessoas da Organização para entenderem o papel dos consultores internos.

Não houve uma preocupação das empresas em preparar os clientes internos para entenderem o papel dos consultores internos, ou até mesmo o papel da área como área de consultoria interna. As únicas duas empresas que o fizeram, ainda assim julgaram insuficiente a ação praticada, que girou em torno de reuniões explanatórias.

Sobre este aspecto, Prete e Boschetti (1990) reforçaram a importância de desenvolver uma estratégia de marketing interno que vise preparar as pessoas e a Organização para esta nova concepção de trabalho.

A preparação dos consultores, pressupõe também a preparação dos clientes, para que os mesmos entendam este novo papel. A Teoria dos Papéis, proposta por Moreno (op.cit.) enfatiza este aspecto: as relações vinculares de qualquer natureza se estabelecem a partir de papéis que as pessoas assumem em relação aos papéis complementares das outras pessoas com as quais se relacionam. Logo, de nada adianta se investir na preparação e desenvolvimento de um papel profissional, se não houver a mesma preocupação no que se refere ao seu papel complementar.

Além disso, o grupo de consultores destacou este aspecto como um dos que mais trouxe dificuldades na relação consultor-cliente.

Um outro aspecto das estratégias é que suas ações foram isoladas e muitas vezes as empresas demonstraram ter dado início em alguma delas, mas não ter dado a continuidade necessária: (...) *no início fazíamos reuniões seguidas e agora elas não acontecem mais...e faz falta.* (...) *hoje voltamos a atuar nos subsistemas pra poder atender a uma demanda emergente...* Exemplos como estes, confirmam nossa idéia.

A forma como essas estratégias foram conduzidas levantam a hipótese de que, mesmo bem intencionadas, as empresas ainda procuram se valer muito mais da prática como uma forma de obter resultados rápidos, do que do planejamento baseado em teoria, conhecimento e experiência, mesmo correndo o risco de, em alguns casos, usarem a estratégia popular de: preparar... atirar e...apontar!

III - Caracterização da Atividade

O conceito e o papel da consultoria interna foram aspectos positivos apresentados pela pesquisa. Tanto os gestores de Recursos Humanos quanto os consultores internos possuem clareza sobre eles. A atividade vem se caracterizando como uma atividade técnica, exercida por um especialista com conhecimentos complementares generalizados. Mas ainda há uma dificuldade da atividade ser reconhecida efetivamente como consultoria interna, porque também as próprias Organizações tiveram dificuldade em entendê-la inicialmente. E, se a Organização através da administração superior não aprova e assimila o Modelo, a tendência é de que possa ter mais dificuldades durante o percurso (Kelley, 1979).

Muitas vezes, a dificuldade dos gestores entenderem o papel dos consultores internos e a carência de estruturas de apoio concorrem como desperdiçadores de tempo, que os consomem em atividades rotineiras e operacionais, gerando, do ponto de vista emocional um sentimento de insatisfação no trabalho e menos-valia.

Mesmo os consultores internos e gestores de Recursos Humanos demonstrando clareza quanto à atividade, na prática, predomina a característica de prestação de serviço na relação consultor-cliente. O que nos leva a concluir que o Modelo de Consultoria mais praticado hoje nas Organizações é o Modelo de Compra proposto por Schein (1972). O mesmo se assemelha à atuação caracterizada por uma configuração Técnico-Científica, segundo classificação de Gallessich (1982).

O primeiro pressupõe que o consultor interno deva fornecer ao cliente, aquilo que ele solicita. A segunda pressupõe que os problemas existem devido à falta de

conhecimento e o papel do consultor é o de suprir este conhecimento, com sua especialidade tecnológica, através de processos cognitivos.

Estes dois Modelos, mostraram ser os mais praticados na relação de prestação de serviços em consultoria.

O que questionamos é porque os outros Modelos de Intervenção não demonstraram ser tão praticados e, às vezes, serem totalmente desconhecidos? A configuração de Modelo de Processo, de Desenvolvimento Humano ou até mesmo a configuração Sócio-Política não se aplicariam às Organizações?

Ao que parece não é isso que a literatura aponta. Neste aspecto, a literatura indica que o modelo de intervenção mais efetivo dependerá da natureza do problema apresentado. (Hansen, 1990).

