



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO DE PSICOLOGIA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: IDENTIFICAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS RELEVANTES EM CONSULTORES DE
RECURSOS HUMANOS**

AMANDA CÉLIA MACEDO DE OLIVEIRA REBELO

Brasília – DF

2007.

AMANDA CÉLIA MACEDO DE OLIVEIRA REBELO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: IDENTIFICAÇÃO
DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES EM
CONSULTORES DE RECURSOS HUMANOS**

**Monografia apresentada ao
Centro Universitário de Brasília –
UniCeub como requisito final para
a obtenção do grau de Psicóloga
da Faculdade de Ciências da
Saúde (FACS) da mesma
instituição.**

**Orientador: Profº. Msc. Antônio
Isidro Filho**

Brasília – DF

2007.

Amanda Célia Macedo de Oliveira Rebelo

Gestão por Competência: Identificação de Competências relevantes em Consultores de Recursos Humanos

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Orientador: Prof. Msc. Antônio Isidro Filho

Examinadora: Prof^a Msc Sandra Regina Ayres Rocha

Examinadora: Prof^a Msc Janice Aparecida Sousa Pereira

A Menção Final obtida foi:

Brasília – DF, 11 de Dezembro de 2007.

Dedico esse trabalho aos meus pais, meus grandes exemplos de vida e perseverança, por todos os esforços e pela confiança atribuída a mim. Muito obrigada para sempre!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir lutar e alcançar essa vitória.

A minha mãe, Neide, por seu exemplo de vida, luta, dedicação e também pelo amor incondicional que tem pelos seus frutos. Ao meu pai, Rebelo, pela disciplina, inteligência, afeição, preocupação e esforço para nos proporcionar sempre o melhor possível!

Aos meus irmãos, Erico e Cíntia, pelo companheirismo, carinho, cumplicidade e harmonia que temos no nosso convívio!

Ao Itamar, por ser uma pessoa que me proporciona alegria, com muito carinho e bom-humor. Agradeço sua dedicação, amor e compreensão, principalmente nesse último semestre.

A Patrícia, Mônica, Renatinha, Thiago e Priscyla por todo o convívio e aprendizado ao longo desses anos e por serem meus grandes exemplos profissionais. Obrigada por tudo que aprendi e amadureci com vocês! Obrigada também à toda Equipe Patrimônio pela harmonia e energia transmitida.

As Psicoamigas por tornarem esses cinco anos tão meigos, doces e felizes no meio de tanta correria. Vocês foram essenciais!

A toda a minha família e amigos que não moram aqui, mas que tenho certeza que sempre torceram muito para que essa fase fosse superada.

A todos os profissionais que colaboraram para que essa pesquisa fosse concluída. Muito obrigada pela atenção e pelos preciosos minutos que “roubei” do seu dia de trabalho.

Ao meu orientador, Antônio Isidro Filho, pelo exemplo de profissionalismo. Pelo incentivo e pela confiança atribuída à conclusão dessa pesquisa.

Aos grandes professores que tive ao longo do curso por transmitirem seus conhecimentos e por nos colocarem em contato com o mundo da Psicologia. Aos funcionários também pela atenção e colaboração.

Muito obrigada a todos! Serei sempre e sempre grata!

RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa de campo que teve como objetivo identificar as competências profissionais relevantes para a atuação em consultorias de Recursos Humanos. Inicialmente tem-se uma apresentação teórica sobre os principais conceitos correlatos ao tema que são. Este referencial teórico traz informações de diversos autores sobre Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Consultoria de Recursos Humanos. Em seguida tem-se o método da pesquisa, que relata como ocorreram as entrevistas com consultores de 05 empresas de prestação deste tipo de serviço em Brasília – DF, totalizando 11 participantes entrevistadas. O questionário de entrevista foi elaborado pela autora deste trabalho e com orientações e alterações realizadas pelo orientador da pesquisa. Após a realização de todas as entrevistas e transcrição das mesmas, com todas as informações colhidas, os resultados foram categorizados, seguindo a metodologia de análise de conteúdo de Laurence Bardin. Em seguida as competências foram elaboradas e estão sugeridas de acordo com a definição de Carbone, que baseasse em comportamentos que podem ser identificados no trabalho, relacionados ao desempenho profissional das pessoas. Com as informações já analisadas, percebe-se que existe a predominância de Psicólogos nessas empresas e que a principal atividade desempenhada por esses consultores é o Recrutamento e a Seleção de pessoas. Nota-se também que esse tipo de trabalho exige conhecimentos, habilidades e atitudes específicas. Como por exemplo, dinamismo, foco no cliente, agilidade, cumprimento de prazos, percepção, posicionamento, dentre outras características que compõe a competência profissional para essa atuação. Após a análise de todos os dados levantados através do método fica nítida a necessidade de que esses profissionais adquiram mais conhecimentos e práticas em RH. Isso facilitaria a possibilidade de atuar com as mais diversas soluções de Recursos Humanos Estratégicos, saindo do RH Operacional e realizando atividades também de grande importância para a gestão de uma empresa. Tais como Avaliação de desempenho, pesquisa de clima, treinamentos, acompanhamento de funcionários, cargos e salários, dentre outras. Com os dados coletados e averiguados, é possível concluir que a Psicologia está consolidada na área de consultoria, porém os profissionais e as empresas precisam aperfeiçoar-se melhor para que consigam realizar também atividades do Recursos Humanos Estratégico. Além de possibilitar a sua atuação a favor da realização do plano estratégico de uma organização. São sugeridas algumas competências baseadas nas categorizações realizadas e que necessitam de um trabalho posterior para validação e que sejam estabelecidas com maior profundidade.

Palavras-chaves: Competências Profissionais; Gestão por Competência; Consultoria de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

*“Se queres colher em três anos,
planta trigo;
Se queres colher em dez anos,
planta uma árvore;
Mas se queres colher para sempre,
desenvolve o homem.”*
Provérbio Chinês.

SUMÁRIO

Resumo.....	vi
Lista de tabelas.....	ix
Lista de quadros e figuras.....	x
1. Introdução.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa e relevância.....	13
2. Referencial Teórico.....	15
2.1 Transformações na Gestão de Pessoas.....	15
2.2 Gestão por competências.....	21
2.2.1 – Conceito de Competência.....	22
2.2.2 – Dimensões da Competência.....	23
2.2.3 - Competências organizacionais.....	24
2.3 Consultoria de Recursos Humanos.....	27
3. Método.....	33
3.1 Tipo de pesquisa.....	33
3.2 População e amostra.....	33
3.3 Instrumento de pesquisa.....	34
3.4 Procedimento de coleta de dados.....	35
3.5 Procedimento de análise de dados.....	35
3.6 Limitações do método.....	36
4. Resultados.....	37
5. Discussão.....	45
6. Conclusões e Recomendações.....	51
7. Referências Bibliográficas.....	54
8. Apêndices.....	56
8.1 Apêndice A - Questionário de entrevista.....	57
8.2 Apêndice B - Entrevistas realizadas.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Informações sobre a amostra pesquisada.....	34
Tabela 02 – Categorização das Atividades realizadas no cotidiano.....	37
Tabela 03 – Categorização das Atividades mais simples de realizar.....	38
Tabela 04 – Categorização das Atividades mais complexas de se realizar.....	38
Tabela 05 – Categorização das Qualidades pessoais necessárias.....	39
Tabela 06 – Categorização de Conhecimentos necessários para a atuação.....	39
Tabela 07 – Categorização de Habilidades necessárias para atuação em consultoria de RH...40	
Tabela 08 – Categorização de Atitudes necessárias para a atuação em consultoria de RH.....41	
Tabela 09 – Categorização de Características do trabalho de consultoria de RH.....42	
Tabela 10 – Competências definidas de acordo com a categorização.....43	

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 01 – Diferenças entre Gestões, segundo Albuquerque.....	19
Figura 01 – Processos de Gestão de Pessoas e Diagnóstico de RH.....	20
Figura 02 – Dimensões das competências.....	23
Figura 03 – Modelo de Gestão Organizacional baseada nas competências.....	27

1. INTRODUÇÃO

A modernização, atualmente implica em constantes mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas. Em termos organizacionais, tais mudanças levam à competitividade acirrada e à permanente necessidade de capacitação e atualização, tanto das empresas quanto dos profissionais atuantes.

O mundo globalizado, com todo o seu desenvolvimento tecnológico e ampliação de conhecimentos, contribui fortemente para a necessidade de transformação existente e que se torna cada vez mais complexa. Assim como dito por Borges-Andrade (2006), as empresas têm como desafio desenvolver potencialidades a fim de manter seu nível de competitividade. Isto inclui mudanças, investimentos e reciclagem na sua forma de gestão e na busca de profissionais que venham acrescentar criatividade à empresa.

A área de Recursos Humanos passou por diversas transformações ao longo de sua consolidação em busca de eficiência, satisfação dos clientes e eficácia no serviço prestado. As formas de gestão evoluíram do Departamento Pessoal para Gestão de Recursos Humanos, passando por Gestão Estratégica de RH e, atualmente, para o modelo mais recente, que é a Gestão por Competências.

Essa competitividade encontrada no mercado conduz à necessidade de investimento, por parte das empresas, na contratação de pessoas capacitadas, sendo esse investimento um fator de grande relevância para o sucesso da organização. Conforme Neri (1999), os indivíduos e suas competências passam então a ser essenciais para o diferencial estratégico da instituição. No passado o que havia era o controle de pessoas. Hoje o que se percebe é a idéia de desenvolvimento dessas pessoas. Ao desenvolver-se, a empresa desenvolve as pessoas e estes, por sua vez, ao se desenvolverem fazem o mesmo com a organização da qual fazem parte.

A Gestão por Competências busca o desenvolvimento mútuo: aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais. Cada trabalhador tem suas potencialidades, assim como as empresas. Assim, esse modelo de gestão procura alinhar suas *core competences* (competências organizacionais) com as competências pessoais.

Associada a essa busca de desenvolvimento, emerge a atuação das Consultorias de Recursos Humanos. Segundo Leite *et al* (2006), para alcançar suas metas e maximizar seus resultados, as empresas ou seus gestores procuram essas instituições especializadas com a intenção de obter ajuda no alcance de tais objetivos.

Consultorias de Recursos Humanos funcionam atendendo a clientes com diversas atividades e/ou soluções da área de RH. Possuem profissionais especializados para isso e têm como principal objetivo gerar alternativas e soluções para enfrentar dificuldades encontradas pela organização, a fim de proporcionar a plena satisfação do cliente. Os serviços de consultoria e assessoria para empresas procuram fornecer apoio e suporte nos processos de acompanhamento do mercado para que a competitividade e a produtividade da organização sejam bem mantidas, assim como a satisfação de seus colaboradores (LEITE *et al*, 2006).

O consultor de Recursos Humanos age como alguém que acrescenta conhecimentos do comportamento humano e também como alguém que, devido à sua vivência, tem a percepção mais aguçada para captar o que influencia o contexto em questão na organização que contratou os seus serviços, ou melhor, suas soluções.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão de pesquisa:

Quais as competências profissionais relevantes em consultores de Recursos Humanos - RH?

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo geral:

Identificar as competências profissionais relevantes em consultores de RH.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Elaborar o roteiro de entrevistas que serão realizadas com os profissionais que atuam em consultorias;
- Identificar as percepções dos profissionais sobre as competências necessárias para atuação nesse tipo de empresa;
- Categorizar os itens relevantes para a atuação em consultoria identificados nas entrevistas com as pessoas pesquisadas;
- Analisar e sugerir as competências desses profissionais que atuam em consultoria de Recursos Humanos.

1.3. Justificativa e relevância:

Conforme Carbone *et al* (2006), as competências são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) demonstradas no desempenho profissional inserido em certo contexto organizacional, que somam à empresa e à pessoa. Esse mais novo modelo de gestão de Recursos Humanos, a Gestão por Competência, é importante por buscar desenvolver não somente a empresa, mas também o colaborador atuante nesta.

As competências pessoais podem e devem ser melhoradas para que o indivíduo se capacite cada vez mais. Sendo importantes também as *core competences*, porque essas são o diferencial que a empresa apresenta ao mercado. Alinhar e desenvolver esses dois tipos de competências contribui para o crescimento, a competitividade e a eficiência de ambas as partes, organização e funcionário.

Partindo disso, levantar as competências em profissionais que trabalham em consultorias contribui para a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes nessa atuação, facilitando também a compreensão do funcionamento e das peculiaridades desse tipo de trabalho. Sabe-se que o RH interno de uma empresa e o RH externo, como usualmente uma consultoria é identificada, apesar de ter suas atividades fundamentadas nas mesmas teorias, apresentam diversas singularidades e diferenças (LEITE *et al*, 2006).

