



KLS

# Auditoria e consultoria em RH



# **Auditoria e consultoria em RH**

Josiane C. Cintra

Adilséia Soriani Batista

Sandra Raschini Alves

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Junior

**Conselho Acadêmico**

Dieter S. S. Paiva  
Camila Cardoso Rotella  
Emanuel Santana  
Alberto S. Santana  
Lidiane Cristina Vivaldini Olo  
Cristiane Lisandra Danna  
Danielly Nunes Andrade Noé  
Ana Lucia Jankovic Barduchi  
Grasiele Aparecida Lourenço  
Paulo Heraldo Costa do Valle  
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

**Revisora Técnica**

Raquel de Oliveira Henrique

**Editoração**

Emanuel Santana  
Lidiane Cristina Vivaldini Olo  
Cristiane Lisandra Danna  
André Augusto de Andrade Ramos  
Erick Silva Griep  
Adilson Braga Fontes  
Diogo Ribeiro Garcia  
eGTB Editora

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

Cintra, Josiane C.  
C574a Auditoria e consultoria em RH / Jociane  
C. Cintra, Adilséa Soriani Batista, Sandra Raschini Alves. –  
Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.  
224 p.

ISBN 978-85-8482-550-9

1. Plano de auditoria. 2. Plano de consultoria. 3.  
Recursos humanos. I. Batista, Adilséa Soriani. II. Raschini,  
Sandra. III. Título.

CDD 658.3

---

2016  
Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

<b>Unidade 1   Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - Auditoria e consultoria: conceitos, histórico e diferenças	10
Seção 1.2 - Fundamentos de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH	19
Seção 1.3 - Fundamentos de um plano de consultoria em recursos humanos	34
Seção 1.4 - Ética da auditoria e consultoria em RH	45
<b>Unidade 2   Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle</b>	<b>63</b>
Seção 2.1 - Agentes de auditoria de RH, periodicidade e fatores de influência	64
Seção 2.2 - Coleta e fontes de informação para a auditoria de Recursos Humanos	74
Seção 2.3 - Padrões de avaliação e controles internos de RH	86
Seção 2.4 - Fases e estrutura de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH	97
<b>Unidade 3   Consultoria em RH: métodos e técnicas para o diagnóstico</b>	<b>111</b>
Seção 3.1 - Diagnóstico organizacional: conceito, importância e cuidados	114
Seção 3.2 - Métodos e técnicas para o diagnóstico organizacional	125
Seção 3.3 - Fases e estrutura de um plano de consultoria para os diferentes subsistemas de RH	138
Seção 3.4 - Análise dos resultados e elaboração de propostas em consultoria de RH	150
<b>Unidade 4   Gestão das mudanças a partir da auditoria e consultoria em RH</b>	<b>163</b>
Seção 4.1 - Auditoria e consultoria em RH como ferramenta para proposição de melhorias	166
Seção 4.2 - Gestão das mudanças organizacionais: planejamento e estratégias	179
Seção 4.3 - Avaliação e controle dos planos implementados através da auditoria e consultoria em RH	192
Seção 4.4 - Planejamento das ações preventivas a partir da auditoria e consultoria em RH	204



# Palavras do autor

Esta disciplina foi preparada cuidadosamente para dar a você uma visão bastante abrangente dos temas auditoria e consultoria e suas práticas na área de recursos humanos. Trata-se de um conhecimento muito relevante no dia a dia das organizações, pois a qualquer momento você poderá se ver diante da possibilidade de recomendar e/ou mesmo contratar um tipo de assessoria como essas, ou ainda, ser convidado para integrar um time de consultores ou auditores internos em sua organização. Sendo assim, compreender bem quais são as características, semelhanças e diferenças dessas práticas de gestão empresarial é muito importante. Assim como também é muito importante que você tenha consciência do resultado que se pretende obter ao final dessas iniciativas.

A partir dos estudos proporcionados por esta disciplina, você vai desenvolver algumas competências como:

Competência geral: conhecer os fundamentos e técnicas aplicadas em auditoria e consultoria em recursos humanos.

Competências técnicas: conhecer técnicas e métodos para a elaboração e análise de um plano de auditoria em RH e de um plano de consultoria em RH.

Essas competências serão de extrema importância para você avançar mais um degrau como profissional.

Logo na primeira unidade de ensino, você terá acesso aos principais conceitos e também ao histórico sobre auditoria e consultoria, seguida de uma visão geral dessas práticas em RH, bem como suas diferenças.

Na segunda unidade de ensino, você conhecerá em detalhes quais são os principais agentes de um processo de auditoria, sua periodicidade e fatores de influência, bem como coleta e fontes de informações, padrões e controles internos de RH, concluindo a unidade com uma visão completa das fases e estrutura de um plano de auditoria.

Já na terceira unidade, terá acesso aos métodos e técnicas utilizadas em consultoria em RH, percorrendo desde a fase de diagnóstico organizacional, com seus conceitos e importância, até a fase de estruturação e análise de um plano de consultoria.

Por fim, na unidade quatro, você, compreenderá a auditoria e consultoria em RH como ferramenta para a proposição de melhorias, estudará os conceitos relacionados à gestão de mudanças organizacionais, passando por avaliação, controle e ações preventivas, que, se bem planejadas a partir de um processo de auditoria e/ou consultoria em recursos humanos, são fundamentais à gestão do desenvolvimento organizacional.

No entanto, para adquirir esses novos conhecimentos e novas competências, não basta fazer uma leitura do material. Será necessário que você reflita sobre o tema e se coloque no papel de quem está analisando a relevância e pertinência dessas atividades, simulando uma situação real.

Bons estudos!



## Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH

### Convite ao estudo

Nesta unidade, você será capaz de compreender de forma simples e objetiva os conceitos de auditoria e consultoria em recursos humanos, identificando similaridades e diferenças entre esses tipos de assessoria. Você conhecerá os fundamentos básicos para elaborar um plano de auditoria aos diferentes subsistemas de RH, e da mesma forma, os fundamentos para elaborar um plano de consultoria, desde a etapa do planejamento, incluindo cuidados para uma abordagem inicial de forma adequada. Também terá acesso ao que se estabeleceu como cuidados e ética nos processos de auditoria e consultoria, bem como competências, papéis e responsabilidades requeridos de todos os envolvidos em tais processos.

Ao avançar em seus estudos nesta disciplina, você desenvolverá algumas competências como:

**Competência geral:** conhecer os fundamentos e técnicas aplicadas em auditoria e consultoria em recursos humanos.

**Competências técnicas:** conhecer técnicas e métodos para a elaboração e análise de um plano de auditoria em RH e de um plano de consultoria em RH.

O objetivo geral desta unidade curricular é prepará-lo para lidar com diversas situações que requeiram um trabalho mais especializado de análise e revisões de práticas em RH.

Você deve ter notado que a área de recursos humanos tem um papel fundamental de ajudar nos resultados do negócio das empresas, especialmente nos dias atuais. E neste sentido, otimização dos custos com pessoal é um foco. Pensando nisso, foi elaborado um caso especial, para que você possa, colocando-se no papel de principal decisor na área de recursos humanos, responsabilizar-se

por identificar a necessidade e recomendar a contratação de um serviço de auditoria ou consultoria de RH que ajude a Alpha na missão de encontrar oportunidades de redução significativa de custos em relação às suas práticas de gestão de pessoas.

A Alpha é uma empresa que há 10 anos presta serviços de TI, com excelente reputação no mercado. Expandiu muito seus negócios nos primeiros anos e por esta razão contratou um contingente grande de técnicos de TI, que foram criteriosamente selecionados e treinados. O time executivo é composto por 5 diretores, que se reportam diretamente ao presidente e que trabalham em perfeita sintonia com os objetivos estratégicos da Alpha, sendo muito responsáveis por suas decisões, que em geral são tomadas em colegiado, na reunião semanal de diretoria, que o presidente conduz com muito empenho, foco e disciplina. E foi justamente na última reunião de diretoria que o diretor de recursos humanos recebeu uma incumbência muito importante. Ele ouviu atentamente o diretor de vendas dizer que pela segunda vez a empresa não alcançará suas metas anuais de resultado, em função da crise econômica que abate o país. Ouviu também o diretor de finanças assumir a reunião dizendo: "...não podemos abrir mão do resultado almejado e negociado com os acionistas e investidores. Já foi muito difícil no ano passado. Para este ano eles aguardam ansiosamente nossa reação. Assim, só nos cabe agora diminuir as nossas despesas. Não vejo outra possibilidade de curto prazo...". O diretor de recursos humanos sabe muito bem o impacto disso. Os custos com gestão de pessoas na Alpha chegam a 70% dos custos totais. O presidente pediu muito embasamento em decisões de corte de custos. E diretamente ao diretor de recursos humanos pediu: "desejo que você me apresente opções de redução dos custos com pessoal, mas com muita consciência de que não temos desperdícios ou riscos com processos inadequados em RH, especialmente no tocante a pagamentos ao pessoal. Além disso, desejo que me aponte muito claramente os riscos trabalhistas inerentes às decisões que tomaremos".

Diante dessa situação, o diretor de recursos humanos precisa, em um curto espaço de tempo, encontrar alternativas para diminuir o custo com pessoal da Alpha.

Mais alguns dados sobre a empresa:

- Quadro: 300 funcionários (100 nas áreas administrativas e 200 em vendas e projetos), 80% contratados no regime CLT; turnover anual de 10%.

- Remuneração: salários na média de mercado; bônus anual por desempenho (até 3 salários); vale refeição (\$30/dia sem desconto ao funcionário) e reembolso de 50% com despesas de faculdade para 30% da equipe (pago mensalmente via folha de pagamento) e pagamento de horas extras em média para 30% do pessoal.

- Todos os processos de RH foram criados pela mesma equipe que os administra atualmente.

- Lembre-se que precisamos considerar os seguintes processos de recursos humanos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar as pessoas, desenvolver as pessoas, manter as pessoas e monitorar as pessoas.

Sendo assim, é preciso refletir sobre alguns questionamentos: qual a diferença entre auditoria e consultoria em recursos humanos? Qual a importância dessas práticas para uma organização? Quais são os benefícios de se implantar um processo de auditoria ou um projeto de consultoria em recursos humanos em uma organização? Em quais processos de recursos humanos uma auditoria ou consultoria pode trazer um diferencial para a valorização da organização?

Lembre-se de que a empresa Alpha o acompanhará durante as Unidades 1 e 2. Sendo assim, procure ler e analisar atentamente a situação próxima da realidade profissional proposta para os estudos.

Bons estudos!

# Seção 1.1

## Auditoria e consultoria: conceitos, histórico e diferenças

### Diálogo aberto

Nesta seção, você conhecerá os principais conceitos relacionados aos temas auditoria e consultoria de recursos humanos, bem como notará que embora sejam práticas muito próximas e até mesmo complementares, apresentam algumas diferenças importantes e por isso são recomendadas para objetivos específicos da vida organizacional. Sendo assim, o objetivo de aprendizagem desta seção de estudo é:

- Assimilar os conceitos de auditoria e consultoria em recursos humanos e suas diferenças.
- Compreender em uma visão geral as práticas de auditoria e consultoria em RH.

Você, assumindo o papel do diretor de RH da empresa Alpha em sua missão de redução de custos com a gestão de pessoas, deve iniciar refletindo sobre os seguintes questionamentos: qual o primeiro e fundamental aspecto a ser considerado para poder decidir pelo tipo de assessoria mais adequado? Por quais motivos você consideraria contratar um serviço de auditoria ou consultoria em recursos humanos?

Responsável pelas principais decisões, seu primeiro desafio será recomendar a contratação de um serviço de auditoria ou de consultoria em recursos humanos e justificar por quais motivos indica um e não o outro.

Lembrando que para se decidir por uma assessoria ou outra, precisará compreender muito bem as diferenças e similaridades dessas em comparação com o objetivo que precisa alcançar ao final do trabalho. Afinal, ser capaz de compreender muito bem o objetivo que se pretende alcançar é o primeiro e fundamental passo de qualquer atividade, não é mesmo?

## Não pode faltar

Sabemos que os termos auditoria e consultoria muitas vezes podem gerar certa confusão no entendimento dentro de uma organização, porém não deve existir motivos para isso, desde que se entenda adequadamente o que de fato significa um e outro. Sendo assim, vamos começar pela auditoria.

O conceito tradicional de auditoria segundo Ribeiro refere-se a: "Uma técnica que consiste na verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contidos nas demonstrações e relatórios, por meio do exame minucioso dos registros e dos documentos que deram origem a eles" (RIBEIRO, 2014, p. 1).

Pode ser entendida como um sistema de revisão para informar a administração sobre a eficiência e eficácia das ações em andamento a partir de um exame analítico e pericial dentro de uma determinada área. Pressupõe um trabalho de medição e prevenção, que envolve o estabelecimento de determinadas ações para se evitar desde demandas judiciais e infrações administrativas até divergências comportamentais dentro da empresa. "A auditoria assume a finalidade de ajudar uma empresa a realizar sua autoanálise e conhecer-se melhor a fim de transpor possíveis obstáculos já instalados, como também alcançar resultados da forma mais eficiente possível" (CHIAVENATO, 2009, p. 346).

A auditoria teve seu início na área contábil principalmente a partir da Revolução Industrial no século XVIII, com o surgimento das indústrias e do capitalismo, sendo consolidada e conceituada na Inglaterra como um meio para garantir a estabilidade econômica e financeira das empresas que surgiram nesse período. Adquiriu posteriormente uma versão prática apenas de "auditoria contábil-financeira". Naquela época, os proprietários dos estabelecimentos auditados tinham ao seu alcance apenas a exposição verbal das demonstrações contábeis feita por um perito na área contábil. Com base nessa exposição verbal, debatiam, aceitavam ou rejeitavam as peças financeiro-patrimoniais de seus tesoureiros. A evolução do termo auditoria e as questões práticas que a envolve, veio como consequência das mudanças nos padrões de vida e conquistas do próprio ser humano e das organizações. Com novos valores introduzidos no mercado, juntamente com a explosão da tecnologia, o conceito de auditoria sofreu grandes mudanças desde a

época do seu surgimento, especialmente nas últimas décadas. E desta forma, surgiu também a segmentação das auditorias, dividindo-se em várias áreas das empresas, tal como a auditoria em recursos humanos que vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações.



Trata-se de uma atividade essencialmente especializada dentro das organizações, pois permite às mesmas examinar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, passando pelos diversos subsistemas de RH, tais como recrutamento e seleção, práticas de contratação e admissão de pessoal, remuneração, benefícios e folha de pagamento, dentre outros, com grande ênfase nestes processos às operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador. (MILKOVICH, 2008, p. 518)

Por sua vez, o conceito de consultoria segundo Block refere-se a essa assessoria como:



Uma atividade onde são realizadas funções de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais. Tem como principal finalidade, após a captação de informações relevantes e a realização de um diagnóstico hábil, não só identificar na prática, onde estão os possíveis erros ou distorções que prejudicam um melhor resultado, como fundamentalmente indicar o melhor caminho para a solução dos problemas encontrados, fornecendo um plano eficiente com recomendação de melhorias, alterações e passos fundamentais que inclui também o acompanhamento da implementação das ações sugeridas em um elaborado Plano de Ação. (BLOCK, 2001, p. 14)

É possível notar então que, quando se busca um projeto de consultoria a empresa está buscando não apenas encontrar os pontos deficientes e orientações para melhoria, mas, muito além disso, encontrar aconselhamento seguro e apoio especializado durante a implementação de alternativas viáveis para resolvê-los adequadamente.

Para Chiavenato (2009), seu funcionamento atual, por meio da medição dos custos e benefícios dos programas de RH em comparação com o desempenho passado e em comparação com outras organizações. Em última instância, é um processo que permite avaliar o desempenho da administração de RH da organização a partir da análise das informações que residem nos próprios sistemas e

processos de RH da empresa. Compreende o exame de documentos, registros, informações, internas e externas, visando mensurar com exatidão esses registros para, não só constatar, mas principalmente orientar e prevenir irregularidades, evitando que as empresas tenham problemas fiscais, além de evitar desperdícios financeiros com pagamentos incorretos ou indevidos.

Já se tratando da consultoria, de acordo com Block (2001), a função primordial da consultoria em RH é ajudar a encontrar soluções adequadas e focadas no que diz respeito às necessidades da empresa, melhorando sua competitividade. Para que isso seja possível, é preciso integrar estratégias, implementar programas adequados de otimização de recursos, desenvolver sistemas abrangentes e processos flexíveis para fornecer melhores soluções. As fontes de informação abrangem não só as políticas explícitas, tais como em auditoria, como também as implícitas e que compõem a cultura de uma organização e que obviamente trazem reflexos na gestão de recursos humanos. Fleury reforça essa percepção indicando que é justamente da capacidade de decifrar e interpretar certos padrões implícitos que é possível observar e abrir espaço para a atuação da consultoria em RH. E nesse sentido, alguns temas merecem atenção, tais como: clima organizacional, qualidade de vida, relações interpessoais; estilo de gerência e supervisão, dentre outros.



### **Pesquise mais**

Para que você entenda melhor as expressões processo de auditoria e projeto de consultoria e compreenda como esta diferenciação pode ajudar a selecionar mais adequadamente qual prática utilizar, recomendamos a leitura dos capítulos 9 e 10 de "Práticas de Recursos Humanos", de Ana Cristina Limonge, França-São Paulo, Atlas, 2007. Ao olhar essas práticas em RH, nota-se claramente que um processo segue como um percurso, algo contínuo ao longo do tempo e repetitivo. Já um projeto remete à realização de um plano, algo mais pontual e específico e com períodos certos para início, meio e fim.

A esta altura você deve ter notado que há certas semelhanças entre auditoria e consultoria. Ambas se preocupam com a melhor forma de gerir uma empresa. Mas há diferenças que, embora sutis, são importantes e que precisam ser consideradas ao se contratar um tipo de serviço ou outro, pois principalmente os entregáveis serão diferentes.

Podemos dizer que a auditoria é mais voltada para análises e para confirmar se as práticas adotadas estão corretas ou não. É, portanto, de cunho vertical, ou seja, faz uma profunda análise da área ou subsistema em questão. A auditoria não atua diretamente propondo soluções para as questões mais operacionais, por exemplo, a sistemática de compras das ações de treinamento. Ela aborda essa área com profundidade de análises jurídica, contábil e com uma visão específica e mais técnica.



### Assimile

As principais funções da auditoria são: detectar as falhas e salientar os aspectos a melhorar. Porém, o processo de auditoria não se esgota com a sua realização e apresentação de relatório dos erros. Deve incluir sobre cada item em desvio ou uma não conformidade legal, um direcionamento para os procedimentos corretivos.

No caso da consultoria, pode ser entendida como uma atividade que visa auxiliar de forma mais geral as organizações e por isso tem uma dinâmica, por assim dizer, mais horizontal, uma vez que se dispõe a analisar as principais interfaces de determinada área, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa, inclusive dentro da área de recursos humanos. Isso exige um maior conhecimento de estratégia e gestão de projetos, permitindo sugerir e montar um plano de ação para implementação de novas ações práticas, o que a auditoria não faz.



### Assimile

As principais funções da consultoria são: realizar hábil processo de diagnóstico, transferir conhecimentos e tecnologia, apoiar os processos de mudança e apoiar a implementação do novo modelo a ser adotado. Pode também agir na elaboração dos objetivos estratégicos e auxiliar gestores e alta direção no realinhamento de suas práticas na área ou demais áreas de interface.

Muitas vezes observa-se que um processo de auditoria precede um trabalho de consultoria, pois permite constatar de forma mais precisa e previamente como as políticas e práticas de gestão de pessoas estão funcionando e localizar eventuais desvios e condições que possam ser prejudiciais à organização ou aos trabalhadores, para então depois, com maior foco e assertividade, iniciar um projeto de consultoria para implementar novas práticas ajustadas que possam compensar o seu custo, ou ainda, práticas e condições que devem ser acrescentadas ao seu repertório.





## Refleta

Você acredita que as principais diferenças entre os termos processos e projetos se aplicam também ao diferenciar as atividades de auditoria e consultoria?



## Exemplificando

Em situações críticas em que o RH precisa se posicionar de forma muito adequada, tal como em momento de redução de despesas com pessoal, opções como diminuir benefícios ou mesmo "corte de pessoal" poderão ser iniciativas dolorosas, porém necessárias. E ter o adequado apoio técnico e a experiência é fundamental. Um processo de auditoria bem conduzido, além de olhar as oportunidades de redução de custos, apontará os devidos riscos com soluções "alternativas" e também ajudará a indicar o que a legislação determina como obrigação e que não se pode mexer.



## Faça você mesmo

Anote em seu caderno quantas vezes no último ano você viveu ou acompanhou alguém muito próximo vivendo uma situação crítica na vida profissional. Em seguida analise e responda: de que forma uma assessoria adequada teria ajudado a encontrar melhores soluções? Em algumas dessas situações caberia uma assessoria nos termos de uma auditoria ou de uma consultoria? Justifique.

## Sem medo de errar

Agora que você já conheceu os principais conceitos relacionados aos temas auditoria e consultoria de recursos humanos, suas similaridades e diferenças, já deve estar apto a resolver a situação proposta no início da seção. Lembre-se que, colocando-se no papel do diretor de RH da empresa Alpha, você precisará recomendar a contratação de um serviço de auditoria ou de consultoria em recursos humanos e justificar por quais motivos indicaria um e não o outro tipo de assessoria.

Sendo assim, inicialmente você precisa observar as informações contidas no próprio caso apresentado, pois lá há pistas importantes que indicam onde pode estar ocorrendo falhas e desperdícios nos subsistemas de RH e assim ajudar a compreender qual o tipo de assessoria mais adequado, se um serviço de consultoria ou auditoria.

Considere que antes de tudo, será fundamental compreender exatamente qual a sua meta e em que prazo deverá alcançá-la, bem como o que deverá ser entregue ao presidente ao final. No caso, está claro o que o presidente deseja receber para análise: "...opções de redução dos custos com pessoal, mas com muita consciência de que

não temos desperdícios ou riscos com processos inadequados em RH, especialmente no tocante a pagamentos ao pessoal. Além disso, que aponte muito claramente os riscos trabalhistas inerentes às decisões que tomaremos”.

Então, somente a partir de uma análise criteriosa dos processos de RH que envolvem despesas com pessoal, você poderá identificar onde será possível gerar economias, porém com clara visão dos riscos envolvidos. Sendo assim, indicar um processo de auditoria parece o mais adequado, não?

Lembre-se que é justamente um processo de auditoria que permitirá, a partir de exame criterioso de documentos, registros, informações etc., mensurar com exatidão para, não só constatar, mas principalmente orientar e prevenir irregularidades, evitando problemas fiscais, além de evitar desperdícios financeiros com pagamentos incorretos ou indevidos.

Então, a partir da auditoria, será possível mergulhar no detalhe e se questionar diante de todo tipo de despesa com pessoal. E buscar apoio especializado pode ser uma opção para ganhar profundidade, tempo e isenção. Além de tudo isso, no caso em questão, a decisão de contratar uma auditoria externa pode ser ainda mais justificada quando a mesma equipe de RH, que criou todos os procedimentos e práticas em RH, é quem as está administrando e por essa razão pode não ser fácil visualizar espaços para descontinuar algo que julguem importante. Uma auditoria especializada pode ajudar a ser mais criteriosa ao olhar as práticas de RH e as despesas correlacionadas e honestos em julgar se elas realmente são imprescindíveis.

## Avançando na prática

### Erros nos processos estabelecidos

#### Descrição da situação-problema:

Imagine que você trabalha numa empresa em regime de contratação CLT e que nos últimos 2 meses, verificou erros no seu contracheque. Imagine que o valor depositado em sua conta estava certo, mas o contracheque apontava valores divergentes. Portanto, você recebeu corretamente, mas seu demonstrativo de pagamento não coincide. Você notou grande empenho do profissional de RH em corrigir tais distorções. Imagine que você tenha liberdade e aceitação para falar com esse profissional. Qual seria sua recomendação a ele?



Lembre-se de que esses erros podem indicar que o processo necessita ser revisto para identificar exatamente onde pode estar havendo alguma falha e que esta falha poderá trazer risco à empresa. Lembre-se de que uma das funções de auditoria de RH é, acima de tudo, um trabalho de medição e prevenção. E que envolve basicamente a determinação de ações que visam prevenir ou solucionar problemas, a fim de evitar desde demandas judiciais e infrações administrativas até divergências comportamentais dentro da empresa.

**Resolução da situação-problema:**

De maneira muito respeitosa, ética e independente, você deveria indicar ao responsável pela área de RH uma auditoria nos processos, com o objetivo de identificar, mensurar e prevenir que esses erros cresçam e acarretem algum risco para a organização. Vale destacar ao profissional de RH que, seja em qualquer área ou igualmente na área de recursos humanos, auditorias preventivas são necessárias e de grande importância, pois sempre é possível encontrar desvios, mesmo que não intencionais, porque com o tempo pode haver algum distanciamento entre a política estabelecida e as práticas adotadas no dia a dia.

**Resolução da situação-problema:**

De maneira muito respeitosa, ética e independente, você deveria indicar ao responsável pela área de RH uma auditoria nos processos, com o objetivo de identificar, mensurar e prevenir que esses erros cresçam e acarretem algum risco para a organização. Vale destacar ao profissional de RH que, seja em qualquer área ou igualmente na área de recursos humanos, auditorias preventivas são necessárias e de grande importância, pois sempre é possível encontrar desvios, mesmo que não intencionais, porque com o tempo pode haver algum distanciamento entre a política estabelecida e as práticas adotadas no dia a dia.



Pesquise em jornais ou revistas de sua preferência uma matéria onde a empresa esteja sendo relatada por um erro cometido na área de RH e que na sua opinião, uma auditoria preventiva poderia ter evitado o erro no processo. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes visões e opiniões.

## Faça valer a pena

**1.** Qual o significado de auditoria?

- a) Um processo para ser analisado em detalhe.
- b) Uma assessoria que migrou da área contábil para RH.
- c) Um exame analítico e pericial dentro de uma determinada área.
- d) Uma prática recente em RH.
- e) Uma prática da área contábil.

**2.** Do que se trata a auditoria em RH?

- a) Uma ação necessária e de grande importância para encontrar desvios, mesmo quando não intencionais nas práticas de RH.
- b) Uma investigação sobre o sistema de pagamento em RH.
- c) Um exame dos riscos legais e trabalhistas.
- d) Um processo preventivo.
- e) Uma análise sistemática da gestão de RH.

**3.** Há diferenças entre os termos processos e projetos em RH?

- a) Sim, compreendendo-se processo como algo mais contínuo ao longo do tempo e projeto como uma atividade mais focada e pontual.
- b) Não, os termos são usados indiscriminadamente na literatura, pois seus resultados são os mesmos.
- c) Sim, mas a principal diferença está no resultado que os termos apresentam.
- d) Não, pois o resultado é muito parecido.
- e) São diferentes dependendo do contexto.

## Seção 1.2

### Fundamentos de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você teve a oportunidade de conhecer o histórico das abordagens de auditoria e consultoria, assim como os conceitos e as diferenças entre esses processos aplicados a área de recursos humanos.

Vamos relembrar os principais desafios da empresa Alpha, uma empresa de TI, com excelente reputação no mercado e com 300 funcionários.

Devido às mudanças econômicas, você recebeu a incumbência, como diretor de RH, para reduzir os custos por meio dos processos na gestão de pessoas, com muita consciência de que não haja desperdícios ou riscos inadequados nos processos de RH.

A empresa Alpha possui um quadro com 300 funcionários (100 colaboradores nas áreas administrativas e 200 em vendas e projetos) e tem 30% de horas extras mensalmente pagas na folha de pagamento aos colaboradores.

Em um determinado momento, a empresa pretende realizar uma auditoria para identificar em qual subsistema de recursos humanos precisará reduzir custos. Em uma reunião foi solicitado a você e sua equipe identificar nos diversos subsistemas as informações que servirão de base para definição dos indicadores a serem trabalhados em um possível processo de auditoria. Para resolver a situação-problema proposta nesta seção, será necessário compreender a importância dos subsistemas de RH e dos sistemas de informações em RH, assim como os fundamentos de um plano de auditoria em recursos humanos. Sendo assim, é importante refletir sobre: como um sistema de informações em RH se relaciona com a auditoria em recursos humanos? Como esses sistemas podem gerar subsídios para uma auditoria em cada um dos subsistemas de RH? Por que fazer uma auditoria em RH e como elaborar um plano de auditoria

nos diversos subsistemas de RH?

Ao solucionar essa situação-problema, os seguintes objetivos de aprendizagem serão alcançados:

- Identificar os subsistemas de recursos humanos.
- Conhecer o processo do sistema de informações em recursos humanos;
- Conhecer os fundamentos de um plano de auditoria em recursos humanos.

Então, vamos lá encarar o desafio?

Bom estudo!

## **Não pode faltar**

Por que estudar gestão de recursos humanos? O que recursos humanos têm a ver com o desempenho e produtividade de uma organização?

O capital humano tem sido cada vez mais valorizado e diferenciado devido à competitividade e ao diferencial que as organizações buscam para manter e vincular os seus clientes. Sabe-se que os bons planos de negócios, serviços e produtos podem ser copiados pelos concorrentes, e as pessoas? Então, as empresas entendem que os funcionários e colaboradores têm um papel importante na organização. Segundo Bohlander (2015), o fundador da IBM, Thomas J. Watson, expressou uma frase que resume bem esse desafio: “Você pode obter capital e construir edifícios, no entanto, é necessário haver pessoas para construir um negócio”.

Uma boa gestão de pessoas causa um desenvolvimento contínuo, levando à eficiência e eficácia. E você está convidado a caminhar pelos principais conceitos dos subsistemas de recursos humanos e fundamentos da auditoria, a fim de conhecer e construir para um plano de auditoria.

Segundo Chiavenato (2014), a área de recursos humanos pode ser dividida em subsistemas, a fim de facilitar e visualizar o entendimento da área como um todo. Os 6 subsistemas formam um processo global, interligados como se fosse uma rede, um influenciando e facilitando o outro e o processo como um todo. Vejamos a tabela a seguir:

Tabela 1.1 | Subsistemas de RH

Subsistema de RH	Objetivo	Atividades envolvidas
Agregar pessoas	Incluir novas pessoas na empresa.	Pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, integração.
Aplicar pessoas	Desenhar as atividades que as pessoas realizarão na organização.	Desenho organizacional, Desenho de cargos, análise e descrição de cargos, avaliação do desempenho.
Recompensar pessoas	Incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.	Recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
Desenvolver pessoas	Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.	Treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, educação corporativa, gestão de mudanças e desenvolvimento de carreiras.
Manter pessoas	Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades.	Administração da cultura e do clima organizacional, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida e relações sindicais.
Monitorar pessoas	Como saber o que são e o que fazem as pessoas na organização.	Banco de dados, sistema de informação, controles e responsabilidade social.

Fonte: Chiavenato (2014).

Agora, vejamos itens da tabela acima com mais detalhes, os subsistemas de recursos humanos, sua aplicação e seus objetivos, conforme cita Chiavenato (2014) e Marras (2011):

1º – Agregar pessoas: utilizado para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas. A provisão de recursos humanos considera o planejamento de RH e interage com o ambiente organizacional devido ao convívio com o mercado de trabalho (oferta e procura) e mercado de recursos humanos (indivíduos aptos para o trabalho). Este é o subsistema responsável pelo suprimento dos talentos a organização. Marras (2011) orienta que deve-se formar um banco de dados de candidatos no processo de recrutamento. Assim, a empresa terá o cadastro desses candidatos a fim de um retorno ágil no processo de recrutamento.

2º – Aplicar pessoas: utilizado para desenhar as atividades que as

peças realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. No processo de aplicação, as pessoas são contratadas conforme a legislação. Os colaboradores devem exercer funções e atividades nas empresas através dos cargos e das tarefas que desempenham e assim contribuir com responsabilidade e atingir determinados resultados esperados no exercício das tarefas descritas. Para as empresas, os cargos são a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e para as pessoas, os cargos são motivo de expectativas e projeção de carreira.

3º – Recompensar pessoas: utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. Este subsistema é de grande importância, pois atua diretamente no nível de motivação e organização dos colaboradores. Recompensar as pessoas é reconhecer os esforços de cada indivíduo, premiando o diferencial que ele traz para agregar a organização. Esse subsistema pode apresentar dois aspectos opostos. O primeiro aspecto é que motiva e obtém a colaboração por parte do funcionário que recebe o incentivo, atribuindo pontos positivos em sua motivação. O segundo aspecto é que dificulta o rendimento e motivação daquelas pessoas que têm menos habilidade ou vontade para exercer as atividades pelas quais é responsável dentro da organização. E aí se iniciam as atividades de responsabilidade do nosso próximo subsistema: desenvolver pessoas.

4º – Desenvolver pessoas: utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças, desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância. É o momento de investir no desenvolvimento do pessoal, e dessa forma o reflexo do investimento contribui para o desenvolvimento e crescimento organizacional. As organizações utilizam de várias técnicas e recursos a fim de desenvolver as pessoas, valorizá-las e torná-las mais capacitadas e produtivas para o cargo, atingindo assim o desempenho esperado. Marras (2011) explica que neste subsistema é importante um banco de dados de treinamento, com informações sobre os instrutores, consultoria externas, estatística de mercado etc. O objetivo é agilizar e obter as informações para um processo de treinamento e desenvolvimento organizacional.

5º – Manter pessoas: utilizado para criar condições ambientais e



psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Fazem parte: administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Garante que as pessoas ou colaboradores continuem na empresa, criando um vínculo entre empresa e colaborador. Manter os recursos humanos na organização é um dos desafios da área de RH, pois depende de vários fatores que influenciam, tanto internos como os externos. Este subsistema trata de uma série de cuidados especiais para com os colaboradores, com o objetivo final de mantê-los na organização.

6º – Monitorar pessoas: utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. É através deste subsistema que são fornecidos elementos, dados, informações para um processo de decisão, de acordo com as necessidades e estratégias organizacionais. Ele permite que a organização monitore, por meio de algumas regras e preceitos, a fim de acompanhar e manter as informações atualizadas, tanto de seus colaboradores como sobre os seus processos internos.

O objetivo primordial é garantir que as pessoas e a organização sigam em direção às metas e resultados a serem atingidos. Por intermédio do banco de dados, com informações atualizadas de seus colaboradores por meio de um processo integrado do sistema de informações de RH, a empresa facilita o trabalho de uma auditoria, que poderá atuar sugerindo a correção e o controle de qualquer distorção que possa trazer impactos negativos ao negócio, garantindo a melhoria dos processos e do desempenho da empresa como um todo.



### Exemplificando

A empresa XPTO tem uma política em que nos dois primeiros meses do ano, o colaborador deve solicitar por escrito no RH a antecipação da primeira parcela do 13º salário. Um de seus funcionários realizou a solicitação via sistema e recebeu a orientação de que o valor seria creditado em sua conta no mês de abril. Ao consultar seu contracheque de abril, percebeu que o valor não havia sido creditado.

A nossa sugestão é que vá até ao departamento pessoal e solicite, averigue quanto à documentação de solicitação sobre o 13º salário. Você estará exercitando o papel do auditor, verificando a documentação, depois pergunte qual o processo desse documento e como será formalizado o pagamento. Desse modo, você conhecerá o processo e poderá identificar onde houve algum desvio, para que não ocorra erros sobre o pagamento e assim propor melhorias.



Pesquise em revistas, jornais ou internet, erros de auditoria e suas consequências para a empresa e para o auditor. Através dessa pesquisa você poderá verificar que os erros acontecem e que há possibilidade de saná-los. Discuta e compartilhe com seus colegas de estudo o resultado da sua pesquisa.

Vamos relembra e reforçar alguns conceitos e algumas definições que são importantes para entender o processo de auditoria.

A auditoria pode ser definida a partir de uma análise criteriosa das políticas e práticas de pessoal, incluindo todos os subsistemas do RH. Os dados, os processos, os procedimentos e normas internas, sua aplicação e desempenho devem estar voltados para gerar melhorias no processo atual. Vamos entender como isso funciona na área de recursos humanos?

Figura 1.1 | Sistema de informações



Fonte: Chiavenato (2014).

Vamos conhecer os conceitos acima:

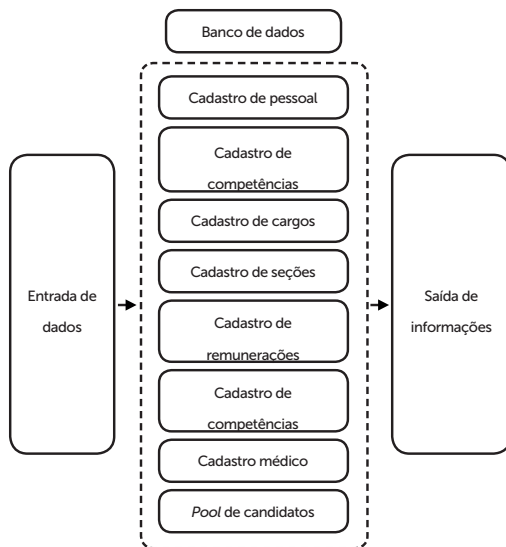
1 – Dados: são elementos que servem de base para a formação de juízos ou solução de problemas. Os dados são apenas índices ou registros. Em si mesmos, têm valor limitado, mas quando classificados, agrupados, armazenados e relacionados entre si permitem a obtenção de informação que favorece a tomada de decisões conforme Chiavenato (2014). No caso dos subsistemas de RH, é o banco de dados que gera posteriormente as informações para a gestão de pessoas.

Exemplos de dados que geram informações na área de recursos humanos:

- Dados pessoais dos colaboradores – nome, idade, sexo, formação, cursos complementares.
- Dados sobre os cargos ocupados – data de admissão, os cargos ocupados, tempo na posição; dados sobre salários, incentivos pessoais, promoção, mérito, enquadramento, transferência, bônus, PLR.

- Benefícios sociais – assistência médica, odontológica, seguro, custos gerados com folha de pagamento.
- Recrutamento e seleção – cadastro de candidatos, endereço, posições ocupadas, experiência, formação.
- Administração de pessoal – registro, folha de pagamento, horas extras, férias, 13º salário, faltas, atrasos, ações disciplinares.
- Treinamento e desenvolvimento – cursos realizados, bolsa de estudo, carga horária de treinamento por níveis organizacionais, tipos de treinamentos, custo.
- Avaliação de desempenho – período realizado, conceito e acompanhamento, feedback.
- Estatística de pessoal – turnover, absenteísmo, acidente de trabalho.
- Higiene e segurança – número de acidentes, causas, campanhas internas de saúde.

Figura 1.2 | Exemplo de um banco de dados de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014).

2 – Processamento de dados: o processamento de dados é a atividade que consiste em acumular, agrupar e cruzar dados para obter outros dados ou transformá-los em informações significativas

e relevantes. É uma série de atividades, que pode ser manual, semiautomática ou automática. Esse tipo de processamento de dados vai depender do tamanho, porte e faturamento da empresa, e de quanto a empresa possui de recursos financeiros para investir nos programas de processamento de dados.

3 – Informações: informações são dados tratados. O resultado do processamento de dados são as informações. As informações têm significado amplo e orientam afirmações e tomada de decisões nas organizações.

Em um exemplo, considerando a auditoria, o auditor, de forma manual ou automatizada, irá reunir todos os dados referentes a um determinado indicador. Ele irá classificar, agrupar e relacionar esses dados entre si e ao final irá emitir relatórios informativos (sistematização dos dados) que darão subsídios necessários para realizar o julgamento e a tomada de decisão.

4 – Sistema de informações em RH: é planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos. O banco de dados é a matéria-prima do sistema de informações. Conforme Chiavenato (2014), os sistemas de informações têm objetivos importantes como: administrar e eliminar custos e tempo no processamento de dados e promover o suporte no processo decisório. Vejamos alguns exemplos de informações geradas por um sistema de informação de recursos humanos:

- Folha de pagamento.
- Relatórios contábeis.
- Relatório de absenteísmo.
- Relatórios de férias.
- Relatórios de carga horária de treinamento por funcionário.



**Pesquise mais**

Vale a pena conferir o artigo de CALDAS et al. intitulado: *Banco de Dados, Sistemas de Informação e Auditoria em RH*. O artigo traz esclarecimentos quanto à importância dos temas abordados, conceituando cada um

deles e demonstrando o que é relevante para cada empresa. Disponível em: <<http://www.ailtonsousa.com.br/wp-content/uploads/2014/07/Banco-de-Dados-Sistemas-de-Inforna%C3%A7%C3%A3o-e-Auditoria-em-RH.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2016.

É importante constar que as informações devem estar disponíveis para quem for gerenciar e tomar decisões, e devem ser fidedignas. Cabe aos cargos de diretoria, gerenciais e executivos o acesso às informações processadas e elaboradas através de relatórios, a fim de tomar uma decisão em tempo hábil.

Vimos conceitos importantes para o processo de auditoria, tais como subsistemas de RH, dados, processamento de dados, informações e sistemas de informações em RH. Agora a pergunta é: como vou saber o que auditar e por onde começar?

Percebemos que todos os subsistemas de RH são importantes e se complementam e por meio deles teremos uma visão do conjunto organizacional, como se fosse uma engrenagem, que deve ter um ajuste refinado e coeso para um resultado garantido. A auditoria deve considerar os processos prioritários no planejamento estratégico da empresa ou aqueles nos quais os gaps são mais evidentes. A auditoria em tais processos trará melhorias que ajudarão a empresa a alcançar os resultados pretendidos.



### Assimile

Auditoria em RH é a realização de uma análise e avaliação sistemática e formal das políticas e práticas de pessoal e do seu funcionamento atual.

Plano de auditoria é a escolha de uma estratégia, de um modelo sistemático que se deve seguir para execução de um plano de auditoria, a fim de realizar ações, dirigir e controlar o processo auditado.

Plano de auditoria: este é o momento de entender e conhecer o que é um plano de auditoria. Devemos seguir um modelo sistemático para elaborar um plano de auditoria, a fim de realizar uma ação, dirigir e controlar a auditoria. As empresas utilizam vários tipos de planos: econômicos, financeiros, plano de investimento, de qualidade, de recursos humanos, e o que nos interessa no momento é o de auditoria em recursos humanos. Para identificar o processo do plano de auditoria, vamos partir da Norma Brasileira de Contabilidade, que define plano de auditoria como: “Conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para

fundamentar sua opinião sobre os documentos contábeis auditados. Abrangem testes de observância e testes substantivos” (NBC T11 – IT – 07. – Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1107.htm>>. Acesso em: 16 maio 2016).

A Norma Contábil NBCT11-IT-07 relativa ao planejamento de auditoria, é a etapa do trabalho do auditor que irá estabelecer planos, metas ou estratégias de forma geral para executar o projeto de auditoria, identificando os serviços, a natureza e a extensão da auditoria que se pretende realizar. Deve ser detalhado a fim de que o auditor obtenha as informações necessárias para o exame dos sistemas preestabelecidos, no caso, os subsistemas de RH.

Veja outra definição de auditoria, para complementar o nosso conhecimento, com uma visão abrangente do negócio:

**Uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macro-objetivos e políticas definidas pela organização. (DIAS, 2008, p. 1)**

O auditor deve conhecer o sistema a ser auditado, o processo e as áreas importantes referentes ao negócio organizacional. Como identificar os processos importantes? Seguindo a norma NBCT11, eis um roteiro como sugestão:

- Identificar a estrutura de recursos humanos.
- Identificar a política de pessoal adotada, compromissos com sindicatos, níveis salariais e tipos de benefícios e os subsistemas de RH.
- Identificar os índices e estatísticas de desempenho do RH.
- Analisar as tendências da entidade, visão de futuro.
- Identificar o volume do projeto de auditoria.
- Verificar a melhor época para o processo de auditoria no RH.
- Identificar se houve auditoria anterior e analisar os relatórios.

- Validar com a administração (ou diretoria) o planejamento da auditoria.
- Estabelecer os profissionais competentes para o processo de auditoria interna do RH.

E como fazer um plano de auditoria após essas orientações? Segundo Crepaldi (2002, p. 210) o auditor executa os seguintes passos:

- Pesquisar o sistema de controle interno.
- Identificar se os documentos levantados são os que estão sendo praticados.
- Verificar e avaliar a possibilidade de o sistema demonstrar de imediato os erros e irregularidades.
- Identificar o tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.

A auditoria de recursos humanos deve incluir as informações/avaliações do sistema de gestão de pessoas (banco de dados) conforme o processo identificado como prioritário (ou qual é o processo onde se pode reduzir custos?) em suma, a auditoria deve ser flexível e adequada a cada processo.



### Refleta

Como um sistema de informações em RH se relaciona com a auditoria em recursos humanos?

Você percebe na sua realidade uma forma de aplicação da auditoria em RH?



### Vocabulário

**NBC T 11 - IT 07:** Norma brasileira de contabilidade – interpretação técnica.

**Turnover:** rotatividade

**Gap:** palavra em inglês que pode significar lacuna ou diferença.

**Flexitime:** Este termo corresponde a horário móvel, flexível.

## Sem medo de errar

Caro aluno, até este momento você lembrou alguns conceitos e conheceu outros, tanto em relação a auditoria, quanto aos subsistemas de recursos humanos e o sistema de informações em RH.

Para resolver a situação-problema proposta, é necessário revisitar a SGA (situação geradora de aprendizagem). Nela você encontrará dados e informações importantes que ajudarão a identificar em quais subsistemas de recursos humanos da empresa Alpha seria indicada uma auditoria. Como sugestão, você pode iniciar a resolução pelo caminho abaixo:

- De acordo com o que foi estudado verifique em cada um dos subsistemas de RH os objetivos e as atividades envolvidas.

- Em seguida, resgate o conceito do sistema de informações em Recursos Humanos.

- Verifique junto ao contexto da SGA, dados que, processados sistematicamente, trarão informações de que o subsistema envolvido apresenta gaps.

- Pontuar, de acordo com os conhecimentos adquiridos, quais os possíveis subsistemas de recursos humanos da Alpha devem passar por uma auditoria.

Um dos indicadores apontados na empresa Alpha que sugere uma auditoria e que nos chama a atenção é o número de horas extras pagas aos colaboradores no final do mês, uma média de 30%. Imagine um acréscimo de 30% mensalmente na folha de pagamento?