Logo, resta-nos levantar a hipótese de que os Modelos não são praticados por falta de conhecimento sobre o assunto.

Neste sentido, alguns indicadores contribuem para reforçar a questão: nos discursos apresentados, pode-se notar que muito pouco era trazido sobre o tema específico, ficando as críticas, queixas, constatações etc. voltadas mais à tarefa que desenvolviam como especialistas; as perguntas específicas do campo da consultoria, quando não respondidas, o pesquisador era solicitado a explicar do que se tratava; além disso, os investimentos em treinamento foram fundamentalmente nas áreas de atuação dos consultores internos e não no campo da consultoria.

Em reforço a estes indicadores, estão as opiniões dos consultores internos que, unanimemente concordaram que as estratégias de treinamento que as empresas utilizaram não foram suficientes para desenvolverem seus papéis profissionais.

Apesar deste fato, o nível mínimo de formação básica dos consultores internos em sua grande maioria era de nível superior.

Assim, concluímos que no campo da formação e desenvolvimento existe um desafio grande das empresas e instituições de ensino em propiciar a capacitação profissional.

A prática da Consultoria Interna ainda é limitada à área de Recursos Humanos e atua como centro de custos e não como centro de resultados, como aponta Czarnecki (1981), onde a atividade de consultoria possa ser mensurada e vendida ao cliente-interno.

Em alguns casos, as áreas de Recursos Humanos ainda têm atuado por subsistema dentro do Modelo, o que contradiz a própria essência da proposta.

Isso ocorre quando as empresas não possuem respaldo de estrutura, de sistemas e de pessoas e também quando existe o despreparo profissional do grupo de consultores internos.

A questão da posição da consultoria interna na estrutura organizacional continua sendo um ponto de conflito. Como técnico/especialista, o consultor não desenvolve atividades gerenciais. Está, portanto, ligado a uma carreira técnica. No entanto, embora a literatura indique a importância de se ter uma carreira para os consultores (Kurb, 1980), as empresas não as possuem. E algumas, por princípio, não acreditam na efetividade de um plano de carreira. Os consultores internos, por sua vez, demonstraram o desejo que pudessem vislumbrar um horizonte profissional.

Como culturalmente as Organizações parecem não valorizar tanto os cargos técnicos e sim os gerenciais, ocorre que o nível técnico acaba sendo subordinado ao nível gerencial, quando não se tem uma estrutura voltada para carreira técnica. Isso reforça ainda mais este traço cultural que na prática se reflete em relações de poder, velada ou não, de subordinação e até de “mando”, dificultando o desempenho do papel do consultor.

Este é também um outro fator que contribui para que os consultores se fixem apenas no Modelo de Compra, ou na Configuração Técnico-Científica já citados.

Além disso, os impactos desta condição no aspecto emocional destes profissionais é marcante:

(...) muitas vezes o medo de ser demitido contribuía para que o consultor interno se submetesse as condições do meio...Era usado pra isso.

(...) quando o consultor interno tem dois reporte (sic), até que ponto ele não fica tentado a estar a serviço do cliente, ao que ele quer que tu faça ou o que deveria ser feito?

Eu acho que no Modelo de Consultoria hoje, a gente acaba atendendo a dois amos... Eu me sinto muito angustiada com o meu trabalho.

Este tipo de condição acarreta uma relação triangular em que o consultor muitas vezes se sente confuso sobre o seu papel diante de um gestor que é o seu chefe imediato e o outro que também é gestor mas tem a condição de ser cliente.

Mesmo não tendo poder decisório, o grau de autonomia dos consultores ainda é limitado e muitas destas limitações estão ligadas ao estilo de gestão de seus chefes imediatos.

(...) é importante ter autonomia e como tu passa a ser uma espécie de confidente e acaba tendo informações sigilosas é importante e delicado essa relação com o teu gerente porque tu passa a obedecer a dois amos...

Logo, a estrutura Organizacional no Modelo de Consultoria Interna, deve funcionar como um recurso norteador e servir como apoio para facilitar o trabalho dos consultores internos e dos gestores.

Por outro lado, ter um plano de carreira, necessariamente implica em que a Organização estruture formas sistematizadas de avaliar o desempenho ou a contribuição do consultor.