Um exemplo seria que os profissionais que atuam em consultorias de Recursos Humanos devem dominar conhecimentos e ferramentas necessárias tanto quanto profissionais que atuam em RH interno. Principalmente porque algumas vezes a área de RH da empresa não obteve sucesso na resolução da questão que está dificultando o bom andamento da instituição e recorreu, em segunda ou última estância, à consultoria. Entretanto, consultores têm a desvantagem de não estar imersos na cultura da organização.

Percebe-se que existe essa, dentre outras, peculiaridades no trabalho desenvolvido por uma empresa deste tipo. Hoje, a atuação de uma Consultoria de Recursos Humanos é vista como fonte de contribuições e soluções estratégicas que fazem com que os gestores percebam formas mais eficazes de conduzir suas organizações.

A identificação das competências relevantes de consultores pode atualizar a descrição desse papel profissional para o mercado, além de poder alinhar essas características encontradas com o que é visto como implícito e que pode vir a não emergir. Neste trabalho, busca-se analisar as competências de tais profissionais relacionadas com as peculiaridades do

seu ambiente de atuação, e, também, levar à percepção de melhorias para esse tipo de trabalho na área de Recursos Humanos.

As próximas páginas tratam sobre a fundamentação teórica utilizada com base na literatura encontrada. Sendo: o capítulo 01 relacionado às mudanças na Gestão de Pessoas; o capítulo 02 sobre a Gestão por Competência e o capítulo 03 sobre a atuação de Consultorias de Recursos Humanos. Em seguida está descrito o método utilizado para a realização da pesquisa. Após isso, segue a apresentação dos resultados encontrados e análise dos mesmos (discussão). Por fim, constam as conclusões e recomendações finais sobre o trabalho em questão.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. Transformações na Gestão de Pessoas

O crescente mercado globalizado e tecnológico trouxe consigo a necessidade de foco em resultados e no alcance de objetivos e metas organizacionais. Com isso, o papel da área de Recursos Humanos sai do operacional e torna-se cada vez mais estratégico. Esse setor precisa agora contratar grandes talentos para a empresa, além de mantê-los satisfeitos para que seus objetivos e os da instituição sejam sempre superados (MARRAS, 2000).

De acordo com Pereira (2003), as primeiras formas de gestão eram autocráticas, e a partir do final do século XX, ocorrem mudanças. Devido a isso, esses modelos passaram para um gerenciamento e estruturação empresarial mais participativo, integrado, descentralizado e flexível, provocando inovações produtivas.

Conforme Marras (2000), a evolução do setor de pessoal foi tratada por diversos autores, passando por Max Weber, Frederick Winslow Taylor, com a sua procura pelo aumento da eficiência na produção, e Henry Fayol, que introduziu a divisão de funções do administrador até os dias atuais, com novas metodologias.

Uma das primeiras formas de gestão de que se tem conhecimento foi o *Taylorismo*. Fredrick Taylor percebeu que seus operários produziam menos do que eram capazes. Assim, desenvolveu a forma de gestão de seus negócios buscando a racionalização do trabalho. Ou seja, enfatizava a redução dos movimentos necessários nas atividades a fim de diminuir o tempo de realização dessas atividades e, conseqüentemente, aumentar o lucro de seus negócios. Mais produção em menos tempo (GIL, 2001).

Este mesmo autor acrescenta que Henry Fayol também deu a sua contribuição com a teoria que ficou conhecida como *Fayolismo*. Sua hipótese era de atribuição aos subordinados da capacidade de prever, conhecer, organizar, coordenar e controlar as atividades. Além dele, Henry Ford complementa a Administração Científica afirmando que a produção dos empregados deveria ser em massa, em série, para que os custos diminuíssem. Sua forma de gestão acreditava que o trabalho deveria ser especializado, cada funcionário era responsável por apenas uma tarefa se especializando nesta, como pode ser visto no filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin.

Percebe-se que nessa época existia uma Administração de Recursos Humanos de forma operacional, buscando resultados, sem preocupar-se tanto com o desenvolvimento dos colaboradores em si. Fischer (2002) acrescenta que a Administração de Recursos Humanos é um modelo americano que resultou do desenvolvimento empresarial e do avanço da teoria

organizacional nos EUA. Havia na verdade um modelo de Gestão de Pessoas que, segundo este autor, era uma Gestão de Pessoas do tipo Departamento Pessoal. Assim, esse modelo preocupava-se com os processos e procedimentos que tornassem o trabalho o mais efetivo possível.

No Brasil, de acordo com Gil (2001), antes de 1930 não havia um modelo de gestão em si, havia sim padrões informais de gestão. Nesse período, as atividades do que hoje é Recursos Humanos eram apenas aquelas ligadas a cálculos de direitos dos trabalhadores devido aos seus serviços prestados. Em 1943 é concluída a consolidação das leis trabalhistas. Criam-se então a carteira de trabalho, direito a férias remuneradas, horários de trabalho para comércio e indústria, etc. Não havia preocupação com o bem-estar e/ou integração dos trabalhadores e sim com os procedimentos legais e seus papéis.

Para que esses direitos fossem obedecidos é que as empresas criaram a Sessão de Pessoal, ou Departamento Pessoal. Esse período ficou conhecido pelo início da gestão burocrática e legal das pessoas, seguindo as normas estabelecidas pelas exigências da legislação trabalhista (DUTRA, 2002).

A criação do setor de Departamento Pessoal, chamado também de DP, tornou esse setor responsável por contratações, controle de folhas de ponto, benefícios, admissões, rescisões e demissões, entre outras atividades. Esse departamento tinha, e ainda tem, uma função mais fiscalizadora e controladora dos funcionários (ORLICKAS, 2001).

Em seguida, aumenta a preocupação do país com o desenvolvimento econômico, o que pode ser visto com o aumento dos investimentos em indústrias e com o movimento de substituição de importações. Assim, ocorre o início da Administração de Pessoas ou Gestão Operacional de Pessoas, com a responsabilidade de selecionar profissionais para as empresas em crescimento. Tal modelo de gestão tem como principal objetivo captar e reter pessoas capazes de produzir com grande agilidade e qualidade.

Com as pressões internas, necessidade de desenvolvimento dentro da empresa, e externas, desenvolvimento da empresa junto ao mercado competitivo, provocou-se a revisão da Gestão de Pessoas. Nesse momento, é preciso sair do controle das pessoas e pensar no desenvolvimento destas (DUTRA, 2002).

Tem-se, então, o surgimento da Gestão de Pessoas com uma visão um pouco mais humanista. Isso ocorre devido à necessidade de evolução e competitividade inerente às empresas e às mudanças nas relações de trabalho. Como o desempenho dos colaboradores exerce influência direta no sucesso da organização, aumenta a necessidade de investir nos funcionários, agora vistos como peças importantes para a organização. Esse modelo de gestão

amplia-se como uma forma de organizar e desenvolver melhor o comportamento humano nas empresas.

Fischer (2002) destaca que houve também o modelo de Gestão do Comportamento Humano inicialmente influenciado pelo Behaviorismo. Segundo ele, com o advento da Psicologia como ciência, o comportamento do homem torna-se importante assim como as tarefas, os custos e os resultados. Alinharam-se instrumentos de avaliação e desenvolvimento dos sujeitos com os procedimentos da Gestão de RH. Posteriormente, houve a mudança do foco Behaviorista para o Humanista e percebe-se então a importância dos gerentes de setor. A preocupação passa a ser com a atuação adequada deste papel. A diferença agora estaria na condução da equipe pelo gerente.

Por volta de 1960, é que começa, verdadeiramente, a valorização do potencial humano nas organizações. Neste momento emerge a necessidade de diferenciar a Administração de Pessoal da Gestão de RH, sendo essa última direcionada para comprometimento dos funcionários, integração, adaptação, flexibilidade e qualidade.

Após esse modelo de Gestão do Comportamento Humano, por volta de 1970 e 1980 destaca-se a Gestão Estratégica de Pessoas. Nesse modelo, a priori, o RH se adequava ao plano estratégico da empresa, ou seja, se enquadrava às políticas já estabelecidas na organização, sem possibilidade de intervir nestas regras com alguma sugestão ou alteração. Entretanto, esse sistema desenvolveu-se e passou a:

...intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. As verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo tornava-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação. (FISCHER, 2002)

De acordo com Fischer (2002), considera-se como Gestão de Pessoas o modelo adotado por cada empresa para gerenciar, coordenar e orientar o comportamento e os seus potenciais humanos no trabalho. Tal conceito fundamenta-se na identificação de padrões de comportamentos que façam sentido com os negócios e objetivos da empresa. Porém, para que isso ocorra, a organização deve estabelecer princípios, estratégias e políticas de aplicação dessa gestão. Ou seja, cada empresa adota ou cria o modelo mais apropriado para suas políticas e planos para o futuro.

O uso do termo “Gestão de Pessoas”, em substituição de “Administração”, procura resgatar o significado de ação, com pequeno grau de previsibilidade dos resultados. Ou seja, a ação para o foco de atenção, que são as pessoas. Já a mudança do termo “Recursos Humanos”

para “Pessoas” ocorreu com a humanização, para diferenciar o potencial humano do uso das máquinas, materiais e recursos financeiros que também movimentam a empresa.

O próximo passo evolutivo da Gestão de RH, para Albuquerque (2002), é a Gestão Estratégica. A definição de Gestão Estratégica baseia-se na elaboração da missão e dos objetivos da empresa, assim como as políticas e ações para atingir tais objetivos sempre considerando as forças competitivas e as do ambiente, sendo este processo algo amplo e que alcançará os objetivos a longo prazo por envolver visão, definição, implementação, feedback constante e avaliação dos resultados. Além disso, está relacionada com as tomadas de decisões de forte impacto na empresa. Ao mesmo tempo orienta e desenvolve ações da organização, tanto operacionais como táticas e estratégicas.

Conforme este autor, a estratégia do RH precisa ser definida segundo a visão do negócio. Necessita também da existência de comunicação contínua das informações durante o processo, por meio de avaliações ao longo de sua implantação e também da participação das pessoas que atuam na empresa, principalmente por conhecerem o produto e o mercado competitivo.

É importante mencionar que o RH Estratégico está presente em todas as áreas de uma empresa e depende da colaboração principalmente dos líderes e diretores da organização e também de cada setor. Isso é necessário para que haja a integração e alcance das metas gerais da organização, além do repasse dos objetivos aos demais colaboradores.

O que diferencia o RH estratégico do RH tático-operacional, segundo Marras (2000), é que o estratégico permanece como *staff* e não no organograma da empresa como ocorre com a forma de gestão anterior. Isso permite que o RH assessore estrategicamente a diretoria de uma organização com questões de produtividade, desenvolvimento individual e organizacional, qualidade dos potenciais selecionados, qualidade total e ambiente de trabalho. O tático-operacional, por sua vez, não influenciava em nenhum tipo de decisão organizacional.

Na página seguinte há um quadro (Quadro 01) com as principais diferenças entre o RH Estratégico e o RH Tático-Operacional, conforme Albuquerque (*apud* MARRAS, 2000, p. 256). Nele é possível constatar a evolução ocorrida ao longo do desenvolvimento da Gestão de Pessoas. O modelo estratégico encontra-se mais envolvido com o futuro, buscando investir no crescimento e na retenção de bons profissionais na organização. Antes, nos modelos anteriores de gestão, não havia essa preocupação. Havia a necessidade de manutenção a curto e médio prazo e as atividades não se relacionavam com o plano estratégico da empresa.

Níveis	Seleção	Avaliação	Compensação	Desenvolvimento
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo. - Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos a serem avaliados a longo prazo. - Definição de meios para avaliar dimensões futuras. - Identificação de talentos em potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsão de remuneração no futuro (no mundo). - Vinculação desses diagnósticos de remuneração às estratégias de longo prazo da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar meios para formar pessoal que conduzirá a empresa no futuro. - Fixar métodos flexíveis, ajustáveis às mudanças de circunstâncias. - Formular planos de carreira.
Tático	<ul style="list-style-type: none"> - Validação dos critérios de seleção. - Formulação de plano de recrutamento de pessoal no mercado - Busca de novos mercados para recrutamento do pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar sistemas para adequar o atual potencial de pessoal com as futuras necessidades. - Centros de assessoria para treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular planos individuais de compensação a médio prazo. - idealizar planos de benefícios complementares 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar programas de formação gerencial. - Executar atividades de D.O - Estimular o auto-desenvolvimento profissional.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de necessidades de pessoal. - Aplicação de planos de recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de avaliação anual. - Sistemas de controle diário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração de salários e saldos. - Administração de planos e benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Executar os planos de desenvolvimento de habilidades. - Promover treinamento no próprio trabalho.

Quadro 01 – Diferenças entre Gestões, segundo Albuquerque. Fonte: Albuquerque (2002).