Como auditor (a partir de agora você assume o papel de auditor) devemos orientar as chefias e questionar quanto à eficácia da produtividade e aos custos em relação às horas extras. Após os levantamentos, o motivo, o tipo de projetos executados durante as horas extras, atendimento ao cliente no prazo, é necessário analisar qual é a realidade que leva a empresa a recorrer à utilização das horas extras.

Por meio de relatórios, dados, informações devemos identificar o setor, o tipo de atividade, a produtividade, índices de qualidade e lógico os custos.



Seguindo as orientações de Crepaldi (2002):

- Pesquisar o sistema de controle interno e os relatórios pertinentes às horas extras.
- Identificar se os documentos levantados são os que estão sendo praticados.
- Verificar e avaliar a possibilidade de o sistema demonstrar de imediato os erros e irregularidades.
- Identificar o tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.

Após esses levantamentos, você irá determinar um plano de auditoria.

Algumas empresas recorrem a algumas estratégias para solucionar/reduzir a quantidade de horas extras:

A partir daí algumas decisões podem ser tomadas, por exemplo, horário flexível, *flexitime*, trabalho remoto, banco de horas.

Lembre-se, tudo vai depender do diagnóstico, de um estudo inicial e da análise sobre as vantagens e desvantagens de cada alternativa, quanto à cultura da empresa, missão, visão e aos valores.



### Atenção

A documentação de cada processo deve ser atualizada e relacionada com ele, deve seguir os procedimentos internos.

## Avançando na prática

### A diferença salarial dos novos colaboradores

#### Descrição da situação-problema

Você foi contratado para trabalhar na empresa XPTO e se lembra que no dia da integração – um processo de conhecimento, informações básicas de como funciona a empresa, seus procedimentos e o funcionamento – fizeram uma visita ao ambiente organizacional, conhecendo a produção, produto, área financeira, expedição, banco e refeitório. Nesse processo de integração, você obteve informações de vários colaboradores da organização, explicando o funcionamento da empresa. Você se lembra também que no seu grupo de novos funcionários havia 15 pessoas de vários cargos e setores.

O que você achou mais legal foi que também junto com você estava entrando um rapaz, praticamente da mesma idade e que seria seu colega de trabalho. Tornaram-se colegas e pela proximidade, uma amizade foi firmada. Então, você é surpreendido quando seu colega, com o mesmo cargo e data de admissão recebe um contracheque maior que o seu. Como você agiria para corrigir essa distorção sem comprometer o seu colega? Xavier (2006) trata de um capítulo sobre como lidar com erros no trabalho. Sabemos que acontecem e como lidar com eles?



### Lembre-se

Lembre-se de que ao identificar esses processos, você estará exercitando uma análise crítica, que todo profissional pode desenvolver. Hoje, uma das competências valorizadas nas organizações são profissionais que contribuem com as soluções de problemas.

### Resolução da situação-problema

De uma maneira respeitosa, sigilosa, ética e sem comprometer o seu colega, você deverá consultar a sua chefia quanto a essa diferença salarial. Solicite orientação de como pode verificar se houve um erro ou se há alguma qualificação que pode ter criado a diferença salarial. Vale destacar que os erros podem ocorrer e que devem ser prevenidos para que sejam evitados, e que os desvios não comprometam a imagem da organização.



### Faça você mesmo

Agora você pode colocar em prática um dos conceitos aprendidos. Utilize o seu caderno e faça a anotação de suas atividades diárias; você vai precisar de paciência, porque sabemos que são várias tarefas ao longo do dia. Relacione-as numa lista, uma após a outra.

Assim que terminar a sua relação de tarefas/atividades, utilize as cores para identificar:

- verde - se estiver OK.
- amarelo - se precisar rever a atividade.
- vermelho - se a situação é crítica. Você poderia ter revisto e acabou deixando passar.

O objetivo é identificar as atividades que possam ser melhoradas. Ao final considere as atividades em amarelo e vermelho e avalie como você pode melhorar e negocie com seus parceiros melhorias. Ao final você refinará

o seu espírito crítico e observará itens que podem ser simplificados ou melhorados.

Uma auditoria deve ter esse objetivo, identificar o problema, trabalhar as possibilidades de melhorias e aplicação delas.

## Faça valer a pena

**1.** Por que é preciso estudar gestão de recursos humanos?

- a) Recursos humanos é um recurso importante na organização.
- b) Recursos humanos é uma área que pertence à organização.
- c) Recursos humanos mais a área produtiva é o coração da organização.
- d) Recursos humanos traz o diferencial, é valorizado e não pode ser copiado pelos concorrentes.
- e) Recursos humanos possui vários subsistemas que faz a empresa funcionar.

**2.** Qual é o subsistema que garante que os colaboradores saibam as tarefas e o cargo que executam e sejam avaliados conforme o desempenho?

- a) O subsistema de provisão.
- b) O sistema de aplicação.
- c) O subsistema de monitoração.
- d) O subsistema de manutenção.
- e) O processo de informações de RH.

**3.** Conforme o autor Crepaldi, identifique a sequência dos passos no processo de auditoria.

- 1. Verifica e avalia a possibilidade de o sistema demonstrar de imediato os erros e irregularidades.
- 2. Identifica se os documentos levantados são os que estão sendo praticados.
- 3. Identifica o tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.
- 4. Pesquisa o sistema de controle interno.

Assinale a opção que apresenta a ordem correta das etapas realizadas:

- a) 1-2-3-4
- b) 1-4-3-2
- c) 4-2-1-3
- d) 3-2-1-4
- e) 2-4-1-3

# Seção 1.3

## Fundamentos de um plano de consultoria em recursos humanos

### Diálogo aberto

Agora que você já compreendeu os fundamentos básicos para a construção de um plano de auditoria nos diferentes subsistemas de recursos humanos, nesta seção você aprenderá a elaborar um plano de consultoria em recursos humanos, conhecendo cada etapa que deve ser seguida dentro de uma abordagem correta. Sendo assim, o objetivo de aprendizagem desta seção de estudo é:

- Compreender os fundamentos de um plano de consultoria.
- Conhecer o planejamento de consultoria interna de RH.
- Entender a adequada abordagem de um plano de consultoria interna de RH.

Como diretor de RH da empresa Alpha, você recebeu como missão reduzir custos em sua área. Seu desafio nesta seção será elaborar uma proposta para consultoria na área de RH. Para tanto, você precisará decidir entre a contratação de uma consultoria externa de RH ou o desenvolvimento de um consultor interno, dentro de sua própria equipe. Entretanto, você deve iniciar refletindo sobre os seguintes questionamentos: que motivos podem levar uma empresa a optar pelo modelo de consultoria interna de RH? Que visão os especialistas na área de gestão de pessoas têm desse modelo de consultoria? Como esse modelo contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa? Como iniciar um planejamento e abordagem adequada para uma consultoria interna de RH? Considere em sua reflexão que todos os processos de RH foram criados pela mesma equipe que os administra atualmente.

Bem-vindo a mais este desafio!

### Não pode faltar

Você já teve oportunidade de estudar o conceito geral de consultoria. Aqui estudaremos o conceito da consultoria interna de

RH, assim como os diferentes papéis e responsabilidades do consultor interno e quais são as etapas para se elaborar um plano desse tipo de consultoria e a adequada abordagem inicial.

Vamos iniciar com um histórico sobre o processo de consultoria em RH. Nos anos 1990, o mundo se globalizou, a competitividade ultrapassou fronteiras e as empresas se sentiram ameaçadas. As organizações sentiram a necessidade de se reestruturarem e se adequarem para a sobrevivência nesse novo cenário. De acordo com Boog (2002, p. 67) “a força da empresa, nesta nova era, vai residir na competência da sua gestão, na condição humana, que pode ser capaz de promover e transformar sua potencialidade em resultados relevantes e sustentáveis”.

Neste momento as organizações procuraram se adequar. Após esse processo de adequação, as empresas buscaram a eficiência e eficácia organizacional, visando preparar todos os setores, departamentos e áreas, a fim de atingir os resultados e permanecerem no mercado.



#### Assimile

- Eficiência: ação, capacidade de produzir um efeito, rendimento (DICIONÁRIO MICHAELIS).
- Eficácia: qualidade daquilo que produz o resultado esperado (DICIONÁRIO MICHAELIS).

“Consultoria é por natureza um serviço e, como tal, baseia-se na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir, num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões” (BOOG, 2002, p. 89).

Entender a estratégia da organização, conhecer o negócio e atuar como consultor interno de recursos humanos não é algo tão simples quanto parece. No quadro abaixo você pode contemplar a contribuição de diversos autores sobre o conceito de consultoria interna de RH.

Tabela 1.2 | Conceitos de consultoria interna de recursos humanos

<b>Orlickas (1999)</b>	Processo que exige a atuação multidisciplinar do profissional de RH na organização, como elo entre o cliente interno e o RH corporativo e agente facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, oferece sugestões e busca soluções.
<b>Gil (2001)</b>	Prestação de serviços focados na identificação e análise de problemas relacionados à política, organização e aos métodos na área de RH, recomendação de ações preventivas e corretivas à organização.

<b>Leite et al. (2005)</b>	Intervenção planejada na organização e nos seus processos de mudança, que afeta diretamente as pessoas, os grupos e a própria coletividade.
<b>França (2007)</b>	Função de recursos humanos em que são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas da organização.

Fonte: Girardi, Lapolli e Tosta (2009).



**Refleta**

Você acredita que consultoria interna de RH auxilia as empresas no alcance de seus resultados?

Observando as definições acima, percebemos que a consultoria interna de RH é para as organizações uma função estratégica de forma planejada para os seus processos de RH.

Envolve os subsistemas de RH, apoiando, dando suporte, assessoria, orientação e buscando inovações no mercado, de forma a suprir as demandas do negócio e de pessoas para a organização.

Os motivos que podem levar uma organização a optar pelo modelo de consultoria interna de RH são diversos. Vejamos alguns desses motivos: desenvolver projetos internamente, reduzir os custos em geral, investir na capacitação de seus profissionais, expandindo seus conhecimentos para o processo, ultrapassar as questões de conteúdo, geralmente enfatizadas pelos cargos e, além disso, elevar a mobilidade funcional, pois não restringe as áreas de atuação profissional dos seus talentos, ou seja, todas as áreas têm os seus acessos abertos. Para tanto, é preciso compreender qual é a estratégia da organização. Como ela pretende alcançar vantagem competitiva? Será que temos os melhores profissionais em nossa empresa? Os nossos clientes internos estão satisfeitos com os serviços a eles prestados?



**Assimile**

Conceito de Consultoria Interna de Recursos Humanos: "função de recursos humanos onde são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas da organização". (FRANÇA 2007, apud GIRARDI, LAPOLLI, TOSTA, 2009, p. 156)

Um dos papéis do CIRH (Consultor Interno de Recursos Humanos) é ser um agente facilitador para as organizações que vivenciam mudanças, pois nesse momento focaliza os meios pelos quais os resultados são alcançados, gerindo efetivamente as pessoas envolvidas.

Para França (2007) os principais objetivos e direção nas atividades da consultoria interna de RH são:

Objetivos:

- Identificar e monitorar os focos de insatisfação junto aos colaboradores.
- Avaliar, controlar e monitorar os resultados/metras.
- Ser ágil nas soluções de problemas internos.
- Ser um agente de mudanças organizacionais e culturais.

Vantagens para a organização e para o consultor interno de RH:

- Estar junto ao cliente interno para uma rápida percepção das dificuldades.
- Monitorar os focos de insatisfação dos clientes internos.
- Descentralizar as informações e compartilhar.
- Maior interação e confiança conquistadas pelos resultados das atividades.
- Multifuncionalidade exigida pelo papel do consultor interno.
- O consultor interno é um colaborador da organização.
- Constante aprimoramento.
- Sinergia do trabalho em equipe.
- Job rotation na equipe de consultoria de RH.
- Menor custo fixo.

Desvantagens/dificuldades:

- Dificuldade do profissional em se adaptar neste novo papel.
- Insegurança e medo profissional (controle e poder).
- Competividade X colaboração.
- Disponibilidade para aprimoramento constante.
- Falta de empatia.
- Flexibilidade diante das mudanças.
- Resistência à nova postura de RH.
- Possuir as competências técnicas e individuais para o exercício do cargo.



**Assimile**

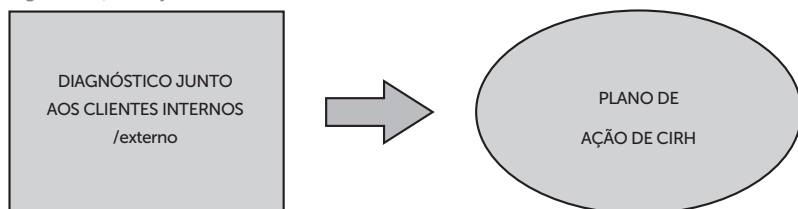
Um dos papéis do CIRH (Consultor Interno de Recursos Humanos) é ser um agente facilitador para as organizações que vivenciam mudanças, pois nesse momento focaliza os meios pelos quais os resultados são alcançados, gerindo efetivamente as pessoas envolvidas.

De acordo com Gil (2007) os empregos convencionais inibem a flexibilidade de uma pronta resposta ao cenário do mercado. Desta forma, muitas empresas estão adotando a prática de contrato de trabalhadores temporários. Com isso, a diversidade está aumentando e as pessoas passam a executar funções diferentes. Os empregados tradicionais muitas vezes não possuem objetividade e empatia para lidar com as novidades e desempenhar os papéis que a empresa requer. Esse fato tem levado muitas empresas a recorrerem à assistência de consultores externos, que, mesmo fazendo parte da folha de pagamento da empresa, agem com mentalidade de fornecedor. Consultoria externa “é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. (OLIVEIRA, 2007, p. 21)

O papel de consultor interno pode abrir uma nova perspectiva de trabalho e atuação, indo além do papel estanque. Vamos ver um exemplo: o selecionador busca no mercado de trabalho o profissional de acordo com o perfil do cargo, mas antes ele pesquisa no banco de dados as informações de seus colaboradores internos, para verificar se há algum colaborador que tem o perfil da vaga. Ao terminar o seu processo de seleção, irá dispor de informações do novo candidato, qual é o seu potencial e suas carências para uma futura carreira dentro da organização. Assim temos seleção, treinamento e carreira, uma visão integrada do novo colaborador. Por essa razão utilizamos o termo profissional polivalente para o CIRH. Esse tipo de profissional possui um conjunto de competências técnicas que irão ajudá-lo a exercer o seu papel. Eles são capazes de ouvir os seus interlocutores, diagnosticar as necessidades variadas e construir em conjunto de soluções viáveis, factíveis, originais e complexas.

Para conduzir o trabalho é preciso conhecer em profundidade a empresa, suas estratégias, seu negócio, as competências essenciais, seu modelo de gestão, seus sistemas de remuneração e recompensa, entre outros. Mas como elaborar um planejamento de consultoria interna de RH?

Figura 1.3 | Planejamento de consultoria interna de RH



Fonte: Adaptada de Bohlander (2015).



Segundo Bohlander (2015), para planejar a consultoria interna devemos realizar um diagnóstico. O esquema acima nos ajuda a visualizar esse propósito.

Algumas perguntas que podem auxiliar no diagnóstico da consultoria interna dão a direção inicial e podem ajudar a obter resultados mais rápidos.

- Realizar um Benchmarking – conhecer o que as empresas estão praticando como CIRH.
- Quais são os problemas de insatisfação de pessoal?
- Qual o índice de turnover?
- Qual o índice de afastamentos por motivo de saúde?
- Quais são os tipos de habilidades e competências que nos trarão diferenciação junto aos nossos concorrentes?
- Quais são as ações tomadas e se estão alinhadas com as estratégias?
- Qual o tempo/resultado nos processos internos de RH?
- Qual os nossos indicadores?
- Quantas horas de treinamento por funcionário/cargo?
- No relatório de avaliação de desempenho qual é a média?
- A empresa realiza pesquisa de clima organizacional? Qual o resultado?



### Exemplificando

Em momentos de constantes transformações organizacionais, a empresa precisa ter clareza e precisão quanto a sua estratégia organizacional: missão, visão, valores. O RH deve estar alinhado com essas políticas. Conheça o exemplo da empresa Natura. A missão da Natura é promover o bem-estar. Acesse o site da Natura disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura>> Acesso em: 27 jun. 2016. e veja mais.



Anote em seu caderno por quantas mudanças você ou um colega ou um familiar já passaram dentro da organização que trabalham. Após ter refletido, analise e responda: se dentro da empresa, você, o colega ou o familiar tivesse uma consultoria interna para lhe auxiliar no momento de tantas mudanças, o sofrimento e desgaste teriam sido menores? E os resultados, acredita que poderiam ter sido mais produtivos? Por quê? Compartilhe suas considerações com seus colegas de classe e troquem experiências.

Observa-se que um plano de consultoria interna de RH não funciona como uma receita de bolo, ou seja, o mesmo plano não é aplicável para todo tipo de organização, isso porque: "Consultoria Interna de Recursos Humanos não é uma lei, norma ou algo estático que possa ser implantado, obedecendo a normas rígidas. Ao contrário, é um processo passível de sofrer alterações tanto durante sua implantação, quanto durante sua gestão". (FRANÇA, 2007, p. 228)

De acordo com Orlickas 1999 (apud LOPES, 2007), para uma organização implementar a consultoria interna em RH é fundamental que algumas questões sejam analisadas:

- A empresa está pronta para introduzir esse modelo?
- A alta direção está comprometida nesse processo?
- A equipe está preparada, possui as competências técnicas e comportamentais para assumir o novo papel?
- A equipe está preparada para lidar com as resistências?
- A quem deverão se reportar os consultores?
- A organização está disposta a redesenhar os cargos e responsabilidades?
- A organização vai preparar seus líderes para esse novo modelo de atuação?

Após essas considerações, a organização, já preparada, organizada, com as carências identificadas e os principais projetos em pauta, parte para o plano de ação.

Outra orientação de diversos autores ao se implantar a consultoria

em RH, é realizar um pré-projeto, determinar um departamento, uma área mais receptiva para rodar um projeto-piloto.

Deverá haver uma parceria com os clientes internos. A organização deve propor uma sensibilização, demonstrar os objetivos e as etapas do processo. Considera-se essa proposta coerente e consistente, devido à possibilidade de controle e monitoramento, evitando possíveis desgastes e prejuízo na imagem do RH perante os profissionais da empresa. Após esse experimento, a dimensão pode ser ampliada, pois com as variáveis controladas, os ajustes já deverão ter sido realizados e o índice de sucesso no projeto já poderá ser mensurado, contabilizando as vantagens tanto para a organização, quanto para o cliente interno e a equipe de RH.

Lembre-se que para o sucesso do plano de ação, o ponto-chave é a parceria junto ao cliente interno, identificando as necessidades, valorizando as suas prioridades, monitorando e avaliando os resultados.



### Pesquise mais

Para que você entenda melhor os fundamentos de um plano de consultoria interna de RH, recomendamos a leitura do artigo cujo tema é: "A Consultoria Interna de Recursos Humanos como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional", dos autores Dante Marciano Girardi, Édis Mafra Lapolli e Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 25, p. 151-176, set/dez 2009. Lembrem-se de que a consultoria interna de RH tem sido a maneira que as empresas encontraram para dar agilidade e eficiência nos processos de gestão, diante da visão fragmentada e departamentalizada delas.

## Sem medo de errar

Agora que você já compreendeu os principais conceitos sobre consultoria em recursos humanos, você precisa resolver a situação proposta nesta seção. O caminho apresentado abaixo pode lhe ajudar a resolver.

- Primeiramente, relembre a SGA e analise as principais informações sobre as condições atuais da empresa Alpha.

- Posteriormente, reveja os principais conceitos sobre consultoria na teoria apresentada nesta seção.

- Em seguida, pesquise nas indicações de leitura complementos

sobre esse conteúdo e o que as empresas paticam.

- Descreva seu parecer e decisão em relação à contratação de uma consultoria externa de RH ou desenvolvimento de um consultor interno, dentro de sua própria equipe.

- Elabore a proposta de consultoria de acordo com o seu parecer e decisão.

O modelo de consultoria leva a empresa e seus colaboradores a uma visão estratégica de negócios. Lembre-se de que um planejamento deve ser antecipado por um diagnóstico, dos pontos fracos e fortes, a fim de potencializar os fortes e minimizar os pontos fracos.



## Vocabulário

**Benchmarking:** vem do inglês e pode ser traduzido para o português como aferimento, comparação. O termo é muito usado dentro do âmbito empresarial e na área de Administração de Empresas, e nesse sentido significa uma comparação feita entre as práticas de duas ou mais empresas, a fim de se buscar nas concorrentes ideias que possam melhorar a qualidade dos produtos e serviços de determinada organização.

**Job rotation:** é uma prática adotada por muitas empresas para maximizar o aproveitamento e o aprendizado de um funcionário dentro da empresa. Neste processo, o novo funcionário passa por diversas áreas da empresa durante um determinado período de tempo, a fim de conhecer todos os processos, atividades e especificidades de cada área.

Fonte: <<https://www.significadosbr.com.br/benchmarking>> e <<http://www.sobreadministracao.com/job-rotation-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em: 28 jun. de 2016.

## Avançando na prática

### Erros nos processos estabelecidos

#### Descrição da situação-problema:

Sabemos que qualquer processo de mudança gera medo, ansiedade e desconforto. Lidar com pessoas é viver momentos inusitados, porque elas são diferentes entre si.

A partir daí, imagine que você é consultor interno de RH na empresa em que trabalha, que está passando por muitas mudanças,

inclusive gerando demissões.

Diante disso, seu papel é colher informações por meio de um questionário para posteriormente serem analisadas e interpretadas, de modo a gerar soluções para a organização.

Na fase de coleta das informações (entrevista de demissão), você se depara com a resistência de alguns colaboradores que se negam a responder o questionário. Estes não são pessoas consideradas "problemáticas" para a empresa. Qual deve ser sua abordagem como consultor em uma situação como essa?



### Lembre-se

Lembre-se de que a resistência sempre estará presente nos processos de mudanças, cabe ao consultor administrá-la e a empresa promover um trabalho de conscientização com muita transparência, ambos trabalhando para evitar o insucesso do processo.

### Resolução da situação-problema:

Para solucionar o problema, temos que relembrar conceitos que estudamos acerca da consultoria interna de RH. O profissional que atua nessa área deve agregar valor à gestão de pessoas, gerenciando-as de modo efetivo. Como agente facilitador deve auxiliar os colaboradores no esclarecimento de suas dúvidas, visando dissipar o medo e a insegurança, esclarecendo o objetivo real do questionário. No dia, a consultoria deve propagar suas ideias com transparência, ética, respeito e educação, objetivando estabelecer relações de confiança com as pessoas envolvidas nos processos de mudança.

### Faça valer a pena

**1.** De acordo com BOOG (2002) "a força da empresa, nesta nova era, vai residir na \_\_\_\_\_ da sua gestão, na \_\_\_\_\_, que pode ser capaz de promover e transformar sua \_\_\_\_\_ em resultados relevantes e \_\_\_\_\_".

Segundo o texto de BOOG apresentado acima, assinale a alternativa que apresenta o conjunto de palavras que preenche corretamente as lacunas.

- a) Capacidade, eficiência, competência, positivos.
- b) Competência, condição humana, potencialidade, sustentáveis.
- c) Potencialidade, eficiência, competência, sustentáveis.

- d) Comparação, condição humana, qualidade, positivos.
- e) Qualidade, produtividade humana, potencialidade, sustentáveis.

**2.** Assinale a alternativa correta.

- a) As atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos operacionais, no sentido de alcançar um ou mais objetivos e metas organizacionais.
- b) Paradigmas tradicionais vêm sendo reavaliados com o intuito de transformar os modelos de gestão.
- c) A verificação dos processos de recursos humanos na organização, que não possui essa área formalmente organizada.
- d) A utilização do conhecimento das pessoas e em colocá-las eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias de novos produtos e serviços inovadores.
- e) Às ações estratégicas da empresa, que possibilitam a melhoria da gestão de pessoas e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional.

**3.** Processo que exige a atuação multidisciplinar do profissional de RH na organização, como elo entre o cliente interno e o RH corporativo e o agente facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, oferece soluções e busca soluções.

O texto acima refere-se ao conceito de:

- a) Consultoria ambiental.
- b) Consultoria interna de recursos humanos.
- c) Consultoria organizacional.
- d) Consultoria externa de recursos humanos.
- e) Auditoria.

# Seção 1.4

## Ética da auditoria e consultoria em RH

### Diálogo aberto

Nesta seção, você conhecerá os principais conceitos éticos aplicados à consultoria e auditoria, e as principais responsabilidades dos envolvidos nesses processos. Também serão abordadas as competências dos profissionais que atuam nessa área.

A ética é um grande desafio no dia a dia das organizações, independentemente do tamanho, porte ou faturamento. As organizações que pretendem conquistar e manter um diferencial competitivo no mercado precisam estar atentas aos princípios éticos, conscientizando seus colaboradores sobre práticas e comportamentos que não são salutares, evitando assim a corrupção do todo. Quando a organização se encontra em situações de conduta irregular, isso traz impactos negativos não só para a sua marca e imagem – pois reflete diretamente nos seus produtos, serviços, e mercado – mas principalmente para os clientes internos e externos.

Lembra da empresa Alpha? Ela continua sendo o foco em nossos estudos. Você, como diretor de RH, recebeu informações de que pela 2ª vez consecutiva a empresa não atingirá as suas metas. Sendo assim, seu desafio nesta seção é apresentar uma proposta de redução de custos com pessoal, se baseando na ética e nas competências, papéis e responsabilidades requeridas dos envolvidos. Você, como profissional de Recursos Humanos, sabe muito bem o impacto desse tipo de redução. É preciso ética, embasamento e cautela nas decisões, para não gerar prejuízos ou riscos com passivos trabalhistas e a imagem da organização no futuro. Para tanto é preciso refletir sobre: será que o corte de pessoal é a melhor forma de reduzir os custos? Que tipo de serviço contribuiria mais para uma decisão assertiva na redução dos custos: auditoria ou a consultoria? A ética na auditoria e na consultoria é importante para garantir a confidencialidade necessária ao emitir os relatórios de informações que nortearão a proposta de soluções ao problema?

Por que os profissionais que exercem os papéis de auditor e

consultor devem possuir competências e conhecimentos específicos?

Sendo assim, o objetivo do nosso estudo nesta seção é:

- Conhecer a ética nos processos de auditoria e consultoria.
- Identificar as competências, papéis e responsabilidades requeridas dos envolvidos em processos de auditoria e consultoria em RH.

Desafio lançado! Bom estudo!

## Não pode faltar

Muitas organizações sofrem grandes penalidades devido à conduta antiética instaurada. Em se tratando da auditoria e consultoria em RH um exemplo seria a veracidade em relatórios e pareceres, pois no caso de serem fraudados, podem trazer uma repercussão negativa e muitos prejuízos no mundo dos negócios. Mas existem formas de prevenir e evitar tais situações, e uma delas é estabelecer a ética na organização por meio dos profissionais que nela atuam.

Para se falar de ética nos processos de auditoria e consultoria, primeiramente precisaremos conhecer o conceito de ética. Vejamos alguns conceitos.

A ética é na verdade como a educação de nosso caráter, temperamento ou vontade pela razão, em busca de uma vida justa, traduzindo o processo consciente ou intuitivo que nos ajuda a escolher entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal, entre o justo e o injusto. É a predisposição habitual e firme, fundamentada na inteligência e na vontade, de fazer o bem. Ser ético, portanto, é buscar sempre o bem, combater vícios e fraquezas, cultivar virtudes, proteger e preservar.

Segundo o dicionário Michaelis, ética é parte da Filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana. É ciência normativa que serve de base à filosofia prática. Conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão. Parte prática da filosofia social, que indica as normas a que devem ajustar-se as relações entre os diversos membros da sociedade.

A ética remonta historicamente da filosofia grega, com Aristóteles e Platão, sendo uma palavra derivada de *ethos*, referente aos costumes, à maneira e hábitos de certa cultura dos homens. Podemos dizer que é uma parte da filosofia (e das ciências sociais) que inclui o comportamento



e os princípios em que se baseiam a moralidade tanto social quanto da vida individual.

Conforme o exemplo do professor Ribeiro (2016), se compararmos as nossas vontades e desejos, conforme um barco à deriva, segundo alguns filósofos, estaríamos perdidos na inconstância da vida. A nossa vida social se tornaria impossível, um caos se nós não tivéssemos algo que nos norteasse, uma bússola, para nos guiarmos e educar a nossa vontade, e escolher entre o certo ou errado, ético ou antiético.

A fim de maior compreensão fez-se também necessária uma busca nos dicionários Aurélio e Sérgio Ximenes, nos quais o sentido de ética e moral nos expressa que ética é como moral, como norma que baseia-se em princípios e regras morais fixas, que precisam ser seguidas para vivermos em uma sociedade mais justa.

No dicionário do Aurélio (2010, p. 407), conceitua-se ética e moral como "estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto".

O autor Aurélio (2010, p. 604), também conceitua moral como "conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada".

O dicionário de Sérgio Ximenes (2002, p. 409), define ética como "ciência que estuda os juízos morais referentes à conduta humana, virtude caracterizada pela orientação dos atos pessoais segundo os valores do bem e da decência pública", e a moral como "conjunto de regras de conduta baseadas nas noções de bem e de mal". Mas como se aplica a ética nas organizações?

Conforme Soares (2009), as organizações são formadas por pessoas e só existem por causa delas. Por trás de qualquer decisão, de qualquer erro ou imprudência estão as pessoas. São elas que vão viver as glórias ou o fracasso da organização. Por isso, quando se fala de empresa ética, logo o nosso pensamento se remete a pessoas éticas. Uma política interna, com um código de conduta ética mal definido pode atingir três dos maiores patrimônios de uma empresa: as pessoas, a marca e a imagem.

No mundo globalizado em que as organizações estão inseridas, grande parte das companhias percebeu que ao buscar um diferencial

competitivo no mundo dos negócios, precisa ser eticamente responsável com o público interno – os seus colaboradores –, assim como com toda a cadeia de stakeholders (partes interessadas). Desta forma adotam o código de ética, disseminando e conscientizando todos os seus funcionários, buscando uma visão de negócio diferenciado. Vejamos alguns exemplos de atitudes éticas:

- No processo de seleção, a contratação de profissionais qualificados sem haver restrição quanto à diversidade, preconceito religioso, cor, raça.
- Remuneração e benefícios justos aos colaboradores.
- Regras no processo de compra ou aquisições transparentes.
- Utilização de propaganda adequada ao produto e imagem da empresa.
- Preservação do meio ambiente.



### Pesquise mais

Este trabalho demonstra a importância da elaboração do código de ética, sua aplicação e monitoramento do sistema. Código de ética: um Instrumento que adiciona calor – Estudo comparativo entre três instituições bancárias. Helena Maria Gomes Queiroz, Andrea Ribeiro Dias, Tarles Lemos do Prado.

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1166.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2016.

O código de ética irá nortear as atitudes e comportamentos de todos na organização, a fim de prevenir e garantir o cumprimento do código de conduta e ética se a empresa tem intenção de permanecer no mercado.

Agora que já compreendemos o conceito de ética, vamos falar da auditoria interna ou externa/independente. A auditoria pode ser classificada como auditoria externa ou independente (empresas prestadoras de serviços de auditoria ou auditores) ou auditoria interna. A proposta é conhecermos os dois tipos de auditoria e a conduta ética nos processos de auditoria.



### Assimile

Ética: é o estudo, uma parte da filosofia (e das ciências sociais) que inclui o comportamento e princípios que se baseiam na moralidade tanto

social como da vida individual.

Segundo o Aurélio (2005, p. 407), ética e moral "É o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto".

### **Auditor externo ou independente**

A formação do auditor externo ou independente deve ser em ciências contábeis, um contador legalmente habilitado e com registro no conselho Regional de Contabilidade, para exercer as funções de auditoria nas empresas que o contratam para o exercício de tal atividade.

O auditor independente deverá possuir a seguinte qualificação técnica:

Registro no CNAI: é através da aprovação do exame de qualificação técnica, realizado pelo CFC; tem como base medir os conhecimentos técnicos e competência técnica profissional para atuar como auditor independente. Deve ser lembrado que o auditor independente poderá atuar nas empresas que estejam subordinadas à Comissão Valor Mobiliário (CVM) como as empresas de capital aberto. O auditor deverá se qualificar se quiser atuar e se registrar tanto no Banco Central do Brasil como na área de Superintendência de Seguros Privados (Susep) para as empresas que atuam no setor de seguros.

Responsabilidade do auditor independente/externo: conforme o autor Osni Ribeiro (2014), os auditores devem seguir as regras das demonstrações contábeis em conformidade com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. As normas NBCTAs os conduzem e orientam.

Considera-se importante para o auditor, independente ou externo, cumprir as exigências éticas, e que a auditoria seja planejada e executada a fim de garantir uma segurança razoável, evitando distorções. A responsabilidade é exprimir a opinião sobre o tema auditado e elevar o grau de segurança dos usuários sobre a questão auditada.

Os princípios da ética profissional importantes para o auditor estão implícitos na ética profissional do contabilista e na NBC PA 01, e no código de ética da federação internacional de contadores (Ifac), cujo cumprimento se exige no exercício da função:

- Integridade.
- Objetividade.
- Competência e zelo profissional.
- Confidencialidade.
- Comportamento (ou conduta) profissional.

### **Auditor interno**

É o profissional que exerce as funções de auditoria interna, sendo preparado e qualificado para exercer a atividade pela própria empresa que trabalha. O objetivo de sua função é manter e garantir o exame, a avaliação e monitoramento dos controles internos, a fim de melhorar as operações da organização.

Em relação ao auditor interno, no Brasil não é exigida qualificação profissional para o exercício da função. Mas vale lembrar que para obter um diferencial em sua profissão e carreira há entidades internacionais que promovem cursos de especialização, como por exemplo:

- IIA Global – The Institute of Internal Auditors: com sede nos Estados Unidos.
- CIA – Certified International Auditor: obtém reconhecimento internacional.
- CCSA – Certification in Control Self-Assessment: afere os conhecimentos sobre os riscos e metodologias específicas sobre os controles internos.
- CGAP – Certified Government Auditing Professional: certificação especial para a prática de auditoria interna no setor público.

Sobre o código de ética, o profissional de auditoria possui pelo seu Conselho o código de ética com objetivo de esclarecer e orientar os procedimentos e responsabilidades referentes ao exercício profissional.

Princípios: é esperado que os auditores internos apliquem e defendam os seguintes princípios:

1. Integridade: a integridade dos auditores internos estabelece crédito e desta forma fornece a base para a confiabilidade

atribuída a seus julgamentos.

2. **Objetividade:** os auditores internos exibem o mais alto grau de objetividade profissional na coleta, avaliação, comunicação de informações sobre a atividade ou processo examinado. Os auditores internos efetuam uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e não são indevidamente influenciados pelos interesses próprios ou de terceiros na formulação dos julgamentos.

3. **Confidencialidade:** os auditores internos respeitam o valor e propriedade das informações que recebem e não divulgam informações sem a autorização apropriada, a não ser em caso de obrigação legal ou profissional de assim procederem.

4. **Competência:** os auditores internos aplicam conhecimento, habilidades e experiência necessários na execução dos serviços de autoria interna.

(Fonte: Disponível em: <[http://www.iiabrazil.org.br/new/images/down/03\\_IPPF\\_Codigo\\_de\\_etica\\_01\\_09.pdf](http://www.iiabrazil.org.br/new/images/down/03_IPPF_Codigo_de_etica_01_09.pdf)> Acesso em: 30 maio 2016).

### **Responsabilidades do auditor baseadas nas normas**

Conforme Lunelli (s. d.), as principais reponsabilidades do auditor, tanto interno como externo, vão muito além do tradicional e conservador conceito de fiscalização. O auditor deve averiguar e identificar eventuais falhas nos sistemas de controle de informações e documentação e no plano de organização; ele também se preocupa com a manutenção e prevenção desses sistemas, de forma que as não conformidades sejam minimizadas, atuando de maneira preventiva e apresentando sugestões para eventuais desvios (aplicação do conceito de qualidade total).

Segue um resumo das principais responsabilidades baseadas nas normas:

- Executar os trabalhos com honestidade, presteza e responsabilidade.
- Observar a lei e prestar as informações de acordo com a legislação.
- Não participar de qualquer atividade ilegal, conscientemente.

- Respeitar os preceitos éticos da profissão e da organização.
- Imparcialidade nas suas avaliações no processo de auditoria, evitar as distorções neste processo.
- Confidencialidade: devem ser prudentes no uso e proteger as informações obtidas nesse processo, evitar o uso para vantagens pessoais ou prejuízo em relação aos objetivos éticos e morais da organização e profissão.

### **Competências do auditor interno e externo**

Ao consultarmos o *The Institute of Internal Auditors* (Instituto de Auditores Internos 2009), as principais competências do auditor são:

- Assumir e se comprometer com as atividades que possuam conhecimento, habilidade e experiência.
- Seguir as normas de acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.
- Promover a educação continuada em busca de sua proficiência, e a eficácia e qualidade de seus serviços.

Já no caso do consultor interno ou externo, vamos resgatar o conceito de consultoria que segundo FRANÇA (2007, apud GIRARDI, LAPOLLI, TOSTA, 2009, p. 156), "é uma das funções e responsabilidades da área de recursos humanos onde são realizadas as atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas da organização".

Conforme Boog (2002, p. 113), a ética nos recursos humanos deve promover uma reflexão analítica e crítica, promover uma escolha na melhor forma de agir, e na conduta. Através de uma avaliação sobre moral, os valores e os princípios que aplicados na prática estabelecem as regras de como agir no RH.

### **Código de ética do consultor**

Veja a seguir os itens mais relevantes no papel profissional do consultor interno ou externo, segundo o Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO):

Parte I – Relação com o cliente:

- Indicar os objetivos e prever as possíveis limitações no processo

de consultoria.

- Transferir os conhecimentos necessários para a continuidade do negócio.
- Evitar conflitos de interesse, por exemplo concorrentes.
- Projetos de caráter exclusivo, deve obter a anuência do cliente para ir trabalhar numa empresa concorrente.
- Deve possuir a plena capacitação técnica ao assumir a responsabilidade do projeto.

Parte II – Relações com a comunidade:

- Seguir as leis e regulamentos legais em vigência.
- A sociedade espera que o consultor atue como um agente de mudança. Deve prestar desenvolvimento técnico, administrativo, tecnológico, modernidade e eficiência à organização.

Parte III – Relações com a categoria profissional:

- Deve evitar conflitos de interesse, se envolvendo em atividades paralelas, a fim de evitar distorção da imagem da categoria profissional.
- Deve reconhecer o crédito dos conhecimentos dos profissionais que contribuíram para o desenvolvimento de projetos que não foram desenvolvidos por eles.
- Ao oferecer os serviços prestados deve oferecer serviços dignos de confiança e livre de suspeitas de benefícios duvidosos.

### **Responsabilidades do consultor interno/externo**

Conforme o artigo de Girardi, Lapolli e Tosta (2009), a prática da Consultoria interna de recursos humanos deve focalizar o capital humano, pois a forma que for agir, conforme o nível de profundidade na organização, a mutação empresarial estará relacionada ao desempenho e produtividade das pessoas. Orlickas (2001) reforça que consultoria de desempenho humano, um modelo sistêmico, pode ser aplicável em diversas situações organizacionais, com uma ação simultânea de resolver e propor soluções para problemas e de aumentar a produtividade, que permite a visão do benefício global para a organização, envolvendo as pessoas no processo de mudança organizacional. A autora

ainda reforça, que as pessoas devem ter o desempenho no trabalho diretamente vinculado à cultura e estrutura organizacional, às estratégias, metas, processos organizacionais, ao ambiente de trabalho, recursos, prioridades e normas e práticas de gestão, portanto, o consultor considera a organização em termos de negócio do cliente, atuação, aprendizagem e ambiente de trabalho, o que possibilita que ele possa definir as intervenções.

Para complementar, Girardi, Lapolli e Tosta (2009) reafirma a importância das normas e procedimentos éticos da consultoria de RH, somando ao papel do consultor o comprometimento em assumir e executar atividades para as quais tenha competência, prestar assistência ao cliente na melhoria da sua produtividade e atuar como agente de mudanças voltado à cidadania. Sintetiza que o desenvolvimento e crescimento contínuo organizacional possui relação com a conduta e atitudes éticas. O papel do consultor deve ser o de promover essas mudanças e propiciar novos paradigmas organizacionais de cidadania. O consultor dentro das suas principais responsabilidades, deve ser um exemplo de comportamento para a organização; então seu trabalho guia-se pelo profissionalismo, confiabilidade e pela parceria.

Em relação às competências profissionais do consultor interno/externo, vamos relembrar o conceito de competências:



**“É a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc., em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado”. (RESENDE, 2003, p. 32)**

Para Dutra (2004), competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega do trabalho.

O consultor de recursos humanos, ou gestão de pessoas, deve reunir conhecimentos e cultivar competências essenciais ao sucesso profissional, sempre pautado por uma conduta ética.

Para facilitar a compreensão das competências listadas pela autora Orlickas, vamos separá-las conforme Dutra (2004, p. 25-28) em competências individuais e essenciais:



**Competências individuais:** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam e agregam valor à organização e de contribuir para a entrega no trabalho.

**Competências essenciais:** são fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais na sua estratégia.

Tabela 1.3 | competências individuais e essenciais

Competências individuais	Competências essenciais
Agente de mudanças	Comprometido com os resultados estratégicos
Perfil negociador/ resistência	Conhecimento, "expertise" na área de atuação
Inovador	Metodologia de pesquisa
Equilíbrio emocional	Gestão de custos
Experiência – KNOW HOW	Legislação trabalhista
Compartilhar conhecimento	Gestão de projetos
Comportamento ético	Gestão de qualidade
Empreendedor	Gestão estratégica
Aprendizagem contínua	

Fonte: adaptada de Soares (2009) e Orlickas (2001).



### Refleta

Será que todos podem criar uma oportunidade de carreira como consultor de RH? Identifique as competências estudadas nesta seção, faça uma autoavaliação de pelo menos 3 que você julga ter.



### Exemplificando

Estamos vivenciando um momento de crise nacional, envolvendo a política no nosso país e os reflexos nas organizações. Você deve observar os processos de demissões como estão em alta. E estamos falando de ética, verificando como as empresas nesse processo demissional devem atuar com ética.

A orientação é que esse processo em um momento tão difícil e desestabilizador, deve ser digno e apoiado pelo RH. Algumas atitudes do RH podem facilitar esse momento que deve ser: individual, pessoal e com privacidade. "Prever recursos de orientação para continuidade de carreira", conforme Boog (2002, p. 132) também pode ser adotado.



### Vocabulário

**Stakeholders:** significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

## Sem medo de errar

Sabemos que estamos vivenciando um momento que exige, tanto dos profissionais como das empresas, um valor agregado e diferencial competitivo. Pela observação no contexto atual, no mercado de trabalho e de auditoria e consultoria temos uma grande oferta de profissionais capacitados e experientes nesse mercado.

Como identificar os profissionais de auditoria ou consultoria que possam ajudar a organização nesse processo de reorganização estrutural?

Lembre-se: a resistência pode estar presente nesse processo de mudança em todos os níveis organizacionais, e o auditor ou consultor deverá atuar de forma a propor e quebrar paradigmas.

Para solucionar a situação-problema apresentada, sugerimos:

- Resgatar o conceito de ética, ética na auditoria e na consultoria de RH.

- Relembrar as competências listadas acerca do papel do auditor e do consultor de RH.

- Pesquisar no material os papéis e responsabilidades requeridas de cada um desses profissionais.

- Identificar as competências que trarão a vantagem competitiva, facilidade na gestão de pessoas e relacionamento interpessoal.

- Redijir o seu parecer, avaliando o contexto da empresa Alpha e respondendo aos seguintes questionamentos: será que o corte de pessoal é a melhor forma de reduzir os custos? Que tipo de serviço contribuiria mais para uma decisão assertiva na redução dos custos: auditoria ou a consultoria? A ética na auditoria e na consultoria é importante para garantir a confidencialidade necessária ao emitir os relatórios de informações que nortearão a proposta de soluções ao problema?

- Elaborar e apresentar sua proposta de redução de custos.

## Avançando na prática

### Erros do consultor interno/externo no exercício da profissão

#### Descrição da situação-problema

Você atua na área de RH há mais ou menos 10 anos. A sua empresa, XPTO, pediu para você acompanhar/avaliar uma consultoria externa que está realizando um projeto de seleção – PROGRAMA *TRAINEE* – cujo objetivo é a contratação de profissionais recém-formados e com potencial para o investimento de treinamento para prepará-los ao exercício de futuros gestores.

Nesse período de acompanhamento você percebeu alguns detalhes que o fez ficar atento e preocupado com o resultado do projeto:

- O consultor responsável na maioria dos dias não chega no horário estabelecido, e você verifica que os candidatos ficam aguardando mais de meia hora na recepção da empresa.
- As oportunidades que o consultor teve você percebeu que ele leva tudo na “esportiva”, pois é muito brincalhão.
- Um dos candidatos que você teve uma entrevista comentou que o consultor relatou problemas com a empresa de consultoria, por exemplo, atraso de pagamento, carga excessiva de trabalho etc.

A pergunta que não quer calar é: como resolver essa situação de forma que não comprometa o projeto PROGRAMA *TRAINEE*?



#### Lembre-se

Este é o momento de você rever os conceitos de ética e de competências individuais na profissão de consultor externo.

#### Resolução da situação-problema

Para resolver o problema temos que relembrar os conceitos que estudamos acerca da ética do consultor interno/externo e as competências necessárias para o exercício do papel profissional.

Será necessária uma reunião com a consultoria e esclarecer os papéis e competências necessárias do consultor.

Você será o profissional que utilizará a ética e o sigilo de forma que não comprometa o projeto PROGRAMA *TRAINEE*.



### Faça você mesmo

Pesquise na internet e revistas especializadas as empresas de consultoria e verifique a missão, visão, valor, o que elas divulgam no site institucional e compare com o código de ética dos auditores e consultores de RH. Compartilhe esse desafio com seus colegas de estudo.