Hoje a mensuração da contribuição do consultor interno é uma incógnita e um desafio para as Organizações, que ainda não encontraram uma forma confortável que atendesse às necessidades de gerentes e consultores como um todo. O próprio sistema apresentado pelas Organizações reforça o culto à hierarquia. Em todos os casos sempre o

consultor é avaliado pelo seu gerente ou pelo seu cliente, através de seu gerente. Nunca se praticou a avaliação 360°,⁷ ou qualquer outro tipo que pudesse ser de duas vias.

O maior efeito disto é a frustração sentida pelos consultores, principalmente no que se refere a ausência de *feedback* sobre o seu desempenho, mesmo tendo sido percebido de maneira oposta pelos gestores de Recursos Humanos, que declararam que os consultores recebem *feedbacks* sistemáticos. O fato é que, a inexistência de respostas neste aspecto, produziu, do ponto de vista humano dos consultores, sentimentos de insegurança, mágoas e desconfiança em relação à Organização.

De maneira geral, a literatura reforça os benefícios que o Modelo traz, mas apresenta uma lacuna em termos de identificá-los e especificá-los.

Em que pese as dificuldades apresentadas neste estudo, em termos do seu processo, os benefícios também foram inegáveis tanto para as Organizações, quanto para as áreas de Recursos Humanos, como para os consultores internos.

a) Resultados obtidos com o Modelo de Consultoria Interna:

Conforme explicitados neste estudo, para as Organizações o Modelo resultou em estruturas e processos mais ágeis; em melhoria no processo de comunicação, em maior integração entre as áreas, estimulando-as ao trabalho multidisciplinar e de equipe, em melhoria no nível de comprometimento do corpo gerencial com suas responsabilidades e também a identificação e adequação dos potenciais humanos. Também o aumento ou diminuição dos custos de contratação com consultorias externas tornaram-se variados em função do quanto a Organização demonstrava estar estruturada para apoiar a introdução do Modelo.

Para as áreas de Recursos Humanos, trouxe uma visão mais ampliada sobre a Organização e seu negócio; maior integração da função RH e mais proximidade e

⁷Em que o consultor e o avaliador avaliam seus colegas, clientes e chefia.

transparência com as outras áreas. O Modelo indica ter provocado uma melhoria na imagem da área e o resgate da confiança e da importância de Recursos Humanos.

E, para os consultores internos, apesar das dificuldades de percurso, o Modelo contribuiu significativamente para que se ampliasse o nível de comprometimento, conhecimento e visão, em relação a si mesmos, aos seus papéis profissionais e à Organização. Hoje, sentem-se tão mais preparados e motivados com o trabalho de consultoria interna que nenhum deles gostaria de voltar ao Modelo anterior.

Os benefícios foram mais percebidos em termos de abrangência pelo grupo de gestores do que pelo grupo de consultores. Talvez a dificuldade de enxergá-los em toda esta extensão, esteja ligada ao fato de serem os consultores os próprios sujeitos do processo de mudança.

Quanto às sugestões para implantação do Modelo, os consultores internos foram mais objetivos e pontuais, especificando as ações a serem tomadas e demonstraram uma abrangência de percepção maior do que a apresentada pelos gestores. Nesse caso, o fato de ter vivido a experiência do Modelo contribuiu favoravelmente para essa visão crítica.

Hoje, os maiores desafios para as Organizações que pretendem introduzir o Modelo, estão relacionados à Estrutura, Políticas de Gestão, Treinamento e Sistema de Avaliação.

O Modelo mostrou que muito mais que uma nova forma de trabalho, a atividade para ser efetiva precisa ser incorporada por toda a Organização. Por isso, é importante que elas analisem a viabilidade de se implantá-lo, com as estruturas que possuem. É fundamental que haja uma estrutura organizacional ágil, desburocratizada e mais flexível.

Também faz-se importante analisar a funcionalidade das políticas de gestão de processos e de pessoas praticadas. Ausência de políticas, falta de clareza ou políticas ultrapassadas dificultam a ação de uma área como consultoria interna.

Outro desafio é o de preparar *toda* a Organização para utilizarem o Modelo de maneira mais eficaz. De um lado, preparando os clientes para entenderem tanto o novo papel do consultor interno quanto o seu próprio como cliente. De outro, oportunizando a capacitação e aperfeiçoamento dos consultores através de estratégias de desenvolvimento tanto nas suas áreas de especialidades quanto principalmente no campo da consultoria interna.