Lima (2000) contribui para este tema acrescentando que “fazer crescer e obter resultados imediatos” é consequência da perspectiva que envolve as pessoas dentro de uma empresa. Em uma organização, ter um planejamento estratégico implantado não quer dizer que os colaboradores vão refletir e atuar de acordo com essa estratégia. Sendo, então, importante o gerenciamento estratégico destes potenciais, entrando em cena o RH Estratégico.

De acordo com Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é o setor que tem sido responsável pelo destaque de empresas bem sucedidas e pela valorização do capital intelectual que representa o fator humano atual, mesmo com a competitividade e o avanço tecnológico. As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir suas metas e objetivos, o que faz com que a Gestão de Pessoas dependa de alguns fatores como: cultura da empresa, clima, objetivos, tecnologia usada, concorrência, missão, etc.

Abaixo, na figura 01, pode-se analisar os processos do Recursos Humanos dentro de uma empresa, conforme Chiavenato (2004). Com essas informações, é perceptível que o RH envolve desde a captação das pessoas, passando por avaliação, recompensas, treinamentos e manutenção até a monitoração, que seria o acompanhamento e controle dos colaboradores.

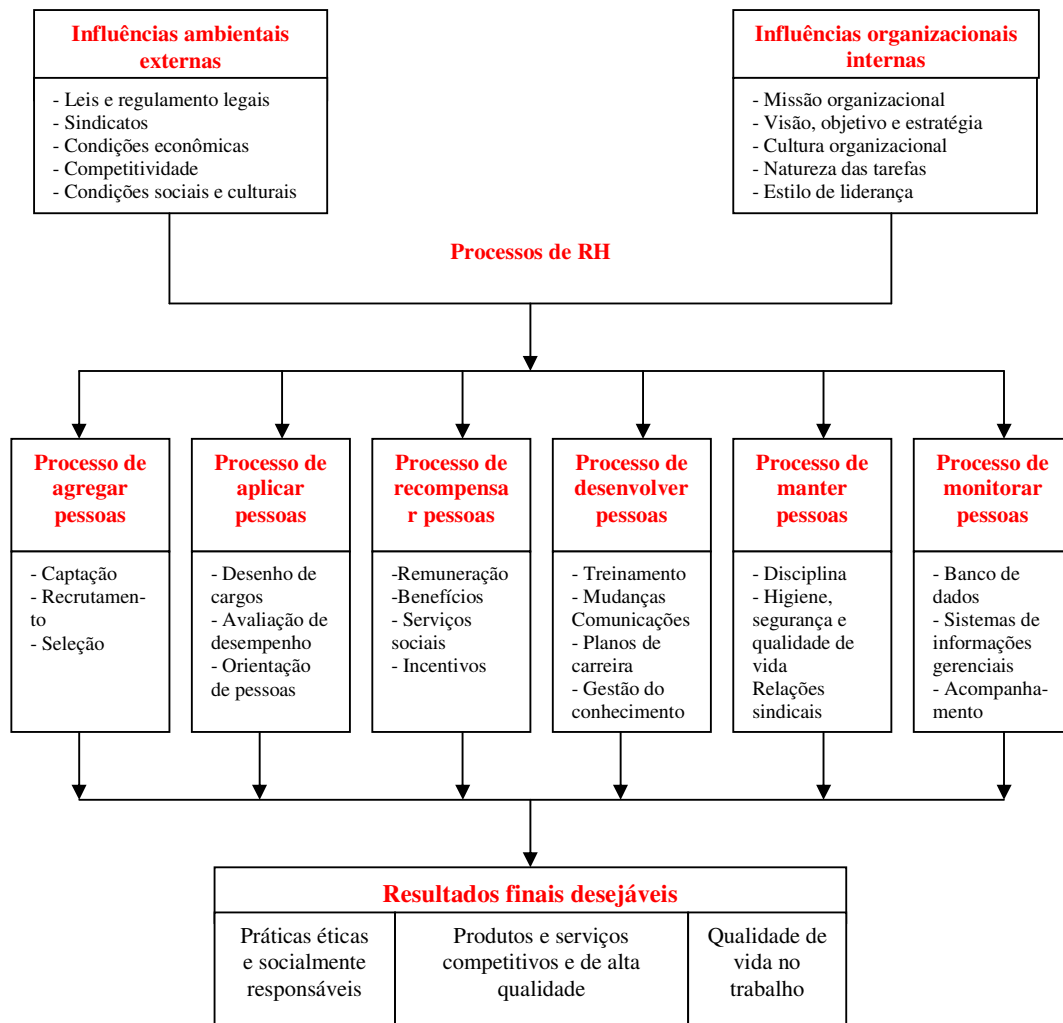


Figura 01 – Processos de Gestão de Pessoas e Diagnóstico de RH. Fonte: Chiavenato (2004)

Desde o início da atuação da psicologia nas organizações, os principais focos dos seus trabalhos eram o desempenho da pessoa na empresa e a eficiência organizacional, sendo que a principal atividade, desde esse início, era, e ainda é, a seleção de pessoas e aplicação de testes psicológicos para adaptação máxima ao cargo. O papel do psicólogo em uma organização, de acordo com Zanelli (2004), é o de analisar e compreender como interagem as diversas

características da vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo cada vez mais complexo e mutável, construindo com isso procedimentos para proporcionar, preservar e reestruturar o bem-estar e a qualidade de vida dos sujeitos. As práticas de Gestão de Pessoas, segundo este autor, envolvem a relação da ação entre o homem e a organização em si, com foco nos conjuntos de políticas e práticas estratégicas coletivas e individuais que estejam alinhadas aos objetivos e missões da empresa.

A Gestão de Pessoas está em constante atualização, principalmente devido ao mercado de trabalho. Essas atualizações ocorrem com a finalidade de aprimorar cada vez mais a forma das organizações gerirem seus potenciais humanos e assim alcançar, com sucesso, os objetivos estratégicos pré-estabelecidos. O capítulo seguinte traz informações sobre o modelo de gestão mais recente, a Gestão por Competências, que é uma vertente da Gestão Estratégica de pessoas e reflete essa necessidade de modernização e adaptação deste setor organizacional.

2.2. Gestão por Competências

Há alguns anos, conforme Fleury (2002), os modelos de gestão tradicionais, baseados no taylorismo-fordismo começaram a ser questionados. Nesse modelo o homem era reduzido a uma simples peça, uma máquina produtiva. Com o passar do tempo valoriza-se o homem no processo de produção. É necessário substituir o cargo, ou função, pelo sujeito, originando-se então o modelo de Gestão por Competência, passando antes pela Gestão Estratégica de Pessoas.

Por volta da década de 80, começa-se a ouvir falar sobre competência. Inicialmente como algo confuso, mas com características que ainda predominam em seu conceito até o presente momento. Com a emergência desse novo modelo, algumas práticas de RH sofrem mudanças. Surgem novas metodologias de recrutamento. Com isso, esse processo agora acontece de modo mais rigoroso e exigente. É necessário avaliar, com comparações reais, as competências do sujeito com as que a empresa deseja. Ocorre também um novo tipo de compromisso quanto à mobilidade interna. Isso significa que se estabelecem compromissos entre colaborador e diretoria sobre progressões dentro da organização. Uma outra prática que mudou foi a responsabilização dos assalariados, que significa delegar responsabilidades conforme o potencial do indivíduo. E, por fim, a mudança dos sistemas de classificação e remuneração que acompanhou as alterações antes mencionadas (ZARIFIAN, 2001).

2.2.1 Conceito de Competência

O conceito de competência foi primeiramente proposto por David McClelland em 1973, a fim de ter algo mais efetivo do que os testes de inteligência usados em processos seletivos. Posteriormente foi ampliado para auxiliar em processos de avaliação e de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2004). De acordo com Bittencourt (2004) a primeira pessoa a dar ênfase sobre o assunto foi Boyatzis que focalizou suas atividades em “comportamentos observáveis”.

Gilbert, apud Carbone (2006, p 42) estabelece que a competência humana acontece baseada no desempenho de um sujeito no trabalho e vai envolver tanto o comportamento adotado por ele quanto as conseqüências desses comportamentos em suas realizações.

Conforme Fleury (2002), o conceito de competência tem ligação com verbos e expressões, sendo definido como: “...um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002).”

Para alguns autores americanos, as competências são características de um indivíduo que estão relacionadas com a sua boa performance na realização de algo ou em uma situação específica. Estes autores preferem estabelecer esse conceito como um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes, os CHA's), que expliquem tal desempenho superior. Sendo essa performance baseada na inteligência e na personalidade do sujeito. Existe também uma corrente francesa que relaciona a competência às realizações que a pessoa faz em determinado contexto, aquilo que ela produz no trabalho (CARBONE *et al*, 2006).

Assim, para elaborar o seu conceito para este termo, Carbone *et al* (2006), faz uma junção entre a corrente americana e a francesa. Entende a competência como sendo combinações harmônicas de conhecimentos, habilidades e atitudes exibidas pelo desempenho profissional inserido em determinado contexto da organização e que soma valor às pessoas e também à própria empresa.

Le Boterf, citado por Fleury (2002), acredita que a competência é um saber agir responsável, reconhecido pelos outros, e que faz alusão ao saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em certo contexto profissional.

Para Zarifian (2001), a competência está relacionada com a capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades estabelecidas, ser capaz de compreender, ter

domínio de circunstâncias novas no trabalho e ser responsável e reconhecido por isso. Ou seja, um conjunto de realizações da pessoa em determinadas situações de trabalho.

Medef (apud ZARIFIAN, 2001, p 66), em sua definição de competência mostra as alterações necessárias para que sejam aplicadas no local de trabalho, na empresa. Define competência da seguinte forma:

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamento que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”

2.2.2 Dimensões da Competência

Durand (apud BRANDÃO, 2002, p 02) define competência tomando como base três dimensões que são: conhecimentos, habilidades e atitudes. Seu conceito une esses elementos como interdependentes e precisos para a realização de um propósito dentro de uma situação organizacional específica. Ou seja, esses três elementos se complementam.

A figura 02, que segue logo abaixo, exhibe bem esse conceito de competência de Durand (apud BRANDÃO, 2002, p 04) com a união dos CHA's. Ilustra a junção dos fatores conhecimentos, habilidades e atitudes, que forma a competência.



Figura 02 – Dimensões das Competências. Fonte: Durand (1998).

Conhecimento, para esse autor, relaciona-se com a série de informações assimiladas e organizadas pelo sujeito que lhe auxiliam na compreensão, aquilo que a pessoa adquiriu ao longo da sua vida. Segundo Ruas, citado por Bitencourt (2004) o conhecimento é o que é preciso saber para realizar alguma tarefa com qualidade. Também denominado como domínio cognitivo, são informações guardadas na própria memória do sujeito.

Habilidade, para Durand (apud BRANDÃO, 2002, p 03), refere-se à capacidade de aplicar o conhecimento adquirido, fazer uso apropriado dele. É o que se deve saber para alcançar um bom desempenho, saber como fazer algo de acordo com determinado procedimento.

Atitude, para este mesmo autor, refere-se às características sociais e afetivas que se relacionam com o trabalho. São ligadas às preferências do sujeito, é uma pré-disposição a fazer algo, querer fazer, ter interesse em realizar.

A competência é a união harmônica destes elementos acima mencionados, conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao compreender a importância desses três fatores pode-se passar ao próximo ponto que constitui a Gestão por Competência, são as competências organizacionais. Tal tipo de competência será esplanada no próximo tópico, sendo que essas, ao unirem-se com as competências pessoais, formam a essência do modelo de Gestão por Competência.

2.2.3 Competências organizacionais

As competências podem ser classificadas em: pessoais ou profissionais e organizacionais ou *core competences*. A primeira classificação, já definida no item anterior, se refere às características que o próprio sujeito apresenta ou também àquelas apresentadas por equipes ou pequenos grupos de trabalho.

Por sua vez, as competências organizacionais, ou *core competences*, são aquelas inerentes à organização. Prahalad e Hamel (1990), citados por Carbone *et al* (2006), definiram esse conceito como capacidade que a empresa tem, e que a torna mais eficaz, facilitando a possibilidade da realização dos objetivos estratégicos da mesma. Essas competências organizacionais devem determinar vantagem competitiva à organização, distinguindo-a dos concorrentes e sendo perceptíveis aos seus clientes. É necessário que essas competências ofereçam benefícios reais aos consumidores, sejam difíceis de copiar ou imitar e também devam gerar acesso a tipos diferentes de mercado.

Dutra (2004), define que as organizações têm conjuntos próprios de competências que se originam com o desenvolvimento da empresa e caracterizam-se de acordo com o conhecimento desta. São essas características que criam vantagem competitiva no contexto em que a organização se encontra. Partindo disso, são as pessoas que, ao atuarem de acordo com os conhecimentos da empresa, tornam reais as competências organizacionais.