## Faça valer a pena

**1.** A ética é na verdade como a educação de nosso caráter, temperamento ou vontade pela razão, em busca de uma vida justa, traduzindo o processo consciente ou intuitivo que nos ajuda a escolher entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal, entre o justo e o injusto. É a predisposição habitual e firme, fundamentada na inteligência e na vontade, de fazer o bem. Ser ético, portanto, é buscar sempre o bem, combater vícios e fraquezas, cultivar virtudes, proteger e preservar.

De acordo com o autor Aurélio, qual é o conceito de ética?

- a) É um estudo filosófico em que a palavra ética vem do grego e quer dizer Ethos.
- b) Ética é parte da Filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana.
- c) É o estudo, uma parte da filosofia e das ciências sociais que inclui o comportamento e princípios que se baseiam a moralidade tanto social como da vida individual.
- d) É a geração de valor moral nos cidadãos e consequentemente nas organizações, uma vez que são formadas por pessoas.
- e) É o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

**2.** Em relação ao auditor externo ou independente, qual deve ser a formação desse profissional?

- a) Formação em Ciências Contábeis e especialização em RH.
- b) Formação em Administração de Empresas e especialização em RH.
- c) Formação em Engenharia de Auditoria e cursos de especialização nas normas.
- d) Formação em Ciências Contábeis com cursos de especialização e registro no CNAI.
- e) Formação em Ciências Contábeis e especialização em engenharia.

**3.** Leia as alternativas a seguir e responda: qual é formação do auditor interno?

- a) Formação superior em Ciências Contábeis.
- b) Formação superior em Administração de Empresas.
- c) Formação em Engenharia de Auditor.
- d) Formação superior em Ciências Contábeis com cursos de especialização e registro no CNAI.
- e) Não é exigida nenhuma formação técnica, poderá realizar cursos de especialização para obter um diferencial na sua carreira.

# Referências

- BOOG, G. G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de Gestão de pessoas e equipe**: estratégias e tendências, v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria contábil teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS, S. V. dos S. **Auditoria de processos organizacionais**: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. **Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 133-146.
- GIL, Antonio de loureiro; ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Balanco intelectual**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIRARDI, D. M. **Consultoria empresarial**: uma opção profissional e um projeto de vida. Disponível em: <[https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod\\_resource/content/1/Artigo\\_6\\_dante\\_Consultoria.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod_resource/content/1/Artigo_6_dante_Consultoria.pdf)>. Acesso em: 8 mai. de 2016.
- GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. T. A Consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 151-176, set./dez. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p151>>. Acesso em: 8 maio 2016.
- HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 8ª Ed. Nova Ortografia. 2010, Positivo Editora.
- IBCO. Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. **Código de ética do consultor organizacional**. São Paulo: IBCO, 1981. Disponível em: <[http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/08/C%C2%BEdigo-de-tica\\_Completo2.pdf](http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/08/C%C2%BEdigo-de-tica_Completo2.pdf)>. Acesso em: 8 maio 2016.
- IPPF. INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Estrutura internacional de práticas profissionais**. São Paulo: IPPF, 2012. Disponível em: <[http://www.iibrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013\\_portuguese.pdf](http://www.iibrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013_portuguese.pdf)>. Acesso em: 8 maio 2016.

- LEITE, L. A. M. da C. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- LOPES, Regina Silva. A consultoria interna de recursos humanos como novo modelo de atuação em recursos humanos. 42 f. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/REGINA%20SILVA%20LOPES.pdf>>. Acesso em: 22 mar 2018.
- LUNELLI, R. L. **Auditoria**: responsabilidade legal e ética profissional. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/auditoria-responsabilidade-etica.htm>>. Acesso em: 12 maio 2016.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PORTAL Contabilidade. **Norma brasileira de contabilidade interpretação técnica NBC T 11 - IT – 07**: planejamento da auditoria. Portal Contabilidade, 2016. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1107.htm>>. Acesso em: 8 maio 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: pesquisa e benchmarking e empresas de ponta. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- QUEIROZ, H. M. G.; DIAS, A. R.; PRADO, T. L. do. **Código de ética**: um instrumento que adiciona valor – Estudo comparado em três instituições bancárias. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1166.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2016.
- RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 2003.
- RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. **Auditoria fácil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- RIBEIRO, P. S. **O que é ética?** Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilescola.uol.com.br/sociologia/o-que-etica.htm>>. Acesso em: 12 maio 2016.
- SOARES, J. L. et al. A importância da auditoria de recursos humanos. **Revista Contabilidade & Amazônia**, Sinop, v. 2, n. 1, 2009.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Código de ética**. 2009. Disponível em: <[http://www.iiabrazil.org.br/new/images/down/03\\_IPPF\\_Codigo\\_de\\_etica\\_01\\_09.pdf](http://www.iiabrazil.org.br/new/images/down/03_IPPF_Codigo_de_etica_01_09.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2016.
- TIMOSSI, J. E. dos S.; DIAS, S. A. A. **Consultoria interna**: uma nova forma de atuação para o profissional de recursos humanos. 2010. Disponível em: <<http://www.taniazambelli.com.br/conhecimento-alunos/consultoria-interna-uma-nova-forma-de-atua-o-para-o-profissional-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 7 maio 2016.
- XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- XIMENES, Sergio. **Minidicionário Ediouro da Língua Portuguesa**. Nova Fronteira, 2002.





# Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle

### Convite ao estudo

Nesta unidade, você será capaz de compreender, de forma simples e objetiva, os conceitos de auditoria em recursos humanos. Identificaremos os agentes, a periodicidade, os fatores de influência, a coleta e as fontes de informação, os padrões de avaliação, os controles internos de RH, as fases e a estrutura de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH.

O objetivo geral desta unidade curricular é prepará-lo para aplicar a auditoria de recursos humanos nos subsistemas, examinando analiticamente e pericialmente as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador, políticas e práticas de pessoal em uma organização, avaliando o seu funcionamento atual, e por fim, emitindo um parecer sobre as irregularidades encontradas na análise, sugerindo ações que a empresa poderá realizar para melhorar seus processos, desempenho e resultados.

Retomando o contexto da empresa Alpha, você será convidado a fazer um trabalho de auditoria geral na área de recursos humanos, uma vez que a empresa está interessada em aprofundar seu conhecimento acerca dos procedimentos adotados para conseguir avaliar se há compatibilidade entre os processos praticados e o momento atual da empresa no mercado em que ela está inserida.

Bons estudos!

# Seção 2.1

## Agentes de auditoria de RH, periodicidade e fatores de influência

### Diálogo aberto

Nesta seção, você conhecerá os principais agentes do processo de auditoria em RH; os principais fatores de influência em processos de auditoria e a periodicidade recomendada para diferentes subprocessos de RH. Sendo assim, o objetivo de aprendizagem desta seção de estudo é:

- Compreender quem são os principais agentes que podem conduzir o processo de auditoria.
- Conhecer quais os fatores que podem influenciar nos resultados da auditoria.
- Compreender qual é a frequência apropriada para se conduzir o processo de auditoria.

Você, sendo o diretor de RH da empresa Alpha e ainda mantendo sua missão de redução de custos com a gestão de pessoas, precisa identificar como tudo está sendo conduzido no ambiente profissional no que diz respeito à condução da gestão de pessoas, identificando melhorias e até mesmo reduções. Em reunião com o auditor, que aspectos você consideraria importante de ser primeiramente auditado? Por quê? Responsável pelas principais decisões, seu desafio será então identificar, junto com o auditor, o melhor caminho a ser considerado. Sendo assim, comece pensando: por onde você iniciaria? Como organizaria seu material de investigação e que fatores deveriam ser objeto de investigação?

Assim, vamos proporcionar informações importantes, para que você possa definir as melhores alternativas. Portanto, não perca de vista seu objetivo e compreenda profundamente os conteúdos disponíveis a seguir.

### Não pode faltar

Relembrando sobre os conceitos de auditoria tratados até o momento, entendemos que essa atividade faz parte do subsistema

de RH e está preocupada com o processo de monitoramento. Conforme abordado por Chiavenato (2015), sabemos que as organizações não funcionam ao acaso. Precisam ter sua missão, visão e planos estratégicos definidos, para que continuem em sua rota de desenvolvimento. Para o autor o controle na empresa visa assegurar que as diferentes unidades da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto.

Assim, a auditoria na área de RH tem como uma das contribuições garantir e incentivar uma análise apurada das políticas e práticas de pessoal da empresa e avaliar como seu funcionamento está ocorrendo, seguida de sugestões para melhoria. Segundo Chiavenato (2015, p. 494), o propósito da auditoria de RH "é mostrar como o programa está funcionando para identificar e localizar práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando seu custo ou, então, práticas e condições que devam ser acrescentadas".

Vamos pensar então quem são os profissionais que podem conduzir o processo de auditoria na empresa?



#### Pesquise mais

Para que você entenda melhor o objetivo da auditoria, indicamos a leitura do artigo "Auditoria Operacional de Recursos Humanos" da empresa Carvões BV. Ao olhar esse artigo você poderá facilmente identificar o trabalho de medição e prevenção, que envolvem o estabelecimento de ações que visem solucionar problemas ou preveni-los. Esse trabalho evita demandas judiciais e infrações administrativas, possibilitando mais clareza de como pode ser o resultado dessa prática.

Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/681/TCC%20-%20Luciane%20Braz.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

Para conduzir o trabalho de auditoria, podemos ter três perspectivas que nos auxiliam nessa definição do profissional que conduzirá esse trabalho:

- Primeiro – podemos contratar um auditor externo à nossa empresa.
- Segundo – podemos ter equipes internas de auditoria sendo coordenadas pelo diretor de RH.
- Terceiro – podemos ter equipes internas de auditoria com um auditor externo coordenando e orientando os trabalhos.



Você acredita que qualquer profissional formado pode executar o trabalho de auditoria interna de recursos humanos?

Yoder (1969 apud Chiavenato, 2015, p. 78) “realça fortemente o papel da auditoria de recursos humanos. Para ele, as mudanças influem na tendência à sistematização dos exames formais de RH.” O que isso significa? Que ao conduzir um processo de auditoria, devemos nos preocupar com vários acontecimentos no contexto em que as organizações estão inseridas. Esses acontecimentos podem influenciar e interferir nos resultados, não nos sendo apresentados como de fato seriam, o que acaba nos levando a resultados distorcidos.

Ter um profissional interno como auditor favorece a realização de trabalhos que busquem identificar uma série de distorções que rapidamente podem ser corrigidas. Entendendo mais este papel, vejamos a concepção sobre auditoria interna de Franco e Marra (2000, p. 217 apud FIORESE et al. p. 65) que define:



**A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas.**

Assim, a auditoria tem por finalidade e objetivo beneficiar e proteger as organizações com um melhor controle de seu patrimônio.

Ainda segundo Franco e Marra (2000, p. 217, apud FIORESE et al. p. 56) a auditoria tem suas vantagens e desvantagens.



**A vantagem da auditoria interna é a existência, dentro da própria organização, de um departamento que exerce permanentemente controle prévio, concomitante e conseqüentemente de todos os atos da administração. A desvantagem da auditoria interna é o risco de que os funcionários do departamento de auditoria sejam envolvidos pela rotina de trabalho e só examinem aquilo que lhes é oferecido para exame.**

Desta forma, para Paula a auditoria interna é importante para a organização porque:

(1999, p. 40, apud FIORESE et al. p. 42):

- É parte essencial do sistema global do controle interno.
- Leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções.
- Mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento.
- É uma atividade abrangente, cobrindo todas as áreas da empresa.
- É medida pelos resultados alcançados na assessoria à alta administração e à estrutura organizacional, quanto ao cumprimento das políticas traçadas, da legislação aplicável e dos normativos internos.
- Apresenta sugestões para melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização.
- Recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade.
- Assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis merecem confiança e refletem a realidade da organização e que as diretrizes traçadas estão sendo observadas.
- Estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação.
- Coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental.
- Avalia, de forma independente, as atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da companhia e por empresas controladas e coligadas.
- Ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia.

Portanto, é fundamental que ao desempenhar o seu papel, o auditor e também o responsável que fará uso dos resultados se atentem ao analisar as variáveis, constatando se não há possibilidade de resultados distorcidos.

Para facilitar sua compreensão vamos listar a seguir as mais importantes mudanças que podem alterar o cenário da auditoria de RH segundo Chiavenato (2015, p. 498):

1. Mudança nas filosofias e teorias administrativas: particularmente aquelas que consideram a participação e identificação do empregado como influências significativas e positivas no incentivo e no êxito das organizações.
2. Mudança do papel do governo: e sua crescente intervenção no sentido de policiar e administração do potencial humano e proteger os interesses dos empregados, aumentando-lhes a segurança econômica e o pleno emprego.
3. Expansão dos sindicatos: e determinação bilateral da política de emprego nas relações com os empregados.
4. Elevações salariais: com custos crescentes de mão de obra e oportunidades de vantagem competitiva na administração de pessoas.
5. Mudança de habilidades e competências requeridas: com crescentes proporções de trabalhadores técnicos e profissionais, que apresentam problemas administrativos mais difíceis e uma atitude mais crítica à administração.
6. Aumento de despesas: para as divisões de staff de RH.
7. Competição internacional: cada vez mais agressiva em função da globalização da economia.

Continuando no entendimento desta seção é hora de entendermos com que periodicidade se pode conduzir o processo de auditoria de RH. Para que haja uma melhor definição dessa periodicidade, é importante compreender as formas de auditoria mais conhecidas.

Segundo Ramos (s. d., n. p.) explica em artigo publicado no portal de auditoria, as formas mais conhecidas de auditoria definem-se quanto à extensão, à profundidade e à tempestividade.

Vejamos cada uma dessas formas.

• **Extensão:** segundo o juízo do auditor quanto à confiança que tenha nos controles internos e no sistema contábil, essa forma de auditoria pode ser:

a) Geral: quando abrange todas as unidades operacionais.

b) Parcial: quando abrange especificamente determinadas unidades operacionais.

c) Por amostragem: a partir da análise do controle interno e recorrendo-se a um modelo matemático, identificam-se áreas de risco e centram-se os exames sobre estas áreas.

### • **Profundidade**

a) Integral: inicia-se nos primeiros contatos de uma negociação, estendendo-se até as informações finais. Compreende o exame minucioso dos documentos (origem, autenticidade, exatificação); dos registros; do sistema de controle interno (quanto à eficiência e à aderência); e das informações finais geradas pelo sistema.

b) Por revisão analítica: esta é uma das metodologias para a qual emprega-se o conceito de auditoria prenunciativa, segundo o qual auditar é administrar o risco. Opera-se com trilhas de auditorias mais curtas, para obter razoável certeza quanto à fidedignidade das informações.

### • **Tempestividade**

a) Permanente: pode ser constante ou sazonal. Esse processo oferece vantagens à empresa auditada e aos auditores, especialmente quanto à redução de custos e de tempo de trabalho. Como as áreas de risco são detectadas no primeiro planejamento, o acompanhamento pelos auditores definirá aquelas já eliminadas e as novas que possam ter surgido. Assim, o auditor pode focar seu trabalho e diminuir as visitas, pela facilidade de detecção de problemas.

b) Eventual: sem caráter habitual ou periodicidade definida, exige completo processo de ambientação dos auditores e de planejamento todas as vezes em que vai ser feita.

Diante dessas variáveis podemos compreender que a periodicidade está diretamente correlacionada com o tipo da informação que se investiga, ou seja, a periodicidade pode ser anual, mensal, semanal ou esporádica. Por exemplo: subsistema de rotinas trabalhistas é composto por outros tantos processos que se desdobram. A auditoria sobre o processamento da folha pode ser mensal durante o período de um ano, até se perceber que o sistema processa corretamente todos os parâmetros estabelecidos por lei ou conforme determinação da empresa para continuamente acompanhar a realização dos cálculos e o estabelecido em leis trabalhistas.

A essa altura você deve ter percebido então que realizar o processo de auditoria demanda uma condição de análise bastante aguçada e com clareza do que se pretende alcançar com esse trabalho, para estabelecer quem irá conduzir o processo, que cuidados deverão ser demandados para não haver interferência nas análises e interpretação e finalmente poder estabelecer a periodicidade mais adequada diante dos objetivos pretendidos.



### Assimile

Realizar o processo de auditoria requer especialidade, discernimento e compreensão do que se pretende realmente alcançar com os resultados obtidos. Não se esqueça que o grande objetivo é provocar correções de desvio e levar a organização para processos de desenvolvimento.

Lembre-se de que a auditoria leva a melhorias e como tal não pode ser considerada um processo de "caça às bruxas", porque pode provocar resultados completamente negativos e não contribuir para o crescimento da organização.



### Exemplificando

Em situações em que se está fazendo o processo de implantação de um novo sistema de recursos humanos para processamento de folha de pagamento, será inevitável a medida de se fazer auditorias nos resultados de processamento de folha por um período de, no mínimo, 4 meses, com o objetivo de se verificar se o novo sistema está realizando todos os cálculos de folha corretamente.



### Faça você mesmo

Pense que você é um funcionário da empresa em que o novo sistema de folha está sendo implantado e surge uma preocupação da sua parte,



porque a empresa não estabeleceu em nenhum momento a preocupação de fazer o processo de auditoria nos cálculos gerados pela folha. Como você poderia propor que fosse tomada essa iniciativa e conduta?

## Sem medo de errar

Agora que você já conheceu os principais conceitos relacionados aos temas de quem são os principais agentes do processo de auditoria em RH, os principais fatores de influência em processos de auditoria e a periodicidade recomendada para diferentes subprocessos de RH, é hora de retomar a situação-problema proposta no início da seção. Lembre-se de que, colocando-se no papel do diretor de RH da empresa Alpha, você precisa considerar o que deverá ser primeiramente auditado. Por quê? Responsável pelas principais decisões, seu desafio será então identificar junto com o auditor o melhor caminho a ser considerado.

Sendo assim, inicialmente você precisa observar as informações contidas no próprio caso apresentado na Unidade I, pois lá há pistas importantes que podem te ajudar nessa tomada de decisão. Lembre-se de que uma análise criteriosa dos processos de RH e compreensão do contexto da empresa serão fundamentais para que você não se perca em sua análise. Sendo assim, indicar um processo de auditoria parece o mais adequado, e, principalmente, pelo subsistema de rotinas trabalhistas, uma vez que há um impacto financeiro bastante significativo, certo?

Além disso, é justamente um processo de auditoria o que permitirá, a partir de exame criterioso de documentos, registros, informações etc., mensurar com exatidão para, não só constatar, mas principalmente orientar e prevenir irregularidades, evitando problemas fiscais, além de evitar desperdícios financeiros com pagamentos incorretos ou indevidos.



### Atenção

A auditoria deve ser exercida em caráter de entendimento e que o trabalho executado tenha e mereça toda a credibilidade possível, não sendo permitida a existência de qualquer sombra de dúvida quanto à honestidade e aos padrões morais do auditor.

### Folha de pagamento e novo sistema de folha adquirido

#### Descrição da situação-problema

Imagine que você trabalha numa empresa em que tinha um sistema de folha de pagamento criado exclusivamente para atender a sua empresa. Entretanto, com a vinda do e-social, sua empresa teve que adquirir um sistema mais moderno e compatível com as novas exigências governamentais. Entretanto, você percebeu que seu gestor imediato não apresenta requisitos necessários, por exemplo, paciência e condições de realizar a análise detalhada dos critérios e procedimentos parametrizados no sistema. Como você conduziria essa conversa com seu superior, uma vez que você acredita ter o perfil necessário para tocar esse projeto?



#### Lembre-se

Lembre-se de que este trabalho demanda identificar as formas de auditoria existentes, bem como o tipo de impacto que pode interferir nos resultados e provocar distorções muito significativas. Portanto, examine o conteúdo disponibilizado nesta Unidade II e tente identificar um plano de ação compatível para se alcançar o melhor resultado, com menor número de erros possíveis.

#### Resolução da situação-problema

De maneira muito profissional, você deveria antes de conversar com sua liderança, estabelecer um plano de trabalho que demonstre a necessidade de uma equipe Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle de profissionais internos para realizar auditoria nos resultados efetuados pelo novo sistema de folha de pagamento estabelecendo a periodicidade de investigação de pelo menos 4 meses com o sistema antigo de folha de pagamento rodando em paralelo para realização de conferências e consistências, além de identificar se todos os procedimentos antigos eram compatíveis com os aspectos determinados em lei, visando o alcance do melhor resultado.



#### Faça você mesmo

Pesquise em sites ou revistas da área administrativa, exemplos de cases em que a empresa se preocupou inicialmente em fazer auditoria no

sistema atual de folha de pagamento, para depois implantar o novo sistema de folha, visando exclusivamente implantar um novo sistema completamente “blindado” para não incorrer em erros.

## Faça valer a pena

**1.** A auditoria de RH faz parte de qual subsistema de RH?

- a) Subsistema de provisão.
- b) Subsistema de aplicação.
- c) Subsistema de monitoração.
- d) Subsistema de manutenção.
- e) Subsistema de desenvolvimento.

**2.** Sabemos que as organizações não funcionam ao acaso, então, do que elas precisam para continuar na rota de desenvolvimento?

- a) Precisam ter sua missão, visão e planos estratégicos definidos.
- b) Uma investigação sobre o sistema de pagamento em RH.
- c) Um exame dos riscos legais e trabalhistas.
- d) Um processo preventivo.
- e) Uma análise sistemática da gestão de RH.

**3.** Qual o propósito da auditoria de RH?

- a) É mostrar como o programa está funcionando para identificar e localizar práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando seu custo ou, então, práticas e condições que devam ser acrescentadas.
- b) São usados indiscriminadamente, pois seus resultados são os mesmos.
- c) É mostrar como os relatórios são usados indiscriminadamente, pois seus resultados serão sempre os mesmos.
- d) Demonstrar todos os erros existentes para punição dos profissionais envolvidos.
- e) São diferentes a depender do contexto.

## Seção 2.2

### Coleta e fontes de informação para a auditoria de recursos humanos

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você teve a oportunidade de conhecer os principais agentes do processo de auditoria em RH, os principais fatores de influência em processos de auditoria e a periodicidade recomendada para diferentes subprocessos de RH.

Você se lembra da segunda seção de estudo desta unidade de ensino? Na Seção 1.2, você foi incumbido de identificar, nos diversos subsistemas de RH, que informações serviriam de base para definição dos indicadores a serem trabalhados em um possível processo de auditoria. Portanto, não perca de vista a empresa Alpha, que nos acompanhará durante este estudo. Para continuar no seu processo de investigação, os conteúdos aqui trabalhados irão contribuir na definição e estruturação das fontes de informação que vão compor o instrumento para auditoria.

Recorde-se da estruturação do setor de recursos humanos. Você já teve a oportunidade de conhecer os subsistemas com suas principais atividades, políticas e práticas. Esta informação será muito importante para resolver a situação-problema desta seção.

Foi solicitado a você realizar uma auditoria interna de recursos humanos. Para realizar esse trabalho, será fundamental definir a composição dos principais itens da auditoria. Para isso será necessário refletir sobre: que possíveis indicadores podem ser aplicados em cada um dos subsistemas de RH? E quais itens de uma boa política e prática de RH podem ser considerados em cada um desses subsistemas? Como você pode estruturar o formulário para realizar a auditoria?

Com essas questões em mente, você terá condições de resolvê-las e atingirá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Identificar as fontes adequadas de informações para compor o instrumento de auditoria de RH.
- Identificar as principais políticas que serão base para definir os itens

de auditoria.

- Compreender como elaborar o planejamento de Auditoria da forma mais adequada.

Está pronto? Vamos ao trabalho!

Bom estudo!

## Não pode faltar

Uma empresa é constituída de valores, e as pessoas nesse contexto constituem-se como o elemento mais importante, porque é através do desempenho das pessoas que se alcança os objetivos organizacionais propostos.

Uma das grandes preocupações da Auditoria de RH, segundo Chiavenato (2015, p. 494) "é mostrar como o programa está funcionando para identificar e localizar práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando seu custo ou, então, práticas e condições que devam ser acrescentadas".

Sendo então um processo investigatório, seu maior objetivo é mostrar o modo de funcionamento do sistema de RH, de maneira a apontar práticas e atitudes que são prejudiciais à empresa e que possam onerá-la.

Resgate em sua memória a estruturação da área de RH que foi apresentada anteriormente. Segundo o que nos relata Chiavenato (2014), a área de recursos humanos pode ser dividida em subsistemas a fim de facilitar e visualizar o entendimento da área como um todo. Os seis subsistemas formam um processo global, interligados como se fosse uma rede, um influenciando e facilitando o outro e o processo como um todo. Vejamos a tabela a seguir:

Tabela 2.1 | Subsistemas de RH e seus objetivos

Subsistema de RH	Objetivo	Atividades envolvidas
Agregar pessoas	Incluir novas pessoas na empresa.	Pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, integração.
Aplicar pessoas	Desenhar as atividades que as pessoas realizarão na organização.	Desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, avaliação do desempenho.
Recompensar pessoas	Incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.	Recompensas, remuneração e benefícios e serviços Sociais.

Desenvolver pessoas	Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.	Treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, educação corporativa, gestão de mudanças e desenvolvimento de carreiras.
Manter pessoas	Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades.	Administração da cultura e do clima organizacional, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida e relações sindicais.
Monitorar pessoas	Como saber o que são e o que fazem as pessoas na organização.	Banco de dados, sistema de informação, controles e responsabilidade social.

Fonte: adaptada de Chiavenato (2014).

Pois bem, tomando esta estruturação, temos condições de identificar as principais fontes de informação de auditoria de RH, conforme apresentado na sequência. A Auditoria de RH baseia-se em verificações, acompanhamentos, registros e estatísticas. Vejamos a lista de itens que pode compor a auditoria de RH, na tabela 2:

Tabela 2.2 | Fontes de informação de auditoria de RH

Funções Básicas	Registros e estatísticas
Análise e descrição de cargos	A – Características dos cargos B – Requisito para cargos C – Custo da análise
Recrutamento	A – Questionário de solicitação de pessoal B – Especificação do número de candidatos • Fontes • Anúncios • Indicação de funcionários • Meios etc. C – Custos do recrutamento dos funcionários
Seleção	A – Bases para seleção (características pessoais) • Resultados nos testes • Checklists de entrevistas • Educação, treinamento • Experiência • Referências e indicações • Estado civil etc. B – Custos envolvidos no processo – custos das entrevistas e testes
Treinamento	A – Número de empregados por treinamento B – Grau e resultados dos treinamentos C – Tempo de treinamento necessário D – Custos por tipo de treinamento
Nível de empregados	A – Documentação da produtividade B – Custos do programa de registros

Promoções e Transferências	A – Registro das promoções e transferências realizadas em determinado período B – Registro de tempo de serviço C – Custos envolvidos no processo
Manutenção do moral e disciplina	A – Informações sobre o nível do moral do grupo B – Informações disciplinares C – Informações sobre distúrbios ocorridos D – Utilização dos benefícios concedidos e utilizados E – Custos envolvidos no processo
Saúde e segurança	A – Documentação sobre sanidade (nº de visitas ao médico, enfermidades existentes e tipificação destas, determinação dos dias perdidos devido a enfermidades existentes e determinação de deficiências físicas) B – Documentação sobre ocorrências de acidente (local, frequências, intensidade etc.) C – Custos destes para a empresa
Controle de pessoal	A – Documentação existente sobre o pessoal da empresa B – Documentação sobre horas de trabalho C – Dados sobre o turnover D – Custos dos serviços de segurança, manutenção e compensações
Administração de salários	A – Documentação sobre salários pagos B – Nível dos salários pagos C – Incentivos D – Bonificações E – Determinação do valor dos cargos
Acordos coletivos	A – Especificação dos membros dos sindicatos B – Determinação dos acordos suspensos C – Determinação de suspensão do trabalho D – Especificação das cláusulas contratuais E – Custos envolvidos no processo

Fonte: adaptada de Chiavenato (2015, p. 496).

Tomando por base essas funções básicas, fica claro que a auditoria permite verificar até que ponto a política de RH está devidamente estruturada para uma realidade aceitável e até que ponto a prática e procedimentos são adequados à política e teoria adotadas (CHIAVENATO, 2015).

Trata-se então, de avaliar e mensurar resultados da área de RH nas suas atividades de maior ou menor prioridade, tais como são especificados, segundo Chiavenato (2015, p. 497):

- Indicadores de eficiência e eficácia quanto à formação de staff, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios sociais, relações sindicais etc.
- Clarificação de objetivos e expectativas quanto à ARH em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos.
- Alocação de recursos e resultados obtidos.

- Contribuição do RH aos objetivos e resultados da organização.
- Clima organizacional, envolvimento e incentivo à participação do pessoal.

A mensuração dos resultados do RH permite condições para avaliar se ela está realmente fazendo um bom trabalho para a organização.

Até agora, visualizamos as possibilidades de auditoria e o quanto há uma infinidade de variáveis a serem investigadas. Quando uma empresa especifica as suas políticas e práticas, a auditoria contribui para identificar se os acontecimentos na empresa estão compatíveis com o que é divulgado. Como já vimos anteriormente, essas identificações permitem correções para proporcionar uma gestão voltada a pessoa, de forma que contribuam ao alcance das expectativas tanto da empresa quanto do empregado. Lembre-se: pessoas felizes serão mais produtivas e colaborativas com as empresas. Observe que todos os itens apresentados até aqui nos demonstram as várias possibilidades de políticas e práticas que precisam ser acompanhadas de maneira a não perder de vista as melhorias que podem advir desse trabalho.



### Exemplificando

A empresa DELTA possui uma política na qual sempre deverá ser investigada internamente a possibilidade de promoção de algum profissional antes de se fazer um processo de captação de pessoas externamente. Entretanto, os funcionários estão percebendo que está havendo um bom número de contratações externas para cargos de analistas, que poderiam ser preenchidos a partir do seu quadro de funcionários.

A sugestão aqui é que se procure investigar junto à área de recrutamento e seleção por que as vagas não estão sendo preenchidas pelos funcionários internos. Quais são os critérios para tal decisão? Aqui você está correlacionando à política definida e divulgada aos funcionários com a realidade vivenciada. Seu papel de investigador chega perto do papel do auditor interno e procura identificar os desvios que poderiam ser revistos para analisar se de fato essa política é compatível para esse ambiente organizacional.



### Faça você mesmo

Pesquise nas revistas das "melhores empresas para se trabalhar" os exemplos de políticas que são aplicadas pelas empresas. Tente identificar se há alguma semelhança entre as empresas classificadas no que diz respeito à forma como tratam seus funcionários.



Chegamos até aqui entendendo que estruturar um programa de auditoria em RH demanda uma série de entendimentos e análises, para que possamos abranger o maior número de variáveis a serem investigadas sempre pensando na possibilidade de melhorias continuadas.

Agora é hora de falarmos sobre como criar o planejamento de auditoria da forma mais adequada para iniciar a investigação.

Vamos entender então como deve ser pensada as etapas relacionadas ao trabalho de auditoria de recursos humanos. Normalmente procuramos seguir um roteiro que conforme apresentado por Verissimo (2002, p. 15) abordará as seguintes etapas:

O planejamento da auditoria, isto é, programação dos objetivos que se pretendem observar.

1) Estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos.

2) Identificação da posição situacional da empresa em relação a recursos humanos.

3) A análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas de pessoal, e, se possível, comparações com os concorrentes.

4) Realização da análise de conjuntura, procurando identificar os fatores que estão ocorrendo ou em vias de ocorrer e que possuem possibilidades de refletir na administração de recursos humanos da empresa.

5) Realização de diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal.

6) Determinação da posição ótima, mediante recomendação sobre o comportamento da administração de recursos humanos, mais precisamente, das diretrizes e das funções básicas que visam a competitividade entre os serviços que são prestados pelo staff e a demanda das gerências, na tentativa de dar à empresa uma vantagem competitiva.

Nesta parte do estudo devemos nos concentrar no primeiro item, que trata do planejamento da auditoria. Vamos começar entendendo o que é planejamento? Seguem alguns conceitos sobre o tema.

Segundo Peter Drucker (1962), planejamento é a tomada de decisão antecipada, algo que podemos fazer antes de agir.

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o acoplamento se destina. Sendo, portanto, o lado racional da ação. Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados (WIKIPEDIA, 2016).

Entendendo o que significa auditoria, agora segundo Araújo et al. (2013, p. 2) podemos pensar sobre como organizar o processo. Veja o que dizem os autores:

O planejamento correto de um serviço de auditoria compreende a preparação de um plano de auditoria, o desenvolvimento de um programa de auditoria e a previsão de horas de trabalho, assim como a seleção de auditores e a distribuição de serviços entre eles. A fim de se efetuar um trabalho dentro de um sistema ordeiro, é necessário preparar programas, previsões de horas e quadros demonstrativos.

Muito bem, já sabemos o que é planejamento e a partir da citação é possível compreender como se começa a preparar o processo de auditoria. Mas antes, procure pesquisar um pouco mais sobre o assunto.



**Pesquise mais**

Vale a pena conferir o trabalho desenvolvido por Araújo et al. intitulado: *Planejamento dos Trabalhos de Auditoria*. O trabalho traz esclarecimentos sobre a sistematização de como conduzir todo o processo de planejamento da auditoria. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/seminariounb/arquivos/grupo4turmab.pdf>>. Acesso em: 22 mar 2018.

Vejamos agora em detalhes como organizar o plano de auditoria.

1. Há necessidade de estabelecer claramente os objetivos.

Os objetivos do planejamento de auditoria podem ser atingidos com mais eficiência quando as ideias ou decisões

relativas ao que fazer, como e por que fazer são convertidas em procedimentos de auditoria evidenciados por escrito na forma de programas. Esses programas possuem a finalidade de obter informações corretas que ajudem ao auditor a construir sua própria opinião, possuindo uma forma escrita de vários procedimentos de verificação a serem aplicados a certos elementos (ARAÚJO et al., 2013, p. 5)

## 2. Elaboração.

O plano de auditoria deve ser tratado como documento de trabalho e modificado, quando necessário, no tempo das atividades de auditoria. O preparo de um programa de auditoria deve passar por algumas fases básicas para atingir seu objetivo, tais como: 1. Analisar a natureza e a dimensão da entidade ou setor examinado as regras, normas e o sistema de controle interno imposto pela administração e seus objetivos com o exame que será executado, ou seja, averiguar características ou circunstâncias que devem ser levadas em conta. 2. Deve-se saber como apreender tais características ou circunstâncias através de um estudo global que agregue todas as informações geradas em trabalhos anteriores, de uma avaliação de controles internos, de um conhecimento do ramo de atividade. 3. Estabelecer uma época ou ocasião adequada para ser efetuado o programa, preferencialmente na fase final do projeto dos trabalhos, após ter total conhecimento das operações por meio dos manuais de serviços ou elaboração de fluxogramas. 4. A responsabilidade do feito pode ser do devido profissional encarregado (gerente ou sênior), ou dos programas que podem ser feitos por elementos que farão o trabalho de campo revisado e aprovado pelo titular do departamento de auditoria (ARAÚJO et al., 2013, p. 6).

## 3. Revisão.

É importante que os programas de trabalhos sejam constantemente revisados e adaptados às mudanças que ocorrem na organização e no contexto em que são aplicados para alcançarem seus objetivos. O auditor deve considerar o esforço necessário aos benefícios que terá de proporcionar a seus trabalhos usando o seu julgamento para determinar mudanças que precisam de simples adaptações dos programas e as que necessitam de uma reformulação geral dos programas. Para que

se consiga os objetivos de uma forma eficiente é necessário que o planejamento seja escrito, ou formular programas escritos de auditoria para determinar os procedimentos que estabeleceram “o que fazer”, “como” e “porque fazer”. Segundo as ideias ou decisões oriundas da execução do planejamento. Também deve ser escrito, pois ele não é uma exigência formal e sim o guia das realizações do trabalho (ARAÚJO et al., 2013, p. 8).

Levando em consideração as informações podemos então concluir que fazer um planejamento do trabalho de auditoria demanda cuidados para que o trabalho possa ser bem elaborado e conduzido de maneira a poder alcançar os resultados pretendidos. Portanto, não se esqueça de que todos os trabalhos demandam dedicação, profissionalismo e procedimento para que possa ser corretamente aplicado..



#### Assimile

Planejamento de auditoria é um processo administrativo que indica com precisão e antecipação a programação que é tão importante para os auditores quanto o conhecimento dos procedimentos da auditoria.

Segundo Araújo et al. (2013, p. 8) podemos chegar à seguinte conclusão:



[...] para que a auditoria faça um bom trabalho é fundamental um bom planejamento e que este seja feito com antecipação para que tudo ocorra com eficiência, para assim se atingir os seus objetivos e também seja executado dentro do seu tempo previsto. Os produtos do planejamento, que são os seus planos, devem ser considerados como um documento que podem ser adaptados durante as várias fases do trabalho, por isso ele deve ser escrito, dessa maneira a auditoria terá mais transparência e eficácia. Esta é a etapa na qual o auditor estabelece a estratégia dos trabalhos que vão ser executados na empresa a ser auditada, por isso deve anteceder os seus trabalhos, estabelecendo dessa forma a sua natureza, a sua oportunidade e a sua extensão dos serviços de modo a tornar a auditoria mais eficaz, pois o planejamento é a exposição com precisão de seus trabalhos, para assim conseguir alcançar os seus objetivos.



Como deverá ser o perfil do auditor para conduzir o trabalho da forma mais adequada possível?

## Sem medo de errar

Caro aluno, até este momento você teve a oportunidade de conhecer mais profundamente sobre as principais fontes de informação de auditoria de RH, que baseiam-se em verificações, acompanhamentos, registros e estatísticas. Todo esse conjunto de informações nos qualifica para conduzir o processo de forma profissional e de acordo com as necessidades das organizações.

Para resolver a situação-problema proposta, na qual você terá que realizar uma auditoria interna de RH, seria importante tomar como referência os conteúdos até aqui apresentados, portanto, pense nas questões que poderão te ajudar a realizar esse trabalho. Organize o processo de auditoria em RH se atentando para os seguintes pontos:

1. De todos os subsistemas de RH, quais serão imprescindíveis de investigação?
2. Analise os possíveis indicadores de investigação nesses subsistemas.
3. Trace um plano de trabalho seguindo os passos para estabelecer adequadamente a estratégia de trabalho.

Procure conduzir o trabalho de forma a cumprir as recomendações até agora apresentadas nas seções anteriores. Lembre-se de que o trabalho de auditoria demanda conhecimento, planejamento, estruturação e foco. O seu trabalho inicial era definir quais seriam os itens que devem compor o plano de auditoria e para isso você aprendeu que além da estrutura da área de RH há uma série de indicadores, políticas e práticas que precisam ser conhecidas para que se realize um bom processo de auditoria.

Nossos estudos nesta unidade para que a auditoria ocorra da forma mais adequada possível ainda não terminaram, entretanto, o conjunto de informações disponibilizadas até o momento são bastante adequadas e já permitem que você cumpra o objetivo proposto nesta seção.

## Avançando na prática

### Auditando uma cooperativa de crédito para identificar problemas de disfunções em questões trabalhistas

#### Descrição da situação-problema

Você foi contratado para auditar a Cooperativa de Crédito X. A área de gestão de pessoas é composta por três colaboradores diretos, que são responsáveis pelos processos administrativos, folha de pagamento, seleção, recrutamento, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, que atendem 270 pessoas. Sua auditoria tem como foco de trabalho identificar os riscos trabalhistas que não foram verificados pela auditoria interna.

Ao iniciar seu trabalho, seu foco foi analisar primeiramente os seguintes itens: 1) análise documental dos processos de admissão para verificar se estava tudo sendo seguido corretamente. 2) análise da forma de marcação do cartão de ponto. 3) análise da correta aplicação do processo de demissão de acordo com a legislação trabalhista.

Após sua auditoria ter identificado que aproximadamente 60% dos processos estão sendo realizados de forma incorreta, como você comunicaria a empresa?



#### Lembre-se

Lembre-se de que ao identificar esses processos, você estará exercitando seu papel de auditor, cuja contribuição esperada são instruções que levem à correção dos processos nos trabalhos na empresa.

#### Resolução da situação-problema

De maneira profissional, você deverá fazer uma apresentação em forma de tabela, constando todos os itens investigados, na qual serão listados os princípios que a CLT determina, as variáveis corretas e as incorretas encontradas por você, qual o grau de risco e qual a prioridade de correção a ser adotada. Essa apresentação precisa ser entregue primeiramente ao gerente da área de RH.



#### Faça você mesmo

Pesquise algumas empresas que passaram por auditoria na área de relações trabalhistas e em seguida avalie se os tipos de problemas

encontrados têm semelhança com os apresentados no caso acima. Compartilhe os resultados com seus colegas de estudo e compare as pesquisas.

## Faça valer a pena

**1.** Uma das grandes preocupações da auditoria de RH, segundo Chiavenato é:

- a) Mostrar como o programa está funcionando para identificar e localizar práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando seu custo ou, então, práticas e condições que devam ser acrescentadas.
- b) Mostrar como o programa está funcionando para identificar as condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando seu custo ou, então, práticas e condições que devam ser acrescentadas.
- c) Mostrar que a área mais produtiva é o coração da organização.
- d) Mostrar que recursos humanos traz o diferencial, deve ser valorizado e não pode ser copiado pelos concorrentes.
- e) Mostrar que recursos humanos possui vários subsistemas que fazem a empresa funcionar.

**2.** Que subsistema de RH garante a capacitação dos colaboradores melhorando seu desempenho profissional e pessoal?

- a) O subsistema provisão.
- b) O sistema aplicação.
- c) O subsistema monitoração.
- d) O subsistema desenvolvimento.
- e) O processo de informações de RH.

**3.** No que a auditoria de RH se baseia para realizar seu processo de análise?

- a) Análise e descrição de cargos.
- b) Especificação do número de candidatos.
- c) Verificações, acompanhamentos, registros e estatísticas.
- d) Custos do programa de registros.
- e) Informações disciplinares.

## Seção 2.3

### Padrões de avaliação e controles internos de RH

#### Diálogo aberto

Muito bem, já tivemos a oportunidade de aprender nas Seções 2.1 e 2.2 os agentes que podem conduzir o processo de auditoria de RH na empresas, a periodicidade que pode ser executada e que fatores de influências podem interferir nos resultados. Depois identificamos as possíveis fontes de coleta de informação para a auditoria de recursos humanos. Nesta seção você aprenderá a identificar os padrões de avaliação e controles internos de RH, que servirão de parâmetros para que a auditoria ocorra de forma contributiva para as melhorias necessárias. Sendo assim, o objetivo de aprendizagem desta seção de estudo é:

- Compreender os padrões de avaliação e controles internos de RH.
- Identificar as prioridades dos riscos em projetos de auditoria em RH.

Como diretor de RH da empresa Alpha, você ainda permanece com a missão de reduzir custos em sua área. Nas seções anteriores você teve os desafios de pensar no programa de auditoria e na definição dos itens estatísticos que poderiam compor o plano de auditoria e como se planejar para isso. Seu desafio nesta seção será definir os padrões de avaliação que farão parte do plano de auditoria. Para tanto você precisará decidir quais serão os subsistemas de RH que serão objetos de auditoria. Pense: que subsistema de RH tem mais impacto no contexto atual? Que padrões desse subsistema deverão ser comparados? Que prioridades devem ser estabelecidas?

Diante desse desafio se organize para aprender sobre os conteúdos que virão na sequência, pois eles ajudarão a resolver o problema.

Bem-vindo a mais este desafio!

#### Não pode faltar

Aqui estudaremos os padrões de avaliação e controles internos de RH, bem como a identificação de prioridades em função dos riscos



em projetos de auditoria em RH.

Vamos começar entendendo o que é padrão de avaliação. Segundo Chiavenato (2015, p. 495):

[...] padrão é um critério ou modelo previamente estabelecido para permitir comparação com os resultados ou objetivos alcançados. É através da comparação com o padrão que se pode avaliar os resultados obtidos e verificar os ajustamentos e correções a serem feitos no sistema a fim de que funcione melhor.

Continuando no entendimento de como isso se aplica no processo de auditoria sabemos que os padrões irão permitir avaliação e controle pela comparação com resultados e desempenho. Vamos entender o significado de cada um desses pontos. Vejamos, segundo Chiavenato (2015, p. 495):

1. **Resultados:** quando a comparação entre o padrão e a variável é feita depois de terminada a operação. A mensuração realizase em termos de algo pronto e acabado, no fim da linha, e apresenta o inconveniente de mostrar os acertos e falhas de uma operação já terminada, uma espécie de atestado de óbito de algo que já aconteceu.
2. **Desempenho:** quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação, ou seja, quando a comparação acompanha a execução da operação. A mensuração é simultânea ao processamento da operação. Embora feita paralelamente no tempo e, portanto, atual, a mensuração é feita sobre a operação em processamento e ainda não terminada.

Entendido que resultados acontecem após o término da operação e não há mais como corrigi-los, em se tratando da avaliação do desempenho, há condições de se fazer correção, uma vez que se faz paralelamente.

Trazendo essa discussão para a área de recursos humanos sabemos que ela tem como responsabilidade o planejamento, a organização e o controle das atividades relacionadas com a vida do pessoal na organização. Interessante compreender que parte dessas

atividades são realizadas pela área e a outra parte pelas áreas de linha que são usuários do sistema. Diante deste fato, sabe-se que muitas das atividades de RH planejadas e organizadas mostram na sua execução e controle algumas dificuldades e distorções que precisam ser diagnosticadas e sanadas.

Levando em consideração então, que muitas atividades de RH estão descentralizadas e sendo praticadas pela linha de frente, é recomendado permanentemente realizar revisão e auditoria, que é capaz de fornecer uma adequada retroação (feedback) para que os aspectos positivos possam ser melhorados, enquanto os aspectos negativos possam ser corrigidos e ajustados (CHIAVENATO, 2015).



**Refleta**

Você acredita que auditoria contribui para os processos de correção e melhoria nos padrões adotados pela área de recursos humanos?

Recorde-se que no procedimento de auditoria faz-se o conjunto de verificações e averiguações que permitem obter e analisar as informações necessárias à formulação da opinião do auditor. Também chamados de checklist (listas de pontos a serem verificados). Esses procedimentos são definidos na fase de planejamento e levam o auditor a comparar o checklist com o padrão esperado para as atividades do RH. Os achados de auditoria são fatos significativos observados pelo auditor durante a execução da auditoria. Geralmente são associados a falhas e irregularidades, porém, podem também indicar pontos fortes da empresa auditada.