E também é fundamental que as Organizações invistam tempo, energia e esforço para a criação de um sistema que avalie, de maneira justa e fidedigna, a contribuição dos consultores. Esta ainda parece ser uma zona de atrito no processo, uma vez que as atribuições do cargo foram ampliadas, exigindo maior condição de preparo dos consultores em termos de conhecimento, habilidades e atitudes; além da demanda de trabalho ter sido aumentada e também por ser uma atividade de caráter mais intelectual do que operacional. Logo, é justo que haja um sistema de avaliação e remuneração compatível com estas condições. A pesquisa mostrou que hoje, os consultores internos estão insatisfeitos com o atual sistema de avaliação e remuneração.

No geral, as Organizações atingiram seus objetivos iniciais em relação implantação e admitem que não voltariam ao Modelo anteriormente praticado.

No entanto, gostaríamos de salientar um aspecto que durante o desenvolvimento da pesquisa assumiu um caráter importante. Refere-se aos impactos que o Modelo produziu, do ponto de vista humano e da subjetividade das pessoas.

As declarações apontadas principalmente por parte dos consultores internos demonstraram uma profundidade de conteúdos ligados a sentimentos, fantasias, temores, frustrações etc, que se fizeram presentes em todo o momento da trajetória da implantação e desenvolvimento do modelo. Em alguns caso, faz-se presente até hoje.

Sabemos como os fatores humanos exercem influência no trabalho e, negar a existência destes fatores e da subjetividade seria como negar nossa própria inteligência. Assim, nosso questionamento refere-se à incoerência em trabalhar-se na atividade de consultoria negando o lado que Schein (1972) chamou de processos humanos, pois ao que se consta, a maioria das Organizações ao introduzirem o Modelo, não investiram nesta área.

Isso também é reforçado pelo fato de tanto gestores de Recursos Humanos quanto os consultores declararem que em nenhum momento houve uma preocupação mais formal de investigar como esses profissionais estavam se sentindo nesse novo papel.

Nossa posição é a de que provavelmente, se o tivessem feito teriam obtido informações importantes que pudessem servir de indicadores para reconduzir o processo de maneira mais adequada.

Muitos dos depoimentos carregavam, em sua essência, um teor de sentimento, algumas vezes de natureza ambivalente, ou seja: incertezas, descontentamentos, mágoas e ao mesmo tempo, certeza de crescimento, satisfação, etc.

Uma hipótese é a de que o nível de produtividade e crescimento profissional de um consultor interno poderia ser melhor, se houvesse um trabalho direto sobre estes aspectos do processo humano e também se as estratégias fossem planejadas e cumpridas. Hoje, a confirmação que se tem é que estes aspectos não foram contemplados, assim como não foram contemplados os aspectos das estratégias de implantação e do desenvolvimento específico destes profissionais na área de consultoria.

É provável que durante este percurso, muita energia tenha sido dissipada em função desta ambivalência de sentimento produzida por um processo não muito claro. Além disso, acreditamos que muitos “talentos” pessoais possam ter sido abafados por não se ter trabalhado os processos humanos durante consolidação do Modelo de Consultoria Interna.

E, para finalizar, entendemos que hoje, mais do que nunca, as Organizações tem o desafio de aprofundar o conhecimento neste campo e investir tempo, inteligência e disciplina se quiserem transformar suas áreas de apoio em áreas de Consultoria Interna.

A tendência atual da globalização e mais especificamente a importância do Mercosul para o Estado do Rio Grande do Sul, levará as empresas a serem mais competitivas e, para isso, é preciso que revejam sua forma de estrutura e organização do trabalho. O Modelo de Consultoria Interna apresentou muitos benefícios e demonstrou que pode ser um dos meios internos das Organizações ganharem mais agilidade, flexibilidade e qualidade nas