Complementando esse conceito, as *core competences* são sustentadas e apoiadas pela combinação e harmonia entre estas e as competências individuais, dependem da qualidade dessa combinação e são o encontro entre essas.

Fleury (2002) acrescenta que a competência organizacional refere-se à capacidade de sintetizar, misturar e integrar os recursos da organização em produtos e serviços, que vão diferenciá-la no mercado.

Zarifian (2001) acredita que a competência organizacional é capaz “de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. O autor define tais competências conforme segue abaixo:

- Competências sobre processos: que significa conhecer os procedimentos e processos de trabalho.
- Competências Técnicas: é algum conhecimentos específicos, técnicos, para que o trabalho seja executado.
- Competências sobre a organização: capacidade de organizar os fluxos de trabalho; saber fazer.
- Competências de Serviço: unir a competência técnica à questão: qual o impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor?
- Competências Sociais: saber ser, que inclui atitudes que mantêm os comportamentos das pessoas. Ele define três domínios dessas competências que são: autonomia, responsabilização e comunicação.

Com esses conceitos claramente estabelecidos, pode-se explicar sobre a Gestão por Competências. Partindo da necessidade inerente de evolução e das constantes mudanças no mundo organizacional, surge então a necessidade de modelos de Gestão mais eficiente. Esses novos modelos precisam acompanhar as exigências que o mercado competitivo impõe e estar relacionados com as necessidades e estratégias da empresa. (CARBONE *et al*, 2006).

Sendo este um modelo de atuação da Gestão de Recursos Humanos dentro de uma empresa. Carbone *et al* (2006) relatam que este tipo de gestão deseja a complementação entre as competências individuais e as *core competences*. Ou seja, almeja que as competências

pessoais possam determinar e apoiar as competências organizacionais que são precisas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A relação entre as *core competences* e as competências individuais é bem próxima. Estas exercem entre si uma influência mútua. A empresa transmite seu conhecimento para os colaboradores, adequando-os ao desempenho em situações novas tanto profissionalmente como na vida pessoal. Por sua vez, os funcionários quando desenvolvem o seu lado pessoal repassam isso para a organização, acrescentando oportunidades de encarar novos desafios na empresa (DUTRA 2001).

Acreditando no domínio de competências difíceis, importantes e raras de serem copiadas por empresas concorrentes Prahalad & Hamel (1990, apud BRANDÃO 2002) complementa que isso oferece vantagem competitiva para a organização. Assim, a “Gestão por Competências propõe-se integrar e orientar esforços, sobretudo relacionados à Gestão de Recursos Humanos, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos organizacionais”.

A Gestão por Competência é um processo contínuo que é elaborado de acordo com o plano estratégico a fim de direcionar melhor a captação e o desenvolvimento das competências essenciais para a realização os objetivos. Quando a organização define sua missão, visão e seus objetivos têm-se o passo inicial para uma implantação do modelo de Gestão por Competências.

Segundo Bruno-Faria (2003), o próximo passo é identificar as competências organizacionais que auxiliam no alcance dos objetivos. É necessário o estabelecimento de indicadores de desempenho. Esse tipo de gestão almeja diminuir cada vez mais as diferenças entre o que os profissionais podem executar e o que os clientes desejam que ocorra.

Gestão por Competências é um modelo de gestão estratégica que também envolve formulação de avaliação de desempenho, remuneração e definição de cargos, sempre alinhados às competências individuais e organizacionais (BRUNO-FARIA, 2003). A figura 03, vista em seguida, detalha como funcionam as atividades deste modelo de gestão.

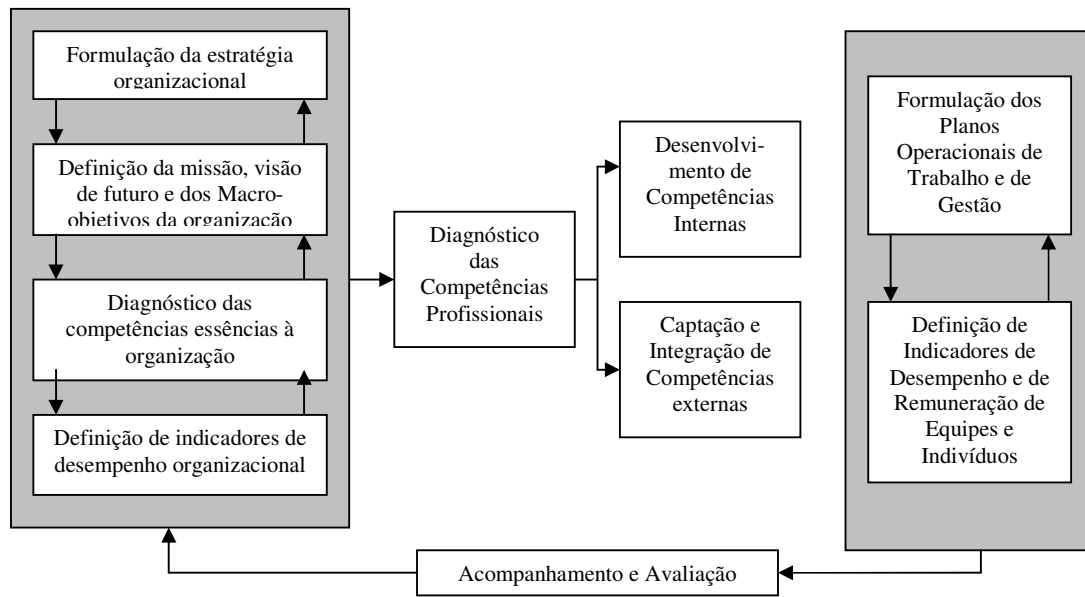


Figura 03 – Modelo de Gestão Organizacional baseada nas competências. Fonte: adaptado de Guimarães *et al* (2001, p. 4).

O próximo capítulo, 03, especifica a atuação de profissionais que trabalham em Consultorias de RH no Distrito Federal e a descrição do trabalho nesse tipo de empresa. Na presente pesquisa, onde foram avaliadas 05 empresas diferentes. O foco se volta para a definição das competências pessoais, que, de uma forma ou de outra são, importantes para o desempenho do papel do consultor na organização.

2.3. Consultoria de Recursos Humanos – RH

Com origem no latim *consultore*, o termo consultor pode ser traduzido como aquele que pede ou oferece conselhos. Assim como dito por Leite *et al* (2006), com a evolução e o aprimoramento, a consultoria hoje é vista pelas empresas como uma forma de assessoria (aconselhar e/ou solucionar) às suas próprias necessidades de evolução.

A competitividade, que foi intensificada com a globalização, trouxe a necessidade de crescimento, mudança e aperfeiçoamento das organizações. Em busca de melhoria nos resultados e manutenção de sua marca no mercado, as empresas têm buscado novas medidas de gestão e de performances, para que possam competir com o cenário atual. Cresce assim a atuação das Consultorias em Gestão de Pessoas. Estas, por sua vez, buscam intervir na

administração dos funcionários de seus clientes com a atuação de profissionais especializados. Tais profissionais, que normalmente possuem formação acadêmica, têm conhecimento e experiência com formas de intervenções estratégicas. Acreditam que o colaborador exerce importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Seus conhecimentos precisam ser cada vez mais multidisciplinares, pois tal profissional precisa dominar todas as atividades da área de RH para que consiga intervir em qualquer atividade que lhe for solicitada.

Conforme Kubr, citado por Leite *et al* (2006), consultorias não trabalham apenas com a identificação e diagnóstico dos problemas da organização. O que é essencial hoje é o seu poder de solucionar tais quadros encontrados e fazer as recomendações e intervenções precisas e adequadas. As empresas especializadas em Recursos Humanos são facilitadoras das organizações e precisam contar com o apoio e reconhecimento do seu trabalho pelos gestores empresariais que contrataram seus serviços, ou melhor, suas soluções.

A intervenção de uma consultoria auxilia os diretores de uma empresa a perceberem melhor qual o caminho a ser seguido na administração de seu setor ou da instituição como um todo. É importante salientar que suas ações focam não só as metas, mas também a forma como essas metas são alcançadas através de um melhor gerenciamento destas pessoas, atuando também na satisfação e motivação dos colaboradores.

Conforme dito por Bretas Pereira (1999), quando uma empresa ou um gestor decide procurar uma Consultoria de RH ele está em busca de soluções, de mudanças. Isso torna o consultor um agente de mudanças, aquele que proporcionará ações, que auxiliarão em melhorias e expansão da empresa.

Empresas de Consultoria de RH trabalham prestando serviços, sendo suas soluções estratégicas para outras empresas. Algumas de suas principais atividades são: recrutamento e seleção de candidatos, levantamento de perfil de vagas, avaliação de perfil, recolocação profissional, diagnóstico empresarial, levantamento de necessidade de treinamento, pesquisa de clima, pesquisa de cargos e salários, treinamentos, acompanhamento e desenvolvimento de funcionários e avaliação de desempenho. Existem também profissionais que atuam como consultores associados, alguns sem vínculo empregatício com consultorias ou com o cliente em si (LEITE *et al*, 2006).

Segundo Orlickas (2001), a consultoria tratada no presente trabalho é chamada de consultoria externa ou consultor externo. Ou seja, aquele profissional que não faz parte da empresa contratante dos serviços, não tem vínculo empregatício com a mesma. Pode ser funcionário de consultoria e alocado para a realização desses trabalhos de acordo com seus conhecimentos, tendo então vínculo com a empresa de consultoria.

Grande parte dessas empresas têm hoje como principal atividade, seu carro-chefe, o recrutamento e a seleção de pessoas. Essa atividade é a principal demanda dessas consultorias ou devido à rotatividade das empresas que as procuram ou devido à necessidade de crescimento na qual ela se encontram. Quando esse trabalho é bem desenvolvido, ou seja, quando se selecionam profissionais qualificados, interessados e comprometidos, ele serve como base para o que será trabalhado adiante: novas soluções de RH. Um bom colaborador, adequado ao perfil da organização e com um bom desempenho, contribuirá para a melhoria da mesma e conseqüentemente para o alcance dos seus resultados. O recrutamento e a seleção de pessoas é visto como especialidade dessas empresas, as quais, algumas vezes são contratadas por organizações que têm seu RH Interno, mas que por algum motivo não realizam esse tipo de trabalho.

O trabalho de uma consultoria é amplo e desafiador, principalmente porque o consultor, na maioria das vezes, não está diretamente inserido no contexto do seu cliente. O consultor precisa desenvolver suas atividades de forma concreta e estabelecer-se com eficiência para colher os frutos do que foi feito. As consultorias de RH têm o papel de guiar seus clientes para realização de mudanças que se tornam urgentes. Mudanças na Gestão de Pessoas interferem em diversos setores, precisando ser avaliado também o impacto dessas alterações em diversas outras áreas da organização.

As empresas que contratam uma consultoria normalmente estão interessadas em buscar melhoria também na comunicação interna. Procuram facilitar a tramitação de informações e melhor atender seu cliente interno, que nada mais é do que seus próprios colaboradores. Isso com o objetivo de encontrar as reais necessidades destes e também de aproximação com os mesmos. Ou seja, a consultoria busca também o encantamento do seu cliente interno, que são os funcionários em questão. (ORCLICKAS, 2001).

Ainda conforme essa autora, uma consultoria interna permite identificação imediata dos focos de insatisfação, atendimento de boa parte das necessidades dos funcionários e proximidade entre cliente e consumidor. Tem como vantagens de seu trabalho: rapidez na resolução dos problemas, menos custo fixo, menos envolvimento com os trabalhadores, avaliação e controle do trabalho apresentado e menos resistência à situação vivida pela empresa. Além da imparcialidade, pois o consultor, por não ser um colaborador interno, precisa manter a neutralidade para tomar suas decisões.

O mercado de organizações que atuam neste ramo de consultoria tem crescido e conseqüentemente aumentado sua concorrência. Isso se deve, pela autonomia que o profissional pode ter tendo o seu próprio negócio e por ser uma atuação bastante específica,

que exigem experiência peculiar na área de RH. Sendo assim, uma consultoria de RH precisa saber atrair, surpreender e encantar seus clientes, sendo essa manutenção de seus clientes um dos desafios enfrentados por essas empresas. (BRETAS PEREIRA, 1999).

Brestas Pereira (1999) cita também que a intervenção de uma consultoria organizacional deve ser temporária. Tendo início, meio e fim. Nesse trabalho, o profissional precisa tomar decisões e escolhas para que atenda eficientemente as questões do seu cliente e os problemas que ele está enfrentando.