Portanto, a definição de padrão como sendo o critério ou modelo preestabelecido é que irá permitir a comparação com resultados ou objetivos alcançados. Essa comparação é a referência que verifica concordância entre uma variável e o seu padrão, por exemplo, rotatividade, satisfação com a empresa, remuneração, produção, entre outros.

Tendo então um padrão de comparação, há possibilidade de se identificar os possíveis tipos de padrões que podem ser investigados. Em se tratando da auditoria de recursos humanos temos quantidade, qualidade, tempo e custo. Vejamos cada um deles. Os tipos de padrões podem ser:

- De quantidade: que se expressam em números, como número

de empregados, percentagem de rotação de empregados, índice de acidentes etc.

- De qualidade: que se relacionam com aspetos não quantificáveis, como métodos de seleção de empregados, resultados do treinamento, funcionamento da avaliação de desempenho etc.
- De tempo: agilidade na integração do pessoal recém-admitido, a permanência média do empregado na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoal etc.
- De custo: custos diretos e indiretos, da rotatividade de pessoas, dos acidentes de trabalho, dos benefícios e das obrigações sociais, do relacionamento custobenefício do treinamento etc.



### Assimile

Padrão é um critério modelo que se estabelece previamente para permitir a comparação com os resultados ou com os objetivos alcançados (CHIAVENATO, 2015, p. 495).

Tendo claro o que significam padrões de avaliação, vamos abordar nesta sequência a identificação de prioridades em função dos riscos em projetos de auditoria em RH. É papel fundamental do auditor e de qualquer outro profissional administrar riscos. Os riscos envolvem incertezas e perdas. O risco pode ou não ocorrer e, se ele tornase realidade, pode gerar consequências indesejadas e prejuízos dos mais diversos tipos. A análise e gerenciamento de riscos pretendem auxiliar a equipe de auditores a reconhecer e gerenciar incertezas durante o processo.

Segundo Gray (2000 apud NASCIMENTO, 2003, p. 3), dentro do contexto de Projetos, "risco é a chance de um evento indesejável ocorrer e suas possíveis consequências". De acordo com o autor, os riscos se dividem em 3 categorias:

- Riscos de Projeto: são riscos ligados diretamente ao projeto. Se os riscos de projeto se tornarem reais, o custo e o tempo de projeto podem aumentar drasticamente. Os fatores que estão intimamente ligados a estes riscos são: requisitos, pessoal, recursos, cliente, orçamento e cronograma. Eles podem ameaçar o plano do projeto, atrasar o cronograma e aumentar os custos.

- Riscos Técnicos: são riscos relacionados à qualidade do produto a ser desenvolvido. Se os riscos técnicos se tornarem reais, a implementação do projeto pode se tornar difícil ou impossível. Riscos técnicos envolvem problemas de design, implementação, interface, verificações e manutenção. Eles ameaçam a qualidade e a pontualidade do projeto.
- Riscos de Negócios: são riscos relacionados à viabilidade do projeto. Se os riscos de negócios se tornarem reais, o projeto pode ser até cancelado. Entre os riscos de negócios estão: a) produção de um produto excelente, mas que não tem demanda. b) troca do gerente do projeto. c) produção de um produto que não se encaixa no mercado.

Ainda podemos compreender que os riscos podem ser também classificados como: conhecidos, previsíveis e imprevisíveis. Segundo Nascimento (2003, p. 5):

Os riscos conhecidos podem ser descobertos após uma avaliação cuidadosa do plano do projeto, ambiente técnico e do negócio, como prazos irrealistas, escopo mal definido, ambiente de desenvolvimento ruim. Os previsíveis são percebidos a partir de experiências em 6 projetos anteriores (rotatividade de pessoal, comunicação ruim com o cliente, canalização de esforços para manutenção) e os imprevisíveis são aqueles difíceis de serem identificados, mas que podem ocorrer. Dentro desta classificação, nós os dividimos como:

- Internos Não Técnicos.
- Externos Previsíveis.
- Externos Imprevisíveis.
- Legais.
- Técnicos.

O auditor necessita compreender que há possibilidades de riscos que precisam ser administradas. Portanto, o trabalho de organização com previsão das possíveis variáveis é importante. Kerzner (1994 apud NASCIMENTO, 2003, p. 10) propõe quatro etapas para serem seguidas:

1. Avaliação – tem o objetivo de identificar e classificar as áreas potenciais de risco (técnica, logística, financeira, impacto ambiental etc.).
2. Análise – etapa em que se determina a probabilidade de ocorrência do risco e as consequências a ele associadas (análise de redes, delphi etc.). Aqui se procura detectar as causas, efeitos e magnitudes dos riscos potenciais identificados e opções alternativas.
3. Tratamento – refere-se a procedimentos para reduzir e controlar o risco (assumir, transferir).
4. Aprendizado – a experiência é um excelente mestre na identificação e redução de riscos e o aprendizado deve incluir procedimentos para documentação do gerenciamento, calibrando as diversas técnicas e a percepção do gerente do projeto para futuros empreendimentos. O acompanhamento e eventuais ajustes durante a implementação é outro ponto importante a ser considerado.

O gerenciamento de riscos tem o objetivo de tentar identificar todos os riscos possíveis, maximizar os resultados dos eventos positivos, minimizar impactos e consequências, gerenciar as responsabilidades de materialização dos eventos e prover planos contingenciais para suprir os riscos que eventualmente se materializem.



### Exemplificando

O sucesso das organizações está intimamente ligado com a maneira de antecipar a necessidade de utilização dos recursos e a resposta para configurá-los a tempo. Você terá a oportunidade de aprofundar mais sobre como acontece a auditoria. Estude o caso que se apresenta no site e conheça mais sobre o assunto. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/81/2013\\_81\\_8238.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/81/2013_81_8238.pdf)>. Acesso em: 22 mar de 2018.



### Faça você mesmo

Identifique as possíveis causas que podem provocar riscos de negócios durante o processo de auditoria. Após ter refletido, analise e responda: se dentro da empresa houvesse a auditoria de RH, que possíveis riscos estariam associados à troca do gerente de RH? Por quê? Compartilhe suas considerações com seus colegas de classe e troquem experiências.

A literatura disponibiliza uma boa quantidade de ferramentas que podem auxiliar na identificação dos riscos. Na fase de identificação dos riscos, devemos somente nos preocupar em enumerar os riscos, relacionar suas causas e os efeitos para o projeto. Ocorrências de risco constituem os efeitos potenciais adversos ao projeto. A sua identificação deve ser feita, primeiramente, durante a iniciação do projeto, e, em seguida, no seu planejamento.

As ferramentas são métodos utilizados para facilitar essa identificação de riscos. Dentre elas, podemos citar cinco conforme apresenta Nascimento (2003, p. 16):

1. *Brainstorming*: Trata-se de uma técnica coletiva de geração do maior número possível de ideias, do tipo "o que der na telha", inicialmente sem censuras prévias para, em seguida, selecionar as melhores. Tem como base a ideia de que um grupo, livre da crítica inicial, gera mais ideias criativas do que um indivíduo isoladamente. É um método importante quando surge a necessidade de inovação, permitindo o desenvolvimento de pensamentos livres da "predisposição da percepção" e o surgimento de ideias inusitadas.

2. Revisão da documentação: Toda a documentação do projeto deve ser analisada, na busca por erros ou possíveis riscos que possam incorrer. A documentação é parte fundamental para futuras pesquisas, auditorias internas e esclarecimento de dúvidas, durante o processo de gerenciamento.

3. Listas de *verificação* ou *checklists*: As listas de verificação são normalmente organizadas pelas fontes de risco. Elas devem ser checadas uma a uma, para a obtenção de melhores resultados. Nesse método os *stakeholders* utilizam listas prontas na identificação dos riscos. O checklist pode ser desenvolvido com base nas informações históricas e no conhecimento acumulado dos projetos (MACHADO, 2002, apud NASCIMENTO, 2003, p. 18).

4. Técnicas de diagramação: Podem ser utilizados os diferentes tipos de diagramas, tais como: diagrama de causa-e-efeito, diagrama de fluxo de sistemas ou processos, diagramas de influências, aplicação das lições aprendidas em projetos anteriores, revisão do plano do projeto por um gerente sênior,

auditoria do gerenciamento do projeto, milestones). Vamos apresentar o Diagrama de Causa e Efeito que também é conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, sendo útil para identificar as causas dos riscos. A filosofia da análise causal é que se um erro ocorrer, ele irá acontecer novamente, ao menos que se faça alguma coisa para evitá-lo (MACHADO, 2002 apud NASCIMENTO, 2003, p. 19).

5. Fluxogramas: É qualquer diagrama que mostra a interação entre vários elementos de um sistema. Os fluxogramas podem auxiliar a compreensão das causas e efeitos dos riscos. Os mais utilizados nestes casos são: o diagrama de causa e efeito e fluxograma de sistema.

De posse dessas ferramentas é muito provável que os riscos sejam minimizados ou até mesmo eliminados. Portanto, o auditor, para viabilizar o seu trabalho, demanda saber claramente quais são os padrões que serão os parâmetros para a investigação e se preparar previamente para os possíveis riscos que advêm de tal trabalho.



### Pesquise mais

Para que você entenda melhor os fundamentos do plano de riscos em projetos de auditoria de RH, recomendamos a leitura do artigo cujo tema é: *Gerenciamento de Risco em Projetos: Como Transformar Riscos em Vantagem Competitiva*.

Disponível em: <<https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-gerenciamento-de-risco-em-projetos.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2016.



### Vocabulário

- **Retroação (feedback):** significa realimentar ou dar resposta a um determinado acontecimento.

## Sem medo de errar

Agora que você já compreendeu mais uma parte do processo de auditoria é hora de resolver a situação proposta nesta seção. O caminho apresentado abaixo pode lhe ajudar.

- Primeiramente, lembre a SGA e analise as principais informações sobre as condições atuais da empresa Alpha.

- Posteriormente reveja os principais conceitos sobre os padrões de avaliação e comparação na teoria apresentada nesta seção.

- Em seguida, pesquise nas indicações de leitura complementar sobre este conteúdo e o que as empresas praticam.

- Descreva suas reflexões acerca dos questionamentos apresentados no "Diálogo aberto".

- Elabore a proposta de trabalho a partir do padrão de avaliação especificado por você para o trabalho a ser desempenhado.



### Lembre-se

Padrão é um critério modelo que se estabelece previamente para permitir a comparação com os resultados ou com os objetivos a serem alcançados.

## Avançando na prática

### Auditoria trabalhista: problemas à vista

#### Descrição da situação-problema

A empresa do ramo automobilístico auditada o contratou para trabalhar principalmente na auditoria contábil interna aplicada às rotinas trabalhistas. Seu foco é na prevenção de passivos trabalhistas. A auditoria busca revisar os controles internos das empresas para identificar o cumprimento das normas com a legislação e daquelas estabelecidas pela administração, examinando a necessidade de novas rotinas para desenvolver o aprimoramento do processo. Por meio da aplicação de um questionário buscou-se verificar se a empresa está em conformidade com a legislação trabalhista. Diante deste trabalho, em sua auditoria, você encontrou algumas divergências entre o que se deveria praticar e o que de fato estava sendo praticado pela empresa. Vejamos dois problemas encontrados que estão em desacordo com os padrões estabelecidos pela CLT: 1) registrar os funcionários com um dia de antecedência é o padrão da lei, entretanto, a empresa auditada está demorando em média 5 dias para registrar o funcionário após o seu início de trabalho 2) os cartões de ponto devem seguir rigorosamente o padrão de haver marcação real, com os horários em que se inicia e se termina a jornada de trabalho, entretanto, você identificou que a marcação tem ocorrido de acordo como horário "britânico". Qual deverá ser sua conduta na identificação desses problemas?





Lembre-se de que existe sempre um padrão para avaliação e comparação com o praticado e, se tratando de rotinas trabalhistas, é muito mais rígido o padrão que não deverá ser desconsiderado, pois gera riscos altíssimos para a empresa.

### **Resolução da situação-problema**

Para solucionar o problema, haverá necessidade de apresentar um relatório mostrando todos os pontos identificados e comparando com o padrão estabelecido por lei. Além disso, haverá necessidade de detalhar a conduta correta a ser adotada pela empresa, sendo então disponibilizada em forma de plano de ação para que a empresa implante o mais rápido possível, visando a correção do problema e minimizando riscos trabalhistas.

### **Faça valer a pena**

**1.** Padrão é um \_\_\_\_\_ ou modelo previamente estabelecido para permitir \_\_\_\_\_ com os resultados ou objetivos alcançados.

É através da comparação com o \_\_\_\_\_ que se pode avaliar os resultados obtidos e verificar os ajustamentos e \_\_\_\_\_ a serem feitos no sistema a fim de que funcione melhor.

Segundo o texto de Chiavenato apresentado acima, assinale a alternativa que apresenta o conjunto de palavras que preenche corretamente as lacunas.

- a) critério; comparação; padrão; correções.
- b) ligação; padrão; correção; critério.
- c) resultado; padrão; comparação; correções.
- d) correções; resultados; padrão; contrato.
- e) comparação; padrão; correções; critério.

**2.** Sabemos que os padrões irão permitir avaliação e controle pela comparação com resultados e desempenho. Assinale a alternativa que expressa os resultados.

- a) Quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação, ou seja, quando a comparação acompanha a execução da operação.
- b) O padrão que representa os trabalhos realizados e detalhadamente apresentados.

- c) A verificação dos processos de recursos humanos na organização, uma vez que não há uma área de recursos humanos formalmente organizada.
- d) Quando a comparação entre o padrão e a variável é feita depois de terminada a operação.
- e) As ações estratégicas da empresa, que possibilitam a melhoria da gestão de pessoas e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional.

**3.** Quais são os tipos de padrões que podem ser investigados na auditoria de RH? Assinale a alternativa correta.

- a) Preço; indicador; qualidade e tempo.
- b) Quantidade; qualidade; tempo e custo.
- c) Quantidade; prazo; tempo e custo.
- d) Qualidade; tempo; prazo e custo.
- e) Prazo; tempo; correção e qualidade.

## Seção 2.4

### Fases e estrutura de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH

#### Diálogo aberto

Nesta seção, você conhecerá as principais etapas e estrutura de um plano de auditoria em recursos humanos, bem como a análise do resultado da auditoria.

As organizações que pretendem conquistar e manter um diferencial competitivo no mercado precisam estar atentas à sua forma de tratamento e funcionamento para com as pessoas em sua organização. Portanto, acompanhar o funcionamento dos processos para identificar os gaps e gerar melhorias é fundamental. A auditoria é uma ferramenta que contribui muito para esse trabalho. Nesta seção você vai adquirir os conhecimentos que faltam para montar seu plano de auditoria e analisar e interpretar os resultados, preparando-os para serem apresentados.

Você se lembra da empresa Alpha? Ela continua nos acompanhando em nossos estudos. Você tem a incumbência de promover uma auditoria na empresa, cujo foco é identificar as possibilidades de redução de custos na gestão de pessoas, levando em consideração todos os subsistemas de RH. Para tanto é preciso refletir sobre: quais são os processos que geram maior despesas e que podem ser analisados visando redução de custos? Como se deve estruturar o plano de auditoria? De que forma os resultados devem ser analisados e apresentados à direção?

Os temas aqui abordados juntamente com o conhecimento já adquirido nas seções anteriores serão extremamente valiosos para que sua meta seja cumprida.

Sendo assim, o objetivo de aprendizagem desta seção é:

- Compreender as principais etapas e estrutura de um plano de auditoria em recursos humanos.
- Analisar o resultado da auditoria.

Desafio lançado! Bom estudo!

## Não pode faltar

O planejamento é o ponto de partida para estruturar o que deverá ser viabilizado na investigação da auditoria. Começar organizando as informações é de extrema importância para se alcançar o objetivo da auditoria nas empresas.

Segundo Silva (2006, p. 3, apud GUILHERME, 2012, p. 4) a auditoria de recursos humanos "é a análise de políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria".

Sendo assim, podemos entender que fazer a auditoria de recursos humanos pode levar as empresas a acompanharem os procedimentos e identificar se há alguma prática que pode prejudicar a organização.

Neste sentido, o papel da auditoria de recursos humanos é fundamental e educacional, haja vista que, uma auditoria bem feita possibilita aos administradores a capacidade de atuar de forma ativa ao diagnosticar problemas futuros. Para tanto se faz necessário que as empresas avaliem de forma periódica as diretrizes de RH (GUILHERME, 2012).

Pensando no processo, a auditoria de recursos humanos se inicia por meio de uma avaliação das relações organizacionais que afetam a administração humana, incluindo o pessoal de linha e de staff, as qualificações dos membros do staff de recursos humanos e a adequação do suporte financeiro para os vários processos. Sendo assim, aplicam-se diversos padrões e medidas, por exemplo: exame dos registros e relatórios de pessoal; análises e comparações e, por fim, a preparação do relatório final – parecer – que inclui recomendações para mudanças e alterações.

Segundo Chiavenato (2015, p. 495) "a auditoria de recursos humanos baseia-se em verificações, acompanhamento, registros e estatísticas". Portanto, o trabalho de auditoria tem que ser bem planejado, as verificações devem ser feitas conforme a necessidade da organização auditada.

Para que o trabalho ocorra de acordo com o esperado é fundamental que se faça uso de técnicas adequadas que serão aplicadas pelo auditor de maneira a facilitar a identificação de erros ou fraudes dentro da organização.

De acordo com Guilherme (2012, p. 7):

Para executar um trabalho com objetividade e imparcialidade o auditor recorre aos procedimentos de auditoria que se constitui no conjunto de técnicas que permitem a ele obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem testes de observância e testes substantivos.



Recomenda-se que para iniciar o processo de auditoria de recursos humanos, o auditor realize uma entrevista com o responsável pelo RH, para apurar como está o clima na empresa e apresentar as informações necessárias para realizar a auditoria, assim como colher informações iniciais sobre a situação e funcionamento atual da empresa. Esse contato direto também deixa a relação entre os envolvidos mais harmoniosa.

Lembre-se do que aprendeu na seção anterior, na parte que trata dos padrões de avaliação para que a auditoria ocorra adequadamente. A auditoria de recursos humanos requer padrões para realizar a auditoria de forma adequada nos sistemas de RH. Esse padrão é uma referência para que se identifique possíveis erros, fraudes, desvios etc., a fim de propor ajustes e correções junto à organização. Somente para reforçar, em uma avaliação podem ser aplicados os modelos ou padrões que se referem a:

- Quantidade: que se expressam em números, como número de empregados, percentagem de rotação de empregados, índice de acidentes etc.
- Qualidade: que se relacionam com aspectos não quantificáveis, como métodos de seleção de empregados, resultados do treinamento, funcionamento da avaliação de desempenho etc.
- Tempo: agilidade na integração do pessoal recém-admitido, a permanência média do empregado na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoal etc.
- Custo: custos diretos e indiretos, da rotatividade de pessoas, dos acidentes de trabalho, dos benefícios e das obrigações sociais, do relacionamento custo-benefício do treinamento etc.

Veríssimo (2002, p. 15-16, apud GUILHERME, 2012, p. 7) afirma que o trabalho de auditoria de recursos humanos normalmente segue um roteiro. Vejamos segundo o autor a proposta de roteiro que se inicia com:

- O planejamento da auditoria, isto é, programação dos objetivos que se pretendem observar.
- Estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos.
- Identificação da situação da empresa em relação a recursos humanos.
- A análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas de pessoal e se possível comparação com os concorrentes.
- Realização da análise de conjuntura, procurando identificar os fatores que estão ocorrendo ou em vias de ocorrer e que possuem possibilidade de refletir na administração de recursos humanos da empresa.
- Realizações de diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal.
- Determinação da posição ótima, mediante recomendação sobre o comportamento da administração de recursos humanos, mais precisamente, das diretrizes e das funções básicas que visam a competitividade entre os serviços que são prestados pelo Staff e a demanda das gerências, na tentativa de dar à empresa uma vantagem diferencial competitiva.

Dessa maneira, as técnicas são adaptadas conforme a necessidade do auditor. A partir do momento em que as técnicas são definidas, elas são usadas como guia para o processo de auditoria de recursos humanos. Segundo Rosa (2011, p. 1, apud GUILHERME, 2012, p. 8) cada auditor cria o seu "checklist, ou seja, um programa de trabalho, de acordo com as necessidades e objetivos a serem atingidos, sem se ater a um modelo próprio".



**Pesquise mais**

Este trabalho demonstra a importância da elaboração do plano de auditoria, seguindo todos os passos necessários para que ele possa ser viabilizado. Vale a pena conferir. O texto traz de maneira sucinta todos os

aspectos relacionados ao processo de auditoria. "Auditoria de Recursos Humanos".

Disponível em: <<http://aslanfilhoczs.blogspot.com.br/2010/05/auditoriade-recursos-humanos.html>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

Sobre o processo de auditoria, já relatamos anteriormente que pode ser desenvolvido por um auditor interno ou externo. Entretanto, independente de o auditor ser interno ou externo, em uma auditoria de recursos humanos precisa ser um profissional habilitado a examinar as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador, pois ao emitir um parecer sobre as irregularidades observadas ou aspectos positivos encontrados, deverá se manifestar sugerindo ações que a empresa poderá buscar para gerar as melhorias.

Assim, um auditor de recursos humanos necessita de um profundo conhecimento. Entre os principais conhecimentos estão: contabilidade, gestão e direito trabalhista. É imprescindível que o profissional se mantenha sempre atualizado e atento às mudanças.



### Assimile

Além do conhecimento amplo, é necessário que o auditor tenha um bom senso analítico e crítico: um senso empresarial, para poder tratar dos problemas enfrentados no decorrer do trabalho e, preferencialmente, experiência de auditoria. Deve ser uma pessoa ponderada, com conhecimentos básicos de psicologia e bom relacionamento com público (FILHO, 2015, n.p.).

Muito bem, diante de todos os aspectos até aqui trabalhados, vamos começar a elaborar a estrutura de um processo de auditoria. É fundamental que se siga os seguintes passos:

1. Levantamento prévio: consiste em definir o escopo do trabalho a ser desenvolvido, ou seja, escolhe as questões que serão objeto de exames.

2. Programas de auditoria: os programas são a ponte entre os objetivos identificados e a execução real do trabalho. Os programas devem conter referência ao material básico utilizado, identificação do escopo, objetivos da auditoria, definição das condições especiais e os passos detalhados para sua realização.

3. Fases da execução: as fases de trabalho de campo compõem-se, principalmente, da coleta e análise de evidências para descobrir e corroborar os fatos.

4. Gerenciamento do trabalho de campo: verifica se a equipe está conduzindo adequadamente o trabalho de campo, se as normas estão sendo cumpridas e se os papéis estão sendo preparados corretamente.

5. Comunicação dos resultados: os relatórios de auditoria são comunicados antes do processo de tomada de decisões sobre eventuais mudanças em uma atividade, com o objetivo de aumentá-lhe a eficiência e eficácia.



#### Refleta

Para seguir à risca o processo de auditoria, qual deve ser o perfil profissional esperado desse auditor?



#### Exemplificando

Muitas empresas estão se deparando, na atualidade, com vários problemas de gestão, em função de uma formação de liderança ainda incipiente em nosso país. Nada mais justo que as empresas pensem alternativas que as ajudem a identificar problemas advindos dessa falta de gestão e que também apresentem soluções plausíveis para correção de rumo.

Para tornar mais prática a visualização de um plano de auditoria, será apresentado um exemplo de ferramenta utilizada para se conduzir o processo de investigação na empresa. A seguir será apresentado o modelo de checklist conforme expõe Rosa (2011 apud GUILHERME, 2012, p. 8).

Modelo de checklist voltado para realizar auditoria na área trabalhista da empresa:



Item auditado	O que investigar
Contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se o contrato de trabalho é celebrado por escrito, se está assinado pela empresa e pelo colaborador e devidamente preenchido.</li> <li>• Verificar se consta cláusula de horário de trabalho.</li> <li>• Verificar se consta cláusula autorizando o desconto de vales, farmácia, seguros, associações, mercado etc. (confrontar com os descontos em folha de pagamento).</li> <li>• Averiguar se houve alteração do horário de trabalho do colaborador, a qual deverá ser feita mediante aditivo contratual.</li> <li>• Analisar se está documentada qualquer alteração do contrato a pedido do colaborador, mediante solicitação da alteração e respectivo termo de aditivo contratual.</li> <li>• Observar se são respeitados os prazos legais de contrato de experiência e prorrogação de trabalho.</li> <li>• Verificar se o contrato de experiência foi prorrogado apenas 2 vezes, no prazo de 90 dias.</li> </ul>
Acordo Compensação de Horas	Verificar se há o acordo de compensação de horas, ocasionado pela supressão ou diminuição relativa à jornada do sábado.
Salário-Família	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar se as fichas de salário-família estão devidamente preenchidas e assinadas pelo colaborador.</li> <li>• Verificar se há termo de responsabilidade para fins de salário-família assinado pelo funcionário; se anualmente é apresentada a cópia do cartão de vacinação para filhos até 6 anos de idade.</li> <li>• Examinar se é apresentado semestralmente o comprovante de frequência escolar para filhos a partir dos 7 anos de idade, nos meses de maio e novembro de cada ano.</li> <li>• Constatar se é efetuada a baixa dos filhos maiores de 14 anos na ficha de salário-família.</li> <li>• Confrontar as quantidades de quotas salário-família pagas em folha de pagamento com as fichas e os termos de responsabilidade.</li> </ul>
Exames Médicos – Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admissional.</li> <li>• Periódicos: semestrais, anuais ou bianuais.</li> <li>• Demissional.</li> </ul>
Acordo de Prorrogação de Horas	Examinar se há o acordo de prorrogação de horas, no qual o colaborador concorda em prorrogar a jornada de trabalho. Deve ser solicitado para os colaboradores que prorroguem a jornada de trabalho.
Comprovante de Entrega e Devolução da CTPS	Verificar o prazo de retenção da CTPS pela empresa e se esta emite protocolo, por ocasião da admissão do colaborador; por ocasião das férias, período aquisitivo e de saída; por ocasião de alterações salariais, promoções, contribuição sindical etc.

Fonte: adaptado de Guilherme (2012, p. 8).

Para finalizar nossos estudos vamos falar sobre o relatório de auditoria e como devemos analisá-lo. O relatório final é o documento pelo qual o auditor apresenta os resultados da sua auditoria, demonstrando as correções que a organização deve fazer e apresentando o parecer com a conclusão do seu trabalho.

Desse modo, segundo Guilherme (2012, p. 9) o relatório da auditoria interna deve abordar no mínimo os seguintes aspectos:

- O objetivo e a extensão dos trabalhos.
- A metodologia adotada.
- Os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão.
- Eventuais limitações ao alcance dos procedimentos de auditoria.
- A descrição dos fatos constatados e as evidências encontradas.
- Os riscos associados aos fatos constatados.
- As conclusões e as recomendações resultantes dos fatos constatados.

A auditoria interna deve ser documentada por papéis de trabalho elaborados por meios físicos ou eletrônicos, devendo ser arquivados. A finalidade do papel de trabalho é apresentar informações e provas obtidas na auditoria a fim de propor ajustes, sugestões e correções nos processos da organização.

Portanto, o papel de trabalho deverá ser entregue diretamente a quem solicitou a auditoria, pois é considerado um documento confidencial. A auditoria interna analisa as informações apresentadas, e se nesse processo constatar alguma irregularidade, são propostos ajustes e correções imediatas na administração da organização, mesmo antes do fim da auditoria.

Após esse estudo, pode-se identificar que fazer auditoria não significa simplesmente solicitar documentos para analisar possíveis problemas. Demanda planejamento, entendimento dos padrões de referência que serão adotados durante o processo, bem como a compreensão de como as informações devem ser apresentadas para a organização, visam de fato identificar o que é necessário e

como está sendo conduzido pela empresa. Portanto, é um trabalho extremamente importante para provocar melhorias nos processos e minimizar riscos financeiros para as empresas.

## **Sem medo de errar**

Você aprendeu sobre a importância da auditoria em recursos humanos e o quanto ela é fundamental para as organizações que necessitam de correção de rumos e processos. Ela analisa como os processos estão sendo aplicados e identifica os procedimentos que estão prejudicando o desenvolvimento da organização. O auditor de recursos humanos faz uma análise detalhada das operações, apontando irregularidades e sugerindo ações que a organização poderá aplicar e desenvolver. A utilização da auditoria de recursos humanos, que é uma análise detalhada sobre o funcionamento da área de RH, pode contribuir gerando alternativas que agreguem resultados para as organizações, que por sua vez poderão oferecer serviços de maior qualidade para o cliente interno e externo. A não execução dessa auditoria causa grandes prejuízos na produção, no financeiro e no desenvolvimento da organização como um todo.

Para solucionar a situação-problema apresentada, procure se basear nas orientações abaixo e também nos conhecimentos adquiridos no decorrer dos estudos desta unidade.

- Resgate os principais conceitos abordados em todas as seções de estudo.
- Relembre as etapas que devem ser seguidas para se montar um plano de auditoria.
- Elabore um modelo de checklist que favorecerá o seu trabalho de avaliação.
- Finalize apresentando sua proposta em relação aos processos que devem ser investigados para favorecer a redução de custos desejada pela organização.

## **Avançando na prática**

### **Erros na condução de auditoria**

#### **Descrição da situação-problema**

Você é gerente de RH da empresa WAPTA e contratou um auditor

externo para realizar um processo de auditoria voltado para a área trabalhista. Nesse período de acompanhamento percebeu alguns detalhes que o fez ficar atento e preocupado com o resultado do trabalho da auditoria.

- O auditor não lhe apresentou como conduziria o trabalho e nem tampouco fez uma reunião preliminar para traçar os objetivos da auditoria e quais processos inicialmente seriam investigados;
- Durante o processo se manteve desorganizado, solicitando várias vezes os mesmos documentos, os quais a empresa já havia entregue.
- Não realizou entrevista de esclarecimento com a equipe que executa as atividades da área trabalhista.

Como resolver essa situação sem comprometer o processo de auditoria e alcançando a meta da organização com esse trabalho?



#### Lembre-se

Este é o momento de você rever os conceitos apresentados sobre como deve ser conduzida a auditoria na empresa.

### Resolução da situação-problema

- Para resolver essa situação o gerente pode ser proativo e solicitar uma reunião com o auditor, na qual deve expor a situação da área trabalhista na empresa. Em seguida eles devem juntos definir que processos inicialmente serão investigados e registrar por escrito para que possa fazer os devidos acompanhamentos. Em seguida podem traçar os objetivos.
- Quanto aos documentos, pode-se sugerir ao auditor um protocolo de recebimento de documentos para arquivo. Estabelecer que os próximos documentos só serão entregues mediante o protocolo, assim ganha tempo e o processo segue de forma organizada, como deve ser.
- Após a estruturação desses passos, o ideal é conhecer a equipe que atua na área trabalhista e apresentar de que forma a auditoria irá funcionar na empresa, propondo inclusive uma parceria entre os funcionários da área e o auditor, uma vez que este precisa ser um trabalho colaborativo para o alcance de um objetivo que trará melhoria para a empresa e para os funcionários.



Pesquise em revistas de gestão, sites ou artigos científicos um modelo de auditoria realizado e publicado. Identifique os passos que foram adotados e compare-os com os conteúdos disponibilizados para você aqui nos nossos estudos. Verifique a coerência entre o estudado e o praticado pelas organizações. Troque essa experiência com seus colegas de estudo.

### Faça valer a pena

**1.** A auditoria de RH em síntese é um controle de qualidade da gestão de recursos humanos, sendo de grande importância, pois acompanha um conjunto de procedimentos, com o objetivo de salvaguardar os recursos financeiros e identificar práticas que poderão ser prejudiciais a organização.

Para se alcançar o objetivo da auditoria de RH nas organizações é preciso que se inicie o processo:

- a) Sugerindo as mudanças.
- b) Analisando os documentos.
- c) Organizando as informações.
- d) Verificando o financeiro.
- e) Planejando as ações.

**2.** Pensando no processo de auditoria de RH, o relatório final deve apresentar que tipo de conteúdo? Analise os itens abaixo:

I. Análises

II. Recomendações

III. Avaliações das Relações Organizacionais

Assinale a alternativa que apresenta a resposta correta.

- a) Apenas I.
- b) Apenas II.
- c) Apenas II e III.
- d) I, II e III.
- e) Apenas I e II.

**3.** Pensando no processo, a auditoria de RH se inicia por meio de uma avaliação das relações organizacionais que afetam a administração humana. Sendo assim, em um cenário ideal, o trabalho da auditoria normalmente deve seguir um roteiro. Observe os itens abaixo.

I. O planejamento da auditoria, isto é, programação dos objetivos que se pretendem observar.

II. Estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos.

III. Identificação da situação da empresa em relação a recursos humanos.

IV. Intervenções superficiais baseadas somente em padrões quantitativos.

V. Determinação da posição péssima, mediante recomendação sobre o comportamento da administração de recursos humanos.

Quais itens podem ser indicados como parte de um roteiro para auditoria em RH? Assinale a alternativa correta.

- a) Apenas I, II e III.
- b) Apenas I, III e V.
- c) Apenas II, IV e V.
- d) I, II, III, IV e V.
- e) Apenas III, IV e V.

# Referências

ARAÚJO, Ana Carolina et al. **Planejamento dos trabalhos de auditoria**. In: Seminário departamento de ciências contábeis e atuariais. Brasília: Universidade de Brasília, 2013. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/seminariounb/arquivos/grupo4turmab.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2016.

BRAZ, L. Z. H. **Auditoria operacional de recursos humanos da empresa carvões BV**. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/681/TCC%20-%20Luciane%20Braz.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1969. v. 1.

FILHO, A. **Auditoria de recursos humanos**. Disponível em: <<http://aslanfilhoczs.blogspot.com.br/2010/05/auditoria-de-recursos-humanos.html>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

GUILHERME, C. dos S. **A Relevância da auditoria de recursos humanos**. Disponível em: <[http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a\\_relevancia\\_da\\_auditoria\\_de\\_recursos\\_humanos\\_sit\\_07\\_0.pdf](http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_relevancia_da_auditoria_de_recursos_humanos_sit_07_0.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2016.

NASCIMENTO, V. M. **Gerenciamento de risco em projetos: como transformar riscos em vantagem competitiva**. 2003. Disponível em: <<https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-gerenciamento-de-risco-em-projetos.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

RAMOS, J. F. **Uma ferramenta importante de orientação técnica, assessoramento, prevenção e consultoria**. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/Uma-ferramenta-importante-de-orienta%C3%A7%C3%A3o-t%C3%A9cnica.asp>>. Acesso em: 22 mar 2018.

VERÍSSIMO, A. F. **Auditoria de Recursos Humanos**. 2002. f. 32. Trabalho de conclusão de curso (Pós Graduação em Gestão de Recursos humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/anderson%20felizardo%20verissimo.pdf>>. Acesso em: 30 jun. e 2016.

WIKIPÉDIA. **Planejamento**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento>>. Acesso em: 30 jun. 2016.





# Consultoria em RH: métodos e técnicas para o diagnóstico

## Convite ao estudo

Nesta unidade, vamos aprofundar alguns conceitos sobre consultoria em RH e discutir sua amplitude. Você vai aprender o que é o diagnóstico e desenvolvimento organizacional, seus objetivos, métodos e técnicas, e com base nesse conhecimento, vai compreender as fases e estruturação de planos de consultoria, até a análise de seus resultados.

Para esta unidade, definimos competências e objetivos específicos que você deverá ter desenvolvido ao final dos estudos. São eles:

**Competência geral:** Conhecer os fundamentos e técnicas aplicadas em auditoria e consultoria em RH.

**Competência técnica:** Conhecer técnicas e métodos de elaboração e análise de um plano de consultoria interna de RH.

**Objetivos:** Compreender a importância dos processos de consultoria, sua abrangência e estruturação.

Para desenvolver esse aprendizado, é importante que você perceba como os conceitos e reflexões, discutidos ao longo das aulas, podem ser aplicados a realidade profissional. Assim, na situação geradora de aprendizagem (SGA) você deverá basear a elaboração de um plano de consultoria em RH. vamos conhecê-la!

A empresa TecnoFood é uma indústria de alimentos tradicional e de origem familiar que passa por um momento de grandes mudanças. Em função do mercado competitivo, ela está perdendo clientes e resolveu inovar em sua linha de produtos. Anteriormente, os produtos tinham como base insumos químicos, mas agora a empresa quer produzir alimentos com base em insumos orgânicos, uma linha mais sustentável, moderna e com crescente demanda

de consumo. Para isso, a TecnoFood precisa rever seus processos produtivos e de gestão, além de redimensionar e qualificar seu quadro de funcionários. Para compreender melhor a situação, vamos explorá-la um pouco mais:

- O fundador é o presidente da empresa, um de seus filhos é o diretor financeiro e outro é o diretor comercial. Foram esses diretores que sugeriram as mudanças, mas o pai entende que devam continuar com a gestão tradicional. Na visão dele, a empresa estava “dando certo” e até o momento presente, tinha o reconhecimento pela qualidade de seus produtos.

- O gerente de produção, que é o maior responsável por colocar em prática as mudanças na área produtiva, é um funcionário de confiança e um dos mais antigos “da casa”. Apesar disso, tem pouca qualificação e estilo de gestão inadequado.

- Os funcionários de todas as áreas da empresa estão animados e ao mesmo tempo assustados, por entenderem que haverá muitas mudanças. Esse fato está gerando queda da produtividade, pedidos de demissão e alguns problemas de relacionamento.

- A empresa precisa utilizar tecnologia inovadora, então iniciou um processo de contratação de técnicos altamente qualificados. Recentemente, alguns foram contratados para a área de desenvolvimento de produtos e eles estão tendo dificuldades em obter informações dos funcionários mais antigos.

- A área de gestão de pessoas possui profissionais que sempre foram eficientes, dentro do contexto anterior da organização, mas que ainda estão em desenvolvimento. São comprometidos e estão buscando aperfeiçoamento técnico (formação acadêmica) e subsídios para acompanhar as mudanças.

Por esses motivos a empresa resolveu contratar os serviços de uma consultoria externa, da qual você faz parte. Para atuar adequadamente, a equipe de consultores deve percorrer um caminho de investigação, que exige a busca de respostas para algumas questões fundamentais:

- Quais são os desafios que a empresa deve enfrentar para realizar as mudanças necessárias?

- Que estratégias podem ser utilizadas para compreender melhor a situação da empresa e levá-la de onde está para onde pretende chegar?
- Quais são as etapas para elaborar e propor um plano de consultoria?
- Como garantir que as mudanças serão implementadas e mantidas?

Com essas questões como foco, vamos iniciar um percurso que nos levará às respostas. A cada seção desta unidade você aprenderá um pouco mais, fará reflexões e discutirá situações que o ajudarão a compreender melhor o contexto e a forma de atuação adequada para promover mudanças. Então, vamos em busca desse conhecimento!

Lembre-se que o caso da empresa TecnoFood o acompanhará durante as Unidades 3 e 4. Sendo assim, procure ler e analisar atentamente a SGA proposta para os estudos.

# Seção 3.1

## Diagnóstico organizacional: conceito, importância e cuidados

### Diálogo aberto

A partir dos estudos anteriores você pôde entender os conceitos de auditoria e de consultoria, as principais características desse tipo de serviço, similaridades e diferenças, além de aprender como aplicá-los e a importância da ética nesse processo. Foi possível ainda, entender mais especificamente como funciona o trabalho de auditoria em RH.

Nesta seção você vai aprender um pouco mais sobre diagnóstico organizacional como parte do trabalho de consultoria em RH, e para tanto vamos nos deter na discussão sobre o conceito, importância e cuidados a serem tomados para que os problemas existentes possam ser identificados. Portanto, os objetivos de aprendizagem definidos para esta aula são:

- Compreender o conceito de diagnóstico organizacional, seus objetivos e sua importância no processo de consultoria.
- Distinguir os tipos de diagnóstico, abrangência de acordo com a realidade organizacional analisada.
- Refletir sobre os cuidados a serem tomados ao realizar o diagnóstico organizacional.

Seu desafio nesta primeira seção será ajudar no diagnóstico inicial de uma situação concreta, portanto, vamos conhecer um pouco mais sobre a empresa.

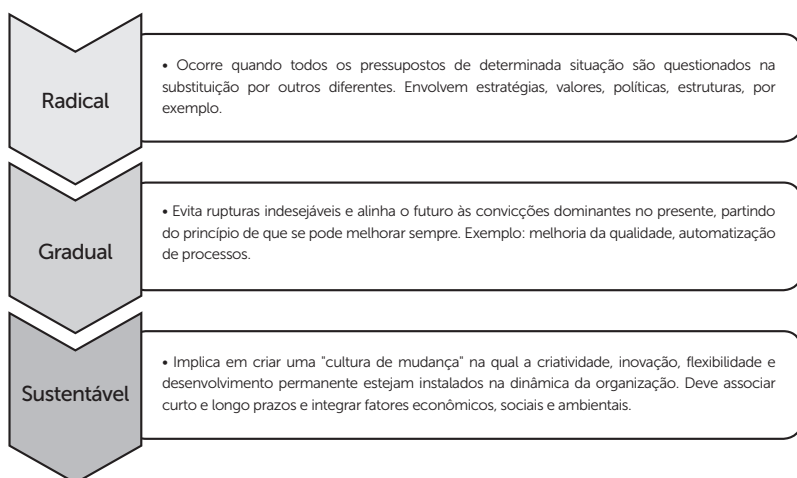
A TecnoFood é uma empresa tradicional e familiar que pretende empreender mudanças em sua linha de produtos, que provocarão também alterações nos processos produtivos, nos processos e em seu quadro de funcionários. O fundador é o presidente da empresa, um de seus filhos é o diretor financeiro e outro é o diretor comercial. Foram esses diretores que sugeriram as mudanças, ao perceberem que a empresa está perdendo clientes, mas o pai entende que é preciso continuar com a gestão tradicional. Na visão dele, a empresa estava “dando certo” e até o momento presente, tinha o reconhecimento

pela qualidade de seus produtos. A consultoria, da qual você faz parte, foi chamada para, nesse primeiro momento, ajudar os diretores no diagnóstico da situação atual e convencer o proprietário da empresa a aderir às mudanças necessárias. Nesse momento, a equipe de consultoria precisa esclarecer: o que significa um diagnóstico organizacional? Qual é a sua importância? Que cuidados que serão tomados nesse processo? A partir daí, elaborar argumentos para que a empresa sinta-se confortável para iniciar o processo de consultoria, tendo como ponto de partida o diagnóstico organizacional.

Para atender a esta necessidade, vamos avançar na discussão de aspectos importantes!

## Não pode faltar

O contexto corporativo atual mostra uma complexidade crescente em função de mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais que obrigam as organizações a rever e modificar sua atuação, formas de gestão e processos para manterem-se financeiramente saudáveis, competitivas ou apenas para permanecer no mercado. Esse contexto de contínua transformação amplia a importância do trabalho de consultoria como elemento facilitador do movimento de mudanças organizacionais necessárias e adequadas às novas formas de gestão e performance exigidas (LEITE, 2009). Nesse sentido, é preciso considerar o tipo de mudança esperada pela organização ao empreender um processo de transformação:



Fonte: adaptado de Leite (2009, p.53-54).



Existem diferentes tipos de mudança considerando o nível de abrangência da mudança que a organização quer ou pode realizar em determinado momento.

Pois bem, o esforço de um consultor na compreensão sobre as necessidades e intenções de uma organização pode, por si só, se constituir em um serviço especializado que denominamos de diagnóstico organizacional.

Existem algumas formas de compreender o significado de diagnóstico organizacional: tomando o senso comum, a palavra nos remete à noção de que há problemas de saúde e que o "diagnóstico" deve ser realizado por um profissional especializado, como médicos, psicoterapeutas, pedagogos, assistentes sociais, partindo da identificação do problema a partir de sintomas, para posterior prescrição (tratamento). Essa percepção é reforçada quando o termo é pesquisado em seu significado literal, de acordo com o Dicionário de Português On-line (Dicio), diagnóstico é:



**s.m.** Parte da consulta médica em que o médico faz exames, buscando encontrar a razão e a natureza da afecção, da doença; determinação de uma doença a partir da descrição de seus sintomas. **adj.** Que se refere à diagnose, à descrição detalhada que define uma espécie. (Etm. do latim: *diagnostic/dianostique*).

Assim pode-se entender o "diagnóstico organizacional" como o processo de diagnose aplicado às organizações. Embora seja tecnicamente correto, alguns especialistas sugerem suprimir o uso da palavra "diagnóstico" e substituí-la por "avaliação" ou "levantamento de informações", evitando a conotação negativa de "doença". Em sentido mais amplo, a palavra tem origem no idioma grego e implica em uma tentativa de compreender o caráter de uma situação (MORGAN, 1996 citado por NAVE et al., 2000).

Conceitualmente, o diagnóstico significa:



[...] buscar e verificar o alinhamento estratégico da organização com os recursos existentes, descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as

**dificuldades e aumentar a competitividade da organização.**  
(LIMA, 2010, p. 19)

O autor afirma ainda que “o diagnóstico é uma radiografia da situação atual da empresa e de seu sistema de gestão”.

Também pode-se entender que o diagnóstico “envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria” (KINGESKI, 2005, p. 2).

Assim, o objetivo do diagnóstico é revelar à organização (cliente) quais virtudes e problemas possui, bem como suas causas, naquele momento e contexto e, dessa forma, mobilizar as pessoas para uma ação (CROCCO e GUTTMANN, 2005).



**Pesquise mais**

Para compreender o processo de diagnóstico organizacional e sua importância, leia o artigo que retrata um estudo empírico, realizado pela Unopar (Universidade do Norte do Paraná). Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4953245-Diagnostico-organizacional-uma-analise-em-uma-empresa-de-emprestimos-e-creditos-no-norte-pioneiro.html>>. Acesso em: 25 maio 2016.