respostas, mas para isto, é preciso cuidar para que o “erro da cópia” não se repita, ou seja: o que é bom para uma Organização nem sempre poderá ser bom para a outra. O grande desafio, neste sentido é que as Organizações se predisponham a aprender mais sobre este campo e fundamentem suas estratégias e intervenções com base no conhecimento e na crítica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. *Intervention theory and method: a behavioral science view*. Addison-Wesley Publishing Co., 1970.
- _____. Explorations in consulting-client relationships. *Human Organization*, v. 20, p. 121-133, 1961.
- AMENT, L. M., DESZCA G. *Service challenge of the 1990s*. Industrial & Commercial Training, MCB Univerity Press, v. 24, n.9, p. 18-21, 1992.
- ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho*. 3.ed. Cortez, 1996.
- AQUINO, Cleber. Aspectos intangíveis da consultoria em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, IA-USP, p. 60-72, abr./jun. 1982.
- BENNIS, W. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher Ltda., 1972.
- BERGAN, John R., NEUMANN II, Albert J. The identification of resources and constraints influencing plan desing in consultation. *Journal of School Psychology*, v. 18, n. 4, p. 317-323, 1980.
- BERGAN, John R., TOMBARI, Martin L. Consultant skill and efficiency and the implementation and autcomes of consultatio. *Journal of School Psichology*, v. 14, n. 1, p.3-13, 1976.
- BIANCO, Virgínia E. O consultor interno e o esforço eterno. *Training and Development Journal*, USA, p. 51-53, jun. 1985.
- BIAZZI Jr., F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 34, n. 1, p. 30-37, jan/fev. 1994.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. Toward a general theory of consultation. *Personal and Guidance Journal*, p. 328-330, Feb. 1978.
- BLOCK, P. Enough already with the bottom line. *Training Journal*, v. 25, p. 97-99, Apr. 1988.
- _____. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo : McGraw-Hill, 1991.

- CARAVANTES, G.R. *Recursos Humanos Estratégico para o 3º milênio*. Porto Alegre: Factec/Cenex, 1993.
- CAPLAN, G. The caplanian model. *Personnel and Guidance Journal*, p. 324-326, Feb. 1978.
- _____. *The theory and practice of mental health consultation*. London : Tavistok Publications, 1970.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw Hill, 1976.
- CHIAVENATO, I. *Administração de Empresas, uma Abordagem Contingencial*. São Paulo : McGraw Hill, 1982.
- CHIN, R. et al. The utility of models of the environments of systems for practitioners. In: *The plane of change*. 4. ed. New York : CBS College Publishing, 1985.
- CONSULTOR interno: O facilitador das Mudanças. *RH em Síntese*, v. 2, n. 9. mar./abr. 1996.
- CORIAT, B. *Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista em conjunto*. 1992, 13 p. (Texto utilizado na cadeira de Gestão da Qualidade e Produtividade - PPGA - ministrado por Prof. Roberto Ruas.) (Mimeo.)
- CZARNECKI, G. W. The Case of Internal Consulting. *Journal of Systems Managment*, v. 32, n. 11, p. 6-13, Nov. 1981
- DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis : Vozes, 1996.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. 2.ed. São Paulo : Cortez, 1987.
- FAZER acontecer. *Revista Amanã*, São Paulo, fev. 1994.
- FELICISSIMO, J. R. Consultoria Organizacional : agência regional de trabalho social. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 42-50, 1981.
- FITZGERALD, T.H. The O.D. practitioner in the business world: theory x reality. *Organizational Dynamics*, v. 16 n. 1, p. 20-33, 1987.
- FERGUNSON, M. *A conspiração Aquariana*. Rio de Janeiro : Record, 1989.
- FERREIRA, A. Buarque de Hollanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 15. ed. Nova Fronteira.
- FLEMING, G., FLEMING, E. Consultation with multidisciplinary teams : a program of development in improvement in team functioning. *Journal of School Psychology*, v. 21, p.367-376, 1983.

- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo : Atlas, 1996.
- FLEURY A., VARGAS. *Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar. Sete estudos sobre a realidade brasileira*. São Paulo, 1983.
- FOGUEL, S. *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo : Atlas, 1986.
- FUQUA, Dale R., NEWMAN, Jody L. Individual consultation. *The Counseling Psychologist*, v. 13, p. 390-395, 1985.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para Trabalhos Científicos*. 4. ed. Porto Alegre : Dáctilo Plus, 1994.
- GALLESSICH, J. Toward a Meta-Theory of Consultation. *The Counseling Psychologist*, v. 13, n. 3, p. 336-362, July 1989.
- GALLESSICH, J. *The profession and practice of consultation*. 2.ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1982.
- GEBELEIN, Susan H. Profile of an internal consultant: roles and skills for building. *Training & Development Journal*, v. 43, p. 52-58, Mar.1989.
- GEOFREY, M. Belmam. *A vocação de consultor*. São Paulo : Makron Books, 1993.
- GIANAKIS, G., FRIEDEL, G.K. The utility of internal consultant groups. *Public Productivity & Management Review*, v. 13, n. 1, p. 61-75, 1989.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- _____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3. p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GONÇALVES, M.A. Consultoria. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991.
- _____. Uma abordagem metodológica para a consultoria interorganizacional. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, v. 7, n. 14, p. 20-26, out. 1987.
- HALL, Richard, H. *Organizações: estruturas e processos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- HANSEN, J et al. *Consultation : concepts and practices*. New Jersey : Prentice-Hall, 1990.
- HARRISON, R. Choosing the depth of organizational intervencion. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6, n. 2, p. 181-202, 1970.