Para que uma consultoria, em geral, atue efetivamente, ela necessita ter estabelecido inicialmente alguns critérios. De acordo com Crocco (2005), é preciso definir: a especialidade oferecida, no caso do presente trabalho, soluções de RH; o nível de conhecimento e competência do consultor ou da consultoria como um todo, instituindo a profundidade dos seus produtos; o reconhecimento pelo mercado, que se refere ao cliente que precisa saber o que está comprando; a efetividade, isto é, transmitir ao cliente a sensação da durabilidade do produto e a sustentação, que é mostrar ao seu cliente o real valor do serviço prestado, como algo personalizado.

É essencial que o consultor de Recursos Humanos tenha o perfil adequado com o tipo de trabalho da consultoria, que normalmente exige dedicação, agilidade e comprometimento e, acima de tudo, sensibilidade para perceber as necessidades do cliente atendido. A consultoria a uma organização exige o conhecimento da cultura, do clima predominante e percepção das necessidades da empresa em questão. Sendo essa a vantagem do RH Interno, onde tais elementos são inerentes ao funcionário. O principal diferencial entre essas empresas é a necessidade de percepção mais apurada que o consultor precisa ter para que realize plenamente de suas tarefas. É necessário também que consiga a conscientização e o suporte dos que detêm o poder de decisão da empresa para a conclusão do seu trabalho.

A atuação de um consultor deve ser imparcial, generalista e com visão clínica para permitir a percepção de fatos que não foram percebidos pela empresa antes, ou que algumas vezes foram ignorados ou rejeitados. Ou seja, segundo Leite *et al* (2006), o consultor precisa também intervir e saber lidar com os comportamentos dos funcionários que estão envolvidos no contexto usualmente conflitante. Sendo essencial em casos com certa resistência a sensibilidade do consultor. Ele precisa identificar, compreender e enfrentar as ansiedades e medos que surgem frente às necessidades de mudanças.

Um consultor utiliza no presente as experiências passadas para trilhar as decisões no momento e aperfeiçoar o que deseja no futuro. Como um agente de mudança, o consultor

deve provocar mudanças significativas e positivas para o futuro da organização. Sendo esse o seu papel principal, o de agente de mudança (BRETAS PEREIRA, 1999).

Este profissional, o consultor, precisa alinhar valores e o método de trabalho com o cliente com quem está se relacionando, isso porque é necessário conhecer o seu público para então propor conceitos e soluções. Tal alinhamento evita que surjam conflitos e resistências de ambas as partes que estão em parceria naquele momento, consultor e cliente (CROCCO, 2005).

De acordo com Leite *et al* (2006), a relação consultor-cliente necessita ser estabelecida com confiança partindo de ambas as partes, sendo criada com empatia, respeito, curiosidade e comprometimento. Ao longo da relação, o consultor passa a sentir receptividade e apoio para a realização do seu trabalho.

Segundo Marras (2000), um profissional de RH precisa ter uma formação Humanista e também ter habilidade de empatia para estabelecer relações com grandes executivos, assim como, com os trabalhadores operacionais. É o que acontece com os consultores que estão em contato direto com os clientes, os funcionários e simultaneamente com os candidatos. Isso faz com que seja necessário saber lidar com diversas pessoas das mais diferentes classes sociais.

Segundo Pereira (1997), o consultor é aquele que oferece conselhos parecer ou opinião, assessora no que for preciso. Durante esse processo de consultoria, tanto o cliente como o consultor precisam manter contato, trocar informações e posicionamentos. Para o autor, a consultoria é uma constante troca, em que o agente de mudança e o cliente necessitam discutir e apresentar sugestões um ao outro. Consultoria é um serviço ético e especializado. É também um serviço de orientação. É conduzir e não somente filosofar.

Crocco (2005), estabelece que existem algumas premissas básicas para que alguém seja considerado consultor empresarial. Tais premissas são: independência, para aqueles que são proprietários da consultoria; automotivação, que significa que este profissional sabe como e quando realizar suas atividades; perícia escrita e verbal, que se refere ao uso de linguagem acessível para que possa manter contato com os diferentes públicos que encontrará; capacidade analítica, para encarar situações não estruturadas e saber organizá-las, é o solucionar problemas; autenticidade diante do cliente e, por fim, ética que se relaciona ao seguimento de valores e princípios que transmitam verdade aos parceiros.

Segundo Leite *et al* (2006), o papel do consultor é, assim como Bresta-Pereira define, o de facilitador de processos de mudança. É ele quem leva ao cliente as informações e diagnóstico do que está acontecendo. Foi contratado para solucionar um problema, e, para que a solução seja eficaz, geralmente implica mudanças. Assume também o papel de catalizador,

incentivador e descobridor de talentos. Além, é claro da função de orientação e formação dos colaboradores e até diretores da organização em questão.

Um consultor de RH tem suas possibilidades e limitações. Entretanto, tem também a necessidade de desenvolver características, aqui chamadas de competências, métodos específicos e uso de ferramentas científicas para sua atuação efetiva no processo de mudança em organizações e para o pleno desempenho de suas tarefas na consultoria. Por isso, a identificação das competências básicas para a atuação nesse ramo contribui para o investimento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, além de facilitar o entendimento e funcionamento das peculiaridades desse tipo de trabalho. É uma tarefa que auxiliará também na definição desse profissional no competitivo mercado de trabalho.

Nas etapas seguintes deste trabalho encontram-se o método utilizado na pesquisa realizada, os resultados encontrados e a definição das competências. Em seguida, as discussões e as conclusões que foram possibilitadas com o conteúdo identificado nas entrevistas.

3. MÉTODO

O presente capítulo traz as informações sobre o trabalho realizado. Descreve-se o tipo de pesquisa, amostra, a construção do instrumento utilizado, procedimentos de coleta e análise dos dados e, por fim, as limitações encontradas.

3.1. Tipo de pesquisa:

A presente pesquisa é qualitativa, classificada como descritiva e de campo. Descritiva por investigar características presentes em determinada amostra e de campo por ter sido realizada no próprio local onde as características estão presentes (VERGARA, 2000). Neste caso, as características são as competências de profissionais que atuam especificamente em consultorias de Recursos Humanos.

Seguindo o referencial dessa mesma autora, o trabalho realizado utilizou também a pesquisa bibliográfica, que fundamenta as informações aqui contidas de acordo com publicações anteriores sobre o assunto. Sendo os materiais relevantes, conforme visto nos capítulos anteriores, sobre: Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Consultorias de Recursos Humanos.

3.2. População e amostra:

Inicialmente, a escolha das empresas para a coleta das informações dependeu de dois critérios previamente estabelecidos. Primeiramente, a consultoria deveria estar em funcionamento há pelo menos 05 anos. Sendo este período, segundo informações do SEBRAE, publicadas por Matos (2004), o tempo necessário para que uma empresa esteja consolidada no mercado. Segundo dados de uma pesquisa realizada em 1999, por este órgão, 35% das empresas fracassam no primeiro ano de funcionamento e 71% não alcançam os cinco anos de vida. O outro fator determina que a empresa precisaria atuar com, no mínimo, duas soluções de RH. Por exemplo, recrutamento e seleção de pessoas e treinamento, dentre outras atividades. Tais critérios foram criados para que o nível de atuações e experiência dos profissionais fosse semelhante.

A população foco da referente pesquisa são os profissionais que atuam em consultorias de Recursos Humanos em Brasília – DF, aquele profissional que tem vínculo com esse tipo de empresa, sendo aqui chamado apenas de consultor. Partindo disso, a amostra pesquisada foi composta por 11 destes profissionais, ou seja, consultores que trabalham em cinco empresas de RH. Sendo todos os participantes do sexo feminino, com idade variando entre 24 e 46 anos. Todas as pessoas entrevistadas tinham formação superior em Psicologia, sendo que

somente 03 tinham feito algum curso após a faculdade, como especialização, pós-graduação ou mestrado e doutorado.

Segundo Vergara (2000), a amostra escolhida é não probabilística e sim por acessibilidade, o que quer dizer que os indivíduos pesquisados não foram escolhidos com base em procedimentos estatísticos, mas por facilidade de acesso a tais pessoas.

Abaixo, seguem alguns dados solicitados no início das entrevistas, sobre a amostra pesquisada.

Tabela 01 – Informações sobre a amostra pesquisada

Variável	Frequência
Sexo	
Feminino	11
Masculino	00
Idade	
De 21 a 30 anos	07
De 31 a 40 anos	02
De 41 a 50 anos	02
Formação	
Superior completo - Psicologia	11
Especialização	03
Cargo	
Analista de RH	01
Consultora Associada	01
Consultora de RH	04
Gerente de RH	02
Psicóloga	03
Tempo de atuação em Consultoria de RH	
Menos de 01 ano	03
De 01 a 02 anos	02
De 02 a 03 anos	00
De 03 a 04 anos	00
Acima de 05 anos	06

3.3. Instrumento de pesquisa:

A pesquisa teve como objetivo identificar as competências profissionais relevantes para uma atuação em consultoria de RH. Lembrando que as competências envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's), o questionário foi elaborado com questões que conseguissem facilitar a identificação dessas características na fala dos pesquisados.

O instrumento foi semi-estruturado, ou seja, continha questões já pré-estabelecidas e ao longo da entrevista outras perguntas foram feitas para esclarecer ou obter mais informações relevantes sobre o tema em questão.

As oito perguntas foram estruturadas pela pesquisadora, com supervisão e correções realizadas pelo orientador da pesquisa. Todas as questões foram baseadas na teoria sobre

Gestão por Competência e Identificação de Competências em profissionais. Tais perguntas buscam investigar, de acordo com a visão dos consultores, as atividades que eles realizam e também quais são as mais simples e quais são as mais complexas. Além disso, foram também verificadas quais as qualidades pessoais que estes acham essenciais para essa atuação, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e, por fim, quais as características principais do trabalho em Consultoria de RH. O questionário pode ser consultado por completo no apêndice A, ao final deste trabalho.

3.4. Procedimento de coleta de dados:

Neste estudo, devido ao trabalho desses profissionais, a coleta de dados ocorreu mediante prévia marcação de horário. As entrevistas aconteceram ao longo dos meses de setembro e outubro do ano corrente. Em média, foram entrevistados dois profissionais por semana, de uma empresa somente. Esse cuidado existiu a fim de evitar choques de horários, pois as entrevistas eram sempre marcadas de acordo com a agenda do consultor de RH, podendo sofrer alterações devido à sua demanda de trabalho naquela semana.

A pesquisadora deslocava-se até a empresa para executar as entrevistas, sendo estas realizadas individualmente no próprio local de trabalho desses profissionais. Todas foram gravadas em um aparelho MP4 para que fossem, em seguida, transcritas na íntegra. As entrevistas podem ser visualizadas no apêndice B deste trabalho. Inicialmente, havia uma breve explicação sobre a finalidade da pesquisa e também eram solicitados alguns dados pessoais para identificação da amostra pesquisada. Após isso, iniciava-se a entrevista propriamente dita.

3.5. Procedimento de análise de dados:

Com as entrevistas transcritas, fez-se a análise das informações tomando como base os pressupostos da análise de conteúdo. Este método de verificação busca trabalhar a palavra, ou melhor, é a prática da língua emitida por um emissor. Tal metodologia procura investigar o que está por trás das palavras, é como uma busca da realidade por meio da mensagem obtida (BARDIN, 1977).

Segundo Vergara (2006), esse método procura identificar o que foi dito a respeito do assunto em questão. Tal tipo de análise compreende três etapas: (1) pré-análise, que é a escolha do material e a definição dos procedimentos seguintes, a organização propriamente dita; (2) exploração do material, que é a aplicação dos procedimentos escolhidos, nesse caso a categorização; e (3) o tratamento dos dados e interpretação, que são as inferências e os

resultados encontrados com as entrevistas. No caso da etapa 1, o material a ser trabalhado são as entrevistas que foram transcritas de forma integral.

O procedimento adotado para realizar as etapas acima citadas da análise dos dados é classificação por temas, semelhante à categorização. Conforme Bardin (1977), a categorização é a classificação de elementos por diferenciação e depois por reagrupamento, seguindo critérios antes definidos. O agrupamento, ou separação em categorias, ocorre sob um título e engloba elementos que tenham partes comuns entre si. Esse processo é realizado em duas etapas: o inventário, que é o isolamento dos elementos, e a classificação, organização das mensagens encontradas. No presente trabalho a primeira etapa, inventário, foi realizada ao longo das transcrições das entrevistas, devido ao tempo determinado para conclusão. A categorização será aqui chamada de “classificação por temas” por não ter sido realizada a etapa do inventário propriamente dito.

Após isso, serão identificadas as competências desse tipo de atuação, ou seja, as competências para se trabalhar em consultoria de RH. Conforme Carbone *et al* (2006), tais competências serão descritas como referências de desempenho, comportamentos que podem ser identificados no ambiente de trabalho. Isso porque quando a descrição é clara e objetiva evita-se interpretações subjetivas. Aqui serão descritas com verbo + objeto de ação + condição em que ocorre ou critério que indique um padrão de qualidade.