O diagnóstico organizacional é considerado por muitos especialistas como a etapa inicial de um processo de consultoria, tendo em vista que “um problema existe quando há uma diferença entre o estado atual de um processo e o estado desejado” (GASPARETTO, 2012, p. 124). Nesse sentido, o autor (2012, p. 124) ressalta ainda que:

**O trabalho do consultor é identificar o problema que está ocorrendo e suas consequências, além das principais causas de sua existência. É a parte mais importante de seu trabalho e se esta etapa for realizada com competência, facilitará o trabalho posterior de estabelecimento de planos de ação para eliminar e atenuar o problema, indo assim ao encontro das expectativas do cliente.**



Um processo de diagnóstico organizacional pode ser originado a partir de indicadores como desvio do padrão ou do planejamento (exemplo: o projeto está fora do prazo de execução), desvio do

histórico (exemplo: a rotatividade aumentou significativamente), apresentação do problema por outra pessoa (exemplo: reclamação de clientes) ou observação pessoal (exemplo: o próprio gestor ou o consultor observando como um processo é executado).

Da mesma forma, algumas empresas de consultoria identificam em sua proposta de trabalho que existem situações no contexto organizacional que provocam a necessidade de um diagnóstico especializado. Essa necessidade, geralmente retrata a percepção da empresa sobre um determinado problema, que deverá ser investigado. Como exemplo, as situações citadas são:

Quadro 3.1 | Situações que demandam diagnóstico organizacional

- Construção e disseminação de uma cultura estratégica.
- Estruturação de práticas diferenciadas de gestão que alavanquem resultados através das pessoas.
- Processos de mudança na cultura organizacional que demandam maior engajamento da equipe.
- Desenho ou redesenho de políticas na área de gestão de pessoas.
- Retenção de colaboradores com alto potencial e desempenho.
- Implantação de indicadores de desempenho.
- Ampla visão da organização e do setor de gestão de pessoas.
- Identificar e mapear problemas.
- Clima organizacional insatisfatório.
- Dificuldade no alinhamento das estratégias organizacionais.
- Dificuldade de comunicação.
- Problemas com motivação dos colaboradores.

Fonte: Intelectus Consultoria (on-line).

Pode-se perceber que o leque de situações possíveis para a aplicação de um diagnóstico organizacional é amplo e que, embora envolvam diferentes áreas e níveis da organização, todos os problemas citados, impactam de alguma forma na gestão de pessoas.



Vamos tomar como exemplo “a dificuldade no alinhamento das estratégias organizacionais”. As estratégias organizacionais refletem elementos da cultura organizacional, como os objetivos, a visão, a missão e os valores organizacionais. A cultura organizacional é definida por Griffin e Moorhead (2006, p. 399) como: “o conjunto de valores, muitas vezes transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que ajuda os funcionários a compreender quais atitudes são consideradas adequadas e quais são inaceitáveis”. Assim, o alinhamento com as estratégias organizacionais, que poderia ser considerado um problema exclusivo do nível estratégico e distante dos colaboradores da base operacional, na verdade depende de que todos os colaboradores, sendo eles de qualquer nível hierárquico, compreendam e aceitem as estratégias como sendo “suas”, pois são as pessoas que trabalham na organização que deverão realizá-las. Dessa forma, chegamos novamente no nível de intervenção de gestores de pessoas.



### Assimile

Existem diferentes níveis de diagnóstico, pois ele pode ser aplicado a uma determinada área ou processo específico da organização ou na empresa como um todo. De qualquer forma, é importante perceber que as diferentes áreas e processos são interligados e, mesmo ao indicar mudanças localizadas, o processo de diagnóstico proposto por uma consultoria pode provocar mudanças em outras áreas e na gestão de pessoas.

Tendo em vista que o momento de diagnóstico ocorre na fase inicial de um processo de consultoria, é preciso que alguns cuidados sejam tomados. Primeiramente, é possível compreender que as organizações são um sistema vivo, que vai além de objetivos e estratégias, é portanto complexo e, muitas vezes contraditório. Cada empresa tem o seu perfil e contexto específico e sua forma de lidar com ele. O diagnóstico pode ser comparado a um processo de autoconhecimento, durante o qual a organização, seus gestores e colaboradores serão estimulados a refletir sobre a “personalidade” da organização. Assim, não existe um modelo único que se possa aplicar a todas as empresas (NAVE et al., 2000).

Na visão de Block (2001), ao ser chamado para resolver um problema na organização, o consultor deve considerar dois níveis de atuação. Um deles, que o autor chama de “conteúdo”, está diretamente relacionado à expertise que o consultor possui em sua área de

especialidade e que o habilita a resolver os problemas percebidos. O outro nível é o de “relacionamento”, um pouco mais subjetivo, a partir do qual, o cliente e o consultor buscam perceber-se mutuamente e estabelecer uma relação que pode ser de confiança ou não, de tensão ou de cumplicidade, dentre outras possibilidades.



## Vocabulário

Expertise é uma palavra de origem francesa que significa experiência, especialização, perícia. Consiste no conjunto de habilidades e conhecimentos de uma pessoa, de um sistema ou tecnologia. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/expertise/>>. Acesso em: 3 nov. 2016.

Nesse sentido, Block destaca a importância de que o consultor possua ou desenvolva a habilidade de percepção, empatia e respeito. Ressalta ainda que existem quatro elementos afetivos nessa interação consultor/cliente: responsabilidade, sentimentos, confiança e necessidades próprias.

A responsabilidade diz respeito à importância de estabelecer que tanto o consultor, quanto o cliente são responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho, pelas decisões tomadas e sua implementação. Essa responsabilidade pode ser entendida como 50/50, ou seja, o sucesso do trabalho da consultoria depende também do comprometimento e ação da empresa e de seus colaboradores.

Da mesma forma, os sentimentos envolvidos no processo devem ser reconhecidos, tanto de parte do cliente, como do consultor, para que sejam utilizados na compreensão de possíveis resistências, nível de participação e responsabilidades.

A confiança é um elemento chave do processo de consultoria, pois a partir da construção dessa relação, o cliente poderá se sentir seguro para oferecer informações fidedignas e objetivas, mesmo que consideradas confidenciais. Essas informações vão basear todo o processo de diagnóstico, bem como as propostas de mudanças que serão elaboradas a partir dele.

O quarto elemento afetivo da interação cliente/consultor é o reconhecimento de que o consultor tem necessidades próprias. Além da necessidade de “ter um cliente” e realizar um trabalho que seja reconhecido, o consultor precisa ser aceito e ter acesso às pessoas e informações, necessidade de apoio dos gestores, de promover

reuniões, interferindo assim em algumas rotinas da organização, além de lidar com a resistência dos envolvidos.

Assim, é fácil compreender que um consultor, interno ou externo, não é apenas um profissional especializado que pode resolver problemas objetivos, aplicando técnicas e estratégias de solução, mas ele deve estar preparado para lidar com elementos subjetivos da relação cliente/consultor para que seu trabalho possa atingir as expectativas.

Ainda com relação aos cuidados a serem tomados no diagnóstico e do processo de consultoria como um todo, Leite (2009, p. 40) destaca:

**Queremos chamar sua atenção para a questão da confidencialidade dos dados e das conversas realizadas, ensejando seu uso criterioso e ético para a saúde da relação consultor/cliente e para o próprio sucesso da consultoria no que se refere a validade, precisão e utilidade das conclusões e propostas levadas a efeito.**



O autor também destaca que esse aspecto deve ser considerado ainda com mais cuidado quando a consultoria é realizada por consultores internos, dada à proximidade deste com outros colaboradores da organização, em que as relações profissionais e pessoais podem ser confundidas.

Apesar da discussão proposta ser direcionada ao momento do diagnóstico, vale ressaltar que, segundo os especialistas, o consultor (interno ou externo) deve estar atento e tomar esses cuidados durante todo o processo de consultoria.



**Refleta**

A atuação como consultor pressupõe alguns cuidados, como respeito, ética e empatia para com a organização, como um todo, bem como junto aos colaboradores envolvidos no processo. Como você age no seu dia a dia profissional?

Finalmente, é importante entender que a capacidade de obter um retrato realista da organização, a partir do diagnóstico, depende da abordagem metodológica aplicada. As abordagens vêm evoluindo ao longo do tempo, em compasso com a evolução dos processos

de gestão e os estudos sobre o comportamento humano aplicado às organizações. As possibilidades vão desde uma visão mais racional e objetiva até uma visão mais ampla e participativa (NAVE et al., 2000). Por hora, basta sabermos que existem diferentes abordagens para se chegar a um diagnóstico. Vamos aprofundar esse tema nas próximas aulas, ok?



### Exemplificando

Os colaboradores de uma empresa procuram os analistas da área de gestão de pessoas sempre que têm problemas pessoais ou profissionais, por entenderem que nessa área os profissionais são interessados em pessoas, podem contar com sua compreensão e sigilo das informações. Ocorre que, em muitos casos, os problemas precisam ser tratados com os seus gestores, outras áreas da empresa (por exemplo: setor jurídico) ou mesmo com os colegas envolvidos.

Faz parte da rotina da área de gestão de pessoas lidar com problemas de administração de pessoal e mesmo acolher queixas e auxiliar na solução de problemas pessoais que impactam no desempenho dos colaboradores da organização. No entanto, como consultor interno, é preciso ter em mente que para resolver alguns problemas, às vezes é preciso de informações e orientação de outras áreas.



### Faça você mesmo

Pense em um problema profissional que tenha vivenciado no último ano? Você buscou ajuda para resolvê-lo? Como buscou? Que critérios você utilizou para decidir quem poderia ajudá-lo? Compartilhe sua experiência com seus colegas, isso ampliará sua visão sobre o assunto.

## Sem medo de errar

De acordo com a discussão proposta ao longo do texto, vamos voltar a situação que ocorre na empresa TecnoFood. É importante que procure resolvê-la tomando como base alguns pontos:

- Rever o conceito de diagnóstico organizacional.
- Considerar a importância do diagnóstico organizacional, como parte do trabalho de consultoria.
- Refletir sobre os cuidados a serem tomados na realização de um diagnóstico.

- Listar argumentos, como consultor, para que a empresa tenha segurança e interesse de iniciar o processo de diagnóstico.

## Avançando na prática

### Descrição da situação-problema

A empresa está perdendo funcionários “antigos de casa” que têm conhecimento profundo dos processos da empresa, o que gera uma perda de talentos e necessidade de treinamento de novos funcionários. Como um profissional de RH poderia entender esse problema? O aumento da rotatividade em uma organização pode ser considerado como um sintoma (mais tecnicamente falando, um indicador), a partir do qual o profissional de RH pode realizar uma pesquisa (diagnóstico) sobre o que está provocando o problema, mas não sabe como fazer.

### Resolução da situação-problema

Essa situação ilustra a necessidade de diagnóstico em RH, e, nesse caso específico, poder ser realizadas “entrevistas de desligamento”, o que traria informações sobre a motivação dos colaboradores que pedem demissão. As entrevistas devem ser sigilosas para que os funcionários que estão deixando a empresa sintam-se seguros em relatar suas percepções reais sobre a empresa e seus problemas. Se o profissional de RH não sabe como fazer, deve buscar ajuda na literatura ou por meio de seus contatos profissionais para apoiar a solução do problema.



### Faça você mesmo

Pesquise em revistas, sites ou blogs de sua preferência uma matéria sobre rotatividade e outros indicadores da área de RH que, em sua opinião, poderiam ser utilizados nesse processo. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes informações e opiniões.

## Faça valer a pena

**1.** O objetivo do diagnóstico organizacional, de acordo com Crocco e Guttman (2005) é:

- a) Promover mudanças organizacionais sistemáticas para alinhar a organização (cliente), com os modelos inovadores existentes no mercado.
- b) Propiciar a melhoria do clima organizacional e dos relacionamentos interpessoais na organização (cliente).

- c) Buscar a satisfação da empresa (cliente), visando a prospecção de novos projetos e projeção profissional.
- d) Desenvolver características pessoais e profissionais dos gestores da organização (cliente) para torná-la competitiva.
- e) Revelar à organização (ao cliente) suas virtudes e problemas, bem como suas causas, naquele momento e contexto, mobilizando ações futuras.

**2.** Leia e analise as afirmações abaixo.

Considere a definição do termo “diagnóstico” encontrada no Dicionário de Português On-line (Dicio):

“Parte da consulta médica em que o médico faz exames, buscando encontrar a razão e a natureza da afecção, da doença; determinação de uma doença a partir da descrição de seus sintomas”.

Essa definição se relaciona com o conceito de “diagnóstico organizacional”, pois:

I – Remete à ideia de que existe uma “doença” a ser diagnosticada que, no caso de uma organização, refere-se a um problema aparente.

II – O diagnóstico possibilita a prescrição de tratamento que, no ambiente organizacional, se traduz em recomendações técnicas para preservação ou melhoria de processos.

III – O diagnóstico organizacional deve ser realizado por profissionais da área da saúde, como médicos ou psicoterapeutas.

IV – As causas de um problema organizacional podem ser identificadas a partir de seus “sintomas” aparentes (que a empresa reconhece).

Está correto apenas o que se apresenta em:

- a) I.                    d) I, II e IV.
- b) I e II.            e) I, II, III e IV.
- c) I e III.

**3.** A mudança organizacional pode assumir diferentes níveis de abrangência que devem considerar o momento e contexto em que a organização está inserida. Leite (2009) conceituou esses níveis como:

- a) Radical, gradual ou sustentável.
- b) Superficial, parcial ou total.
- c) Criativo, reativo ou conservador.
- d) Inovador, conservador ou tradicional.
- e) Total, proporcional ou suave.

## Seção 3.2

### Métodos e técnicas para o diagnóstico organizacional

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você pôde entender o conceito de diagnóstico organizacional, além de refletir sobre a sua importância dentro de um processo de consultoria em RH e os cuidados a serem tomados ao longo desse processo.

A partir desse aprendizado, nesta seção você vai poder aprofundar seu conhecimento sobre o diagnóstico organizacional e conhecer as diferentes abordagens, métodos e técnicas aplicadas a esse processo. Como objetivos de aprendizagem desta aula temos:

- Compreender o diagnóstico organizacional como uma etapa fundamental do processo de consultoria em RH.
- Conhecer os métodos e técnicas aplicados no processo de diagnóstico organizacional.
- Identificar os métodos e técnicas mais adequados aos diferentes contextos organizacionais.

Na seção anterior, você e a equipe de consultoria apresentaram ideias gerais sobre o diagnóstico organizacional, mas tiveram que continuar o processo de aproximação com a empresa.

Lembre-se que a TecnoFood é uma empresa tradicional e familiar, que pretende empreender mudanças em sua linha de produtos, que provocarão alterações nos processos produtivos, de gestão e em seu quadro de funcionários. A apresentação sobre o trabalho de diagnóstico feito pela consultoria foi bem recebida pelo presidente e diretores. Para certificar-se de que esse é um caminho adequado para a TecnoFood, os gestores solicitaram à consultoria, da qual você faz parte, uma apresentação com os possíveis métodos e técnicas aplicados no processo de diagnóstico. Os gestores têm pressa e precisam de um processo rápido e que identifique os problemas e sugestões para solucioná-los. Ainda assim, desejam

que os funcionários sejam envolvidos no processo, sendo 350 colaboradores de diversas áreas. Para atender a esse pedido, você precisa responder as seguintes questões: Qual é a importância do diagnóstico organizacional para o desenvolvimento de um projeto de consultoria? Quais são os métodos e técnicas aplicados no processo de diagnóstico organizacional? Quais seriam mais adequados para a situação apresentada pela empresa TecnoFood?

Os conteúdos apresentados a seguir irão te ajudar a resolver esse novo desafio! Vamos aprender sobre o assunto?

## Não pode faltar

Como você já sabe, o contexto organizacional atual exige uma série de estratégias diferenciadas para fazer frente ao ambiente competitivo e de inovação constante. Assim, o trabalho de consultoria torna-se cada vez mais necessário e pode parecer ser uma novidade ou modernidade dos nossos dias.

No entanto, alguns autores consideram a consultoria uma atividade muito antiga e relatam fatos históricos mostrando que os druidas, rabinos e conselheiros reais, por exemplo, já a desenvolviam, de forma natural e instintiva. Eles eram considerados sábios e capazes de solucionar problemas complexos que eram levados a seu conhecimento, pois a partir da compreensão do problema, propunham as soluções mais adequadas, segundo suas crenças e conhecimentos. Esses problemas abrangiam desde situações de conflitos interpessoais, disputas, até estratégias de governo e de guerra.



### Vocabulário

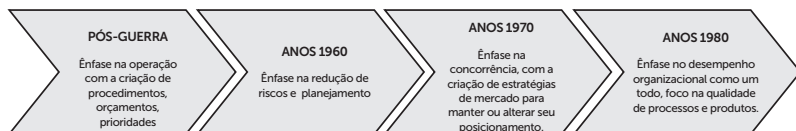
**Druidas:** foram os povos de origem indo-europeia que habitavam extensas áreas da Europa pré-romana. Como os maiores sábios e seres dotados de dons especiais, os Druidas eram conselheiros de reis e sacerdotes das tribos (Fonte: <<http://brasilescola.uol.com.br/mitologia/o-que-um-druida.htm>>. Acesso em: 6 set. 2016).

É claro que, no momento atual, a consultoria assumiu novas características em função das mudanças no contexto social, histórico, cultural e, especialmente, organizacional.

De acordo com Crocco e Guttman (2005) esse ambiente organizacional passou por diferentes desafios ao longo do tempo.



Figura 3.1 | Desafios do ambiente organizacional



Fonte: adaptada de Crocco e Guttmann (2005).

A partir da década de 1990, a ênfase das empresas passou a ser a mudança, buscando a inovação ou a renovação. De qualquer forma, é importante compreender que essas etapas não são excludentes, na verdade são cumulativas, e à medida que a empresa consegue atingir um bom nível em uma delas pode passar a ter foco na etapa seguinte. Dependendo do momento ou das mudanças no contexto, a empresa deve rever ou atualizar suas estratégias em cada fase, pois “em cada momento da vida da empresa, existe um foco, uma preocupação e suas principais respostas” (CROCCO; GUTTMANN, 2005, p. 14).

Pois bem, a consultoria como trabalho especializado passa por contínua revisão, assim como o processo de diagnóstico organizacional, que também pode assumir diferentes características com relação às suas abordagens, métodos e técnicas. A necessidade do trabalho de uma consultoria pode ser gerada pela falta de conhecimento especializado sobre o assunto, falta de tempo dos gestores para lidar com determinados problemas ou pela percepção dos gestores de que um determinado problema não está sendo tratado devidamente (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

Nesse sentido, a atividade de diagnóstico organizacional deve, em primeira instância, reconhecer o momento e o contexto no qual a empresa está inserida. De acordo com Nave et al. (2000), “historicamente, a análise organizacional buscava enquadrar a organização em princípios de ordem, coerência e racionalidade”. A autora cita Arantes (1994) ao afirmar que:

(...) a abordagem do diagnóstico mais utilizada no Brasil para efetuar mudanças organizacionais tem base em avaliações feitas e soluções formuladas (prescrição de receitas), apresentando limitações que vão desde a não-aceitação pelo cliente até a ineficácia das soluções propostas. Normalmente encoraja a postura reativa, enfatiza variáveis técnicas e desconsidera variáveis humanas. Além disso, não considera a realidade específica do sistema-cliente, adotando roteiros padronizados que pressupõem que todas as organizações são iguais”. (ARANTES, 1994 apud NAVE et al., 2000, p. 57)



Seguindo essa abordagem o consultor tem um modelo de diagnóstico que aplica em diferentes empresas ou situações, independente de características e contexto das organizações ou áreas atendidas. Há, portanto, uma crítica à situação em que a consultoria realiza o trabalho de forma superficial, aplicando aos modelos padronizados de diagnóstico, sem considerar os componentes da organização e sua realidade objetiva.

Nesse sentido, diversos autores propõem que o diagnóstico seja um momento que valorize a autogestão, autodiagnose e a prática da autocrítica constante. Com base nessa abordagem, citam o Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP), uma metodologia que consiste em envolver equipes multidisciplinares de pesquisadores (consultores) e participação dos colaboradores da organização no processo de análise e posterior transformação do ambiente organizacional. Essa metodologia tem como base algumas características:

Tabela 3.1 | Características do DOP

1. Intervenção de uma equipe de pesquisadores (entre 4 e 8 pessoas).
2. Composição interdisciplinar dessa equipe (administradores, psicólogos, sociólogos, etnólogos).
3. Duração de 2 a 4 semanas.
4. Pesquisa através de grupos de encontro presencial, com número reduzido de membros participantes por vez.
5. Abordagem heurística para interpretar a cultura organizacional dominante.
6. Diálogo intensivo com os trabalhadores da organização, que define o processo de intervenção.
7. Predomínio do levantamento de dados qualitativos.
8. Nos moldes dos métodos (técnicas) de pesquisa de campo, utilização da triangulação mediante a observação, diálogo e interpretação de fontes.
9. Discussões e avaliações diárias, sistemáticas e coordenadas da equipe de pesquisa.

Fonte: adaptada de Nave et al. (2005).

Nessa metodologia, durante as reuniões são aplicadas técnicas de dinâmica de grupo e atividades diversas, como palestras de especialistas, leituras e visitas, visando facilitar a participação dos colaboradores, levantar percepções e informações relevantes ao diagnóstico da situação da organização e discutir possíveis soluções. Os especialistas que defendem esse tipo de trabalho entendem que sua principal vantagem é que ela permite delinear os problemas da organização, a partir da visão de seus componentes e, portanto, tende a favorecer a adesão dos colaboradores às mudanças propostas.

Ainda assim, só será viável se a cultura organizacional estiver alinhada com o estilo de participação nas decisões, gestão e comunicação existente na empresa. Como exemplo: em uma organização onde as decisões são centralizadas e o estilo de gestão é autoritário, essa abordagem pode não ser adequada.

Nesse momento, é importante refletir que o trabalho de consultoria envolve fazer algumas escolhas.



### Pesquise mais

Para conhecer mais sobre a metodologia DOP, leia o artigo que descreve a sua aplicação: "Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais". Disponível em: <<http://docplayer.com.br/9785083-Diagnostico-organizacional-um-estudo-dos-problemas-organizacionais-a-partir-das-relacoes-interpessoais.html>>. Acesso em: 10 abr. 2016.



### Refleta

Existem diferentes abordagens para realizar um diagnóstico, sendo que as que foram apresentadas aqui ilustram os dois extremos: uma abordagem objetiva e prática (modelos padronizados) e uma abordagem mais aberta e complexa (diagnóstico participativo). Qual delas acha mais adequada? Como consultor, qual seria a sua preferência?

Observe que segundo Block (2001), o consultor interno/externo pode escolher o papel que irá assumir durante o processo de diagnóstico: especialista, mão de obra ou colaborador. Assumindo o papel de "especialista", daquele que sabe como solucionar um determinado problema, ele tem o controle técnico e de condução do trabalho. Por outro lado, o gestor da empresa (cliente) assume um papel passivo, respondendo a perguntas e oferecendo informações. Ao final o gestor julga e avalia as propostas, pois é o responsável pela implementação das soluções apresentadas pelo consultor. O risco é de que o consultor não consiga realizar um diagnóstico adequado por considerar apenas os aspectos técnicos, sem incluir os aspectos humanos envolvidos no problema, omitidos pelo gestor ou por colaboradores durante o processo. No papel de "mão de obra", o consultor torna-se o responsável por implementar soluções, utilizando métodos e técnicas para coleta de dados e análise que o gestor propõe. Nesse caso, o consultor assume um papel passivo, de executor, corre-se o risco de o diagnóstico do problema não ser

realizado com a profundidade ou abrangência adequada e, com isso, o plano de ação proposto pelo gestor pode não funcionar. No papel de “colaborador”, tanto o consultor quanto o gestor assumem papel ativo, considerando a necessidade de analisar todos os aspectos (técnicos e humanos) envolvidos, bem como coleta e análise das informações, estabelecimento de metas e desenvolvimento de planos de ação, dividindo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. A visão proposta pelo autor sinaliza de forma clara que no trabalho de consultoria (interna/externa) deve-se ter clareza sobre o papel e a responsabilidade que se assume desde o início de processo de diagnóstico.



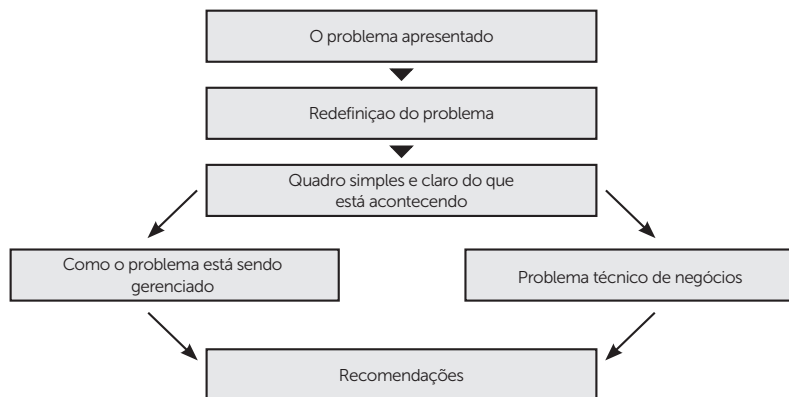
Refleta

Com certeza, você já passou por uma situação em que teve que resolver problemas em sua área ou na organização como um todo. Se você, como consultor, for chamado para realizar um trabalho de diagnóstico, que papel você assumiria? Especialista, mão de obra ou colaborador?

Tendo consciência do papel que lhe foi atribuído, ou escolhido, no processo de diagnóstico, vamos considerar alguns passos para realizá-lo.

Para uma visão clara do processo de diagnóstico, Block (2001) apresenta a seguinte ilustração:

Figura 3.2 | O processo de diagnóstico



Fonte: Block (2001, p. 134).

Esse caminho inclui muitos passos, sendo o primeiro deles a identificação do problema apresentado. Geralmente, o problema que gera a necessidade de diagnóstico é apresentado por um gestor, com

base em sua percepção sobre a situação. O objetivo da coleta de dados é, justamente, elaborar e ampliar essa colocação inicial. Essa visão é reforçada por Gasparetto (2012) quando chama a atenção para o fato de que, geralmente, os problemas que o cliente relata são sinais de que “algo” de errado ou indesejado está acontecendo, o que chama de “sintomas”. Assim, além de possibilitar conhecer os sintomas, o diagnóstico deve procurar as causas para que as propostas de intervenção ou o plano de consultoria tragam a possibilidade de solucionar o problema e evitar que ocorra novamente.

O segundo passo é a decisão de continuar (ou não) com o projeto, momento no qual o consultor e o gestor (cliente) tomam a decisão de realizar uma coleta de dados, considerando que ela vai envolver várias pessoas (além do gestor que pediu o diagnóstico) e que existe interesse e comprometimento para que o trabalho vá além da pesquisa, como um fim. Isso significa compreender que a pesquisa deve gerar dados que promovam melhorias futuras.

O terceiro passo é selecionar as dimensões, o que significa definir um número limitado de questões a serem trabalhadas de acordo com o domínio técnico do consultor. Por exemplo: um consultor de RH poderá tratar de questões relativas à remuneração, ao relacionamentos ou à cultura organizacional, mas não vai tratar de questões referentes a controles financeiros.

O quarto passo inclui decidir quem será envolvido, ou seja, definir que níveis da organização e quantas pessoas serão incluídas no processo de diagnóstico. Lembrando que quanto maior for o número de pessoas diretamente envolvidas, maior será a responsabilidade em oferecer respostas.

O quinto passo é escolher o método de coleta de dados. Essa escolha depende do alcance do estudo (definido nos passos anteriores), bem como do tempo disponível para sua realização, a motivação dos gestores para empreender o processo e a complexidade dos problemas. Block (2001) identifica cinco delas:

- Entrevistas – que podem ser estruturadas ou não e realizadas de forma individual ou grupal.
- Questionários – podem atingir rapidamente um maior número de pessoas e trazem dados numéricos que devem ser interpretados. O consultor deve ter competência para elaborar e interpretar as respostas. Um exemplo desse tipo de método é a pesquisa de clima organizacional.

- Análise de documentos – inclui, por exemplo, a verificação de números, resultados, procedimentos, documentação escrita. Como vantagens traz objetividade ao trabalho e ocupa mais o tempo do consultor do que dos profissionais da organização (cliente).
- Observação direta – envolve a participação em reuniões importantes, bem como observação do trabalho em determinadas áreas. É uma fonte rica, mas o consultor deve ter percepção aguçada e habilidade de traduzi-la em informações técnicas e objetivas.
- Experiência própria – prestando atenção e traduzindo os comportamentos que percebe na organização para com você e o trabalho, poderá ser útil para entender o estilo de gestão e cultura da empresa.
- Autodescoberta – por meio de reuniões com aqueles que têm interesse no trabalho (gestor/gestores que contrataram o serviço) e os que terão que agir a partir dele (colaboradores em geral), servindo como um facilitador na discussão dos problemas e sua dimensão. Esse método se assemelha ao que foi proposto como diagnóstico participativo.

O sexto passo compreende a coleta de dados, propriamente dita, de acordo com as escolhas que fez no passo anterior.

Na sequência, vem o sétimo passo, seleção dos dados. Trata-se da análise dos dados coletados e seleção, buscando focar nos principais pontos.

Em seguida, é preciso realizar a análise dos dados, oitavo passo, que significa ter claro o que as informações representam, verificar qual é a sua importância e por quê. Nesse momento, devem ser elaboradas as recomendações do consultor sobre como lidar com os problemas identificados. O próximo e nono passo é elaborar um resumo dos dados, o que implica em traduzir as informações em linguagem e ilustração que facilitem a compreensão pelos membros da organização (cliente).

Depois de todos esses passos, resta realizar a reunião de feedback, decidir quem vai participar da reunião, como essas informações serão transmitidas e planejar adequadamente o tempo da reunião (separando mais tempo para discussão do que para a apresentação) são pontos fundamentais.

Nessa reunião, ainda deverão ser discutidas as recomendações do consultor para a solução dos problemas detectados, bem como

tomada a decisão pelas ações a serem realizadas, e ainda a participação (ou não) do consultor nas próximas etapas, a implementação.

Embora esses passos retratem o caminho mais utilizado pelos consultores na atualidade, é apenas um dos caminhos possíveis, pois existem muitos métodos e técnicas que podem ser aplicados ao processo de diagnóstico organizacional, portanto essa discussão não se esgota aqui. A escolha de cada um deles depende do problema inicialmente detectado e da necessidade e disposição, de ambas as partes, em identificar as causas e efeitos que eles mostram. Outros autores podem sugerir diferentes caminhos, métodos e técnicas diferenciados e aplicados a situações específicas.

Gasparetto (2012) cita o que chama de “Método dos 6 porquês”, que implica na elaboração de perguntas como de um método de pesquisa e mostra um exemplo bastante ilustrativo de como pesquisar um problema específico. Veja o exemplo utilizado pela Toyota para identificar a verdadeira causa de parada uma máquina:

Tabela 3.2 | Exemplo do “Método dos 6 porquês”

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Por que a máquina parou?	Porque o fusível queimou em razão de uma sobrecarga.
2. Por que houve sobrecarga?	Porque a lubrificação do rolamento foi inadequada.
3. Por que a lubrificação do rolamento foi inadequada?	Porque a bomba de lubrificação não estava funcionando direito.
4. Por que a bomba de lubrificação não estava funcionando direito?	Porque o eixo da bomba estava gasto.
5. Por que o eixo da bomba estava gasto?	Porque entrou sujeira.
6. Por que entrou sujeira?	Porque não há filtro na bomba de lubrificação.

Fonte: Gasparetto (2012, p. 135).

Esse método permite a obtenção de respostas que levam à verdadeira causa do problema e, dependendo de cada caso, podem ser necessárias mais ou menos perguntas. O formato das perguntas também pode ser adaptado para que não se torne cansativo ou mesmo “chato”, tomando a forma de um diálogo, sem que se perca o objetivo final.



A área de compras de uma empresa não está conseguindo suprir a área de produção e o gerente industrial chamou o consultor interno de RH para identificar o problema. O gerente já conversou com o supervisor de compras (seu subordinado) e ele reclama que não tem pessoal suficiente para "dar conta do recado".

Sendo assim, o consultor se dirige ao supervisor de compras, explica a atribuição que recebeu e faz uma série de perguntas para entender o problema:

Pergunta 1: O gerente me disse que os pedidos de compras estão sendo atrasados. Por que você acredita que isso está ocorrendo?

Resposta 1: Expliquei a ele, é porque não tenho pessoal suficiente, é muito trabalho para poucas pessoas.

Pergunta 2: Em sua visão, por que existe falta de pessoal?

Resposta 2: Porque perdi vários funcionários nos últimos meses.

Pergunta 3: O que você acha que causou essa perda de vários funcionários?

Resposta 3: Eles pediram demissão ou transferência para outras áreas (rotatividade alta).

Pergunta 4: O que você entende que pode ter provocado esses pedidos?

Resposta 4: Eles não aguentaram trabalhar na área (problema está nas pessoas).

Pergunta 5: Por que acha que os funcionários não aguentaram aqui?

Resposta 5: Tem muito trabalho e os processos são complexos (sobrecarga e complexidade).

Pergunta 6: O que acha que acontece para que os funcionários não consigam desenvolver trabalhos complexos.

Resposta 6: Talvez não estejam capacitados, não consigo que façam o que precisa ser feito, da forma correta, e sou muito exigente (erro na seleção, falta de treinamento, estilo de comunicação e gestão).

Assim, um problema que poderia ser entendido apenas como falta de pessoal (sintoma), gerando novas contratações (solução superficial do problema), pode ter um desdobramento diferente. Se as verdadeiras causas forem detectadas, outras ações deverão ser realizadas para que o problema seja solucionado de forma a não se repetir mais.





## Faça você mesmo

Pense em um problema específico que tenha ocorrido nos últimos 6 meses em sua área de atuação. Tente aplicar o “Método dos 6 por quês”. Procure identificar a que ponto de seu processo de trabalho esse questionamento levou? Compartilhe a sua análise com seus colegas.

Seja qual for a abordagem (métodos e técnicas escolhidos pelo consultor ou pela equipe), é preciso saber que essa decisão deve considerar a realidade organizacional, sua cultura e predisposição para mudança.

De qualquer forma, é necessário informar às pessoas sobre o que é o diagnóstico, seus objetivos e como as informações levantadas serão utilizadas. Esse cuidado é fundamental para que as pessoas possam optar por participar (ou não) e sintam-se seguras para expor sua opinião. Esse trabalho só trará resultados se houver comprometimento de todos os níveis da organização, sendo imprescindível o apoio da cúpula da organização.

Outro ponto a se destacar é que o trabalho de diagnóstico deve pressupor que vá haver uma continuidade, pois mobiliza as pessoas envolvidas, gera expectativas por resultados positivos, que se não forem atendidas, podem causar desconforto, incredulidade para novos trabalhos, além da percepção de que seu esforço e exposição no processo de diagnóstico não valeu a pena.

## Sem medo de errar

Tomando como base as informações tratadas nesta aula, vamos retomar o caso da TecnoFood. Para resolver o desafio, procure trilhar os seguintes passos:

- Reveja o conceito de diagnóstico organizacional.
- Considere a importância do diagnóstico organizacional, como parte do trabalho de consultoria.
- Identifique os métodos e técnicas que podem ser aplicados no diagnóstico organizacional, considerando a situação apresentada pela empresa.
- Liste as técnicas a serem utilizadas e justifique sua aplicação, para que a empresa possa definir com segurança e realizar o processo de diagnóstico.

## Avançando na prática

### Descrição da situação-problema

Um consultor foi chamado à empresa para colaborar na solução de um problema: o setor de produção tem apresentado baixos níveis de desempenho, e o supervisor pede que identifique suas causas. O consultor pediu uma reunião com os funcionários da área e discutiu o problema. Também buscou informações sobre o histórico de produtividade da área, alterações no processo produtivo, bem como de movimentação de pessoal (rotatividade) e treinamentos realizados pelos colaboradores. Ele identificou que os processos de produção haviam sido alterados e que os funcionários não foram treinados para as mudanças.

### Resolução da situação-problema

Nesse caso, o consultor utilizou a técnica de “entrevista coletiva”, possibilitando que os colaboradores expusessem sua percepção sobre o problema. Também utilizou a técnica de “análise de documentos”, obtendo informações objetivas que possibilitaram a confirmação dos dados.



### Faça você mesmo

Pesquise em revistas, sites ou blogs de sua preferência uma matéria sobre outras técnicas de diagnóstico que, em sua opinião, poderiam ser utilizadas nesse processo. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes informações e opiniões.

## Faça valer a pena

**1.** De acordo com Crocco e Guttmann (2005), a necessidade de realizar um trabalho de consultoria pode decorrer de alguns fatores, dentre eles:

- I. A falta de tempo dos gestores para resolver os problemas que ocorrem na organização.
- II. A organização não possui conhecimento suficiente para lidar com os problemas organizacionais.
- III. A contratação de consultorias é um padrão moderno para solução de problemas, que deve ser seguido.
- IV. Os problemas existentes na organização não estão sendo tratados de forma adequada.

V. A responsabilidade pela solução dos problemas organizacionais é de uma consultoria.

As afirmativas que podem ser consideradas corretas são apenas:

- a) I e II.
- b) III e IV.
- c) II, III e V.
- d) I, II e IV.
- e) I, II, III, IV e V.

**2.** Considere a seguinte afirmação:

De acordo com Nave et al (2000), "historicamente, a análise organizacional buscava enquadrar a organização em princípios de ordem, coerência e racionalidade".

Assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

Essa afirmação se relaciona a:

I – Uma abordagem do diagnóstico organizacional, que foi utilizada em um determinado momento.

II – Uma forma objetiva e prática adotada para a análise dos problemas organizacionais.

III – Uma técnica de diagnóstico organizacional que pode ser considerada moderna.

IV – Uma inovação historicamente marcante no processo de diagnóstico organizacional.

- a) V, F, V, F.
- b) F, V, F, V.
- c) V, V, F, F.
- d) V, F, F, F.
- e) F, V, V, V.

**3.** A abordagem de diagnóstico organizacional, apresentada por Nave et al. (2005), que se caracteriza por valorizar o envolvimento de colaboradores no processo de diagnóstico organizacional, é conhecida como:

- a) Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP).
- b) Diagnóstico de Prescrição Organizacional (DPO).
- c) Abordagem Racional e Objetiva (ARO).
- d) Diagnóstico Organizacional Inovador (DOI).
- e) Abordagem Diagnóstica Tradicional (ADT).

## Seção 3.3

### Fases e estrutura de um plano de consultoria para os diferentes subsistemas de RH

#### Diálogo aberto

Tomando como base as discussões propostas nas aulas anteriores, você pôde entender o que é um diagnóstico organizacional, como pode ser desenvolvido e os cuidados que temos que tomar ao realizá-lo.

Nesta seção, você terá informações importantes sobre o processo de consultoria, com relação às etapas que devem ser percorridas ao longo desse processo e também sobre como estruturar um plano de consultoria. Este é um aprendizado fundamental, tendo em vista que a elaboração de um plano será o seu desafio ao final da unidade quatro. Esse é um caminho a percorrer, assim, para esta aula, foram definidos os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Conhecer os subsistemas de RH e compreender como se dá o processo de consultoria em RH em cada um deles.
- Identificar as etapas a serem desenvolvidas ao longo do processo de consultoria e sua importância para que seja bem-sucedido.
- Compreender a estrutura de um plano de consultoria em RH.

Para ajudá-lo nesse caminho de aprendizagem, vamos trabalhar um pouco mais na situação de seu “cliente”, a empresa TecnoFoods.

A empresa solicitou a consultoria, da qual você faz parte, para ajudá-la a passar por uma fase de mudanças importantes, pois pretende empreender alterações significativas em sua linha de produtos, que vão impactar também nos processos produtivos, de gestão e em seu quadro de funcionários. O presidente da empresa e os diretores das áreas: comercial e financeira (seus filhos) já receberam informações sobre o que é o diagnóstico organizacional e como pode ser executado, de forma cuidadosa e ética. A empresa dispõe da ajuda de outras consultorias para trabalhar as questões técnicas, e agora precisa de orientações para entender como lidar com os colaboradores envolvidos nas mudanças. Sendo assim, estão dispostos a contratar os serviços da consultoria onde você atua para desenvolver o processo de diagnóstico, com foco em RH, aceitando as recomendações e

promovendo as ações necessárias. Nesse contexto, a consultoria deverá apresentar uma proposta de trabalho em que as etapas do processo sejam identificadas claramente. A partir dessa demanda é interessante que se reflita sobre os seguintes pontos: quais são os subsistemas de RH? Como se dá o processo de consultoria em RH? Quais são as etapas desse processo e a sua importância para a organização? Como é estruturado um plano de consultoria em RH?

## Não pode faltar

Podemos entender que o diagnóstico é a primeira etapa de um processo de consultoria, se a empresa contratante entender que existe um problema que ainda não foi claramente identificado. Portanto, o trabalho inicial da consultoria será elucidar a situação e identificar as causas dos problemas aparentes, a partir do que poderá elaborar propostas de melhoria com foco nas informações encontradas. Nesse sentido, faz-se necessário entender o processo de consultoria com foco em RH e suas peculiaridades.

Para começar vamos resgatar o que vimos nos estudos anteriores sobre a organização da área de gestão de pessoas (ou RH). De acordo com Chiavenato (2004), a área está dividida em subsistemas, aos quais denomina e caracteriza como processos (Tabela 3.3).

Tabela 3.3 | Processos de RH e suas características

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS
Agregar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento: é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para a organização. Pode ser interno ou externo. Ex: publicação de vagas no facebook.</li> <li>• Seleção: é o processo em que se aplicam técnicas específicas para escolha dos candidatos mais adequados aos cargos existentes na organização. Ex: entrevistas.</li> </ul>
Aplicar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação: posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos. Ex: programas de integração de novos funcionários.</li> <li>• Modelagem do trabalho: definição das tarefas, cargos e nível hierárquico que o colaborador ocupa na organização. Ex: descrição de cargos.</li> <li>• Avaliação do desempenho: é o processo que mede o desempenho do colaborador, é o grau em que ele alcança os requisitos definidos para o seu trabalho. Ex: programa de avaliação.</li> </ul>
Remunerar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração: sistema que define as recompensas que o colaborador pode receber por seu trabalho. A remuneração total é composta por remuneração básica (salário mensal ou horista), incentivos salariais (bônus, participação nos lucros e resultados, como PLR, entre outros) e benefícios (seguro de vida, saúde, refeições).</li> <li>• O sistema de remuneração e benefícios reflete a cultura e o contexto organizacional, portanto pode assumir diferentes características em cada empresa.</li> </ul>

Desenvolver pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Treinamento:</b> é o processo educacional de curto prazo a aplicado de maneira sistemática e organizada, para que os colaboradores aprendam conhecimentos, habilidade e atitudes em função de objetivos específicos. Ex: treinamento em novos métodos e procedimentos.</li> <li>• <b>Desenvolvimento:</b> processo de mudança, com foco no crescimento pessoal dos colaboradores, voltado para o futuro (carreira). Ex: coaching.</li> </ul>
Manter pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relações com colaboradores:</b> programas de atenção e acompanhamento para atender aos colaboradores que tem problemas (pessoais, financeiros) que afetam o seu desempenho profissional. Ex: programas de planejamento financeiro.</li> <li>• <b>Higiene, Segurança e Qualidade de Vida:</b> atividades relacionadas às condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física, mental e bem-estar das pessoas. Ex: aplicação da ergonomia, programa de segurança no trabalho e ginástica laboral.</li> </ul>
Monitorar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bancos de dados e sistemas de informação em RH:</b> sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. As informações resultantes servirão como base para a tomada de decisões. Ex: cadastro de benefícios.</li> </ul>

Fonte: adaptada de Chiavenato (2004).

Essa é apenas uma proposta que o autor apresenta, mas existem outras formas similares, com outras denominações, elaboradas por outros autores. De qualquer forma, a partir dessas informações é possível concluir que a atuação da área de gestão de pessoas é ampla, ocupando-se de aspectos variados da vida laboral, que vão desde a contratação de novos colaboradores e sua remuneração, até seu desenvolvimento e cuidados com sua saúde, segurança e bem-estar. Assim também é o processo de consultoria, pois pode ser aplicado a qualquer um dos subsistemas da gestão de pessoas em uma organização. Portanto, pode ser focado em um dos subsistemas, recrutamento e seleção, por exemplo, ou abranger todos eles, em conjunto, como em uma reestruturação das políticas e práticas de RH.

O que define o foco da atenção de um trabalho de consultoria é a troca de informações com a organização, no sentido de identificar e definir a abrangência e a profundidade do processo, dentre outros aspectos, de acordo com os objetivos da organização. Esse alinhamento deve ser feito já na fase de diagnóstico, como vimos anteriormente.

Reforçando essa ideia, vamos retomar o conceito de consultoria organizacional apresentado por Oliveira (2006, p. 7):



É um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa (ou ao sistema considerado) o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Esse conceito esclarece alguns aspectos do processo de consultoria:

- O processo deve ser interativo, de forma que as atividades a serem desenvolvidas são sequenciais (processo) e há troca (interação) constante de informações e ações recíprocas. Coloca o consultor (interno ou externo) como agente de mudanças, pois ele deve ser capaz de promover o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que possibilitem a organização de atuar proativamente sobre fatores do ambiente organizacional.
- O auxílio aos profissionais e executivos da organização diz respeito a metodologias, técnicas e processos que ofereçam sustentação para a tomada de decisão com qualidade.
- O consultor tem responsabilidade indireta no processo, pois ele indica as alterações e ajustes necessários para atingir os objetivos propostos, aplica os métodos e técnicas apropriados para que a mudança desejada aconteça. Porém, a implementação do projeto fica sob a responsabilidade direta do executivo-cliente.