- HARRINGTON, J.H. *Aperfeiçoando Processos Industriais*. São Paulo : Makron Books, 1993.
- HESKETH, J.L. O Processo de Consultoria. *Revista Bras. de Produtividade*, São Paulo, n.557/558, jul./ago. 1978.
- HORTSMAN, O. *Mudar o Trabalho*. Lisboa : Fund. Calouste Gulbenkian, 1982.
- KATS, F., ROSENZWEIG, J.E. *Organização e Administração: um enfoque sistêmico*. 2.ed. São Paulo : Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1970.
- KATZ, D., KAHN, R. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo : Atlas, 1967.
- KELLEY, E. Should you have an internal consultant? *Harvard Business Review*, v. 57, p. 110-120, Nov./Dec. 1979.
- KILMANN, R.H., MITROFF, I.I. Problem defining and consulting intervention process. *California Management Review*, v. 21, n. 3, p. 26-33, 1979.
- KURB, Milan. *Consultoria, um Guia para Profissão*. Rio de Janeiro : Interamericana, 1980.
- KURPIUS, D. Consultation interventions: successes, failures and proposal. *The Counseling Psychologist*, v. 13, n. 3, p. 368-389, 1985.
- _____. Consultation theory and process: an integrated model. *Personnel and Guidance Journal*, p. 335-338, Feb. 1978.
- KURPIUS, D., ROBINSON, S. An overview of consultation. *Personal and Guidance Journal*, p. 321-323, Feb. 1978.
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. *As empresas e o Ambiente*. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LEITE, M.P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: *Mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Sovitta. UNICAMP e Mtb, 1994. p. 563-588.
- _____. *Organizational Structure and Design*. 3.ed. Illinois : Richard D. Irwin, 1972.
- LIPPITT, Gordon L. Criteria for selecting, evaluating and developing consultants. *Training & Development Journal*, v. 35, n. 6, p. 24-31, June 1981.
- LUFT, Joseph. *Group Processes*. 3.ed. San Francisco : Mayfield Publishing Company, 1984.
- MACHADO, L.R.S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: *Trabalho e Educação*. Campinas: Papirus/Cedes/Ande/Anped, 1992.
- MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey : Prentice Hall, 1993.

- MALVEZZI, S. A psicometria está superada. *Jornal do Conselho Regional de Psicologia*, São Paulo, mar./abr. 95, v.15.
- McELROY, Mark W. As change agents, the internal consulting face credibility. *The Office*, p. 43-52, Feb. 1981.
- MANCIA, L. *O papel do consultor interno*. São Paulo, set. 1991. (Monografia de conclusão de Curso de Especialização. Sociedade Santista de Psicodrama.)
- MORENO, J. L. *Psicodrama*. 9.ed. São Paulo : Cultrix, 1993.
- MOSCOVICI, F *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro : José Olimpio, 1994.
- MORGAN, D.L. *Focus groups as qualitative research*. California : Sage Publications, 1988.
- NERI, A. Os vários chapéus de um consultor. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, ago. 1995.
- NUFRIO, P.M. Diary of a mad internal consultant. *Group and Organization Studies*, v. 8, n. 1, p. 7-14, Mar. 1983.
- PARREIRA, Francisco E. *Consultoria: consultores e clientes*. São Paulo : Erica, 1991.
- PARSONS, R.D., MEYERS, J. *Developing consultation skills*. San Francisco : Jossey Bass, 1984.
- PIORE , M., SABEL, C. *The second industrial divide*. New York : Basic Books, 1984.
- PRETE, M., BOSCHETTI, C. The corporate planner as consultant. *Long Range Planning*, v. 23, p. 23-30, Dec. 1990.
- REDMON, W.K et al. An analysis of osme important tasks and fases in consultation. *Journal of Community Psychology*, v. 13, p. 375-386, Oct. 1985.
- RODRIGUES, Maria Beatriz. *Just-in-time : nova forma de organização do trabalho*. Porto Alegre, 1991. (Dissertação de mestrado.)
- ROESCH, Sylvia, ANTUNES, Elaine. *O just-in-time e a emergência de um novo cargo: o operador multifuncional*. Recursos humanos. Belo Horizonte: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1990. v.9.
- RUAS, R., ANTUNES, E.D. O conceito de Cluster e as relações interfirmas o complexo calçadista do RS. p. 9-17. (Texto trabalhado na cadeira de Gestão da Qualidade e Produtividade do PPGA - Prof. Roberto Ruas).
- RUSSELL, M.L. Behavioral consultation : theory and process. *Personnel and Guidance Journal*, p. 346-350, Feb. 1978.