3.6. Limitações do método:

A principal dificuldade encontrada para a coleta dos dados foi o agendamento dos horários das entrevistas com os consultores. A atividade em Consultoria de RH muitas vezes torna-se imprevisível devido à grande demanda de trabalho. Por esse motivo, algumas entrevistas tiveram que ser remarçadas e até canceladas. Isso dificultava o agendamento de horários em outra empresa, pois poderia haver choque ao remarcar algum desses encontros.

Outra limitação do método refere-se ao sexo dos pesquisados. Não foi possível entrevistar nenhum consultor do sexo masculino. Sabe-se que estes são em menor quantidade em Consultorias de RH. Porém, se tivesse sido realizada alguma entrevista com eles, talvez a pesquisa conseguisse captar algum dado interessante que pode não ter sido mencionado pelas pesquisadas. O mesmo ocorre quanto à área de formação desses profissionais. Como todas elas tinham formação superior em Psicologia, a pesquisa pode ter perdido informações importantes quando à visão de profissionais com outro curso superior, como por exemplo, Administração de Empresas, mas que tivessem no mínimo especialização na área de RH.

4. RESULTADOS

A análise dos dados ocorreu conforme a análise de conteúdo (BARDIN, 1977), que se inicia com a pré-análise, escolha do material e definição dos procedimentos seguintes. No caso deste trabalho, o material escolhido são as entrevistas transcritas e o procedimento é a classificação por temas. A segunda etapa refere-se à exploração e aplicação do procedimento. Sendo esta segunda fase a execução da classificação por temas propriamente dita. Em seguida as categorias estabelecidas com base nos dados colhidos podem ser analisadas.

A primeira tabela com resultados, apresentada logo abaixo, é a tabela 02. Esta se refere às atividades que as participantes da pesquisa realizam em seu dia-a-dia. Nota-se que a principal atividade citada por unanimidade é a “Avaliação psicológica”, que envolve pareceres e testes psicológicos, e o “Contato com os clientes”.

Tabela 02 – Classificação das Atividades realizadas no cotidiano.

Atividades realizadas	Frequência
Acompanhamento de funcionários	03
Avaliação de desempenho	03
Avaliação psicológica	11
Consultorias em empresas	03
Contato com clientes	11
Desenvolvimento de soluções de RH	02
Devolução aos candidatos	02
Dinâmicas de grupo	09
Divulgação de vagas	03
Entrevistas de desligamento	01
Entrevistas de seleção	10
Estruturamento de propostas	04
<i>Hunting</i>	02
Levantamento de perfil	10
Pesquisa de clima	02
Pesquisa salarial	04
Recolocação profissional	02
Recrutamento	10
Supervisão de equipe	03
Tratamento de e-mails	03
Treinamentos	07
Triagem de currículos	06

Abaixo segue a tabela 03, com os dados das atividades que as consultoras entrevistadas julgam ser mais simples de desempenhar, ou aquelas com as quais têm mais

facilidade. Percebe-se que o item com maior frequência é o “Nenhuma”, juntamente com “Divulgação de vaga” e “Triagem de currículos”.

Tabela 03 – Classificação das Atividades mais simples de realizar.

Atividades mais simples	Frequência
Desenvolvimento de soluções de RH	01
Divulgação de vaga	03
Entrevista de desligamento	01
Nenhuma	03
Orientação de processos ou procedimentos	01
Recrutamento de candidatos	02
Responder e-mails	01
Supervisão da equipe	01
Triagem de currículos	03

A tabela seguinte, de número 04, contém os dados da classificação das atividades mais complexas de executar. Ao analisá-la, nota-se que a atividade mais complexa, para a maioria das entrevistadas é a “Avaliação psicológica”, com 63,63%. Já as que tiveram apenas uma citação cada são: “Elaboração de dinâmicas”, “Estruturamento de propostas” e “Processos seletivos”.

Tabela 04 – Classificação das Atividades mais complexas de se realizar.

Atividades mais complexas	Frequência
Avaliação psicológica	07
Elaboração de dinâmicas	01
Entrevistas	02
Estruturamento de propostas	01
Levantamento da necessidade do cliente	03
Processos seletivos	01

A próxima tabela (Tabela 05) traz informações sobre as qualidades pessoais que uma pessoa precisa ter para pode atuar em consultoria de RH. Nela, percebe-se que a característica mais citada é a “Facilidade de comunicação”, com 07 pontos, seguida pelo “Dinamismo”, que foi mencionado por 05 entrevistadas.

Tabela 05 – Classificação das Qualidades pessoais necessárias.

Qualidades pessoais	Frequência
Agilidade	02
Argumentação	02
Assertividade	01
Capacidade de síntese	01
Carisma	01
Compreensão	01
Criatividade	02
Dinamismo	05
Energia	02
Facilidade de comunicação	07
Facilidade de resolver problemas	02
Fluência verbal	01
Foco comercial	01
Memória	01
Negociação	01
Observação	02
Paciência	01
Percepção	01
Perspicácia	01
Postura profissional	01
Pró-atividade	04
Prontidão para auto-desenvolvimento	01
Raciocínio lógico	02
Relacionamento inter-pessoal	02
Saber lidar com pessoas	01
Sensibilidade	01
Trabalhar sob pressão	02
Visão do todo	02

A próxima classificação que pode ser analisada, na tabela 06, contém os conhecimentos necessários para um bom desempenho em consultoria de RH. É possível visualizar que os itens mais mencionados são: “Mercado de trabalho” e “Testes psicológicos”.

Tabela 06 – Classificação de Conhecimentos necessários para a atuação.

Conhecimentos necessários	Frequência
Comportamento Organizacional	02
Avaliação de desempenho	01
Cargos e salários	02
Dinâmicas de grupo	01
Ética	01
Formação acadêmica em Psicologia	04
Formação acadêmica	03
Gestão de pessoas	02
Informática	01
Inglês	01
Levantamento de competências	03

Tabela 06 – Classificação de Conhecimentos necessários para a atuação (continuação).

Conhecimentos necessários	Frequência
Mercado de trabalho	06
Pesquisa de clima	01
Rotinas de Departamento Pessoal	02
Técnicas de entrevista	02
Técnicas de Psicodiagnóstico	01
Técnicas de Recrutamento e Seleção	03
Testes Psicológicos	05
Treinamento	01

A tabela 07 transmite informações sobre a categoria das habilidades que tais consultores de RH mencionam como importantes para o trabalho em consultoria. Dentre as diversas características que foram citadas, as mais mencionadas foram habilidade de “Comunicação”, com 54,54%, e “Negociação”, com 36,36% das menções.

Tabela 07 – Classificação de Habilidades necessárias para atuação em consultoria de RH.

Habilidades necessárias	Frequência
Administração do tempo	01
Aplicação de testes	01
Argumentação	01
Assertividade	01
Atenção	01
Auto-controle	01
Auto-motivação	01
Boa memória	01
Capacidade de síntese	01
Comunicação	06
Criatividade	01
Discrição	01
Educação	01
Equilíbrio emocional	01
Fluência escrita	01
Fluência verbal	03
Informática	01
Inteligência	01
Jogo de cintura	03
Lidar com pessoas	01
Liderança	01
Negociação	04
Observação	01
Organização	01
Planejamento	01
Raciocínio lógico	01
Realizar entrevistas	01
Saber ouvir	01
Sensibilidade	02

Tabela 07 – Classificação de Habilidades necessárias para atuação em consultoria de RH (continuação).

Habilidades necessárias	Frequência
Solução de conflitos	03
Trabalhar em equipe	02
Trabalhar sob pressão	01
Visão de negócio	01

A penúltima classificação definida está na tabela 08 e revela informações sobre as atitudes que os entrevistados acreditam ser essenciais para a atuação em uma consultoria de RH. As características mais mencionadas são “Iniciativa” e “Pró-atividade”, com 04 pontos de frequência.

Tabela 08 – Classificação de Atitudes necessárias para a atuação em consultoria de RH.

Atitudes necessárias	Frequência
Agilidade	03
Atenção	01
Bom-humor	01
Comprometimento	02
Credibilidade	01
Dedicação	01
Determinação	01
Dinamismo	04
Empatia	02
Energia	01
Ética	02
Firmeza	02
Flexibilidade	02
Foco em resultados	01
Foco no cliente	01
Gostar do que faz	02
Humildade	01
Iniciativa	04
Jogo de cintura	01
Persistência	01
Persuasão	01
Posicionamento	02
Pró-atividade	04
Responsabilidade	01
Segurança	02
Vontade	02

Por fim, a tabela 09, exibe a classificação das características e peculiaridades do trabalho de consultoria de RH. O item mais levantado foi o “Conhecimento do cliente” que apresentou 36,36%. Ou seja, foi mencionado por quatro entrevistadas.

Tabela 09 – Classificação de Características do trabalho de consultoria de RH.

Características do trabalho	Frequência
Adversidade	01
Agilidade	01
Aprendizagem	01
Clima agradável	01
Conhecimento do cliente	04
Cumprimento de prazos	02
Desafios	01
Diversidade	01
Foco em resultado	01
Foco no cliente	02
Imprevisibilidade	01
Negociação	01
Participação	01
Percepção	02
Qualidade de serviço	01
Relacionamento humano	01
Sob pressão	01
Solução de problemas	01
Suporte ao cliente	01
Tomada de decisão	01
Trabalho em equipe	01

Por fim, e como última etapa deste processo de análise de conteúdo, ocorre a conversão dos resultados em competências. A classificação realizada antes auxilia o estabelecimento dessas competências relevantes para o trabalho em consultoria de RH. Assim como descrito no método, as competências serão identificadas com base no pensamento de Carbone *et al* (2006). Ou seja, serão definidas como referências de desempenho ou comportamento esperado, aquilo que tais profissionais, neste caso consultores de Recursos Humanos, precisam ser capazes de realizar.

As competências definidas foram elaboradas partindo-se dos itens que apresentaram maior frequência nas classificações acima citadas e podem ser visualizadas na Tabela 10. Conforme dito antes, as competências são combinações harmônicas, uniões, entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, que são as dimensões formadoras de uma competência.

Com isso, a tabela 10 logo em seguida, traz as competências que podem ser sugeridas após a realização da análise de conteúdo e baseadas na falas analisadas das entrevistadas na pesquisa feita. São sugestões que podem ser validadas em uma continuidade deste trabalho, assim como analisadas fatorialmente.

Tabela 10 – Competências definidas de acordo com a classificação.

Item da categorização	Definição das Competências
Agilidade	Atuar de modo eficaz e decidido utilizando como foco a urgência da atividade
Avaliação psicológica	Realizar avaliações psicológicas, com atenção e cuidado, utilizando instrumentos específicos da Psicologia
Comunicação	Comunicar-se com diversas pessoas com segurança e clareza por meio de sua postura pessoal e profissional
Conhecimento do cliente	Identificar o perfil do seu cliente com clareza e efetividade através de diversas formas de contato
Contato com clientes	Manter contato com os clientes de forma clara e objetiva através dos meios de comunicação disponíveis
Cumprimento de prazos	Cumprir prazos previamente definidos evitando atrasos baseando-se no conhecimento do mercado e sua própria eficiência
Dinâmicas de grupo	Desenvolver e aplicar dinâmicas de grupo com segurança baseando-se no perfil do processo seletivo em questão
Dinamismo	Realizar atividades diferentes simultânea e efetivamente conforme a necessidade do contexto
Divulgação de vagas	Desenvolver estratégias de captação de candidatos sem erros de público alvo através dos veículos de comunicação disponíveis
Entrevista de seleção	Identificar o perfil do candidato em um processo seletivo com atenção através das entrevistas realizadas
Flexibilidade	Demonstrar flexibilidade para atuar em diversas situações buscando a excelência no serviço prestado
Fluência verbal	Expor suas colocações de forma adequada à situação através de fluência verbal desenvolvida
Foco no cliente	Realizar suas atividades de modo que atenda seu cliente com qualidade e eficiência no serviço
Iniciativa	Predispor-se à execução de atividades com empenho analisando a necessidade da situação
Jogo de cintura	Adaptar-se a diversas situações de modo coerente e coeso utilizando flexibilidade e adaptação a mudanças
Levantamento da necessidade do cliente	Identificar as necessidades do cliente com observação, argumentação e percepção utilizando seus conhecimentos técnicos e comportamentais
Identificação de perfil de vaga	Identificar o perfil da vaga solicitada com perspicácia utilizando questionamentos e seu conhecimento do mercado de trabalho
Mercado de trabalho	Identificar as tendências do mercado de trabalho com profundidade utilizando veículos de comunicação e contatos profissionais
Negociação	Negociar com clientes e candidatos condições para a realização do objetivo servindo-se de honestidade e argumentação
Percepção	Investigar de maneira coerente os elementos que lhe tragam informações importantes para a realização do seu trabalho
Posicionamento	Posicionar-se de forma adequada, transmitindo segurança, diante de clientes e candidatos
Recrutamento	Recrutar candidatos para as vagas de forma ágil e eficiente por meio de divulgações específicas, banco de talentos ou indicações
Solução de conflitos	Resolver situações conflitantes com eficiência e objetividade baseando-se no contexto da em questão
Testes psicológicos	Atualizar-se sobre os assuntos relacionado à testes psicológicos através de divulgações, cursos ou estudos disponíveis na área
Treinamento	Elaborar e aplicar treinamentos específicos com qualidade exatidão utilizando o levantamento da necessidade do cliente
Triagem de currículos	Triar currículos com atenção a detalhes utilizando o perfil da vaga e seu banco de dados

O capítulo 05, próximo a ser apresentado neste trabalho, aborda a discussão desses resultados encontrados e estabelece relações com as referências bibliográficas do tema em questão.

5. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar, através das entrevistas realizadas, as competências necessárias para o bom desempenho de profissionais que atuam em Consultorias de Recursos Humanos em Brasília – DF.

Sabe-se que em Brasília há um crescimento do mercado de prestação de serviços. Com isso existem aqui grandes empresas especializadas neste trabalho e também em prestação de mão-de-obra terceirizada. Algumas das empresas pesquisadas, três delas, já terceirizaram ou terceirizam atualmente esse tipo de trabalho. A própria consultoria em si, é um tipo de empresa que realiza serviços para terceiros, seja Recrutamento e Seleção, seja uma pesquisa de clima, ou um treinamento.

O primeiro fator a ser avaliado refere-se ao cargo exercido por estas profissionais, conforme consta na tabela 01. Embora existam denominações diferentes, oito das 11 pessoas pesquisadas exercem o mesmo papel dentro de consultorias. As nomenclaturas encontradas são: “Psicóloga”, “Consultora de RH” e “Analista de RH”. Esses são nomes diferentes dados ao mesmo papel, ou seja, pessoas que realizam como principal atividade o recrutamento e a seleção de candidatos. As outras 03 participantes exercem cargos de supervisão ou coordenação nessas empresas.

Nessa mesma tabela nota-se que todas as entrevistadas têm formação superior em Psicologia. Fato que leva a acreditar no fortalecimento e na valorização da profissão para a realização desse trabalho. Devido a isso, prevalecem sujeitos do sexo feminino, o que já é visto na própria formação acadêmica.

A tabela seguinte, de número 02, mostra as principais atividades realizadas no dia-a-dia dessas consultoras. É possível constatar que as tarefas realizadas relacionam-se com processo de recrutamento e seleção de pessoas – R&S, visto como atividade mais operacional dentro do leque de serviços de Recursos Humanos. Dos 22 itens mencionados no total, 10 podem ser colocados como subitens deste tipo de processo. São eles: “avaliação psicológica”, que é feita com os candidatos selecionados para as entrevistas com os clientes; “contato com clientes”, que são os solicitantes das vagas; “devolução a candidatos”, que é o retorno aos mesmos com a finalização do processo seletivo; “dinâmicas de grupo”, uma etapa do processo seletivo; “divulgação de vagas”; “entrevistas de seleção”; “estruturamento de propostas” (não só de R&S, mas de outros serviços também); “*hunting*”, que é a busca de profissionais, busca de talentos *in loco*, “levantamento de perfil” da vaga; “recrutamento” e, por fim, a “triagem de currículos” para cada vaga em aberto. Isso pode ser visto na fala da entrevistada *Sujeito 05*:

“Atualmente, aqui a gente trabalha basicamente com recrutamento e seleção. Então a gente faz o levantamento de perfil, junto com a empresa, toda a parte de divulgação da vaga, recebimento de currículos, triagem de currículos, a gente liga, aplica teste... entrevistas... dependendo a gente faz dinâmica...”

Poucos profissionais mencionaram realizar as atividades voltadas para o RH Estratégico. Tais como “consultorias em empresas”, “pesquisa de clima”, “pesquisa salarial”, “descrição de cargos”, “supervisão de equipes” e “treinamentos”. Do total da amostra, apenas 04 pessoas executavam essas ou algumas dessas atividades. Com tais informações pode-se questionar se os psicólogos das consultorias de Brasília estão prontos para atuar com atividades mais estratégicas ou se essas empresas conseguem oferecer estes serviços com qualidade ou até se as consultorias são vistas apenas como agências de emprego. O senso comum normalmente confunde a Consultoria de RH com agências de emprego. Estas agências realizam encaminhamento de pessoas para as vagas disponíveis de seus solicitantes, porém, não oferecem a mesma qualidade e eficácia que o serviço de uma consultoria proporciona.

O que traz preocupação ao analisar a tabela 02 é se os profissionais estão se acomodando e limitando-se a executar somente o R&S. Conforme exposto, no capítulo 03 do referencial teórico deste trabalho, as consultorias são empresas de prestação de soluções de RH. Sendo assim, cabe aos profissionais desse tipo de empresa investigar a real necessidade do seu cliente. Por exemplo, será que por traz desse pedido de vaga não existe na verdade uma rotatividade de empregados? Caso seja isso, o consultor precisa ter a capacidade de oferecer ao seu cliente uma real solução ao seu problema, e não simplesmente selecionar um profissional que provavelmente estará insatisfeito dentro de pouco tempo e terá que ser substituído.

A tabela 03 menciona as atividades que são mais simples de executar. Ao analisá-la nota-se que não há unanimidade quanto a uma mais simples ou mais fácil. Ao contrário, durante as entrevistas houve dificuldade em encontrar alguma que se encaixe nessa questão. Isso leva a considerar que aquelas atividades mencionadas anteriormente, no mínimo, demandam conhecimento técnico ou tempo ou são interdependentes. Percebe-se também que aquelas que poderiam ser consideradas mais simples seriam as de rotina, aquelas executadas quase que diariamente como, por exemplo, “triagem de currículos”. Mas, de acordo com as falas das entrevistadas realmente não há uma que seja mais simples. Normalmente, assim como dito antes, uma depende da outra. Ou seja, se uma não for executada com qualidade pode comprometer todo o andamento do processo seguinte, das etapas seguintes, e gerar um

re-trabalho. Tal conclusão pode ser exemplificada através da citação da entrevistada *Sujeito 09*:

“...enfim, essa ai uma depende da outra. Não é que seja mais simples, mas que a qualidade de uma depende da outra...então, acaba sendo um processo. Eu vejo como uma coisa complicadinha, não tem como você separar.”

Na tabela 04, observa-se que mais da metade das entrevistadas informaram que o tipo de atividade mais complexa que executam é a “avaliação psicológica”. Segundo elas, essa tarefa demanda tempo, concentração, habilidade escrita, habilidade com testes e principalmente cuidado com o que está sendo escrito que pode vir a prejudicar a pessoa avaliada. A entrevistada *Sujeito 03* demonstra isso com a seguinte fala:

“...a confecção de um laudo é mais complexo, você tem que estar atento a muitos detalhes, tem que analisar tanto a postura do profissional, o que ele te passa em comportamento e atitude e o que ele te passa também em dados quantitativos ali na testagem... A confecção de um laudo psicológico é mais complexo com certeza, exige mais concentração...”

Avaliar uma pessoa psicologicamente envolve percepção e sensibilidade. Sendo essas características importantes também para a realização da segunda tarefa mais complexa, de acordo com os resultados encontrados. Tal atividade é o “Levantamento da necessidade do Cliente”. Ou seja, os profissionais de consultoria necessitam ter percepção aguçada e sensibilidade para captar das pessoas informações suficientes para concluir algo concretamente. Tal como mencionado pela participante *Sujeito 01*:

“Levantamento da necessidade do cliente, certificar as necessidades com o que a gente pode apresentar de soluções para ele. Ir de encontro com o que ele está buscando, né?! Fazer com que ele encontre realmente o que ele está buscando...”

Desta tabela foram elaboradas 03 competências relevantes para esse tipo de atuação, baseadas nos itens que foram mais relatados. Estas competências podem ser visualizadas na tabela 10.

A tabela seguinte, de número 05, proporciona uma descrição de características importantes para a atuação de profissionais em consultorias de RH. Diversos itens foram mencionados, totalizando 28 qualidades pessoais. Entende-se que algumas são semelhantes e podem ser agregadas como uma só, como por exemplo, relacionamento “inter-pessoal” e “saber lidar com pessoas”. Aqueles que foram mais relatados foram: “dinamismo”, “facilidade de comunicação” e “pró-atividade”.

Entretanto, é interessante analisar essa tabela como um todo. Considerando todos os itens mencionados pode-se concluir que este trabalho é tipicamente dinâmico, onde uma

pessoa precisa ter “criatividade”, “argumentação”, “agilidade”, “paciência” para poder solucionar problemas e “trabalhar sob pressão”, com metas e prazos. Esses profissionais estão em contato constante com clientes e com candidatos para executar o seu trabalho com qualidade. Assim, é possível identificar que tais consultores necessitam de “negociação”, “sensibilidade”, “postura profissional”, “fluência verbal”, “foco comercial” e “compreensão” por estar sempre em contato com pessoas e necessitando destas para a conclusão do seu trabalho. Uma citação interessante para exemplificar a diversidade de características necessárias é a da pesquisada *Sujeito 04*, que diz o seguinte:

“Gostar muito de lidar com pessoas, ser dinâmica, comunicativa, ter facilidade para resolver problemas, ser criativa para resolver conforme forem surgindo, facilidade de relacionamento interpessoal, ser observadora, compreensiva, tem que ter um olhar clínico, perceber o que está por trás daquilo, ter uma visão do todo, do que pode acontecer. Perceber.”

Qualquer tipo de atividade exige alguns conhecimentos para que seja realizada, no caso do presente estudo, estes elementos estão categorizados na tabela 06. Conforme a literatura estudada os conhecimentos são as informações adquiridas pela pessoa, aquilo que ela precisa saber para concluir bem uma atividade (BITENCOURT 2004). As pessoas entrevistadas identificaram 19 itens relevantes. Porém, aqueles que foram mais mencionados foram “mercado de trabalho”, “testes psicológicos” e “formação acadêmica em psicologia”.

O trabalho em consultoria, assim como visto anteriormente, exige atualização com as tendências do mercado de trabalho. Fato que se justifica devido à necessidade de conhecer salários, demandas de vagas, cursos oferecidos e mais procurados, dificuldades que encontrará para fechar uma vaga. Dominando esse conhecimento a consultora pode negociar com o seu cliente e alinhar o perfil de uma vaga de forma coerente. Conhecer sobre testes psicológicos é essencial para a elaboração de um parecer de candidato e avaliação do perfil psicológico desta pessoa. Por fim, a formação acadêmica em Psicologia tem sua necessidade por relacionar-se com a percepção e com os conhecimentos técnicos que são adquiridos ao longo do curso. A participante *Sujeito 08* relata isso da seguinte forma:

“... conhecimento principalmente de testes psicológicos, ... conhecimentos de psicologia para você ter uma argumentação firme, né?! ...tem que ter um conhecimento de mercado... São mais essas questões mesmo de comportamento humano.”

Na tabela 07, constam as habilidades importantes para a atuação desse profissional. Assim como mencionado no referencial teórico, as habilidades estão aqui definidas como a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido, o que se deve saber para alcançar um bom

desempenho. Na presente pesquisa, as habilidades encontradas foram: “comunicação”, “fluência verbal”, “jogo de cintura”, “negociação”, “solução de conflitos”, “trabalho em equipe” e “sensibilidade”.

Assim como foi definido, as habilidades referem-se às coisas que a pessoa precisa saber fazer. Com isso, reforçam-se aquelas qualidades pessoais que foram definidas antes. Um consultor de RH precisa e deve desenvolver habilidades que o auxiliem em seu trabalho. É necessário que haja uma pré-disposição a se adequar a este perfil profissional. Ou seja, não há a obrigatoriedade de ter todas essas habilidades inicialmente prontas, porque o exercício da função é aprendido no dia-a-dia do trabalho na consultoria de RH. A entrevistada *Sujeito 02* demonstra bem a diversidade de habilidades necessárias na sua fala:

“Comunicação, fluência verbal, dinamismo, iniciativa, visão de negócio, tem que amar de paixão o que faz senão não agüenta o tranco. Argumentação...”