Nesse sentido, é importante sinalizar que um processo de consultoria pode ser desenvolvido por consultores que assumem diferentes vínculos com a instituição, o que influencia a sua atuação. De acordo com Orlikas (2012, p.57), são:

Figura 3.3 | Diferentes vínculos entre consultores e organizações

<p><b>CONSULTOR AUTÔNOMO</b></p> <p>Profissional qualificado para atuar em um determinado projeto de forma independente, não vinculado a uma estrutura organizacional.</p>	<p><b>CONSULTOR ASSOCIADO</b></p> <p>Profissional que atua em parceria com uma determinada consultoria e, em função de suas competências e talentos, assume a responsabilidade por projetos específicos. Geralmente, o contrato de trabalho com a consultoria-parceira se limita a duração do projeto.</p>	<p><b>CONSULTOR EXCLUSIVO ou Particular</b></p> <p>É um profissional que se dedica a oferecer aconselhamento individual e a conduzir orientações especiais e específicas ao corpo gerencial de uma empresa.</p>
<p><b>CONSULTOR EXTERNO</b></p> <p>Trata-se de um profissional que não faz parte da organização-cliente, nem legal, nem administrativamente. Portanto, não tem vínculo empregatício ou remuneração fixa.</p>	<p><b>CONSULTOR INTERNO</b></p> <p>É um colaborador da empresa que geralmente ocupa cargo de nível técnico ou gerencial e atua junto às diversas áreas da empresa, por exemplo marketing ou finanças.</p>	<p><b>CONSULTOR INTERNO DE RH</b></p> <p>É o consultor interno que atua especificamente em RH, buscando soluções, sugerindo inovações, opina, propõe e faz críticas</p>

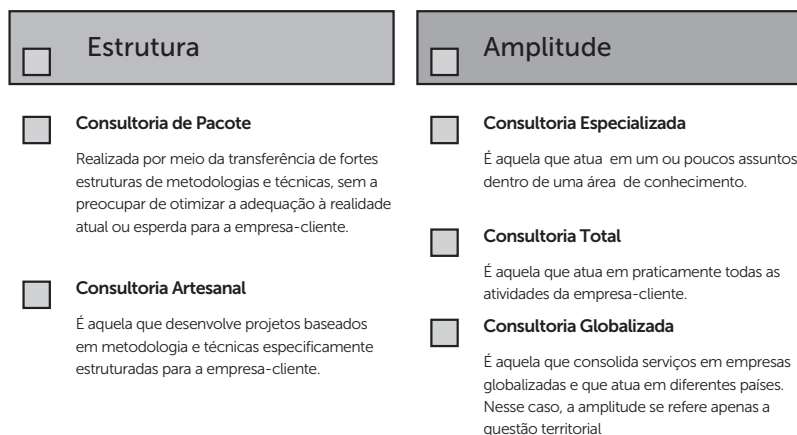
Fonte: adaptada de Orlickas (2012, p. 57).



Você já estudou as diferenças entre a atuação do consultor interno e externo, assim como as vantagens e desvantagens de cada um deles. Essas considerações também podem ser aplicadas aos tipos apresentados acima, pois com exceção do “consultor interno” e “consultor interno de RH” os demais são considerados como “consultores externos”.

Além da diferenciação dos vínculos que os consultores podem ter com a empresa-cliente, Oliveira (2006) mostra que é possível também classificar as consultorias quanto a sua estrutura e quanto a sua amplitude, da seguinte forma:

Figura 3.4 | Classificação de consultorias quanto à estrutura e amplitude



Fonte: adaptada de Oliveira (2006, p. 52-66).



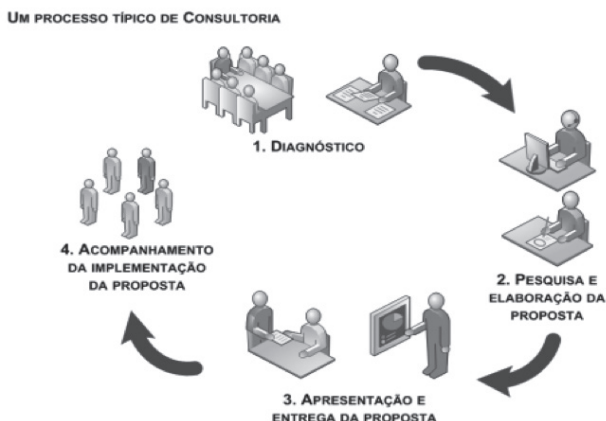
Para saber um pouco mais sobre as vantagens, desvantagens e implicações das modalidades de consultoria apresentadas, leia o artigo “Consultores externos ou internos para melhorar a ambiência organizacional? eis a questão!”. Trata-se de um estudo de caso. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/16599>>. Acesso em: 25 maio 2016.

Por que estamos discutindo essas diferenciações e classificações? Compreender as diferentes possibilidades de atuação de consultores/consultorias nos permite definir o tipo de trabalho que é mais adequado para cada organização, considerando seu momento e objetivos, bem como influenciando a forma como o trabalho será desenvolvido.



Bem, seja qual for o modelo de consultoria adotada, existem algumas fases para o desenvolvimento do trabalho que devem ser observadas a fim de garantir um bom desempenho. A figura 3.5 ilustra um processo típico de consultoria:

Figura 3.5 | Processo de consultoria



Fonte: <<http://www.sofist.com.br/solucoes/consultoria-em-testes-de-software>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

Vamos tentar entender as ações e informações que compõem cada uma delas. Existem entre os diversos autores algumas diferenças quanto à nomenclatura de alguns termos, assim o que um autor define como “plano” pode ser entendido por outro autor como um “projeto”. Da mesma forma, os termos etapas e fases são utilizados como sinônimos na literatura sobre o tema. Para Leite (2009) as principais fases de um projeto de consultoria são:

**Fase 1: Levantamento** - é a fase inicial, na qual a equipe responsável pelo projeto tomará conhecimento das áreas envolvidas e atividades que estão sendo realizadas, até o momento. É uma fase de fundamental importância, pois é com base nas informações levantadas que o consultor poderá propor e sugerir melhorias. Se essa fase não for bem executada, corre-se o risco de fazer propostas que não estejam de acordo com as necessidades e expectativas da empresa-cliente. Com essas ações se dá início ao, que já estudamos, diagnóstico organizacional.

**Fase 2: Diagnóstico e desenvolvimento** - com base nas informações obtidas na fase anterior, a equipe do projeto terá condições de formular um diagnóstico, que se refere às conclusões sobre a situação atual da organização, da área ou dos processos

avaliados. A partir desse momento, é possível definir as estratégias para o desenvolvimento do projeto de melhoria.



Refleta

Refleta sobre os cuidados que foram discutidos na aula anterior com relação ao diagnóstico organizacional.

O momento de desenvolvimento significa que, com base no diagnóstico, a equipe deverá ser capaz de utilizar metodologias, técnicas e ferramentas adequadas e necessárias para realizar as mudanças sugeridas.

**Fase 3: Implantação e implementação** – é a fase final do projeto, significa que o objetivo foi atendido em todas as suas especificações. Para o autor, a implantação significa que o projeto foi desenvolvido e está pronto para ser executado. Já a implementação significa colocar o projeto em prática, executar.

Durante todas as fases do processo de consultoria, o autor recomenda que sejam desenvolvidas atividades de controle e acompanhamento, chamadas de gerenciamento do projeto. Essas atividades permitem que a equipe visualize o andamento dos trabalhos, bem como possibilita identificar e corrigir possíveis desvios do que foi planejado.

Com base nas informações sobre as fases do processo de consultoria, finalmente, podemos discutir a estrutura de um plano (ou projeto) de consultoria. Na literatura especializada, existem diferentes “modelos” para elaboração de um plano, que você deve buscar conhecer, porém há concordância quanto aos principais itens que o compõe (LEITE, 2009; CROCCO; GUTTMANN, 2005; GASPARETTO, 2012). A elaboração de um plano implica na definição de vários pontos importantes.

**Objetivos** – quais são os objetivos a serem atingidos a partir do trabalho, ou seja, quais são os resultados esperados após a conclusão dos trabalhos. Esse objetivo (um ou mais) deve ser formalizado, descrito de forma clara e detalhada.

**Escopo** – esclarecer qual é abrangência do trabalho, que áreas envolve, onde começa e termina o projeto. A definição do escopo, de forma clara e objetiva é fundamental, pois vai influenciar os demais elementos do trabalho (exemplos: prazo e resultados). Incluir a descrição das fases do projeto.



Um trabalho de consultoria pode ser focado em uma área ou processo específico (consultoria especializada) ou na empresa como um todo (consultoria total).

**Prazo** – período de tempo durante o qual o trabalho vai ser desenvolvido, ao final do período estabelecido os objetivos deverão ter sido atendidos. O prazo deve considerar as questões estratégicas, cultura da organização, capacidade de absorção de novas técnicas pelos colaboradores da empresa-cliente. De qualquer forma, possibilita alocar os recursos de forma adequada e acompanhar adequadamente o desenvolvimento das ações, promovendo as correções necessárias.

**Recursos** – alocar os recursos adequados e necessários (financeiros e tecnológicos) e a equipe de trabalho. A definição da equipe deve considerar quantas pessoas participarão do trabalho e o perfil adequado (competências, habilidades). Recursos Financeiros – valores que devem ser investidos no projeto considerando a sua viabilidade e a relação custo-benefício. Recursos Tecnológicos – definir a tecnologia adequada para a realização do trabalho, que pode envolver desde recursos computacionais (hardware e software) até conhecimentos específicos necessários.

**Cronograma** – período necessário para o desenvolvimento de cada ação ou conjunto de ações (fase), dentro do que foi definido como prazo total anteriormente.

Esse plano deve ser aprovado e documentado pelos consultores e gestores envolvidos, pois trata das condições acordadas para a viabilização do trabalho.

Na situação específica de um trabalho realizado por consultoria externa, há ainda outros elementos a serem considerados, como contrato, remuneração, forma de pagamento, termos de confidencialidade, comprovação de experiência, dentre outros. No entanto, são diversas peculiaridades específicas a cada situação, portanto, não serão tratados nesse momento.



Você pode saber mais sobre esse assunto consultando os sites especializados, como Instituto Brasileiro de Consultoria (IBCO) e Portal dos Consultores. Disponíveis respectivamente em: <<http://ibco.org.br/>>. Acesso em: 22 mar 2018.e <[www.consultores.com.br](http://www.consultores.com.br)>. Acesso em: 30 maio 2016.



## Exemplificando

A empresa possui colaboradores de diferentes faixas etárias e teve problemas ao formar equipes de projetos especiais, em que esses diferentes colaboradores têm que trabalhar juntos. Há dificuldade na troca de informações e na aceitação de sugestões entre os subgrupos (mais experientes e menos experientes). O que pode estar acontecendo? Como é possível trabalhar o problema?

Lembre-se que a formação de equipes deve ser planejada, desde a escolha dos participantes, de acordo com suas competências, perfil técnico e sua complementariedade. A gestão de equipes envolve o exercício de liderança e definição de papéis e a forma de participação de cada membro. Também é necessário considerar os possíveis conflitos gerados pela necessidade de compartilhamento de ações e ideias.



## Faça você mesmo

Procure se lembrar de problema que tenha tido ao trabalhar com outras pessoas. Como você lidou com ele? Seu gestor percebeu o problema e propôs soluções? Ou você procurou o seu gestor para discutir o problema? Compartilhe sua experiência e compare-a com a de seus colegas, isso ampliará sua visão sobre o assunto.

## Sem medo de errar

Com base na discussão proposta pela aula, vamos voltar a situação da empresa TecnoFood. Para resolvê-la, sugerimos que siga alguns passos:

- Reveja a organização da área de RH em subsistemas, considerando a abrangência de cada um deles. Procure a definição de subsistemas de outros autores, além da que foi apresentada por Chiavenato (2004).
- Retome as considerações sobre o processo de consultoria e as diferentes possibilidades de desenvolvimento.
- Reflita sobre as fases do processo e a sua importância.
- Revise a estrutura de um plano de consultoria.
- Considerando o que aprendeu, elabore a proposta de trabalho de consultoria em RH, com foco no diagnóstico inicial.

### Descrição da situação-problema

Uma organização não governamental (ONG), dedicada a atender crianças e adolescentes em situação de risco, está se profissionalizando. Uma preocupação frequente é com o trabalho de voluntários que atuam na organização. Eles não possuem vínculo empregatício, mas assumem a responsabilidade pela execução de atividades importantes, sob a coordenação de profissionais especializados, que são contratados pela organização. A principal queixa é da falta de comprometimento com horários e a frequência dos voluntários. Os gestores entendem que a maioria não compreende a importância de seu papel na prestação de serviços de qualidade e os efeitos que a falta de comprometimento provoca nos “clientes”, crianças e adolescentes assistidos, pois algumas atividades deixam de ser realizadas em função do reduzido número de funcionários. Faz parte das características básicas do trabalho de voluntários que não recebam remuneração para desenvolver o trabalho que se propõe a realizar. Considerando esses pontos, responda: a que subsistemas de gestão de pessoas o problema se refere? Que ações poderiam ser desenvolvidas pela equipe da ONG para solucionar o problema?

### Resolução da situação-problema

A situação apresentada mostra uma falha na definição de papéis e responsabilidades dos voluntários, além de possível falha na comunicação sobre a importância de seus compromissos com a organização e com os atendidos por ela. Quando o voluntário é aceito na organização, poderia ser feita uma ação de treinamento, mais especificamente de integração, que seria útil para esses esclarecimentos, reforçando com dados objetivos e claros a responsabilidade inerente ao trabalho voluntário naquela instituição. Além disso, o processo de recrutamento e seleção poderia ser revisto, buscando a atração de pessoas/profissionais que demonstrem um perfil comportamental adequado às necessidades da organização. Assim, é possível identificar uma demanda específica para o subsistema de treinamento e outra para o subsistema de recrutamento e seleção. Caso a organização não disponha de profissionais capacitados para realizar essas ações, pode negociar o trabalho voluntário ou remunerado de uma consultoria especializada em Gestão de Pessoas.



Pesquise em revistas, sites ou blogs de sua preferência uma matéria sobre integração de novos colaboradores, sua estrutura e importância. Destaque, em sua opinião, recursos que poderiam ser utilizados nesse processo. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes informações e opiniões.

## Faça valer a pena

**1.** De acordo com Chiavenato (2004), os subsistemas de RH podem ser organizados em um conjunto de atividades: agregar, aplicar, remunerar, desenvolver, manter, monitorar pessoas.

Tomando como base essa organização, o subsistema que o autor denomina de “Manter Pessoas”, diz respeito a:

- a) Desenvolvimento de programas de treinamento dos colaboradores para a execução de seu trabalho.
- b) Elaboração de programas que visam à saúde, segurança e ao bem-estar dos colaboradores da organização.
- c) Definição da remuneração total a ser recebida pelos colaboradores em troca de seu trabalho e desempenho.
- d) Desenvolvimento de sistemas de informação sobre os colaboradores para basear a tomada de decisão.
- e) Aplicação de técnicas de recrutamento, seleção e integração, de acordo com as necessidades da organização.

**2.** Sobre os subsistemas de RH, associe o subsistema identificado na coluna à esquerda, com as atividades pertinentes ao subsistema descritas na coluna da direita.

I - Agregar	1 – Elaborar programas de bonificação e incentivos.
II – Remunerar	2 – Aplicar programas de avaliação de desempenho.
III - Aplicar	3 - Promover programas de treinamento.
IV - Desenvolver	4 – Realizar entrevistas e aplicar testes.

A seguir, assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) I-1, II-2, III-3, IV-4.
- b) I-2, II-3, III-4, IV-1.
- c) I-4, II-2, III-1, IV-3.
- d) I-3, II-1, III-4, IV-2.
- e) I-1, II-4, III-2, IV-3.

**3.** Considerando o conceito de consultoria organizacional, que a caracteriza como um processo interativo. É possível concluir que:

I – Pressupõe uma troca constante entre consultor e colaboradores da organização atendida.

II – A interação com a empresa segue os parâmetros definidos pelo consultor.

III – A comunicação formal e informal tem papel fundamental para o resultado do trabalho.

IV – Propõe a submissão do consultor às determinações da organização atendida.

Está correto o que se afirma em:

a) I.

b) I e II.

c) II e III.

d) I, II e IV.

e) I, II, III e IV.

## Seção 3.4

### Análise dos resultados e elaboração de propostas em consultoria de RH

#### Diálogo aberto

Estudando as aulas anteriores você já aprendeu sobre diagnóstico organizacional, métodos e técnicas que podem ser aplicados a esse processo. Também pôde compreender as fases de um processo de consultoria para elaborar um plano adequado.

Nesta seção, vamos avançar um pouco mais e discutir os aspectos a serem considerados na análise de resultados da consultoria e a elaboração de propostas de melhorias. Esse é um ponto de fundamental importância no processo de consultoria em RH.

Para que possamos desenvolver esse aprendizado, foram definidos como objetivos de aprendizagem:

- Compreender o processo de obtenção de dados e análise de resultados (diagnóstico).
- Identificar os fatores em que se baseiam as propostas de melhorias.
- Aprender a preparar a apresentação dos resultados e propostas.

Esse caminho será mais produtivo se você conseguir identificar como os conceitos e reflexões propostos pela aula podem ser aplicados em sua realidade profissional. Portanto, vamos retomar o caso da empresa TecnoFood.

A TecnoFood pediu ajuda à consultoria da qual você faz parte, pois está passando por uma fase de mudanças importante, uma vez que ela está empreendendo alterações significativas em sua linha de produtos que estão impactando nos processos de gestão e em seu quadro de funcionários. A consultoria já apresentou o que é o diagnóstico, como funciona e, a partir da aceitação inicial da diretoria, apresentou uma proposta de trabalho para desenvolver o processo



de diagnóstico com foco em RH. Aparentemente, existe a disposição de aceitar as recomendações e promover as ações necessárias. Com base em técnicas de diagnóstico, a consultoria já colheu algumas informações importantes como:

- A área de gestão de pessoas possui profissionais que sempre foram eficientes, dentro do contexto anterior da organização, mas ainda estão em desenvolvimento. São comprometidos e estão buscando aperfeiçoamento técnico (formação acadêmica) e subsídios para acompanhar as mudanças.
- Os funcionários de todas as áreas da empresa estão animados e ao mesmo tempo assustados, por entender que vai haver muitas mudanças. Esse fato está gerando queda da produtividade, pedidos de demissão e alguns problemas de relacionamento.

Embora o processo de diagnóstico não tenha sido finalizado, os diretores que acompanham o trabalho de perto pedem que a consultoria apresente sugestões sobre como lidar com essas situações específicas, já identificadas. Cabe agora, refletir sobre alguns pontos importantes como: quais são os problemas que se apresentam? Quais seriam suas possíveis causas? Como poderiam ser trabalhados? As informações obtidas até o momento são suficientes para a proposição de sugestões? Se não, quais informações ainda teria que buscar e como?

## **Não pode faltar**

A partir das discussões propostas anteriormente, sabemos que o processo de consultoria geralmente tem início com o diagnóstico organizacional e, a partir dele, é possível traçar um plano de melhorias. Também pudemos entender que esse processo tem etapas a serem cumpridas.

Nesse momento, é importante recordar que a primeira fase do processo, de acordo com Leite (2009), é a fase de levantamento de dados e informações junto à empresa (cliente). Essa fase pode ser desenvolvida com base em técnicas como entrevistas, questionários ou análise de documentos, entre outras (BLOCK, 2001).

Assim, podemos considerar que a próxima fase, análise de resultados, depende de alguns aspectos que devem ter sido definidos

anteriormente, como o tipo de consultoria, o papel que o consultor assume e a abrangência do projeto.

Obter informações verdadeiras e claras é imprescindível para realização de um diagnóstico preciso. No entanto, pode haver alguma dificuldade nesse processo, pois segundo Block (2001, p. 46), "a principal ambivalência da organização é saber até que ponto ela deve permitir que você conheça as suas entranhas". Esse é um desafio para a fase de levantamento de informações e sua posterior análise, pois pode haver tentativas por parte da empresa de mostrar o que está bem feito e correto, evitando que pode estar incorreto ou inadequado. Por conta dessa possibilidade, torna-se importante que o consultor tenha clareza das informações a que precisa ter acesso e saiba especificá-las. O autor sugere inclusive que, em caso de consultoria externa, essa condição de acesso às informações conste em contrato. Ele classifica as informações e exemplifica como: 1. Dados técnicos, números e fluxo de trabalho. Exemplo: lista de procedimentos específicos de uma determinada área; ou os índices de rotatividade de um determinado grupo. 2. Atitude das pessoas. Exemplo: entrevistar pessoas de todas as áreas para identificar como percebem as políticas de remuneração ou operadores para identificar o tipo de treinamento eles entendem necessários para desenvolver suas atividades adequadamente. 3. Papéis e responsabilidades. Exemplo: o departamento de compras providenciará uma definição sobre quem é responsável por cada parte do processo de compra; ou todos os líderes serão chamados para expor sua percepção sobre as funções que desempenham, seu nível de autonomia e de autoridade.



### Assimile

Os resultados do processo de diagnóstico dependem da qualidade das informações que se consiga obter na fase de levantamento de dados.

Considerando que o foco de atenção da disciplina é a consultoria em RH, vamos tratar de alguns aspectos específicos do diagnóstico referentes aos seus subsistemas, tomando como exemplo um problema relatado inicialmente, tipo de informações que podem ser levantadas e as técnicas passíveis de aplicação no levantamento das informações necessárias.

Quadro 3.2 | Exemplos de levantamento de dados por subsistema

SUBSISTEMA	PROBLEMA RELATADO	INFORMAÇÕES A LEVANTAR	TÉCNICAS
Agregar pessoas	Contratações inadequadas	Exemplo: Técnicas de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista com os responsáveis pela área de RH.</li> <li>Análise de procedimentos atuais.</li> </ul>
Aplicar pessoas	Os novos colaboradores têm dificuldade de adaptação à cultura da organização.	Exemplo: programa de integração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista com os responsáveis pela área de RH.</li> <li>Análise de procedimentos atuais.</li> <li>Observação da aplicação de um programa de integração.</li> </ul>
Remunerar pessoas	Os colaboradores mostram insatisfação com relação aos benefícios oferecidos pela empresa.	Exemplo: programa de benefícios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista com os responsáveis pela área de RH.</li> <li>Análise do programa de benefícios atual.</li> <li>Reuniões com representantes das áreas chave da empresa.</li> </ul>
Desenvolver pessoas	A empresa introduziu novos procedimentos produtivos e os colaboradores não os seguem.	Exemplo: programa de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista com os responsáveis pela área de RH e gestores das áreas envolvidas.</li> <li>Análise comparativa entre os procedimentos "antigos" e os propostos (novos).</li> <li>Análise do programa de treinamento atual.</li> <li>Observação dos procedimentos aplicados nas áreas envolvidas.</li> </ul>
Manter pessoas	Os colaboradores estão desmotivados.	Exemplo: pesquisa de clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista com os responsáveis pela área de RH.</li> <li>Análise de resultados de pesquisas de clima anteriores, caso haja.</li> <li>Elaboração e aplicação de questionário específico.</li> <li>Observação e experiência própria (do consultor) na percepção do clima organizacional.</li> </ul>
Monitorar pessoas	Existe um alto índice de absenteísmo, justificado por doença.	Exemplo: programa de higiene, segurança e qualidade de vida do trabalhador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista com os responsáveis pela área de RH.</li> <li>Análise dos indicadores de absenteísmo.</li> <li>Observação do local de trabalho em todas as áreas da empresa: ergonomia, riscos a saúde e segurança.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora.

Apartir dos exemplos apresentados (Quadro 3.2) é possível perceber que as informações obtidas podem ter diferentes características, ser mais objetivas (dados quantitativos) ou menos objetivas (dados qualitativos). Assim, antes de apresentar conclusões diagnósticas, é necessário entender as informações.

Conceitualmente, podemos distinguir essas diferentes informações a partir do método de pesquisa aplicada, sendo que:



- **Método** em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.
- O **método quantitativo** representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar as distorções de análise e interpretação. Tem caráter descritivo e propõe investigar “o que é” o fenômeno. Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de informações, quanto no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas.
- O **método qualitativo** difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega nenhum instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. (...) assim justifica-se, sobretudo, por ser a forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, (...) tendo como objeto situações complexas e estritamente particulares (RICHARDSON, 199, p. 70-89, grifo nosso).

O autor explica ainda que os diferentes métodos podem se complementar, enriquecendo a amplitude e profundidade das análises.



#### Pesquise mais

Para entender melhor a diferença entre os métodos de pesquisa que podem ser utilizados e como analisar seus resultados, recomendamos que assista ao vídeo “O Método Científico e os Tipos de Pesquisa”. Nele a prof<sup>a</sup>. Nery explica os tipos de pesquisa, de forma simples e com exemplos do cotidiano. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ey9bTshV308>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

Mas, como esses conceitos se aplicam à análise de informações obtidas em um processo de diagnóstico? Vamos explorar alguns exemplos.

Com relação à pesquisa quantitativa, é mais indicada quando o objetivo é obter dados como quantidade e frequência com que um determinado fato ocorre. Essas informações podem ser obtidas através da aplicação de técnicas como: questionários com perguntas

fechadas (pesquisa de clima organizacional, satisfação com o trabalho); consulta a relatórios de índices (rotatividade, absenteísmo, produtividade); levantamento de registros de avaliação (de treinamento, de desempenho). Esses dados devem ser organizados, tabulados e apresentados através de planilhas, tabelas e gráficos (utilizando o software Excel, por exemplo).

Já a pesquisa, chamada de qualitativa, se preocupa com a qualidade do que está sendo pesquisado, busca maior profundidade na compreensão dos fenômenos estudados e seu significado. As informações, nesse caso, podem ser obtidas por meio de instrumentos como: questionários com perguntas abertas (pesquisa sobre pontos positivos, negativos e sugestões de funcionários quanto a um determinado processo de gestão), entrevistas (pesquisa sobre a efetividade do estilo liderança, junto a subordinados ou um levantamento de problemas de relacionamento em uma equipe, junto aos gestores); observação (através de fotos, filmagens ou acompanhamento ao vivo de um processo produtivo). Esses dados, também devem ser organizados, compilados a partir do conteúdo obtido e apresentados através de relatórios descritivos ou mesmo tabelas que exemplifiquem os principais pontos abordados.



### Pesquise mais

Para ampliar seus conhecimentos sobre a apresentação de dados de um diagnóstico, leia o artigo *Como fazer apresentação dos dados e análise dos resultados de pesquisa?* Ele mostra exemplo de uma pesquisa de opinião, mas apresenta elementos básicos que podem ser aplicados a qualquer tipo de pesquisa. Disponível em: <<http://kelleycristinegasque.blogspot.com.br/2013/09/como-fazer-apresentacao-e-analise-dos.html>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Pois bem, você tem informações organizadas e precisa analisá-las antes de apresentá-las. Oliveira (2006) chama a fase de análise de “Auditoria de Posição” e explica que ela compreende alguns passos:

Quadro 3.3 | Passos para realização da fase de “auditoria de posição”

• Realizar entrevistas e levantamentos.
• Efetuar análises.
• Definir a situação atual e a necessidade de mudanças.
• Identificar e equacionar problemas.

- |   |
|---|
| • Analisar causas alternativas, efeitos, riscos, custos, resistências, acomodações. |
| • Avaliar potencial de mudança.   |
| • Identificar pontos fortes e fracos do sistema-alvo.                               |

Fonte: Oliveira (2006, p. 86).

Assim, é possível compreender que a elaboração de propostas de melhoria, necessariamente, deve ser baseada na análise das informações obtidas durante o processo de diagnóstico. Cada proposta a ser apresentada deve: corresponder a um determinado problema analisado, considerar a situação atual e a desejada (mudança), apresentar uma solução coerente com as causas, efeitos e riscos envolvidos, bem como com a realidade da organização e as reais possibilidades de mudança.



### Exemplificando

Existe um alto índice de absenteísmo na empresa. Ao tomar conhecimento do fato, o gerente administrativo pede aos analistas de RH que descontem as faltas e atrasos com rigor, como permite a legislação. Um dos analistas resolve buscar informações para entender a situação e descobre que todos os funcionários que se ausentaram nos últimos 3 meses, justificaram suas faltas por motivo de saúde. Além disso, identificou que todos os funcionários pertencem ao mesmo departamento da empresa. O departamento em questão sofreu uma reforma, teve o processo produtivo alterado e ainda passa por ajustes, em relação à segurança e qualidade do processo. O problema teve que ser discutido pelos gestores, técnicos de saúde e segurança do trabalho e membros da CIPA, sob a suspeita de intoxicação dos funcionários.



### Faça você mesmo

Pense em sua realidade profissional e procure identificar um problema que gostaria de ver resolvido, por menor que seja. Vá um pouco além e reflita sobre a situação, tentando identificar quais são as suas causas e implicações, considerando o contexto da organização. Então, analise: é possível promover uma mudança? De que forma poderia ser viabilizada? Discuta suas ideias com os colegas, compartilhe sua visão sobre a situação e compare-as com a opinião deles. Assim, estará exercitando, mesmo que hipoteticamente, a aplicação de seu aprendizado a uma realidade organizacional.

Além da análise cuidadosa das informações e elaboração detalhada de propostas, é preciso considerar o momento da apresentação de suas conclusões. Esse momento também requer preparação e alguns cuidados por parte do consultor. Portanto, vamos considerar alguns pontos salientados por Block (2001) para o que ele chama de “reunião de feedback”.

Quadro 3.4 | Preparação para apresentação de resultados

Compilar os dados	É comum que durante a fase de coleta, se obtenham mais dados do que é possível usar, portanto o consultor tem a responsabilidade de condensar os dados e tomar a decisão, com base em sua expertise, sobre quais informações deveriam ser apresentadas. Ele recomenda que se dê preferência a itens que: a empresa (cliente) tem controle para mudar; são claramente importantes para a organização; a empresa (cliente) tenha comprometimento para trabalhar.
Não evitar problemas complexos	Não se deve evitar os problemas mais complexos, nem apresentar explicações que fogem ao controle e à responsabilidade da organização (cliente) sobre a origem e solução dos problemas encontrados. Por exemplo, colocando a “culpa” na conjuntura socioeconômica vigente ou evitando falar sobre dificuldades de relacionamento.
Não projetar	É importante que o consultor coloque as informações e sua percepção sobre elas e deixe que o cliente emita sua própria opinião, sem interferir ou projetar suas impressões.
Confirmar suas expectativas	Buscar a confirmação (ou não) sobre a percepção do problema que pode ser coincidente, ambos entenderem da mesma forma o que está acontecendo. Assim, oferecendo e recebendo apoio aquilo que o cliente está fazendo razoavelmente.
Confrontar	Identificar e apresentar as áreas em que o cliente precisa melhorar, de forma direta e apoiadora, buscando esclarecer as formas de enfrentar as dificuldades envolvidas.

Fonte: adaptada de Block (2001, p. 162-170).

Considerando essas reflexões, é possível perceber que seja qual for o método aplicado e o caráter das informações, a apresentação de propostas deve ser clara, objetiva e destacar os principais pontos a serem discutidos. Dessa forma, facilitando a compreensão das informações e tomada de decisão a partir delas. Vale lembrar que o processo de comunicação eficaz implica em organizar as informações que se quer transmitir, escolher a melhor forma de apresentá-las, checar se o interlocutor as entendeu e obter respostas (feedback) sobre elas. Nesse sentido, Block (2001) ressalta a importância da linguagem assertiva como forma de afirmar, de forma direta, aquilo que se quer e de que modo vê as coisas, sem menosprezar ou

infringir os direitos de outros. A comunicação assertiva implica em ser descritiva, centrada, específica, curta e simples.

## **Sem medo de errar**

Com base na discussão proposta pela aula, vamos voltar à situação que ocorre na empresa TecnoFood. Para resolvê-la sugerimos que siga alguns passos:

- Retome as considerações sobre o processo de levantamento de informações.
- Reveja as orientações sobre a análise das informações coletadas.
- Reflita sobre as recomendações sobre a apresentação de sugestões.
- Considerando essas informações, elabore propostas de melhorias para as duas situações apresentadas.

## **Avançando na prática**

### **Descrição da situação-problema**

Os gestores apresentam o problema: os trabalhadores estão desmotivados. Para o levantamento de dados, foram aplicadas entrevistas com os responsáveis pela gestão de RH e observação da rotina da empresa. A percepção inicial do consultor sobre o clima organizacional indicava que a realização de uma pesquisa de clima seria importante. No entanto, descobriu que a empresa já havia realizado uma pesquisa de clima anteriormente e, com base na análise de resultados, foi possível detectar que os pontos críticos apontados por ela não foram resolvidos, como revisão do sistema de remuneração, oferecimento de refeições na empresa e flexibilidade de horário. Além disso, os colaboradores não foram informados sobre os resultados. Qual seria a análise do consultor? Que sugestão poderia oferecer aos gestores da empresa?

### **Resolução da situação-problema**

A situação apresentada mostra a importância do levantamento de informações e de sua análise cuidadosa antes da proposição de melhorias e soluções. Uma decisão apressada poderia levar o consultor



a propor um treinamento motivacional, por exemplo, assumindo que o problema é dos colaboradores que estão desmotivados. Outra sugestão equivocada seria propor a aplicação de uma pesquisa de clima, pois, embora seja um instrumento importante para investigar as causas do problema de motivação, a última pesquisa não teve seus objetivos concluídos, ou seja, que os gestores trabalhassem propostas de acordo com os resultados, respondendo as expectativas dos colaboradores. Nessas circunstâncias, o consultor teria de retomar a discussão dos resultados da pesquisa anterior com os gestores e, na medida do possível, tentar atender as demandas ou, pelo menos, oferecer alternativas razoáveis aos colaboradores e negociar melhorias futuras.



### Faça você mesmo

Pesquise em revistas, sites ou blogs de sua preferência uma matéria sobre "pesquisa de clima", seu objetivo e importância. Destaque, em sua opinião, cuidados que devem ser tomados em sua aplicação, análise dos resultados e propostas de melhoria decorrentes dela. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes informações e opiniões.

### Faça valer a pena

**1.** Ao discorrer sobre a importância de obter informações verdadeiras e claras no levantamento de informações para diagnóstico, Block (2001) recomenda que o consultor:

I. Esclareça a empresa (cliente) e especifique as informações a que precisa ter acesso.

II. Mostre a qualidade das informações como fatores fundamentais ao diagnóstico adequado.

III. Procure entender que as omissões ou distorções das informações fazem parte do processo.

Mantenha-se atento e vigilante, buscando desvendar os segredos da empresa (cliente).

Está correto apenas o que se afirma em:

- a) I.                    d) II e III.
- b) I e II.            e) I, II e III.
- c) I e III.

**2.** Considerando a classificação de informações a que um consultor deve ter acesso para realizar o diagnóstico, segundo Block (2001), associe o tipo de informação na coluna à esquerda, com os exemplos pertinentes descritos na coluna à direita.

I – Dados técnicos	1 – solicitar uma lista de beneficiários de convênio médico.
II – Fluxo de trabalho	2 – definir quantas entrevistas quer realizar por área.
III – Atitudes	3 – escolher os responsáveis por determinada informação.
IV – Papéis	4 – solicitar dados sobre procedimentos de um setor.

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) I-1, II-2, III-3, IV-4.      d) I-3, II-1, III-4, IV-2.  
 b) I-2, II-3, III-4, IV-1.      e) I-1, II-4, III-2, IV-3.  
 c) I-4, II-2, III-1, IV-3.

**3.** Considerando o fato de que cada problema percebido gera a necessidade de buscar diferentes informações para entendê-lo, imagine que você é um consultor e analise o problema a seguir: um gestor da área administrativa tem 25 subordinados e reclama deles, justificando que eles não têm iniciativa e segurança para tomar decisões. Os subordinados reclamam que o gestor não lhes dá autonomia ou autorização para tomada de decisões.

Assinale a alternativa que indique a técnica que seria melhor utilizada na coleta e que informação seria necessária para entender as causas do problema.

I – Técnica: observação de reuniões entre chefe subordinados; Informação: forma de comunicação, processo de tomada de decisão e delegação.

II – Técnica: entrevista com os gestores de outras áreas; Informação: verificar se há problemas parecidos em outras áreas.

III – Técnica: análise documental; informação: número de funcionários da área e tempo de trabalho.

IV – Técnica: grupo de discussão, somente com os subordinados; Informação: percepção dos colaboradores sobre o estilo de gestão do líder.

- a) I e IV.  
 b) I e II.  
 c) II e III.  
 d) I, II e IV.  
 e) I, II, III e IV.

# Referências

- BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 7, ago. 2006. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 jul. 2016.
- BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GASPARETTO, L. E. **Consultoria interna e externa: ênfase em recursos humanos**. São Paulo: Phorte, 2012.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- INTELLECTUS CONSULTORIA. **Diagnóstico organizacional**. [s. d.]. Disponível em: <<http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/diagnostico-organizacional/>>. Acesso em: 20 maio 2016.
- KINGESKI, A. A. I. Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. **XII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=KingeskiAdriana\\_Diagnostico.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=KingeskiAdriana_Diagnostico.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- LEITE, L. A. M. C. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- LIMA, L. F. **Diagnóstico organizacional: uma análise em uma empresa de empréstimos e créditos no norte pioneiro**. Unopar: Bandeirantes, 2010. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4953245-Diagnostico-organizacional-uma-analise-em-uma-empresa-de-emprestimos-e-creditos-no-norte-pioneiro.html>>. Acesso em: 25 maio 2016.
- MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria: o caminho das pedras, trabalhando na "era do não-emprego"**. 2. ed. São Paulo: Nelpa, 2011.
- NAVE, F. L. et al. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. **O&S**, v. 7, n. 19, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/04.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Manual de consultoria empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ORLIKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, benchmarking, cases, indicadores**. 11. ed. Taubaté: Danelli Editores, 2012.
- QUEIROZ, L. M. et al. **Diagnóstico organizacional: um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Uberlândia-MG**. Disponível em: <<http://www.pablo.prof.ufu.br/artigos/cladea8.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2016.
- SCHREINER, S. A. **Consultores externos ou internos para melhorar a ambiência organizacional? eis a questão!**. TCC, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Empresarial, 2008. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6800820-Universidade-federal-do-rio-grande-do-sul-escola-de-administracao-programa-de-pos-graduacao-em-administracao.html>>. Acesso em: 30 maio 2016.



# Gestão das mudanças a partir da auditoria e consultoria em RH

## Convite ao estudo

Estamos iniciando a última unidade de ensino dessa disciplina! Nesta unidade, vamos rever e aprofundar alguns pressupostos sobre o trabalho de auditoria e consultoria em RH e sua importância para a gestão de mudanças no ambiente organizacional. Para desenvolver esse aprendizado, você vai compreender o papel dos consultores internos nesse processo e como o trabalho de auditoria e consultoria pode promover mudanças. Também, entenderá como se dá o processo de mudança organizacional sob a abordagem do desenvolvimento organizacional (DO). Vai, ainda, apreender a fase de implementação de mudanças, a importância do acompanhamento dos planos propostos e da realização de ações preventivas.

Para essa unidade, definimos competências e objetivos específicos que você deverá ter desenvolvido ao final dos estudos. São eles:

**Competência geral:** conhecer os fundamentos e as técnicas aplicadas em auditoria e consultoria em recursos humanos.

**Competência técnica:** conhecer técnicas e métodos de elaboração e análise de um plano de consultoria interna de RH.

**Objetivos:** compreender a importância da gestão de mudanças organizacionais, a partir da auditoria e consultoria.

Para percorrer esse caminho, é importante que você consiga visualizar como os conteúdos teóricos e discussões, realizados durante as aulas, podem ser aplicados à sua realidade profissional. Portanto, mantenha o foco na situação geradora de aprendizagem (SGA), na qual deverá basear a elaboração de um plano de consultoria em RH. Você a viu e conheceu na Unidade 3, vamos rever?

A empresa TecnoFood é uma indústria de alimentos tradicional e de origem familiar que passa por um momento de grandes mudanças. Em função do mercado competitivo, está perdendo clientes e resolveu inovar em sua linha de produtos. Anteriormente, os produtos tinham insumos químicos como base, agora, a empresa quer produzir alimentos com base em insumos orgânicos, uma linha mais sustentável, moderna e com crescente demanda de consumo. Para isso, precisa rever seus processos produtivos e de gestão, além de redimensionar e qualificar seu quadro de funcionários. Para compreender melhor a situação, vamos explorá-la um pouco mais:

- O fundador é o presidente da empresa, um de seus filhos é o diretor financeiro e outro é o diretor comercial. Foram estes diretores que sugeriram as mudanças, mas o pai entende que deviam continuar com a gestão tradicional. Na visão dele, a empresa estava “dando certo” e, até o momento presente, tinha o reconhecimento pela qualidade de seus produtos.

- O gerente de produção, que é o maior responsável por colocar em prática as mudanças na área produtiva, é um funcionário de confiança e um dos mais antigos “da casa”. Apesar disso, tem pouca qualificação e estilo de gestão inadequado.

- Os funcionários de todas as áreas da empresa estão animados e, ao mesmo tempo assustados, por entenderem que vai haver muitas mudanças. Esse fato está gerando queda da produtividade, pedidos de demissão e alguns problemas de relacionamento.

- A empresa precisa utilizar tecnologia inovadora, então iniciou um processo de contratação de técnicos altamente qualificados. Recentemente, alguns foram contratados para a área de desenvolvimento de produtos. Eles estão tendo dificuldades em obter informações dos funcionários mais antigos.

- A área de gestão de pessoas possui profissionais que sempre foram eficientes, dentro do contexto anterior da organização, mas ainda estão em desenvolvimento. São comprometidos e estão buscando aperfeiçoamento técnico (formação acadêmica) e subsídios para acompanhar as mudanças.

Por estes motivos a empresa resolveu contratar os serviços de uma consultoria externa, da qual você faz parte. Para atuar adequadamente, a equipe de consultores deve percorrer um caminho de investigação, que exige a busca de respostas para algumas questões fundamentais:

- Quais são os desafios que a empresa deve enfrentar para realizar as mudanças necessárias?
- Quais estratégias podem ser utilizadas para compreender melhor a situação da empresa e levá-la de onde está para onde pretende chegar?
- Quais são as etapas para elaborar e propor um plano de consultoria?
- Como garantir que as mudanças serão implementadas e mantidas?

Essas questões poderão ser respondidas a partir do estudo, da discussão das situações e da reflexão proposta nas próximas aulas. Cada seção apresentará uma parte desse todo, possibilitando que conheça e compreenda o processo de mudança organizacional e como você, profissional da área de gestão de pessoas, pode atuar nesse contexto. Vamos lá?

# Seção 4.1

## Auditoria e consultoria em RH como ferramenta para proposição de melhorias

### Diálogo aberto

Nas seções anteriores, você pôde aprender princípios importantes que regem a auditoria e a consultoria, como se desenvolvem os processos, as análises de resultados, bem como a elaboração e apresentação de propostas.

Nesta seção, você vai ampliar o seu aprendizado sobre a responsabilidade da auditoria e da consultoria em RH na proposição de melhorias no ambiente organizacional, bem como sobre o papel que o consultor interno pode assumir nesse processo.

Estão entre os objetivos de aprendizagem dessa aula os seguintes pontos:

- Compreender como o trabalho de auditoria e consultoria podem colaborar no processo de mudança organizacional.
- Entender o papel do consultor interno como agente de mudanças e seus desafios.
- Refletir sobre o papel do consultor interno em gestão de pessoas.

Para atingi-los, você deverá assumir um novo desafio. Vamos conhecer a proposta para esta primeira seção.

A TecnoFood é uma empresa tradicional e familiar, que pretende empreender mudanças em sua linha de produtos, o que vai provocar, também, mudanças nos processos produtivos, de gestão e em seu quadro de funcionários. O fundador é o presidente da empresa, um de seus filhos é o diretor financeiro e outro é o diretor comercial. Foram estes diretores que sugeriram as mudanças ao perceberem que a empresa está perdendo clientes, mas, na visão do pai, deviam continuar com a gestão tradicional. Segundo o pai, a empresa está “dando certo” e, até o presente momento, tem o reconhecimento pela qualidade de seus produtos. Nesse momento, a consultoria da qual você faz parte já tem o diagnóstico de que existem algumas



dificuldades para implantação do novo modelo de gestão e sugeriu que o processo tenha início com a revisão de políticas e práticas de gestão de pessoas. A equipe é composta por dois profissionais, jovens e em início de carreira, que dividem as atividades da área de acordo com as suas habilidades e afinidades pessoais. O gestor, Gerente Administrativo, é experiente, tem muito “tempo de casa” e apoia a equipe (rever informações iniciais sobre a equipe na SGA).

Assim, o papel da consultoria é propor que os colaboradores dessa equipe sejam desenvolvidos, no sentido de se tornarem profissionais mais generalistas e, futuramente, assumirem o papel de consultores internos. Para tanto, a equipe de consultoria precisa esclarecer: quais são as vantagens de que os profissionais tenham um perfil generalista? O que significa ser consultor interno e qual é o seu papel nas mudanças propostas? A partir desse alinhamento, definir como seria o processo de transição dos papéis dos profissionais da área de gestão de pessoas, de acordo com o perfil da organização.

Para atender ao desafio proposto, vamos discutir aspectos fundamentais!

## Não pode faltar

Você já conhece os conceitos de auditoria e de consultoria em RH, bem como os elementos que compõem esses processos e que os aproximam e, ao mesmo tempo, os diferenciam. Ainda assim, antes de avançar, podemos sistematizar alguns pontos com base nas discussões realizadas anteriormente:

Quadro 4.1 | Auditoria e consultoria em RH: diferenciação

ITEM DE COMPARAÇÃO	AUDITORIA EM RH	CONSULTORIA EM RH
<b>Conceito</b>	“Trata-se de uma atividade essencialmente especializada dentro das organizações, pois permite às mesmas examinar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, passando pelos diversos subsistemas de RH” (MILKOVIČ, 2006, p. 518).	“É uma atividade onde são realizadas funções de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais”. (BLOCK, 1991, p. 14)
<b>Objetivos</b>	Realizar análise sistemática e formal das políticas e práticas de pessoal e da avaliação do seu funcionamento atual, por meio da medição dos custos e benefícios dos programas de RH em comparação com o desempenho passado e em comparação com outras organizações.	Ajudar a encontrar soluções adequadas e focadas no que diz respeito às necessidades da empresa, melhorando seu desempenho e competitividade.