- SADER, E., VIANNA, Tereza Maia. Repensar o papel da consultoria interna em RH - um desafio atual. *Tendências do Trabalho*, São Paulo, p. 28-29, 1990.
- SALERNO, M.S. Produção integrada e flexível e processo operatório: notas sobre sindicatos e a formação profissional. In: *Trabalho e educação*. São Paulo: Papirus, 1992. Coletânea CBE, ANPED ANDE.
- SAMPIERI, H. Roberto. *Metodologia de la investigación*. México : McGraw-Hill, 1991.
- SCHEIN, E.H. *Consultoria de procedimentos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- _____. The role of the consultant: content expert or process facilitator? *Personnel and Guidance Journal*, p. 339-343, Feb. 1978.
- SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. *IDS Bulletin, Brighton Institute of Development Studies*. UK, 1991.
- SHAW, M. E. *Group dynamics*. 3.ed. New York : McGraw-Hill, 1981.
- STEELE, H. Consultants and detetives. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 5, n. 2, p. 187-202, 1969.
- STONER, J.A. *Administração*. 2.ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall. 1985.
- SUPER Safra de Consultores disputa mercado. *Jornal Zero Hora*, Porto Alegre, 2 jun. 1996.
- TASCA, A. Developing internal consultants. *Training and Development Journal*, v. 33, p.34-38, Dec. 1979.
- TURNER, A.H. Consultoria é mais que dar conselhos. *Análise e conjuntura*, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 5-15, 1989.
- TILLES, S. Understanding the Consultant's Role. *Harverd Business Review*, v. 39, p. 87-99, 1961.
- THORSRUD, E. Managing and developing new forms of work organisation. *Management Development Series*, n. 16, 1981.
- TRIPODI, T. et al. *Análise da pesquisa social*. 2. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1981.
- TOLEDO, E.A. Formação de consultores de organização. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 99-120, jan./mar. 1986.
- TRIST, E. The evolution of sócio-téchnical systems: a conceptual framework and an action research program. *Issues in the quality of working life: a séries of ocasional papers*, n. 2, June, 1981. Ontario Quality of Working Life Centre and Ontario Ministry of Labour.
- UHLFELDER, Helene F. So, you want to be an internal consultant. *Journal for Quality & Participation*, v. 6, p. 44-46, Oct./Nov. 1993.

- VASCONCELOS, E., HEMSLEY J. R. *Estrutura das Organizações*. São Paulo : Pioneira, 1986.
- WALZ, G.R., BENJAMIN, L.A change agent strategy for counselors functioning as consultants. *Personnel and Guidance Journal*, v. 2, p. 331-334, 1978.
- WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROSS, Daniel. *A Máquina que mudou o mundo*. 3.ed. Rio de Janeiro : Campos, 1992.
- WOOD Jr. T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set/out. 1992.
- ___ . Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.
- WICKSER, J. et. al. Quality and teamwork for L.A. water sistem. *Journal for Quality & Participation*, p. 70-73, Jul./Aug. 1990.