<b>Processo</b>	É um processo que permite avaliar o desempenho da Administração de RH da organização a partir da análise das informações objetivas e explícitas que residem nos próprios sistemas e processos de RH da empresa.	"O trabalho do consultor é identificar o problema que está ocorrendo e suas consequências, além das principais causas de sua existência" (GASPARETTO, 2012, p. 124). Suas fontes abrangem também as informações implícitas e que compõem a cultura de uma organização, dentre outros fatores, que obviamente trazem reflexos na gestão de Recursos Humanos.
<b>Abrangência</b>	É mais voltada para análises e para confirmar se as práticas adotadas estão corretas ou não. É, portanto, de cunho vertical, ou seja, faz uma profunda análise da área ou subsistema em questão. A auditoria não atua diretamente propondo soluções para as questões mais operacionais, ela aborda esta área com profundidade de análises jurídica, contábil e com uma visão específica e mais técnica.	É uma atividade que visa auxiliar de forma mais geral as organizações, tem uma dinâmica mais horizontal, uma vez que se dispõe a analisar as principais interfaces de determinada área da empresa. Inclui integrar estratégias, implementar programas adequados de otimização de recursos, desenvolver sistemas abrangentes e processos flexíveis para fornecer melhores soluções.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, podemos compreender que a proposta dos trabalhos de auditoria e consultoria são conceitualmente distintos, bem como quanto aos objetivos, desenvolvimento dos processos e abrangência de atuação. Da mesma forma, entende-se que o resultado de um trabalho de auditoria pode oferecer importantes subsídios para o trabalho de consultoria, como informação diagnóstica, pois identifica problemas ou erros nos procedimentos e nas práticas de gestão de pessoas, como índices de acidentes ou absenteísmo. Essas informações poderão ser interpretadas como "sintomas" ou "causas" sob a perspectiva de trabalho de consultoria.

Finalmente, é possível concluir que ambos oferecem oportunidades para que mudanças ocorram, a partir de um olhar diferenciado com relação à situação atual e à desejada pelas organizações. O trabalho de auditoria propicia as mudanças nos processos objetivos da gestão de pessoas, do ponto de vista legal, processual e de custo-benefício, trazendo possibilidades de melhorias nesse aspecto.

Segundo Chiavenato (2004), os **indicadores de análise** da auditoria podem abranger aspectos como:

- Proporção do *staff* da área de GP (Gestão de Pessoas) em relação ao total de funcionários da organização. Como referência, a média americana é de 4,1 especialistas por 1.000 funcionários.

- Lucratividade por funcionário por ano, que consiste em dividir o lucro total da organização por número de funcionários. A média americana é de U\$ 21 mil *per capita*.

- Atividades de T&D, que pode incluir: análise da percentagem de recursos aplicados em T&D em relação à folha de pagamento (média americana é de U\$ 1,4% ao ano) ou percentagem de funcionários treinados por ano (média americana é de 92,5% ao ano), dentre outras possibilidades.

A análise desses indicadores específicos pode indicar situações, como:

- Deficiência na estrutura funcional, com poucos funcionários da área de GP para atender ao número de colaboradores e suas demandas, ou o inverso, um superdimensionamento. Também, pode reforçar que existe adequação da estrutura funcional que deverá ser mantida.

- Deficiência ou eficiência nos processos produtivos, no nível de produtividade dos colaboradores, utilização de tempo e/ou recursos (materiais, financeiros, humanos), em todas as áreas da empresa, gerando impacto na lucratividade.

- Coerência, ou não, entre os investimentos em T&D realizados pela organização e os custos gerais com colaboradores (folha de pagamento). Também, podem mostrar se há um bom índice de treinamento dos colaboradores, lembrando que esse índice deve refletir positivamente nos resultados obtidos pelos colaboradores na execução de suas atividades laborais.

Assim, a análise da auditoria deverá mostrar os resultados e identificar os principais impactos destes para a organização e, onde os resultados forem positivos, recomendar a manutenção e o reforço das políticas e práticas atuais. Ao identificar resultados negativos, mostra-se a necessidade de mudanças nos processos de gestão de pessoas e adequação das políticas e práticas atuais às reais demandas da organização.

Nesse ponto tem início a junção com o trabalho de consultoria,

que pode tomar os resultados de um trabalho de auditoria como parte do diagnóstico da situação atual da organização. Assim, com base em informações fidedignas e seguras de uma auditoria, o consultor pode investigar as causas dos resultados negativos, examinar as possibilidades de mudanças, propor e implementar soluções de acordo com as características culturais, o interesse e contexto da organização. Para efeito de comparação, vamos considerar os mesmos aspectos observados acima, pelo trabalho de auditoria em relação a GP. O trabalho de consultoria, nesse caso, poderia incluir:

- Análise do dimensionamento da área, das demandas e da qualificação dos responsáveis pela gestão e execução das atividades de GP. Proposição de ações de redimensionamento da área, revisão dos procedimentos, bem como ações de desenvolvimento pessoal e profissional com foco nos gestores e responsáveis pela área.
- Investigação das causas de baixa lucratividade junto aos gestores e executores das áreas envolvidas. Proposição de ações para sanar as dificuldades com base na gestão de pessoas, como exemplo: promoção de programas de treinamento e desenvolvimento específico com foco em produtividade, habilidades técnicas necessárias a execução das atividades ou comportamentais, visando à melhoria do desempenho geral.
- Análise dos programas de T&D vigentes na organização, quanto à sua abrangência, objetivos, custos e resultados. Proposição de melhorias na relação custo x benefício, e revisão de estratégias de avaliação da transferência de conhecimentos do treinamento para a prática dos colaboradores, dentre outras possibilidades.



### Assimile

A partir dos exemplos apresentados, pode-se concluir que a auditoria e a consultoria são trabalhos importantes na promoção de melhorias contínuas nas organizações. Sendo que a auditoria o faz por meio de análises específicas e profundas, tendo como produto o resultado das análises realizadas e a indicação de pontos de atenção e seu impacto na organização. Enquanto que a consultoria trabalha a partir de análises iniciais (diagnóstico), que podem ser restritas a uma determinada área ou abranger a empresa como um todo, e tem como produto a proposição, implantação e o acompanhamento de mudanças significativas e abrangentes.

Agora que já retomamos alguns pontos, vamos em frente! Você entende o significado do papel de agente de mudanças em RH? Segundo Ulrich (s.d. apud BOLGAR, 2002):

O RH deve atuar na gestão da transformação e da mudança. A transformação implica em mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, o RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior das empresas. O RH deve, portanto, buscar como resultado melhorar e aumentar a capacidade para mudar de uma organização. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento da mudança. Lidar e valorizar as tradições e história da empresa e, ao mesmo tempo focar e conduzir as pessoas em direção ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

Considerando o trabalho de consultoria com foco em mudanças organizacionais, temos que pensar no papel do consultor que será responsável pelo processo e, principalmente, **agente de mudanças**, ou seja, aquele que vai propor e dar suporte para que as mudanças se realizem.

Como você já sabe, existem diferenças entre o consultor interno e o consultor externo, quanto à sua definição, vínculos, vantagens e desvantagens. Nesse momento, é importante reforçá-las.

Quadro 4.2 | Consultor interno x externo: características

Características	Consultor Externo	Consultor Interno
<b>Conceito</b>	Trata-se de um profissional não integrante, tanto legal como administrativamente da empresa-cliente para a qual presta serviço.	É um colaborador da empresa (seja ela indústria, comércio ou serviços) que em geral ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial.
<b>Vínculo</b>	Não tem vínculo empregatício com o cliente e, consequentemente, não usufrui de remuneração fixa e mensal.	Tem vínculo empregatício com a empresa, cargo, salário e atribuições definidas.
<b>Vantagens</b>	Maior imparcialidade com o projeto e com a empresa cliente. Maior aceitação de suas recomendações, por apresentar experiência em projetos semelhantes em outras empresas e culturas.	Conhece a cultura, as estratégias, o funcionamento e os colaboradores da organização.
<b>Desvantagens</b>	Não tem presença diária na empresa, portanto não conhece a cultura da empresa a fundo. Pode levar tempo na construção de relações de confiança e interação.	Está sujeito às relações hierárquicas existentes na organização, o que pode inibir ou dificultar emitir opinião, propor mudanças e correr riscos.

Fonte: adaptada de Orlicks (2012, p. 58-61).

Esses são apenas alguns pontos a serem considerados na compreensão do modelo de consultoria interna de RH (CIRH), pois o processo de consultoria e seus resultados serão impactados diretamente a partir dessa diferenciação. Nesse sentido, é interessante saber que alguns especialistas identificam uma tendência entre empresas: a contratação de consultores externos para atuar em conjunto com os consultores internos, potencializando as melhores características das diferentes formas de atuação.

Dentre os objetivos para adoção desse modelo, Menezes, Ecard e Andrade (2007, p. 3) citam:



A implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos possui como principal objetivo descentralizar as informações da organização facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento aproximando-se dele e conhecendo as suas reais necessidades, o que reduz o ciclo de tempo do serviço prestado. (...) A Consultoria Interna de Recursos Humanos detecta os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos.

As vantagens para a adoção do modelo de CIRH são reconhecidas pelos especialistas como uma importante possibilidade de antecipar as tendências de gestão de talentos e alinhar as suas estratégias com as da organização. Além disso, são citados:

- Proximidade entre cliente-interno e consultor, possibilitando uma abordagem mais flexível dos problemas e da capacidade de resposta rápida a eles.
- Monitoramento de focos de insatisfação, o que possibilita identificar os potenciais problemas quando ainda estão surgindo, a tomada de decisão e ação imediata, ou mesmo preventiva.
- Visão generalista – a multifuncionalidade exigida para atuação como consultor interno confere uma visão abrangente das questões inerentes à gestão de pessoas.
- Rapidez na resolução dos problemas – o estudo cuidadoso dos problemas específicos de uma área permite que o consultor interno

ofereça respostas rápidas e ajustadas às necessidades de seu cliente, aumentando a credibilidade e a confiança no modelo CIRH.

- Maior interação e geração de relação de confiança – a constante troca e discussão de ideias, propostas e projetos promove a proximidade entre consultor-cliente, e traz benefícios importantes para a organização em termos de comprometimento e visão comum.

Podemos considerar ainda a redução de custos fixos, maior satisfação dos clientes-internos, a melhor avaliação e controle dos projetos, ou ainda a valorização e o desenvolvimento profissional do consultor interno. A partir dessa perspectiva, a adoção do modelo de CIRH parece oferecer inúmeras vantagens às organizações que o adotam. No entanto, é importante refletirmos também sobre os eventuais riscos e problemas que podem ocorrer na implantação desse modelo em função da forma como a mudança é proposta e realizada. Há consenso, por exemplo, com relação à necessidade de considerar o contexto e a cultura da organização (o modelo é adequado a ela ou não?), realizar análise das competências técnicas e comportamentais existentes na equipe (os profissionais envolvidos estão ou serão preparados para o novo papel?), além de divulgar e discutir o modelo amplamente (rever FRANÇA, 2007, p. 228, citada na Seção 1.4).

Nesse sentido, vale considerar que o consultor interno já faz parte da organização, e assumir a nova função implica uma mudança significativa em suas atribuições e papéis: colaborador da empresa, profissional da área de gestão de pessoas e prestador de serviços ao cliente-interno.



**Refleta**

Pense em sua atuação profissional nesse momento. Como se sentiria se recebesse uma proposta para atuação como consultor-interno, oferecendo seus serviços (conhecimentos e experiência) para além de sua área de atuação habitual? Gostaria de ter clareza quanto às suas responsabilidades e limites?

Com relação a essas definições, Orlickas (2012) identifica algumas possibilidades aplicadas por empresas que adotam o modelo: desenvolver os profissionais, antes especialistas em subprocessos de gestão de pessoas, para que se tornem generalistas, ou contratar novos colaboradores que já possuam um perfil generalista (mais

radical, pois pode envolver a demissão dos atuais ocupantes). Ao optar por desenvolver os colaboradores, estes terão características duplas (especialistas e generalistas) e, em alguns casos, ser proposto que atuem em ambas: ora como especialistas – projeto de revisão de cargos –, ora como generalista – atendendo a um cliente interno em diferentes necessidades referentes à gestão de pessoas. Essa proposta, que a autora denomina como atuação com “Dois Chapéus”, pode ser um risco e provocar uma situação de conflito de papéis, e deve, portanto, ser evitada. Sugere ainda que os papéis sejam separados e assumidos por um generalista e um especialista. Outros autores oferecem um contraponto a essa discussão, afirmando:



**Em nosso entender, o Consultor Interno de Recursos Humanos não é um ‘simples’ generalista, com conhecimentos gerais sobre sua área de atuação, mas sim um especialista em todos os processos de Recursos Humanos. [...] Acredita-se que a expressão ‘generalista’ possa transmitir a mensagem de alguém que conheça e domine superficialmente alguma área de atuação. Porém, ao observar o papel e responsabilidades de um Consultor Interno, entende-se que o mesmo deve ser dotado de profundos conhecimentos a respeito de sua área. (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009, p. 6)**

Uma interessante pesquisa junto a empresas, realizada pelos autores Alberton, Mancian e Borba (2009, p. 6), mostra que um dos principais pontos a serem analisados é a definição do papel do profissional que assume a CIRH: “De maneira geral não havia clareza, mesmo por parte dos próprios consultores internos do seu real papel dentro das empresas e, ainda das diferenças que existem para quando atuavam como Analista de RH”. Na opinião dos autores, esse fato pode deixar o cliente interno confuso e prejudicar o funcionamento do modelo. E recomendam:



**A diferença fundamental em relação à posição de Analista é que o Consultor Interno não é mais responsável por uma atuação funcional, sob uma lógica processual de Recursos Humanos, mas sim de atuar como um representante do RH junto aos gestores da empresa. Não é responsabilidade do Consultor Interno tomar decisões a respeito de situações de seu cliente, mas sim apoiá-lo, prestando conhecimento técnico e utilizando sua experiência. Isso implica, necessariamente, que o Consultor Interno tenha capacidade de argumentação perante seu cliente (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009, p. 6)**



Essa pesquisa identificou, também, que há casos em que o consultor interno recebe como atribuição tarefas operacionais, configurando um desvio de sua função principal, que é estratégica: apoiar o cliente na gestão de sua equipe. Salienta, ainda, a importância da atuação do gestor de recursos humanos (a quem o consultor se reporta funcional e hierarquicamente) na legitimação das ações do consultor interno, minimizando a possibilidade de interferência do gestor da área atendida, que pode fazer com que o consultor sinta-se pressionado por dois gestores.



### Pesquise mais

A implantação da CIRH exige alguns cuidados. Para entender um pouco mais, leia o artigo "Qual é o papel do consultor interno na estrutura de RH". Ele trata exatamente das dificuldades que podem ser encontradas na definição do papel do consultor interno (ou *business partner*), citando exemplos de grandes empresas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/27/noticias/business-partner-longe-do-mundo-ideal>>. Acesso em: 25 jun. 2016.



### Vocabulário

**Business-partner** é uma expressão de origem inglesa que, em tradução livre, significa parceiro do negócio. Foi lançado por David Ulrich no livro *Human Resource Champions* (1998), como definição para o profissional de RH que atua como um parceiro que ajuda o empresário a realizar metas empresariais.

MAGNI, Kátia. O que significa o termo Business-partner para o consultor interno de recursos humanos? 3up talentos. 2013. Disponível em: <<http://3uptalentos.blogspot.com.br/2013/11/o-que-significa-otermo-business.html>>. Acesso em: 1 ago. 2016.

Tomados os devidos cuidados na implantação do modelo de CIRH e tendo definidos os papéis de forma clara e diferenciada dos processos rotineiros de RH, é inegável que, além de dar suporte e atender as necessidades de seu cliente-interno, o consultor interno pode promover mudanças significativas, se tornando um agente propulsor delas, já que sua atuação visa permanentemente à melhoria no processo de gestão de pessoas, onde ele acontece, ou seja, nas diferentes áreas da empresa, junto aos gestores e colaboradores.



## Exemplificando

O gestor de uma área de compras detectou problemas na condução de negociações por parte de seus colaboradores. Buscou ajuda junto a um profissional de gestão de pessoas e discutiram o problema. Discutiram o problema com os colaboradores envolvidos e, a partir das conclusões e da análise das possibilidades de ação, ofereceram a eles um curso de técnicas de negociação. Nesse caso, o profissional atuou como consultor interno, analisando o problema e propondo soluções imediatas e compatíveis com o problema e as condições da empresa.



## Faça você mesmo

Tente se lembrar de um problema de trabalho (ou pessoal, caso não esteja trabalhando) que tenha enfrentado nos últimos meses. A quem você recorreu para pedir sugestões sobre como resolvê-lo? Essa(s) pessoa(s) era(m) próxima(s) ou distante(s)? Você tinha confiança na capacidade dela (as) para ajudá-lo(a)? Foram oferecidas opções interessantes e viáveis para a solução dos problemas que apresentou? Anote suas resposta e reflexões. Se respondeu sim a estas questões, está definindo alguém que possui características de um consultor interno ao atender seu cliente interno.

## Sem medo de errar

De acordo com a discussão proposta ao longo do texto, vamos voltar à situação que ocorre na empresa TecnoFood. É importante que você procure resolvê-la tomando como base alguns pontos:

- Rever o conceito de consultoria interna e das competências necessárias para o exercício do papel.
- Considerar a importância da definição dos papéis a serem assumidos pelo consultor interno e sua influência nos processos de mudança.
- Analisar as características da empresa e da equipe de gestão de pessoas.
- Listar argumentos, como consultor, para que a empresa entenda o processo de transição entre o papel de "especialista", na área de gestão de pessoas, e o de "generalista", na consultoria interna.

## Avançando na prática

### Processo de auditoria e consultoria

#### Descrição da situação-problema

A empresa XYZ passou por um processo de auditoria, a partir do qual foi identificado um elevado custo de treinamento dos colaboradores e, também, um baixo índice de satisfação dos colaboradores em relação às políticas de carreira na organização. Como um consultor interno poderia entender e solucionar essa situação? Como os resultados da auditoria poderiam gerar ações de consultoria na solução do problema?

#### Resolução da situação-problema

Essa situação ilustra claramente um problema nas ações de treinamento e políticas de carreira da organização. O consultor interno deveria procurar informações sobre os programas de treinamento desenvolvidos durante o período analisado pela auditoria, e rever as políticas de carreira vigentes. A partir dessa análise, propor planos de ação em que os programas de treinamento estejam de acordo com as políticas de carreira, e vice-versa. Ambos são planos estratégicos para a gestão de pessoas.



#### Faça você mesmo

Pesquise em revistas, sites ou blogs de sua preferência uma matéria sobre programas de treinamento e outra sobre políticas de carreira que, em sua opinião, poderiam ser utilizados nesse processo. Identifique os pontos de convergência/divergência. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes informações e opiniões.

## Faça valer a pena

**1.** Um dos indicadores, citados por Chiavenato (2004), é a proporção a proporção do *staff* da área de gestão de pessoas em relação ao total de funcionários da organização. Esse indicador pode mostrar a necessidade de mudança na área de gestão de pessoas quando:

( ) Está subdimensionada, pois possui menos colaboradores do que é necessário para atender as demandas.

( ) Está superdimensionada, pois mostra que há mais profissionais na área do que é necessário para atender as demandas.

( ) O índice obtido mostra coerência entre o número total de colaboradores

da empresa e o número de profissionais de RH.

( ) Os índices de atendimento das demandas pelos colaboradores da equipe de RH forem considerados altos.

Marque verdadeiro (V) ou falso (F) e em seguida assinale a resposta em sua sequência correta:

- a) V, F, V, F.    d) F, F, F, V.  
b) V, V, F, V.    e) V, V, V, V.  
c) F, V, F, V.

**2.** A proposta dos trabalhos de auditoria e consultoria são conceitualmente distintos, bem como quanto aos objetivos, desenvolvimento dos processos e abrangência de atuação. No entanto, ambas oferecem oportunidades para que mudanças ocorram, a partir de um olhar diferenciado com relação à situação atual e a desejada pelas organizações.

Com base nessa afirmação, complete as lacunas existentes na sentença a seguir assinalando a alternativa que apresenta o conjunto de palavras em sua sequência correta.

A \_\_\_\_\_ é voltada para análises de cunho \_\_\_\_\_, ou seja, faz uma profunda análise da área ou subsistema em questão. A \_\_\_\_\_ visa auxiliar às organizações de forma mais geral, analisando a interface entre as áreas, portanto, tem uma dinâmica mais \_\_\_\_\_.

- a) Consultoria, vertical, auditoria, horizontal.  
b) Auditoria, vertical, consultoria, horizontal.  
c) Auditoria, jurídico, consultoria, processual.  
d) Consultoria, pessoal, auditoria, profissional.  
e) Consultoria, processual, auditoria, vertical.

**3.** Ao diferenciar o consultor interno em relação ao consultor externo, podemos considerar as características que definem e diferenciam a sua atuação.

Associe o tipo de consultoria (consultor interno ou externo), relacionados na coluna à esquerda, com as características correspondentes, relacionadas na coluna à direita.

Tipo de Consultoria	Características
I. Consultor interno	1. Pode levar tempo na construção de relações de confiança e interação.
II. Consultor externo	2. É um colaborador da empresa que ocupa um cargo definido na hierarquia.
	3. Conhece a cultura e as estratégias da organização.
	4. Apresenta experiências em diferentes contextos.

- a) I-2, I-3, II-1, II-4.    c) I-1, I-2, II-4, II-3.    e) I 2, I-4, II-3, II-1.  
b) I-3, I-4, II-2, II-1.    d) I-4, I-1, II-3, II-2.

## Seção 4.2

### Gestão das mudanças organizacionais: planejamento e estratégias

#### Diálogo aberto

Estudando a seção anterior, você aprendeu um pouco sobre como a auditoria e a consultoria podem ser importantes ferramentas na proposição de mudanças nas organizações, para as quais demos foco na gestão de pessoas.

Na presente seção, você vai poder ampliar sua visão sobre as mudanças organizacionais, pois vamos tratar do processo chamado de desenvolvimento organizacional, compreendendo seu conceito, objetivos, como deve ser planejado e as estratégias para implantação.

Para tanto, foram definidos os objetivos de aprendizagem dessa aula, que são os seguintes:

- Entender o significado de desenvolvimento organizacional (DO), definições, objetivos e diferença entre outros processos de mudança organizacional.
- Compreender o DO como instrumento de estruturação para mudança planejada e contínua nas organizações.
- Refletir sobre a importância do planejamento e da escolha de estratégias de intervenção aplicadas ao DO.

No caminho para atingir esses objetivos, você deverá solucionar um novo desafio. Segue a proposta para esta seção.

A TecnoFood está se preparando para um processo de mudanças significativas decorrentes da intenção de criar uma nova linha de produtos, o que irá impactar nos processos produtivos, na gestão e no quadro de funcionários. A consultoria, da qual você faz parte, já desenvolveu algumas etapas de trabalho esclarecendo o que é o diagnóstico organizacional, métodos e técnicas, e apresentou um plano de consultoria e sugestões iniciais sobre como lidar com algumas situações específicas. Em sua última recomendação, a

consultoria propôs um programa de desenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para que se torne consultora interna.

Nesse caminho, a consultoria entendeu que as mudanças esperadas pelos principais gestores da empresa, presidente e diretores, são importantes, abrangentes e devem causar um grande impacto em todos os níveis da organização. Será um processo longo e seus resultados devem ser obtidos a médio e longo prazo. Além disso, você e os demais consultores têm clareza de que esse processo de mudança deve ser planejado, para que as mudanças propostas sejam realmente implementadas e que possam se continuamente melhoradas. Essas constatações levaram a consultoria a propor um processo de DO.

Nesse momento, o objetivo da consultoria é preparar uma apresentação aos gestores que inclua esclarecer: características de um processo de DO; elementos do processo de “mudança planejada” e “mudança contínua” que já podem ser identificados no contexto atual da empresa; nível de profundidade de intervenção que seria adequado para esse momento da organização.

Vamos buscar subsídios para atender a esse desafio?

## Não pode faltar

Durante as seções anteriores já tratamos algumas vezes do tema “mudança” e pudemos diferenciar os tipos de mudanças ocorridas no ambiente organizacional, em função do trabalho de auditoria e consultoria, delimitando sua abrangência e complexidade.

Apesar disso, sabemos que o processo de mudança organizacional ocorre de maneira constante como consequência de alterações em diversos aspectos inerentes ao cotidiano das organizações. Visto dessa forma, o desenvolvimento organizacional significa a evolução ao longo de sua existência e atuação no mercado. Isso implica entender que, de forma geral, as organizações estão sujeitas a inúmeras pressões por mudanças. Como exemplo das mais presentes na atualidade, Griffin e Moorhead (2015) citam:

Quadro 4.3 | Pressões por mudança nas organizações

CATEGORIA	EXEMPLOS	TIPOS DE PRESSÃO
Pessoal	Geração Y, Milenium. Suprimentos globais de trabalho. Cidadãos idosos. Diversidade da força de trabalho.	Demandas por diferentes formações, benefícios, regimes de trabalho e sistemas de compensação.

<b>Tecnologia</b>	Manufatura no espaço. Internet. Equipes globais de <i>design</i> .	Mais educação e formação dos funcionários em todos os níveis, mais novos produtos, produtos vão rápido para o mercado.
<b>Processamento da informação e comunicação</b>	Computador, comunicação por satélite. Fornecimento global. Videoconferência. Redes Sociais.	Reações mais rápidas, respostas imediatas e questões, novos produtos, diferentes arranjos de escritório, teletrabalho, marketing, publicidade, recrutamento em sites de redes sociais.
<b>Concorrência</b>	Mercados globais. Acordos comerciais internacionais. Países emergentes.	Competição global, mais produtos concorrentes com mais recursos e opções, custos mais baixos, maior qualidade.

Fonte: Griffin; Moorhead (2015, p. 517).

Vamos continuar falando sobre o tema, agora considerando uma nova perspectiva: a do desenvolvimento organizacional, que, como campo de estudo, é também conhecido como DO. Em termos históricos, a chamada Teoria do Desenvolvimento Organizacional é recente, pois deriva de outras teorias construídas anteriormente, mas que começaram a ser consolidadas como DO a partir da década de 1950 nos EUA, e nos anos de 1970 no Brasil (SAVIOLI, 2002). De acordo com o autor, as discussões iniciais sobre o “novo campo” no país tiveram origem em publicações de Beckhard e Bennis. Só em 1980 foi lançada a primeira publicação sobre o assunto, com autoria de Foguel e Souza.



### Pesquise mais

Você pode obter uma visão importante sobre o desenvolvimento da teoria do DO a partir da leitura do artigo de Lobos (1975): “Desenvolvimento Organizacional: teoria e aplicações”. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901975000300002&lng=en&nrn=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000300002&lng=en&nrn=iso)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

Beckhard (1969 apud SAVIOLI 2002, p. 288) caracterizou o DO como um esforço planejado que abrange toda a organização, sendo administrado por seus principais executivos. Esse esforço tem como objetivo aumentar a eficiência e saúde a partir de intervenções programadas, tomando como base as ciências do comportamento. Por sua vez, Bennis (1969 apud SAVIOLI 2002, p. 288) entende o DO “como uma estratégia educacional, que busca a mudança organizacional planejada, com o fim de resolver necessidades que a organização enfrenta ou enfrentará”, e destaca a importância de considerar as experiências e mensurações da organização, o papel dos agentes de mudança e a sua interação dentro de uma “filosofia social” compartilhada (SAVIOLI, 2002, p. 288).

Na definição de French e Bell (1981 apud CHIAVENATO, 2004, p. 380), o DO é:



Um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergruppal – com assistência de um consultor-facilitador a utilização da teoria e tecnologia das ciências do comportamento, incluindo ação e pesquisa.

A partir dessa definição, é importante destacar alguns aspectos que diferenciam o DO como um processo complexo, presentes na definição: o apoio da alta direção, administração da cultura organizacional, de forma colaborativa, com assistência de um consultor-facilitador e utilização de teorias e técnicas das ciências do comportamento.

Assim, o DO se configura como um processo que oferece desafios importantes, que são reforçados em uma definição interessante e atual do DO, apresentada por Griffin e Moorhead (2015, p. 525):



**Desenvolvimento Organizacional (DO) refere-se à aplicação de todo o sistema de conhecimento da ciência comportamental para o desenvolvimento e reforço planejado de estratégias, estruturas e processos organizacionais para melhorar a eficácia de uma empresa.**

Para melhor compreensão, os autores destacam alguns elementos presentes nessa definição: tratam-se de mudanças que emergem a partir de um planejamento prévio e consciente da organização; o movimento de mudança tem como objetivo claro o aumento da eficácia da organização; essa melhoria deve se basear no conhecimento gerado pelas ciências do comportamento (psicologia, sociologia, antropologia, comportamento organizacional e outras correlacionadas), e não somente em questões financeiras ou tecnológicas.





**Eficácia:** é a qualidade daquilo que cumpre com as metas planejadas, ou seja, uma característica pertencente às pessoas que alcançam os resultados esperados.

Fonte: SIGNIFICADOS. **Significado de eficiência.** Disponível em: <<http://www.significados.com.br/eficiencia/>>. Acesso em: 5 out. 2016.

Mesmo considerando as várias possibilidades apresentadas, é possível compreender que elas guardam alguns elementos comuns na definição e nos objetivos do DO, não é? Pois bem, uma constatação que talvez ainda não esteja clara é a de que o contexto da organização e sua cultura (missão, visão, valores e estilo de gestão) devem ser considerados, de forma especial, no planejamento e nas estratégias para a implantação de modelos de DO. Outro ponto essencial é que os esforços de DO têm ênfase na colaboração, que é baseada em valores subjacentes, como: respeito às pessoas, confiança e apoio, equalização do poder, confrontação e participação (ROBBINS; JUDGE, 2014).

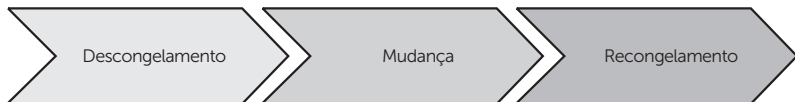


## Assimile

O DO é um processo que tem origem na intenção dos principais executivos da organização de promover mudanças de forma planejada, gradual e constante. Ao mesmo tempo, é abrangente, pois envolve toda a organização e considera a cultura organizacional, que é construída e mantida pelas pessoas, as relações entre elas e com a organização.

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento organizacional deve ter como base uma **estratégia** de intervenção que, segundo Bowditch e Buono (2011, p. 225), compreende “um conjunto de atividades ou técnicas estruturadas para trazer uma melhoria (mudança) no funcionamento de um indivíduo, grupo ou organização”. Os autores identificam que as diferentes estratégias de mudança, em sua maioria, são baseadas na teoria de Kurt Lewin, que as entende da seguinte forma:

Figura 4.1 | Processo de mudança (Kurt Lewin)



Fonte: Bowditch; Buono (2011).

A partir dessa teoria: o “descongelamento” se refere a uma diminuição da força de valores, atitudes e comportamentos antigos (*status quo*), a partir da abertura para novas experiências e informações. A “mudança” ocorre a partir do momento em que as pessoas estão preparadas para assumir novos comportamentos, atitudes e valores, com relação a si, ao grupo ou à organização. Para isso, na maioria das vezes, é preciso haver uma ação de facilitação ou treinamento. Finalmente, o “recongelamento” refere-se ao momento em que as mudanças são integradas aos processos e procedimentos do grupo ou da organização.



Refleta

Com certeza, você já passou por vários processos de mudança em sua vida. Então, procure se lembrar de um deles, que tenha sido significativo. Como foi esse processo? Provavelmente, precisou questionar valores e ideias que possuía, analisar alternativas e novas formas de atuação (talvez consultando a opinião de amigos e parentes) e adotá-las. Esse é o processo de mudança, como entendido por Kurt Lewin.

Com base na compreensão da mudança em si, Bowditch e Buono (2011) destacam que a “**mudança planejada**” é um dos pilares do DO. Para basear o tipo de mudança proposta pelo DO, os autores apresentam um processo de sete passos:

Quadro 4.4 | Processo de mudança planejada (7 passos)

Passo	Descrição
Exploração	Investigação conjunta, pelo gestor e o agente de mudança, sobre um problema ou situação organizacional.
Ingresso	Desenvolvimento de um contrato entre o agente de mudança e o gestor, visando alinhar expectativas e definir como as etapas do processo serão executadas.
Diagnóstico	Identificação do foco a ser trabalhado e metas específicas, de acordo com a percepção do cliente (gestor).
Planejamento	Desenvolvimento conjunto, entre agente de mudança e gestor, de um plano de ação.
Ação	Implementação do plano de ação elaborado na etapa anterior.
Avaliação	Avaliação dos resultados do processo de mudança e identificação de ações futuras para ajustes e finalização.
Término	Final do processo de mudança.

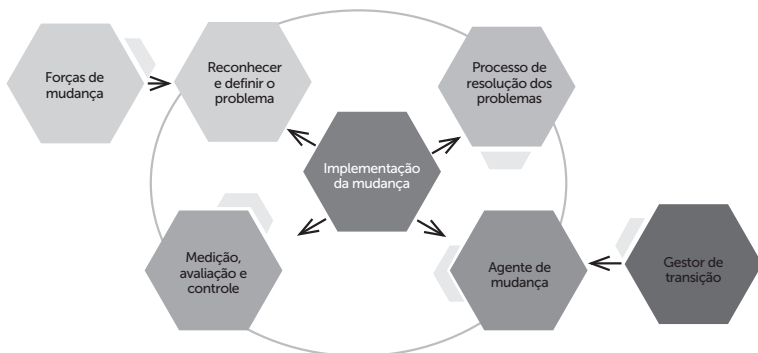
Fonte: adaptada de Bowditch; Buono (2011, p. 203-204).

Cabe esclarecer que o agente de mudanças, nesse processo, pode ser um “gestor de mudanças” da própria organização, um consultor

interno ou um consultor externo. Sendo que a definição sobre quem assumirá esse papel depende de cada organização.

Além de ser planejada, a mudança viabilizada pelo DO pode ser uma **"mudança contínua"**. Essa proposta é apresentada por Griffin e Moorhead (2015):

Figura 4.2 | Processo de mudança contínua



Fonte: Griffin; Moorhead (2015, p. 524).

É uma proposta diferente e mais complexa, pois inclui a ideia de inter-relação dos elementos que compõem a estratégia de mudança organizacional. Assim, os autores sugerem que a "mudança contínua" que pode ser viabilizada pelo DO tem início na percepção das forças de mudança (ou pressões), que exige o reconhecimento e a definição do problema. A partir desse passo tem início o processo de resolução dos problemas e, finalmente, a medição, avaliação e controle das mudanças realizadas. Todos esses elementos fazem parte da implementação da mudança e agem de forma a oferecer subsídios um ao outro, de forma que uma mudança implementada gera outras mudanças. Esse processo é conduzido por "agente (s) de mudança", que atua diretamente na orientação de equipes, nas quais os processos estão sendo revistos; estes agentes são coordenados por um "gestor de transição", que tem uma visão sistêmica de todos os processos em andamento e, portanto, pode garantir que o "negócio" continue enquanto a mudança ocorre. Esse papel é recomendado pelos autores, especialmente quando a intenção de mudança é ampla e contínua.



**Pesquise mais**

Existem outras propostas para implantação de DO, de acordo com a ênfase dada por diferentes autores. Para conhecê-las com maior detalhes e profundidade, consulte as seguintes obras: *Gestão de Pessoas*

(CHIAVENATO, 2004); *Fundamentos do comportamento organizacional* (ROBBINS; JUDGE, 2014); e *Elementos do comportamento organizacional* (BOWDITCH; BUONO, 2011).

Você deve estar percebendo que os processos de mudança aqui descritos têm muita semelhança com os processos de auditoria e consultoria que já foram discutidos em outras seções. Porém, é importante ressaltar alguns pontos que diferenciam o DO de intervenções mais comumente inseridas nas organizações. Nesse sentido, Griffin e Moorhead (2011) destacam características específicas do DO:

Quadro 4.5 | Características específicas do DO

1. Embora não seja exclusividade do DO, há ênfase nos processos de grupo e da organização. As intervenções são reflexivas, autoanalíticas e autocapacitantes, por natureza.	2. Ênfase em <i>equipes relacionadas ao trabalho</i> como unidade-chave para o aprendizado e ponto de apoio para a mudança.
3. Ênfase no <i>gerenciamento colaborativo</i> da cultura dessas equipes.	4. Ênfase na <i>gestão da cultura</i> da organização (como um todo).
5. Atenção ao gerenciamento de ramificações de intervenções no sistema.	6. Aplicação do modelo de <i>pesquisa ativa</i> como parte da estratégia básica para o desenvolvimento e a mudança.
7. O uso de um <i>“agente de mudança”</i> , um cientista comportamental, que procura manter um relacionamento colaborativo de igualdade entre os membros da organização.	8. A <i>visão da mudança</i> como um <i>processo contínuo</i> , a longo prazo, planejado e sustentado por natureza.
9. Conscientização crescente do <i>ambiente da organização</i> e do efeito desse ambiente (clima) e de outros sistemas no funcionamento interno.	10. Embora não seja exclusividade do DO, há ênfase primária nos <i>relacionamentos humanos e sociais</i> como “metas” de intervenções específicas.

Fonte: Griffin; Moorhead (2011, p. 202).

Feitas as distinções, é possível compreender que o DO **não pretende** solucionar problemas rotineiros, específicos ou emergenciais e apresentar resultados imediatos nem em curto prazo, nem passageiros. Ao contrário: inclui uma visão de futuro, na qual são considerados os problemas presentes e futuros, visando a resultados de médio e longo prazo, com efeitos duradouros na organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

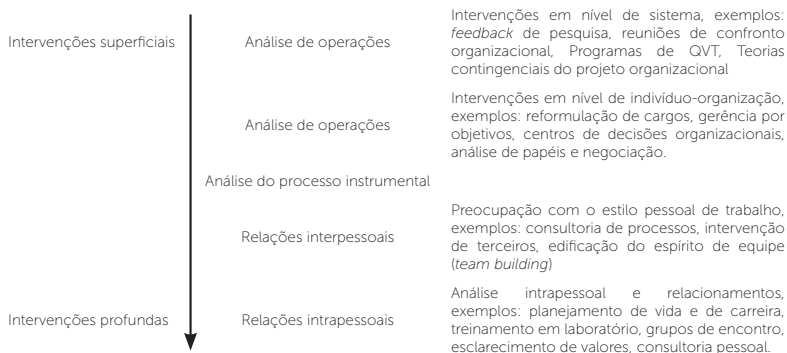
Mas como se desenvolve esse processo? Os mesmos autores entendem que não há uma estratégia ideal de DO, pois cada empresa deve defini-la a partir de suas características.

Essa premissa é reforçada por Griffin e Moorhead (2011), que apresentam diversas estratégias propostas por diferentes autores. O processo de escolha de uma estratégia é fundamental para que resulte em uma intervenção mais adequada a cada realidade organizacional. Nesse sentido, os autores destacam como uma base racional de decisão a análise da **profundidade** da intervenção. Ela leva em conta dois critérios:

**Primeiro, não intervir a um nível mais profundo do que o necessário para produzir soluções duradouras para os problemas; segundo, intervir num nível que não seja mais profundo do que o permitido pela disponibilidade de energia e recursos do cliente que possam ser comprometidos para a solução do problema e a mudança. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2011, p. 211)**

Dessa maneira, a escolha de uma estratégia de intervenção exige considerar os problemas que a empresa enfrenta, mas também, e especialmente, os impactos emocionais que os membros da organização (indivíduos) sofrerão. Essa análise é realizada da seguinte forma:

Figura 4.3 | Estratégia de intervenção



Fonte: adaptado de (GRIFFIN; MOORHEAD, 2011, p. 211).

A partir dessa análise, podemos entender que uma intervenção pode ser em nível superficial ou profundo, atingir desde o nível de "análise de operações" até o nível das "relações interpessoais"; e podem ocorrer desde o "nível de sistema" até o "intrapessoal e relacionamentos".



## Assimile

Na literatura, existe uma grande diversidade de técnicas passíveis de aplicação no processo de DO, no entanto, mostramos aqui apenas alguns exemplos (à direita) dentre as que podem ser aplicadas, de acordo com cada nível de intervenção. Portanto, propomos que pesquise, estude e busque saber mais.

Concluindo, é importante compreender o processo de intervenção, chamado de DO, como um processo complexo, abrangente e muito poderoso para a promoção de mudanças perenes nas organizações. Ele está profundamente ligado às premissas de gestão de pessoas que discutimos até aqui.



## Exemplificando

A área de vendas de uma emergente empresa de sistemas de energia solar realizou uma pesquisa de mercado e, a partir da análise dos dados, detectou uma barreira para a venda de seus serviços: o preço. Apesar de ser um mercado em evolução, a produção, instalação e manutenção de um sistema ainda tem alto custo para os clientes. Procurando solucionar essa questão, a área de montagem buscou novas tecnologias, e a área de compras desenvolveu novos fornecedores, com o que obteve uma redução imediata nos custos. A estratégia de mudança utilizada pela empresa pode ser considerada como DO?

Embora a mudança realizada pela empresa tenha sido significativa e, aparentemente, bem-sucedida, a estratégia utilizada não caracteriza uma intervenção com base em DO por vários motivos. Dentre eles: abrangeu algumas áreas específicas e não a empresa inteira; teve foco em tecnologia e questões financeiras, e não em pessoas ou em mudança de cultura; teve como objetivo a solução de um problema pontual e em curto espaço de tempo, enquanto que no DO consideram-se os problemas atuais e futuros para solução de longo prazo.



## Faça você mesmo

Procure identificar uma mudança importante que tenha sido realizada em seu ambiente de trabalho. Você acredita que ela tenha sido planejada e estruturada? Os colaboradores foram envolvidos, de alguma forma, no processo de decisão e implementação? Anote suas respostas e reflexões. Para concluir, discuta as conclusões a que chegou com alguns colegas.

## Sem medo de errar

Com base nas discussões realizadas durante a aula, retome o desafio proposto sobre a situação presente na empresa TecnoFood. Pode resolvê-lo a partir dos seguintes passos:

- Rever as soluções já apresentadas aos desafios das seções anteriores, essa ação vai ajudá-lo na composição de uma resposta adequada ao desafio atual.
- Identificar as características de uma intervenção com base no DO, considerando sua definição, objetivos e diferenças com relação a outros tipos de mudança.
- Rever as definições de “mudança planejada” e de “mudança contínua” e identificar os pontos de convergência/divergência com o contexto da empresa.
- Rever o esquema de análise de profundidade para escolha da estratégia de intervenção para orientar o nível adequado às características da empresa.
- Preparar a apresentação respondendo a cada questão colocada, incluindo as suas análises, como consultor, para que a empresa possa optar (ou não) pela intervenção a partir do DO.

## Avançando na prática

### As mudanças e DO

#### Descrição da situação-problema

Uma tradicional rede de lojas, especializada em móveis, pretende ser líder de mercado, mas no momento apresenta baixos índices de vendas. Baseada apenas em pesquisas de mercado, resolveu diversificar seu *mix* de produtos e incluir a oferta de eletrodomésticos. Os gestores entendem que, para efetivar essa mudança, precisam desenvolver novos fornecedores, ampliar o espaço físico das lojas e investir em marketing. Que tipo de mudança está sendo proposta? Qual será o impacto dessa mudança? Existem fatores que deveriam ser considerados pelos gestores, além dos que foram citados? Se você fosse contratado, como consultor de gestão de pessoas, para assessorar a empresa nessa mudança, que proposta faria?

## Resolução da situação-problema

A mudança proposta pelos gestores é importante, significativa e impacta em diversos fatores além dos que foram identificados. Dentre eles: as causas do baixo índice de vendas, o dimensionamento e a qualificação do quadro de colaboradores, o engajamento dos colaboradores na mudança. A partir desses dados, seria importante planejar e estruturar o processo de mudança para que seja eficaz e duradouro. Assim, configura-se a necessidade de uma intervenção de desenvolvimento organizacional.



### Faça você mesmo

Pesquise em revistas, sites ou blogs de sua preferência uma matéria sobre DO. Identifique a definição aplicada, os objetivos declarados e as estratégias utilizadas. Compartilhe sua pesquisa com os colegas de turma e observe as diferentes informações e opiniões.

### Faça valer a pena

**1.** Considerando o DO como um campo de estudos, pode-se afirmar que seus principais objetivos são:

- ( ) aumento do nível de eficácia na organização.
- ( ) melhorar os processos de resolução de problemas.
- ( ) comprovar as teorias do comportamento na prática.
- ( ) resolver problemas existentes e futuros da organização.
- ( ) aumentar a eficácia organizacional, de forma colaborativa.

Marque verdadeiro (V) ou falso (F) e em seguida assinale a resposta em sua sequência correta.

- a) V, F, V, F.                      d) F, F, F, V.
- b) V, V, F, V.                      e) V, V, V, V.
- c) F, V, F, V.

**2.** Com base na definição de DO, complete as lacunas existentes na sentença a seguir:

Desenvolvimento Organizacional (DO) refere-se à aplicação de todo o sistema de conhecimento da ciência \_\_\_\_\_ para o desenvolvimento e reforço \_\_\_\_\_ de estratégias, estruturas e processos organizacionais para \_\_\_\_\_ a eficácia de uma empresa (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 525).



Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta do conjunto de palavras que preenche as lacunas.

- a) Experimental, processado, implantar.
- b) Comportamental, planejado, melhorar.
- c) Computacional, projetado, manter.
- d) Organizacional, processado, melhorar.
- e) Comportamental, desejado, manter.

**3.** A escolha da estratégia a ser aplicada em um processo de DO, é um dos pontos fundamentais do trabalho. Para basear essa escolha, Griffin e Moorhead (2011), apresentam uma ferramenta chamada de “análise de profundidade”.

Associe o tipo de intervenção, relacionados na coluna à esquerda, com o nível de profundidade correspondentes, relacionadas na coluna à direita.

Tipo de intervenção	Nível de profundidade
I. Relações intrapessoais	1. Superficial
II. Avaliações de desempenho	2. Superficial Intermediário
III. Relações interpessoais	3. Profundo/Intermediário
IV. Análise de operações	4. Profundo

Assinale a alternativa que contém a sequência correta da associação:

- a) I-2, II-3, III-1, IV-4.
- b) I-4, II-2, III-3, IV-1.
- c) I-1, II-2, III-4, IV-3.
- d) I-4, II-1, III-3, IV-2.
- e) I 2, II-4, III-3, IV-1.

## Seção 4.3

### Avaliação e controle dos planos implementados através da auditoria e consultoria em RH

#### Diálogo aberto

Na seção anterior, você pôde conhecer uma abordagem diferenciada, o desenvolvimento organizacional como uma possibilidade importante para a promoção de mudanças planejadas e contínuas nas organizações. Identificou suas características e a forma como uma estratégia de intervenção deve ser escolhida e planejada.

Agora, vamos retomar o caminho de um trabalho de auditoria e consultoria, buscando a compreensão sobre o momento da implementação de propostas de mudança e os desafios a serem enfrentados nesse processo. Também, vamos discutir a importância de que esses planos sejam avaliados e controlados.

Nesse caminho, definimos para essa aula os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Entender como se dá o processo de implementação de propostas e os cuidados a serem considerados.
- Compreender os aspectos envolvidos na postura de resistência à mudança nas organizações e como lidar com ela.
- Aprender os mecanismos de avaliação e controle dos planos implementados.

Buscando aplicar os conhecimentos que você adquiriu em uma realidade organizacional, vamos retomar o caso da TecnoFoods e enfrentar um novo desafio.

A empresa está envolvida em um processo de mudanças importantes, originadas na criação de uma nova linha de produtos, que vai provocar efeitos nos processos produtivos, na gestão e no quadro de funcionários. A consultoria da qual você faz parte, já desenvolveu algumas etapas de trabalho apresentando um diagnóstico organizacional, a estrutura de um plano de consultoria, com propostas de melhorias, recomendando um programa de desenvolvimento

da equipe de gestão de pessoas e propondo que a empresa invista em uma abordagem de intervenção baseada no desenvolvimento organizacional (DO). A princípio, essas recomendações foram aceitas pelos diretores, porém os consultores, incluindo você, percebem a existência de focos de resistência: do próprio presidente, que entende que a empresa está indo “bem”, e dos funcionários, temerosos pelo impacto das mudanças propostas, além de dificultar o trabalho de novos funcionários, os mais jovens e qualificados da organização (veja o detalhamento dessa situação na SGA).

Considerando essa percepção, a consultoria precisa preparar uma apresentação aos gestores que ilustre: quais são as fontes de resistência à mudança presentes no caso? Por que as resistências acontecem? Quais são as estratégias para lidar com a resistência mais adequadas às características da organização, visando obter adesão dos colaboradores?

Você precisa se preparar para enfrentar esse novo desafio.

Bons estudos!

## **Não pode faltar**

Ao longo dessa disciplina, você pôde conhecer muitos aspectos importantes sobre auditoria e consultoria. Nas últimas seções, você aprendeu um pouco mais sobre o processo de diagnóstico, planos de trabalho e propostas de intervenção. Agora, estamos no momento de discutir como essas propostas podem ser implementadas, avaliadas e seus resultados acompanhados, além de como enfrentar as possíveis resistências a esse processo.

Tendo o resultado do diagnóstico organizacional, com propostas de melhoria sobre os pontos em que uma organização pode empreender mudanças, pode-se entender que chega a hora da ação, de colocar as mudanças em andamento. No entanto, considerando que a mudança – seja ela referente a um processo específico ou a empresa como um todo – é um momento importante, alguns passos ainda precisam ser dados antes que ela aconteça efetivamente. Nesse sentido, é importante diferenciar as fases desse processo. De acordo com Leite et al. (2009, p. 91), “a fase de implantação significa que o projeto foi desenvolvido, está atendendo as especificações e está apto para ser executado. A fase de implementação significa pôr em prática (execução)”.

Segundo os autores, a implantação é precedida por outra fase, a “fase de desenvolvimento”. Uma fase intermediária, em que uma equipe do projeto é designada pela organização para conduzir o processo (podendo incluir consultores externos e/ou internos e gestores), e vai preparar as condições para implantação daquilo que foi planejado seja executado.

Para tanto, a equipe vai utilizar as metodologias, técnicas e ferramentas necessárias e adequadas ao contexto da organização e aos objetivos do projeto. Nesse momento, deve testar e simular situações, com base nas propostas de melhoria, em etapas individuais e integradas, para checar seu funcionamento. Se as simulações realizadas tiverem resultados positivos, a equipe pode partir para a fase de implantação. Assim, a implantação se refere a um momento de transição entre o modelo existente e um “novo” modelo.

Um dos aspectos a serem considerados nesse momento diz respeito à formação da equipe de desenvolvimento, que é definida da seguinte forma: “A formação de uma equipe de desenvolvimento é feita a partir do estabelecimento do perfil do projeto, em que são identificadas tanto as áreas que sofrerão impacto quanto as pessoas, em razão de seus conhecimentos e competências alinhadas ao projeto.” (LEITE et al., 2009, p. 93)

De acordo com os autores, a formação da equipe de desenvolvimento deve incluir a definição de papéis, da seguinte forma:

Quadro 4.6 | Papéis na equipe de desenvolvimento

PAPEL	CARACTERÍSTICAS
<b>Líder do projeto</b>	Responsável pelo andamento do projeto na administração para o cumprimento do cronograma e resultados.
<b>Facilitador</b>	Responsável por viabilizar os encontros dos componentes da equipe, disponibilizar infraestrutura e quaisquer outros elementos que venham a facilitar o sucesso do projeto.
<b>Secretário/Assistente</b>	Responsável por documentar as ações e decisões que a equipe tomar. É recomendável que esse papel seja exercido em rodízio entre os membros da equipe, com exceção do líder e do facilitador, que tem funções fixas.

Fonte: Leite et al. (2009, p. 95).

Ao mesmo tempo, essas equipes devem funcionar de acordo com algumas regras, dentre elas: que todos possam expor suas ideias sem barreiras, pois não existiria hierarquia entre seus membros; que

cada um conheça as competências e fraquezas dos demais e que a divisão do trabalho seja clara; firmar as operações que nortearão as atividades, de forma consensual; identificar as pessoas que serão atingidas pelo projeto e procurar seu envolvimento no trabalho.



### Assimile

Ao pensar na implementação de um plano de consultoria, os consultores devem considerar que o processo de mudança se faz de forma planejada e gradual. Sendo necessária uma preparação do ambiente e o cumprimento de etapas importantes para que a transição seja realizada de forma adequada.

A partir dessas definições, tem início a fase de implementação, que “consiste na execução do plano de ação, sendo necessário o monitoramento e controle constantes visando assegurar que as coisas estejam acontecendo conforme planejadas” (SANTOS, 2014, p. 37). De acordo com Block (2001), a implementação é, teoricamente, o propósito da consultoria, resultado de todo trabalho anterior e, portanto, é um momento que demanda especial atenção. Nesse sentido, o autor alerta:

**Qualquer implementação requer não apenas uma mudança naquilo que é tangível (metas claras, um conjunto definido de passos e objetivos cuidadosamente especificados e mensurados), mas também no que é intangível, como relacionamentos, crença pessoal e comprometimento. (BLOCK, 2001, p. 186)**



Assim, podemos entender que o processo de implementação de propostas geradas pelo trabalho de consultoria é complexo e implica na gestão de conflitos, negociação de impasses, conciliação de interesses divergentes e alteração de situações estabelecidas (SANTOS; RABBI, 2012).

Para Block (2001), o processo de implementação não começa enquanto as pessoas que executam o trabalho decidem se irão aderir às mudanças propostas ou não. Em outras palavras, se as pessoas que sofrerão o impacto das mudanças não estiverem convencidas de que as propostas são adequadas e trarão benefícios, não só para a organização, mas para seu trabalho e realização, elas poderão resistir ou dificultar e se opor às propostas apresentadas. A resistência a

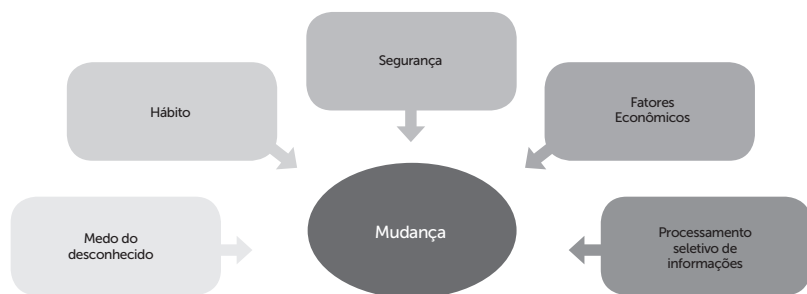
mudanças foi definida por Hernandes e Caldas (2001 apud SANTOS; RABBI, 2012, p. 321) como “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo”, ou seja, é um esforço realizado no sentido de manter as coisas como estão.

A resistência à mudança é um dos fatores mais estudados no campo do comportamento organizacional e diversos autores entendem que ela pode ter **origem na organização**, por conta de sua própria estrutura e características, ou **nas pessoas**, em razão de sua personalidade, necessidades e percepções. As **fontes organizacionais** de resistência são identificadas da seguinte forma:

- 1) Inércia estrutural – refere-se a mecanismos internos que existem para produzir estabilidade, como normas e procedimentos. Ao se defrontar com mudanças, essa característica vai ser uma força de oposição.
- 2) Foco limitado de mudança – refere-se à necessidade de considerar a interdependência dos subsistemas organizacionais, pois mudanças com foco específico em alguns pontos ou áreas da organização podem ser inviabilizadas ou anuladas por um sistema maior. Exemplo: criação de cargos multifuncionais, enquanto que os processos de seleção e treinamento são tradicionais.
- 3) Inércia do grupo – refere-se à resistência do grupo que, a partir de suas normas, dificulta a mudança de comportamento de seus membros.
- 4) Ameaça à especialização (ou à competência) – quando a mudança pode ameaçar as competências adquiridas pelos indivíduos ao longo de sua experiência profissional, como exemplo: mudança na tecnologia produtiva e as competências existentes, antes valorizadas, agora não são mais adequadas.
- 5) Ameaça ao poder – refere-se às forças de oposição à redistribuição do poder e mudança das relações de autoridade já estabelecidas.
- 6) Alocação de recursos – refere-se à forma como os recursos (tempo, equipamento, financeiros) são distribuídos na organização, as pessoas que se sentem satisfeitas e confortáveis tendem a se opor às mudanças (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015; ROBBINS; JUDGE, 2014).

Pode-se perceber que, em sua totalidade, os fatores descritos envolvem pessoas e suas relações em todos os níveis da organização. Além dessas, vamos distinguir as fontes individuais de resistência.

Figura 4.4 | Fontes individuais de resistência à mudança



Fonte: Robbins; Judge (2014).

O **medo do desconhecido** pode ser considerado uma reação natural dos indivíduos, no sentido de que o "novo" oferece dúvidas, ambiguidades e incertezas. No entanto, se configura como oposição à mudança quando o indivíduo preferir sempre manter o "conhecido", impedindo-o de experimentar, arriscar e aprender a fazer "diferente". O **hábito** diz respeito a um conjunto de respostas aprendidas e repetidas com sucesso, que tendem a se tornar um padrão pessoal. Pode se tornar uma fonte de resistência, quando, mesmo frente à mudança, o indivíduo mantém o mesmo padrão de comportamento. Quando as pessoas se sentem ameaçadas por uma mudança, tendem a se opor a ela e manter a situação anterior que lhes garanta **segurança**. Os **fatores econômicos** podem se tornar um impedimento quando o indivíduo entender que pode ter perda salarial ou diminuição de possibilidades de crescimento em função da mudança proposta. O **processamento seletivo de informações** (ou falta de conhecimento) ocorre como uma força de resistência quando os indivíduos limitam sua atenção e percepção parcial dos elementos envolvidos na mudança, dando preferência àqueles com os quais concorda.

A essa altura é fácil concluir que um processo de mudanças enfrenta muitos desafios, não é? Apesar de, muitas vezes, a resistência à mudança ser percebida como negativa, alguns autores colocam a ideia de que a resistência pode ter seu lado positivo quando alerta para a necessidade de maior discussão das propostas, provoca reflexão sobre vantagens e desvantagens das decisões tomadas ou, mesmo, revisão dos rumos da mudança (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015; SANTOS; RABBI, 2012).

De qualquer forma, quando a resistência significar impedimento ou problemas para a gestão de mudanças, existem estratégias para enfrentá-las. Vamos conhecer as sugestões de Griffin e Moorhead (2015):

Quadro 4.7 |

ESTRATÉGIAS	IMPACTO
Considerar questões globais	Mantém contato com os mais recentes desenvolvimentos globais e a forma como a mudança é tratada em diferentes culturas.
Ter visão abrangente da organização	Ajuda a antecipar os efeitos das mudanças no sistema social e na cultura.
Começar pequeno	Elabora os detalhes e mostra os benefícios da mudança àqueles que podem manifestar resistência.
Garantir o apoio da alta administração	Obtém coalizão dominante no lado da mudança: salvaguarda a mudança estrutural, desvia problemas de poder e controle.
Incentivar a participação das pessoas afetadas pela mudança	Minimiza problemas de controle, resistência e redefinição de tarefas na transição.
Promover a comunicação aberta	Minimiza problemas de resistência, informação e sistemas de controle na transição.
Premiar aqueles que contribuem à mudança	Minimiza problemas de resistência e sistemas de controle na transição.

Fonte: Griffin; Moorhead (2015).

As estratégias apresentadas representam um núcleo consensual entre estudiosos da área. Além destas, alguns autores citam ainda: a **participação** – é mais fácil uma pessoa aceitar uma mudança se participar do processo de decisão, porém, muitas vezes, isso não é viável por, possivelmente, consumir tempo e comprometer a qualidade das decisões; **apoio e comprometimento** – buscando mobilizar os colaboradores a favor da mudança; **desenvolver relações positivas** – as pessoas se dispõem a aceitar mudanças quando confiam nos gestores que a conduzem; **implementação de forma justa** – assegurar que a presença no processo seja justa, minimizando os impactos negativos da mudança; **manipulação** – refere-se à tentativa de influência disfarçada, distorcendo ou omitindo informações e fatos para que a mudança pareça mais atraente; a **seleção** de pessoas que aceitam mudanças – pessoas com características de personalidade favoráveis a mudanças (flexibilidade, adaptabilidade, abertura a experiências etc.) pode ser uma boa estratégia; **cooptação** – mistura entre participação e manipulação, tentativa de subornar os opositores e envolvê-los nas decisões para que tragam adeptos; finalmente,



**coersão** (explícita ou implícita) – uso de ameaças diretas ou de força contra os resistentes (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015; ROBBINS; JUDGE, 2014). Atualmente, as duas últimas alternativas sofrem críticas quando o objetivo é que a mudança seja duradoura e realmente aceita por todos os colaboradores da organização, reforçando a percepção de que a resistência deve ser aceita como um fenômeno natural.



### Pesquise mais

Para aprofundar sua compreensão sobre o tema, procure ler a revisão teórica sobre a mudança organizacional e, especificamente, sobre a resistência à mudança na dissertação:

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. 94f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

Pois bem, após a implementação das ações propostas, existem ainda algumas ações que devem ser desenvolvidas pelos responsáveis pelo processo de mudança: avaliação e controle dos planos implementados.

Nesse sentido, Leite et al. (2009) propõem a utilização do ciclo PDCA, uma técnica muito conhecida no meio organizacional, que tem sua origem ligada ao sistema de qualidade total.

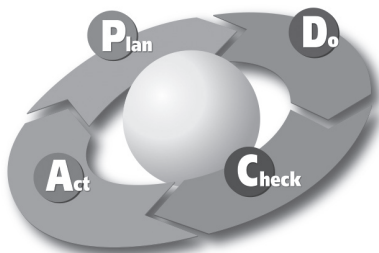


### Vocabulário

**PDCA**: sigla em inglês que se refere a um processo de avaliação e controle, onde: P = *plan* (planejar), D = *do* (executar), C = *check* (verificar) e A = *act* (agir corretivamente).

Fonte: Leite et al. (2009).

Figura 4.5 | Ciclo PDCA



Fonte: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA\\_Cycle.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA_Cycle.svg)>. Acesso em: 6 out. 2016.

A partir da ilustração, pode-se entender que se trata de um ciclo contínuo onde o "planejar" (P) implica a definição de objetivos e metas, de forma que possam ser identificados indicadores e índices para alcançá-los. A "execução" (D) representa a implementação das ações planejadas, durante a qual são coletadas informações para a fase posterior. "verificar" (C) é o momento de comparação entre o que foi planejado com o que foi realmente realizado. Finalmente, caso se tenha verificado discrepância no item anterior, o "agir corretivamente" (A) envolve a busca pelos motivos que provocaram os resultados obtidos e identificar meios para corrigir os erros, para que não se repitam. Os autores ressaltam que essa técnica deve ser aplicada em diferentes momentos, durante o processo de mudança, a fim de possibilitar o controle das ações e o realinhamento das estratégias de intervenção, sempre que necessário.



### Refleta

"Nada é mais difícil do que a introdução de uma nova ordem. O inovador tem como inimigos todos aqueles que se saíram bem nas condições antigas, e seus defensores são aqueles que podem se sair bem em novas condições." (MAQUIAVEL, 1513 d.C.)

Disponível em: <[http://www.funpar.ufpr.br:8080/rup/process/workflow/environm/co\\_orgch.htm](http://www.funpar.ufpr.br:8080/rup/process/workflow/environm/co_orgch.htm)>. Acesso em: 6 out. 2016.

Como você atua em situações de mudança? Inimigo ou defensor de mudanças? Por quê?

Enfim, percorrendo esse caminho de discussão, fica evidente que a fase de implementação dentro de um processo de mudança precisa estar alinhada com as características da organização, seu contexto e objetivos, para que se obtenha bons resultados. Além disso, é importante considerar o tipo de mudança proposto, as estratégias de intervenção escolhidas e o tipo de desafios que a organização poderá enfrentar, com base em sua estrutura, cultura e perfil dos colaboradores.



### Exemplificando

Uma grande empresa pretendia realizar uma mudança estrutural em seus processos e, para tanto, escolheu duas áreas-chave da organização como ponto de partida para a implementação das propostas. Assim, o processo foi sendo ajustado e evidenciando resultados, antes que a mudança fosse se expandindo para outras áreas. Essa é uma estratégia recomendada pelos estudiosos. Por quê?

Esse exemplo ilustra a recomendação de que as grandes mudanças sejam executadas de forma gradual, pois assim os colaboradores podem perceber os benefícios da mudança e aderir às propostas, com maior tranquilidade e comprometimento. Griffin e Moorhead (2015) chamaram essa estratégia de “começar pequeno”.



### Faça você mesmo

Tente se recordar de uma mudança importante que tenha sido realizada em seu ambiente de trabalho. Houve alguma resistência em sua implantação? Quais fatores você acredita que tenham gerado? Anote suas respostas e reflexões, depois, compare-as com as de seus colegas e descubra outros fatores importantes da resistência a mudanças.

## Sem medo de errar

Para resolver o desafio proposto em relação à situação da empresa TecnoFood, é preciso seguir os seguintes passos:

- Rever as soluções já apresentadas aos desafios das seções anteriores, essa ação vai ajudá-lo na composição de uma resposta adequada ao desafio atual.
- Identificar as resistências existentes ao processo de mudança e suas possíveis origens.
- Refletir sobre as possíveis estratégias de enfrentamento às resistências.
- Analisar as possibilidades de enfrentamento, considerando o contexto da organização.
- Preparar uma apresentação, em que responda às questões colocadas, incluindo as suas análises, como consultor, para que a empresa possa obter adesão dos colaboradores às propostas de mudança.

## Avançando na prática

### Compreendendo a resistência à mudança

#### Descrição da situação-problema

Uma corretora de seguros, especializada no segmento automotivo, tem obtido um bom nível de crescimento no mercado, tem uma equipe

alinhada com as metas e os objetivos organizacionais. Pensando em manter o índice de crescimento, seus gestores resolveram diversificar a atuação da empresa. Para isso, contrataram novos especialistas no segmento de imóveis e previdência privada. Os novos colaboradores vêm de empresas maiores e, portanto, com uma cultura diferenciada e mais competitiva. Os colaboradores da casa foram surpreendidos pela mudança, estão desmotivados e questionam a postura da empresa. Por conta disso, omitem informações aos novos colegas e dificultam seu acesso aos clientes. Os gestores pretendem manter os antigos colaboradores e obter a sua colaboração. Como os gestores podem interpretar a resistência dos colaboradores nessa situação? Que estratégias poderiam ser utilizadas pela organização para minimizar as resistências aparentes?

### Resolução da situação-problema

A situação sugere algumas possibilidades de interpretação, pois a origem da resistência à mudança é organizacional, podendo estar ligada à percepção de ameaça à competência, ao poder e, mesmo, à alocação de recursos. Ao mesmo tempo, pode ser individual, ao se relacionar com a perda da segurança. Seria importante aprofundar a pesquisa, buscar obter mais informações sobre esses aspectos, confirmando (ou não). Uma estratégia, ainda que tardia, para conquistar a adesão dos antigos colaboradores, poderia ser encorajar a participação e promover a comunicação aberta, apresentando os objetivos da mudança, os benefícios que pode trazer à organização e a todos os colaboradores, dentre outros aspectos, além de esclarecer dúvidas e ouvir sugestões que poderiam melhorar o processo.



### Faça você mesmo

Realize uma pesquisa entre seus colegas sobre a percepção que tem sobre processos de mudança organizacional pelos quais tenham passado, discuta as informações e tente identificar quais foram as estratégias utilizadas para lidar com a resistência à mudança e os resultados obtidos.

### Faça valer a pena

**1.** De acordo com Leite et al. (2009), um processo de mudança organizacional compreende diversas fases, dentre elas a implantação e a implementação. Conceitualmente, a implementação significa:

- a) O momento de colocar em prática o que foi planejado e especificado anteriormente.
- b) Uma fase de desenvolvimento do projeto de mudança organizacional.
- c) Uma etapa de simulações e testes do modelo de intervenção proposto.
- d) Um momento de checagem mensuração dos resultados obtidos com as mudanças.
- e) O momento de aplicação de técnicas como o PDCA.

**2.** A resistência a mudanças foi definida por Hernandes e Caldas (2001 apud SANTOS; RABBI, 2012) como: “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo”. A resistência à mudança é um dos fatores mais estudados no campo do comportamento organizacional, e pode se originar em fontes denominadas:

- a) Abrangentes e específicas.
- b) Internas e externas.
- c) Públicas e privadas.
- d) Organizacionais e individuais.
- e) Institucionais e interpessoais.

**3.** Ao apresentar possíveis fontes de resistência à mudança, Griffin e Moorhead (2015) e Robbins e Judge (2014) identificaram a necessidade de considerar a interdependência dos subsistemas organizacionais, pois as mudanças em um subsistema podem ser inviabilizadas por características de um sistema maior. A essa fonte de resistência de mudança organizacional chamaram de:

- a) Inércia do grupo.
- b) Ameaça à especialização.
- c) Foco limitado de mudança.
- d) Ameaça ao poder
- e) Inércia estrutural.

## Seção 4.4

### Planejamento das ações preventivas a partir da auditoria e consultoria em RH

#### Diálogo aberto

Estamos iniciando a última etapa dessa disciplina, parabéns por ter chegado até aqui! Na seção anterior, tratamos da conclusão do processo de consultoria e você pôde compreender os aspectos inerentes ao momento da implementação de propostas de mudança e os desafios a serem enfrentados nesse processo. Pôde, ainda, conhecer a importância de que esses planos sejam avaliados e controlados.

Nesta última seção, vamos discutir as ações que podem ser empreendidas por auditores e consultores no sentido de garantir que as propostas implementadas sejam mantidas por meio da estratégia preventiva.

Os objetivos de aprendizagem desta aula foram definidos da seguinte forma:

- Entender o que são ações preventivas aplicadas ao processo de mudança organizacional.
- Compreender como as ações preventivas podem ser planejadas no processo de auditoria e consultoria.
- Identificar os fatores que tornam as ações preventivas essenciais à gestão de pessoas.

Para realizar esses objetivos, vamos mais uma vez trazer os conceitos e as reflexões para uma realidade organizacional. Assim, apresentamos um novo desafio.

A TecnoFood está empreendendo mudanças significativas e tem contado com a ajuda de uma consultoria nesse processo. Você faz parte dessa equipe de consultores que já desenvolveu diversas etapas do trabalho, desde o diagnóstico organizacional, apresentação de planos e propostas, e promovendo a implantação de algumas ações. O momento é de finalização do trabalho de

consultoria, aparentemente, as resistências internas foram vencidas e as mudanças estão sendo aceitas pelos colaboradores. Entretanto, os consultores, incluindo você, entendem ser importante delinear algumas ações que possibilitem o acompanhamento dos resultados do trabalho. Considerando essa análise, a consultoria precisa preparar uma apresentação aos gestores que inclua esclarecimentos sobre: o que são ações preventivas? Quais são os seus objetivos? Que tipo de ações preventivas a consultoria recomendaria para essa organização?

Então, vamos discutir pontos essenciais sobre o tema, para que possa enfrentar esse novo desafio. Bons estudos!

## Não pode faltar

Vimos até agora que os processos de auditoria e consultoria são ferramentas de gestão que podem trazer inúmeros benefícios às organizações, no sentido de identificar problemas nos diferentes subsistemas de gestão de pessoas. Com base na coleta e análise de informações, aplicação de metodologias e técnicas específicas a cada processo, propor soluções. Uma compilação desses benefícios é apresentada por Chiavenato (2004).

Quadro 4.8 | Benefícios que a auditoria em RH pode trazer para a organização

<b>Encorajar os gestores a examinar todo o sistema de Gestão de Pessoas.</b>	<b>Proporcionar um estímulo para a mudança organizacional.</b>
<b>Promover a ideia de que todos os gerentes e líderes são gestores de pessoas</b>	Colocar a área de Gestão de Pessoas em uma perspectiva de fornecedora de serviços e parceira do negócio da empresa.
<b>Programar períodos de avaliação do valor das práticas de Gestão de Pessoas da empresa.</b>	Avaliar a contribuição das práticas de Gestão de pessoas para a organização.
<b>Apoiar os esforços de gestão da qualidade total.</b>	

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004, p. 497).

Da mesma forma, foi possível compreender que, no processo de consultoria, após o diagnóstico e a elaboração de propostas, o trabalho abrange ainda a etapa de implantação e implementação das propostas identificadas como adequadas a cada organização.

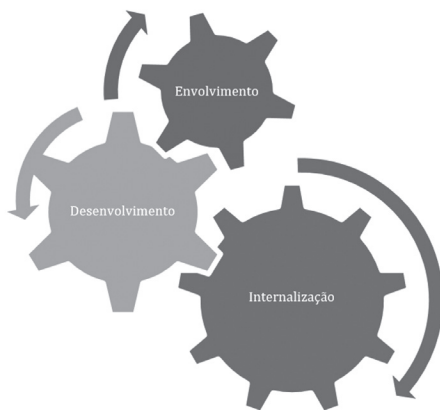
A partir desse momento é importante considerar que as propostas implementadas podem demandar acompanhamento e monitoramento, visando garantir que os objetivos iniciais, bem

como a metodologia e os procedimentos recomendados, sejam preservados e as mudanças implementadas sejam duradouras.

Essa opinião é compartilhada por Gasparetto (2012, p. 190) quando sinaliza que o trabalho de consultoria (interna externa) não termina com a implementação das ações recomendadas. Ele salienta que é preciso avaliar os resultados e analisar se as ações sugeridas estão atendendo as expectativas iniciais e esclarece: “se a ação se mostrar insatisfatória, não existe qualquer regra que o obrigue a continuar com ela. Em muitos casos, é menos caro admitir ter sugerido uma ação errada e invertê-la do que tentar salvar as aparências junto ao cliente”.

Assim como a percepção de que uma proposta não foi “a mais eficiente”, é fundamental considerar que o processo de gestão de mudança envolve trabalhar as resistências e os desafios envolvidos no processo. Nesse sentido, Leite et al. (2009) lembram que é comum o fato de empresas assumirem uma nova forma de atuação por imposição ou necessidade, mas, na medida em que as rotinas são reestabelecidas, existe uma tendência de que os comportamentos convencionais voltem a se reestabelecer, de forma que o resgate do que foi sugerido ou implementado se torna mais difícil. Portanto, consideram três fases imprescindíveis e interdependentes a serem cumpridas no processo de mudança, sendo que o sucesso de uma depende do cumprimento das demais.

Figura 4.6 | As fases da intervenção em gestão de pessoas



Fonte: adaptado de Leite et al. (2009, p. 113-118).



A primeira delas diz respeito ao **envolvimento**, que implica um esforço para que as pessoas e a área envolvidas no processo estejam informadas, compreendam os seus impactos (desafios e oportunidades) e estejam minimamente motivadas e comprometidas com as mudanças. A próxima etapa seria o **desenvolvimento**, que se baseia na capacidade dos envolvidos (consultor e cliente) de descrever a situação real e a desejada, identificar a lacuna entre elas e aplicar o conhecimento e as atitudes para eliminá-la. Por fim, ocorre a etapa de **internalização**, que, quando bem-sucedida, implica a integração de novas atitudes e parâmetros. Como essa fase demanda trabalhar com os dados objetivos detectados até o momento e, também, com emoções e sentimentos, inerentes ao processo, é necessário o constante acompanhamento e a avaliação dos resultados, reforçando os benefícios da mudança. Essa avaliação dos resultados alcançados servirá de **feedback** para a criação de novas necessidades que darão margem a um novo processo de mudança.

Assim, podemos identificar o que chamamos de ações preventivas a serem empreendidas pelos profissionais envolvidos na gestão de pessoas, sejam eles auditores (internos ou externos) ou consultores (internos ou externos). Aqui, cabe uma diferenciação importante: as **"ações corretivas"**, geralmente originadas de processos de consultoria e auditoria, visam tratar das causas de um problema para que ele não se repita; já as **"ações preventivas"** têm um alcance mais efetivo, pois são aquelas que visam impedir o surgimento de um problema que ainda não se concretizou. Utilizando um ditado bastante popular: "é melhor prevenir antes que seja necessário remediar". Então, vamos entender como as ações preventivas podem ser planejadas, a partir de alguns exemplos.

A questão do acompanhamento vem sendo analisada por consultores externos com alguma frequência e dessa reflexão surgem algumas recomendações para o planejamento de ações preventivas. Oliveira (2006, p. 142), por exemplo, afirma que:

Para a otimizada manutenção e aprimoramento dos serviços de consultoria, deve-se elaborar um plano que extrapole o período do projeto de consultoria; interagir o conteúdo do serviço de consultoria com outros projetos e atividades da empresa-cliente, bem como identificar patronos responsáveis para cada um dos assuntos inerentes ao serviço de consultoria realizado.



Por outro lado, no processo de consultoria, geralmente, o consultor participa dos momentos iniciais da implementação, pois em alguns casos esse processo pode durar meses ou até anos, o que pode inviabilizar a continuidade de um contrato de trabalho até que todas as propostas sejam efetivamente implementadas, assim o "cliente" vai assumindo a responsabilidade pelos projetos e pelas ações, demandando cada vez menos o direcionamento do consultor. Nesse sentido, Moczányi (2003) salienta algumas atitudes que podem ser produtivas para ambas as partes. Deixar um canal de comunicação aberto com o cliente, para que ele perceba a disponibilidade de ajuda e suporte sempre que ele julgar necessário. Isso demonstra que o comprometimento, com o cliente e o projeto, é consistente e verdadeiro. Por vezes, essa assessoria pode se configurar apenas por contatos periódicos, para esclarecimento de dúvidas e pequenos ajustes. Outras vezes, pode ser necessário retomar o vínculo concreto, a partir da contratação de um novo projeto de consultoria. Essas possibilidades dependem do contexto e das características de cada organização, bem como escopo dos projetos de mudança empreendidos. O autor ressalta duas condições para a definição do término do trabalho de um consultor externo:

- Quando a consultoria começa a atrapalhar – trata-se de perceber que a empresa tem ritmo e rotinas próprios, as pessoas já sabem o que fazer, os grupos de trabalho já se reúnem sem a presença do consultor etc. Então, o consultor entende que já fez a sua parte e que se continuar será contraproducente.
- Quando a relação cliente-consultor se esgota – trata-se de compreender que cliente e consultor têm prioridades no início do trabalho, existe entusiasmo durante a implantação do projeto e, depois, as prioridades mudam para ambos. Assim, é mais conveniente e ético que o consultor perceba esse momento e trate a questão com o cliente antes que ele o faça e provoque uma situação constrangedora.

Reforçando essa ideia, outro ponto de vista a ser considerado é que o trabalho de consultoria deve propiciar aprendizagem autêntica e autonomia ao cliente.

A implementação é mais complexa do que a contratação ou a descoberta porque é mais específica a cada situação. Não há um caminho universal e bem delineado a seguir. Mesmo assim, os esforços de implementação mais bem-sucedidos invariavelmente constroem relacionamentos, estimulam a escolha local e o controle mais distribuído, além de promover um propósito comum. O consultor está em uma posição única para introduzir esta mentalidade ao cliente. (BLOCK, 2001, p. 274)



Refleta

Para que a implementação de propostas de mudança seja efetiva, as pessoas envolvidas nesse processo precisam aprender com ele, se apropriar das ideias e confiar que os resultados trarão benefícios importantes.

Sabemos que entre um trabalho de consultoria interna e externa existem algumas diferenças importantes, bem como vantagens e desvantagens específicas, como também existem semelhanças. Nesse sentido, cabe lembrar as estratégias apresentadas nas seções anteriores, como o desenvolvimento organizacional (DO), que inclui as abordagens de “mudança planejada” e “mudança contínua”, bem como ferramentas de controle (como o PDCA), que podem ser consideradas muito válidas nesse processo de acompanhamento e monitoramento. Estas estratégias podem ser aplicadas com a participação tanto de consultores internos como externos.

Quando se trata de consultoria interna, Eltz (1999) destaca que a efetivação de mudanças se caracteriza como uma fase turbulenta, pois se refere à transição entre o modelo existente e um “novo” modelo. O autor destaca três elementos, dignos de atenção e monitoramento sistemático para que a mudança seja sustentada:

O esforço dispendido pelo consultor interno e cliente durante o processo, como um desafio constante para o alcance dos objetivos; o tempo investido no trabalho e na modificação da atividade rotineira; o desgaste provocado pela intenção estratégica de alcançar melhores patamares, gerando expectativas de ações concretas e positivas. (ELTZ, 1999, p. 103)



Na visão do autor, a atenção dedicada a esses fatores aumenta a persistência, evitando sintomas de frustração pelo não atingimento imediato dos resultados esperados.



### Assimile

Essa proposição vem de encontro com o importante papel que pode assumir nesse momento um gestor de transição, que está inserido no modelo de "mudança contínua" (ver Seção 4.2).

Outra abordagem importante nesse contexto é a auditoria preventiva, que tem por objetivo transformar a área de auditoria interna em um ativo essencial da organização, ou seja, uma atuação que vai além do cumprimento de ações burocráticas. Um bom exemplo é apresentado por Lopes (2012), que descreve o "case" da TAM S/A (Holding), no qual identifica as "5 grandes forças" da Auditoria Preventiva, a partir das premissas apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 4.9 | 5 grandes forças da auditoria preventiva

FORÇAS	PREMISSAS
<b>Dominar o ambiente organizacional</b>	Conhecer o ambiente organizacional, sua cultura, estratégias, segmento, perfil da administração e principais gestores.
<b>Mapear os alvos</b>	Conhecer processos operacionais, contas contábeis e processos financeiros relevantes; principais contingências dos últimos anos e erros recentes; pareceres de Auditores Externos e de órgãos reguladores; principais indicadores do negócio.
<b>Calibrar a mira</b>	Conhecer técnicas de priorização, as ferramentas internas de gestão, e seu funcionamento, ter contato com analistas e principais usuários responsáveis por cada processo.
<b>Acertar o alvo</b>	Analisar as vulnerabilidades de controle apuradas e seu tratamento (em que momento são identificadas, são corrigidas, são reincidentes etc. ).
<b>Saber comunicar</b>	Comunicar as vulnerabilidades aos gestores, Conselho de Administração e Auditoria Externa, verificar se são mensuradas antes de serem comunicadas.

Fonte: adaptado de Lopes (2012).

A preocupação com o acompanhamento das propostas implementadas a partir do processo de auditoria tem aberto espaço para novas estratégias de atuação, denominadas auditoria interna preventiva e auditoria contínua. Atualmente, existem algumas empresas especializadas na prestação de serviços desse tipo, como a AudiSoft, que apresenta essas estratégias como:

**Gestão de Riscos:** a Auditoria possibilita a implantação da gestão de riscos, atividade que tem conquistado espaço no organograma das empresas onde, o plano de trabalho, aliado e não condicionado à matriz de riscos, orienta a atividade dos profissionais, auxiliando-os a identificar os aspectos críticos, passíveis de maior controle que são prioridades para a Auditoria, resultando no alívio de riscos, ganhos via redução de perdas.

**Auditoria Contínua:** a Auditoria contínua possibilita o controle constante por meio da base de dados, análise estatística e de tendências, auxiliando a identificar eventuais irregularidades ou controles ineficazes, onde o grande desafio são a melhoria dos sistemas de apoio e a melhor interpretação e aproveitamento dos dados gerados pelo sistema. (AUDISOFT, 2016, [s.p.]).

Esse tipo de empresas também oferece sistemas informatizados de autoavaliação, que possibilitam a avaliação regular dos controles existentes, viabilizando a mudança de cultura para a mudança e melhorias contínuas.

Assim, também deve ocorrer com os processos de consultoria. Como exemplo de serviços que podem dar suporte às empresas na estratégia de acompanhamento das propostas implementadas existem aqueles especializados em consultoria preventiva jurídica, que junto à área de gestão de pessoas podem atuar no sentido de acompanhar e atualizar as políticas de gestão de acordo com as mudanças na legislação, prevenindo e evitando riscos de processos trabalhistas contenciosos. Dessa forma, as empresas que dispõem desse tipo de assessoria, contratando prestadores de serviço ou utilizando seus recursos internos, podem se destacar pela eficiência em organização e planejamento.



**Pesquise mais**

Procure saber mais sobre o assunto acessando o *blogspot* *Como prevenir e evitar reclamações trabalhistas*. Disponível em: <<http://auditoria-trabalhista.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

Finalmente, considerando o planejamento de ações preventivas a partir da auditoria e consultoria em RH, chegamos ao ponto máximo, que é a mudança do perfil de área de operacional para área estratégica.

Essa mudança se dá ao passo que a gestão de pessoas está alinhada com o negócio da empresa e com o contexto maior em que ela está inserida, em nível regional, nacional ou mundial. Nesse sentido, o momento atual, de grande turbulência, requer que se identifiquem os desafios e as oportunidades no planejamento de ações de curto, médio e longo prazos. Dentre essas ações, Carvalho (2016) destaca: monitorar o clima, fortalecer a comunicação, focar os talentos, comemorar as conquistas, investir de forma correta, entender os processos, ter senso de oportunidade, analisar os programas e motivar os funcionários.



### Pesquise mais

Para compreender essa discussão com mais profundidade, leia o artigo "Ações preventivas", para identificar estratégias organizacionais, que têm como base a gestão de pessoas, como forma adequada de enfrentar momentos de crise, como o presente.

CARVALHO, Gumae. Ações preventivas. **Revista Melhor**, 2009. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/acoes-preventivas/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.



### Exemplificando

Uma grande rede de lanchonetes aderiu ao modelo de consultoria interna e a sua implementação foi feita por meio de treinamento da equipe gerencial, tanto em nível conceitual, comportamental e prático. Posteriormente, foi realizado o acompanhamento das novas práticas, visando perpetuar e aperfeiçoar as mudanças. Essa é uma estratégia recomendada pelos especialistas. Por quê?

Esse exemplo ilustra a recomendação de que a implementação de propostas que implicam em mudanças deve seguir um processo cuidadoso, seguido de acompanhamento para que sejam efetivamente colocadas em prática. Essa estratégia caracteriza uma ação preventiva.



### Faça você mesmo

Tente se recordar de uma mudança importante que tenha sido realizada em seu ambiente de trabalho. Essa mudança foi efetiva? Funcionou? Houve alguma ação posterior à implementação das propostas? O que poderia ter sido proposto pela organização, como ação preventiva? Faça anotações sobre essa análise, depois discuta com seus colegas,

identificando ações preventivas que podem ser utilizadas em processos de mudanças.

## Sem medo de errar

Com base na discussão proposta pela aula, vamos voltar à situação da empresa TecnoFood. Para resolvê-la, sugerimos que siga alguns passos:

- Rever o conceito de ações preventivas.
- Identificar as diferentes formas de ação preventiva ligadas à auditoria e consultoria.
- Analisar as possibilidades de ações preventivas adequadas ao contexto da organização.
- Preparar uma apresentação em que responda às questões colocadas, incluindo as suas análises, como consultor, para que a empresa possa garantir que as propostas implementadas sejam efetivas.

## Avançando na prática

### Ação preventiva em consultoria

#### Descrição da situação-problema

Uma consultoria especializada em gestão de pessoas foi contratada para realizar um processo de avaliação de potencial dos gestores de uma empresa. O cliente é uma organização bem-sucedida do segmento de varejista e seu fundador ainda é o principal executivo, embora tenha acionistas. Ele planeja deixar a gestão direta e pretende que alguns desses executivos avaliados possam ser candidatos à sua sucessão. A avaliação dos gestores realizada pela consultoria evidenciou a necessidade de um programa de desenvolvimento para os gestores. Então, elaborou uma nova proposta, para implantação do programa, incluindo o acompanhamento periódico dos resultados e a possibilidade de ajustes ao longo de sua execução. Essa situação mostra a presença de ações preventivas? Quais?

## Resolução da situação-problema

Sim, a situação evidencia ações que podem ser consideradas como preventivas. Por parte do principal executivo da organização, prevendo o seu afastamento e preparando a empresa para essa situação de forma planejada. Por parte da consultoria, que, além da avaliação de potencial, propôs a continuidade do processo, a partir do programa de desenvolvimento, que, por sua vez, teria possibilidades de ajuste, a partir de avaliações periódicas.



### Faça você mesmo

Realize uma pesquisa entre seus colegas sobre a percepção que tem sobre processos de mudança organizacional pelos quais tenham passado, discuta as informações e tente identificar quais foram as estratégias utilizadas para lidar com a resistência a mudança e os resultados obtidos.

## Faça valer a pena

**1.** Conceitualmente, as “ações corretivas” se diferem das “ações preventivas”, pois:

- a) Uma ação corretiva ocorre antes mesmo que o problema se manifeste.
- b) Uma ação preventiva ocorre antes mesmo que o problema se manifeste.
- c) Uma ação preventiva implica a realização de testes do modelo de intervenção proposto.
- d) Uma ação corretiva implica a mensuração dos resultados obtidos com as mudanças.
- e) As ações corretivas e preventivas não se relacionam com processos de mudança.

**2.** De acordo com o “case” da TAM S/A (Holding) citado em nossos estudos, quais são as “5 grandes forças” da auditoria preventiva?

Está correto o que se apresenta em:

- I. Dominar o ambiente organizacional
- II. Mapear os alvos
- III. Calibrar a mira
- IV. Acertar o alvo
- V. Saber comunicar



- a) I e III.
- b) II e IV
- c) I, II e V.
- d) II, IV e V.
- e) I, II, III, IV, e V.

**3.** Oliveira (2006) sugere que a manutenção e o aprimoramento dos serviços de consultoria implicam:

- I. Tornar o cliente dependente de serviços complexos.
- II. Interagir com outros projetos da empresa-cliente.
- III. Identificar um responsável por cada projeto no cliente.
- IV. Propor atividades que ultrapassem o período do projeto inicial.

Estão corretas apenas o que se afirma em:

- a) I e II.
- b) II e III.
- c) I e IV.
- d) I, III e IV
- e) II, III e IV.

# Referências

ALBERTON, D. M.; MANCIA, L. T.; BORBA, P. M. O papel do consultor interno em recursos humanos. In: Encontro da ANPAD, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

AUDISOFT. **Auditoria preventiva**. 2016. Disponível em: <[http://audisoft.inf.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=235&Itemid=332](http://audisoft.inf.br/index.php?option=com_content&view=article&id=235&Itemid=332)>. Acesso em: 10 ago. 2016.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BOLGAR, P. H. **O papel do profissional de RH**. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/3374/o-papel-do-profissional-de-rh.html>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARVALHO, G. Ações preventivas. **Revista Melhor**. 2009. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/acoes-preventivas/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORDEIRO, L. L. **Desenvolvimento organizacional e o sucesso da empresa**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/desenvolvimento-organizacional-e-o-sucesso-da-empresa/78980/>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

ELTZ, F. **Consultoria interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

GASPARETTO, L. E. **Consultoria interna e externa: ênfase em recursos humanos**. São Paulo: Phorte, 2012.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LEITE, L. A. M. C. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115003.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

LOBOS, J. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/jun. 1975. Disponível em: <<http://www>>

scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0034-75901975000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago. 2016.

LOPES, V. **Auditoria preventiva**. Seminários: Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2012. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/download/seminarios/2012\\_01\\_SP/VanessaLopes.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/download/seminarios/2012_01_SP/VanessaLopes.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2016.

MENEZES, T. R.; ECARD, T.; ANDRADE, A. R. **Consultoria interna de recursos humanos: processo e cuidados para a sua implantação**. 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/474\\_474\\_CONSULTORIA\\_INTERNA\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/474_474_CONSULTORIA_INTERNA_DE_RECURSOS_HUMANOS.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de consultoria empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 94f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, S. R. A.; RABBI, K. P. Os desafios na consultoria: resistência à mudança. **Pós em Revista**, 6. ed., 2012. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e6-pisc-44-os-desafios-na-consultoria-a-resistencia-a-mudanca/>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

SANT'ANNA, A. de S. Profissionais modernos, empresas arcaicas? **GV Executivo**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 47-49, jan./fev. 2008.

SAVIOLI, N. Desenvolvimento organizacional. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 2. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SENDIN, Tatiana. Qual é o papel do consultor interno na estrutura de RH? **Revista Exame.com**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/27/noticias/business-partner-longe-do-mundo-ideal>>. Acesso em: 25 jun. 2016.



ISBN 978-85-8482-550-9



9 788584 825509 >