ANEXOS

ANEXO A
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DE RECURSOS
HUMANOS

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

1. Nome Fantasia: _____

2. Razão Social: _____

3. Endereço: _____ Cidade: _____

4. Grupo a que pertence: _____

5. Nº de Filiais: _____

Localização das Filiais: _____

6. Setor em que a empresa se insere: _____

7. Ramo de Atividade: _____

8. Principais Produtos: _____

9. Natureza de Capital: () Privado Nacional
 () Privado Multinacional. País: _____
 () Misto
 () Estatal

10. Faturamento Anual (1995) em US\$ _____

11. Número De Funcionários:

Efetivos _____ Estagiários _____ Total _____

12. Número de chefias (diretores, gerentes e supervisores)

diretores: _____ gerentes: _____ supervisores: _____

II - INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE CONSULTORIA INTERNA

1. Número total de consultores internos na empresa : _____

Quadro por área de lotação:

Área _____ N° de Consultores Internos _____

Área _____ N° de Consultores Internos _____

2. N° de homens na empresa _____ N° de mulheres: _____

N° de C.I. Homens: _____ N° de C.I. Mulheres _____

3. Tempo médio de trabalho:

Na empresa _____ No cargo: _____

4. Salário Médio Mensal:

dos Consultores Internos : Homens _____ Mulheres _____

5. Faixa Etária Média :

dos Consultores: Homens _____ Mulheres _____

6. N° de Consultores Internos

Contratados no mercado _____ Formados na própria empresa _____

Objetivo 1: identificar fatores desencadeadores e os objetivos visados com a introdução do Modelo de Consultoria Interna.

1. Quando e por que a empresa decidiu introduzir o modelo de consultoria interna?
2. Quais os fatos relevantes que circundaram a decisão de implantação da estrutura de consultoria interna?
3. O que a empresa já conhecia sobre o assunto e sobre experiências práticas neste campo?

Objetivo 2: Identificar e descrever as estratégias para implementar o Modelo de Consultoria Interna utilizados pelas Organizações

1. O modelo adotado , foi baseado em algum referencial teórico ou prático já conhecido?
2. A empresa desenvolveu este projeto internamente ou buscou apoio externo? Que tipo de apoio?
3. Quanto tempo levou para que o Modelo fosse implantado?
4. Quais as etapas que foram desenvolvidas para a implementação do Modelo? (Explorar as etapas de evolução)
5. Fez parte da estratégia, preparar os clientes internos para entenderem o papel da consultoria interna? Como foram preparados?
6. Em que área se deu início a implantação deste modelo?
7. Que tipo de desenvolvimento foi propiciado ao consultores internos?
8. Em algum momento da operacionalização da estratégia, a empresa avaliou a percepção dos consultores internos envolvidos nesta mudança? Qual foi o resultado?

Objetivo 3: Identificar e descrever como vem se caracterizando a atividade de CI.

Como é caracterizado o cargo de Consultor Interno na estrutura organizacional :

Como a empresa define a atividade de consultoria interna e qual seu objetivo?

A consultoria interna funciona como um centro de geração de resultados ou como uma área prestadora de serviços?

Qual o papel do consultor interno na Organização?

Qual o grau de autonomia que os consultores internos apresentam?

Como se caracteriza a natureza da atividade do consultor interno em relação a suas tarefas?
(Ex. atuam por projeto, por tarefa, por cliente, por demanda?)

Quem são os clientes diretos dos consultores internos?

Como se caracteriza o vínculo de relacionamento funcional com outras áreas?

Que tipo de intervenções e modelos são mais praticados pelos consultores na empresa?

Objetivo 4: Principais resultados obtidos com a implantação deste Modelo.

1. Quais os principais problemas que vocês encontraram para implementar esta prática?
2. Quais os benefícios que esta atividade trouxe para a Organização ?
3. A prática da consultoria interna reduziu os gastos com a contratação de consultorias externas?
4. Os objetivos iniciais foram alcançados?

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GRUPOS

Para a segunda etapa, os Focos de Discussão giraram em torno de quatro pontos principais:

- 1) Atividade de Consultoria Interna:

- 2) Implantação do Modelo de Consultoria Interna:
 - a) estratégias
 - b) contribuições para o consultor interno

- 3) Resultados:
 - a) para o consultor interno
 - b) para a empresa.

- 4) Sugestões de Melhorias.

Alguns dados secundários, foram coletados através de análise documental, fornecida pela empresa, como organograma, jornal interno, normas, planos, etc, e serviram tanto para compor as variáveis contextuais como para dar suporte à análise comparativa.