As práticas de RH podem ser aprendidas na dia-a-dia de trabalho, desde que o sujeito tenha uma pré-disposição a aprender e a adaptar-se ao tipo de rotina em questão. A formação acadêmica destes profissionais prepara o Psicólogo para a atuação clínica, mas as pessoas recém formadas encontram dificuldades em seguir nessa área da Psicologia. Portanto, o positivo é que um sujeito pode ingressar no mercado de trabalho com RH, sem ter tanta experiência. Porém, emerge a questão da qualidade deste trabalho e pode-se relacionar isso com o a limitação dita inicialmente deste profissional atuar somente com Recrutamento e Seleção de pessoas.

Na tabela 08, estão apresentados os resultados encontrados que se referem as atitudes. Aqueles que foram mais citados são: “agilidade”, “dinamismo”, “iniciativa” e “pró-atividade”. Alguns desses itens têm estreita relação, são complementares ou similares, como “iniciativa” e “pró-atividade”. Entretanto, são características de extrema importância para esse tipo de trabalho, pois são aspectos que tal profissional necessita ter vontade de fazer. Voltando à questão da pré-disposição para realizar algo, outros itens importantes também foram mencionados pela entrevistada *Sujeito 07*:

“Persuasão, firmeza, boa memória, sensibilidade, sensibilidade... pra... maturidade psicológica mesmo, autocontrole, habilidade de negociação muito forte... muito forte mesmo...”

A penúltima tabela, de número 09, contém informações sobre as peculiaridades do trabalho em consultoria de RH. Ou seja, aquelas características que são típicas desse tipo de organização. Nela, os principais elementos mencionados são: “conhecimento do cliente”,

“cumprimento de prazos”, “foco no cliente” e “percepção.” Pode-se concluir que, assim como mencionado no capítulo 03 da fundamentação teórica deste trabalho, o trabalho de uma consultoria exige que seus profissionais trabalhem com “qualidade no serviço” prestado, dando atenção ao seu cliente, procurando identificar a identidade deste com o máximo de informações possíveis e sempre trabalhando com prazos definidos. Além, é claro de cumpri-los. Assim, exige “agilidade”, capacidade de “negociação”, “foco em resultados”, “relacionamento humano” e saber lidar com “desafios” e “imprevisibilidade”. Na fala da consultora entrevistada *Sujeito 10*, contata-se o que foi dito no referencial teórico deste trabalho:

“A consultoria, esse nome já requer o que?! A gente dar um suporte ao cliente... em relação as demandas dele, em relação a tudo que ele precisar... então a gente levanta o problema do cliente e tenta solucionar aquele problema, né?! O fato consultoria requer isso, você dar... é... você expor as suas idéias, pelo seu conhecimento, pela sua experiência, é... e solucionar o problema...”

Todas essas características que foram identificadas contribuem para a sugestão das competências profissionais relevantes para essa atuação, assim como consta na tabela 10. O conjunto dos elementos conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA's, também são importantes e auxiliam na definição e no estabelecimento dessas competências.

A tabela 10 contém sugestões de competências que foram identificadas com a presente pesquisa. Tais competências foram elaboradas tomando-se como base aqueles itens citados mais vezes no total das entrevistas, ou seja, aqueles que têm frequência e porcentagem maior. Todas essas competências foram elaboradas de acordo com comportamentos ou desempenho referentes ao trabalho. Relacionam-se com características de desempenho profissional. Estão descritas conforme competências profissionais importantes e correspondentes com o que tais consultores de RH necessitam apresentar. Consistem em comportamentos que tais profissionais precisam realizar. Lembrando que são aqui colocadas considerando-se a análise de conteúdo realizada, além de retiradas da categorização feitas com base nas questões das entrevistas que ocorreram.

Todas essas competências estão definidas, assim como consta no método, de acordo com a teoria de Carbone *et al* (2006). Elas auxiliam na descrição das atividades do cargo de consultor de RH, especificamente dos que atuam com vínculos empregatícios em Consultorias de Soluções de Recursos Humanos.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme pôde ser constatado nos dados da presente pesquisa, a formação superior que prevalece entre os profissionais pesquisados que atuam em Consultorias de Recursos Humanos é em Psicologia. Em Brasília, a quantidade de empresas deste tipo é significativa, porém, não são todas que oferecem mais de dois tipos de soluções de RH e existem há mais de 05 anos. Com o estabelecimento desses dois critérios a população que poderia ser pesquisada foi reduzida.

As empresas que tiveram profissionais participando dessa pesquisa atuam principalmente com Recrutamento e Seleção de pessoas e oferecem prestação de outras soluções de Recursos Humanos, tais como: avaliação psicológica, treinamentos, pesquisa de clima, avaliação de desempenho, cargos e salários, recolocação profissional e consultorias à empresas. Entretanto, nota-se que existe uma limitação ou demanda maior para o processo de Recrutamento e seleção.

Com a análise dessa pesquisa pode-se concluir que existe a necessidade de que essas empresas proporcionem a seus clientes soluções mais diversificadas dentro do grande leque de opções que o Recursos Humanos compreende. É necessário investigar melhor a real necessidade do cliente para que boas e eficientes soluções sejam oferecidas. É claro que muitas vezes essa limitação é imposta pela própria organização que mantém o seu foco comercial para o Recrutamento e a Seleção. Neste caso, por serem empresas de Consultoria de Recursos Humanos não podem ficar limitadas, precisam diversificar e intensificar as suas ações também para o RH Estratégico. Existe a necessidade de ampliar, divulgar e acrescentar algo mais em seus serviços.

Assim conforme dito antes, no referencial teórico, o senso comum confunde a especialidade de uma consultoria com o trabalho de agências de emprego. Entretanto, cabe aos profissionais que estão nessas Consultorias de RH, tornar esse trabalho mais valorizado, mais essencial e mais bem divulgado no mercado.

Com os resultados encontrados nas entrevistas é possível identificar as principais características e exigências do trabalho em uma Consultoria de RH. Esse tipo de empresa desenvolve atividades especializadas, ágeis, personalizadas - porque cada cliente tem um perfil diferente - e tem intenso foco em resultados. Este último elemento é importante, pois todas as consultorias, por serem prestadoras de serviço, faturam de acordo com o serviço que foi prestado. Isso provoca a necessidade de que o trabalho seja realizado com a máxima

qualidade possível, além de ter rapidez, dinamismo e superação de expectativas dos clientes solicitantes da solução de RH.

Conforme Zanelli (2002) menciona, o psicólogo organizacional precisa ter compreensão de fenômenos sociais, culturais e psicológicos. Segundo ele, os processos que dizem respeito ao psicólogo organizacional são aqueles que oferecem suporte à elaboração e condução estratégica da empresa. Ou seja, seu papel é o de agente de mudança, como consta no item 2.3 do referencial teórico. Cabe a este profissional proporcionar melhorias para as organizações que atendem e alinhar o alcance dos objetivos pessoais dos funcionários com os planos estratégicos da empresa.

Devido ao tempo determinado para a realização desta pesquisa ter sido escasso, praticamente três meses, sugere-se que esse trabalho possa ter continuidade. Recomenda-se como necessário e interessante poder realizar entrevistas com uma amostra maior de consultores e de consultorias. Isso facilitaria a identificação completa dos perfis desses profissionais, do mercado de trabalho, das possibilidades de atuação e dos CHA's necessários para isso. A amostra aqui pesquisada é considerável em relação ao mercado de Brasília e aos critérios definidos inicialmente. Porém, poderia ser maior se o tempo de duração do trabalho tivesse sido mais longo. Outro fator que também impediu que a amostra fosse mais ampla, conforme mencionado no método, foram os agendamentos das entrevistas. Assim como dito, os horários desses tipos de profissionais são imprevisíveis e isso dificulta a realização da coleta de dados. Ao pesquisador cabe a persistência para conseguir agendar e realizar as entrevistas que precisa para concluir o seu trabalho.

Seria válido também, como uma próxima etapa deste trabalho, realizar a validação das competências aqui sugeridas. Com isso seria possível identificar aquelas que são pontos fortes e aquelas que necessitam de desenvolvimento, necessitam ser trabalhadas. Contribuindo então para complementar o perfil do Psicólogo Organizacional e enfatizando aqueles que trabalham especificamente em Consultorias de Recursos Humanos.

Conforme visto, as competências aqui sugeridas têm relação direta com os relatos encontrados e com os elementos que foram mais frequentes nessas falas. Têm como base principal as dimensões da competência, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) e foram sugeridas como comportamentos e desempenhos no trabalho desses profissionais. Ou seja, são comportamentos que estes consultores de RH necessitam apresentar, mostrar ou realizar. Então, seria de grande valia validar essas sugestões de competências com uma amostra maior, validar semanticamente um questionário, aplicá-lo e

fazer a análise fatorial dos resultados encontrados para que assim fossem estabelecidas tais competências profissionais relevantes.

A pesquisa realizada desenvolveu-se de forma satisfatória e consegue contribuir, assim como já foi mencionado, para o estabelecimento e a definição da atuação de profissionais em Consultorias de RH. Ou seja, contribui com a definição desse perfil específico de trabalhador e consegue levantar os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para esse tipo de trabalho. Cabe, assim como mencionado antes, uma continuidade ao que foi feito para que então sejam estabelecidas as competências com maior riqueza de profundidade e de uma perspectiva amostral maior.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T A; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2002.

BRETAS PEREIRA, Maria José Lara de, **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial** - São Paulo: MAKRON Books, 1999.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo, BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista e VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

_____, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. – São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz, Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa, CARVALHO, Ieda Vecchioni, OLIVEIRA, João Luiz Carvalho Rocha de, ROHM, Ricardo Henry Dias **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LIMA, Frederico O; TEIXEIRA, Paulo C., **Direcionamento estratégico e Gestão de Pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Antônio Carlos de, **O início de um novo negócio: um alerta ao empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 2004.

NERI, Aguinaldo, **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: Papirus, 1999.

ORLICKAS, Elizenda, **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

PEREIRA, Francisco E., **Consultoria: consultores e clientes**. São Paulo: Livro Érica Editora, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, José Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto alegre: Artmed, 2004.

_____, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed (2002).

ZARIFIAN, Philippe, **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de entrevista.....	56
Apêndice B – Entrevistas realizadas.....	57

Apêndice A - Questionário de entrevista

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Ciências da Saúde – FACS

Curso de Psicologia - Monografia

Orientador: Antônio Isidro da S. Filho

Aluna: Amanda Célia M. de O. Rebelo

RA: 2031072-6

Entrevistado: _____

Local de trabalho: _____ **Cargo:** _____

Escolaridade/Formação: _____

Idade: _____ **Data da entrevista:** _____

Sexo: () F () M

- 1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.
- 2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?
- 3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?
- 4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?
- 5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?
- 6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?
- 7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?
- 8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Apêndice B – Entrevistas realizadas

Entrevistado: Sujeito 01

Local de trabalho: Consultoria A

Cargo: Diretora e Proprietária/Psicóloga

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo / Pós-graduação em Gestão de pessoas

Idade: 46 anos

Data da entrevista: 27/08/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Contato com o cliente, acompanhamento das atividades da equipe, busca de atualização do mercado e das tendências, desenvolvimento de atividades administrativas, financeiras e comerciais..., só e... treinamento da equipe e externo (cursos para o público alvo).

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Ahhh...a parte técnica... a área técnica, a área de criação, de desenvolvimento, a área de expansão, de ampliar as possibilidades dentro do cliente. O RH dentro da empresa! A parte técnica, dentro do escopo que você está procurando seriam as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, consultoria, diagnóstico, cargos e salários, avaliação de desempenho, clima, dinâmicas...

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Levantamento da necessidade do cliente, certificar as necessidades com o que a gente pode apresentar de soluções para ele. Ir de encontro com o que ele está buscando, né?! Fazer com que ele encontre realmente o que ele está buscando. Porque as vezes o cliente pede uma coisa mas não é o que a gente está buscando, a gente tem que dar uma volta para depois chegar no ponto.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Assertividade, raciocínio lógico e seqüencial, capacidade de síntese, facilidade de comunicação, criatividade, visão do todo.

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Conhecimentos necessários?! É...necessários são aqueles que estão disponíveis em bibliográfica, aplicação de testes, ética - conhecimento da ética -, acadêmico, né?! Das oportunidades de aplicabilidade, daí realmente sentir. Porque o RH é muito sentimento, né?! Percepção! Então, quando você começa poder aplicar a sua assertividade, associada ao conhecimento técnico dá um bom casamento.

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Posicionamento, jogo de cintura, transmitir segurança e credibilidade.

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Querer fazer, querer surpreender, acreditar, sempre com... com humildade, dos dois lados, né?! Eu costumo dizer que o RH ele no mínimo satisfaz 03 pessoas, no mínimo três: o cliente, a pessoa que foi contemplada e a gente!

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: Sob pressão sempre, um clima agradável de competitividade, participação... nas vitórias e também nas derrotas, equipe, eu acho fundamental trabalho em equipe, comprometimento com a satisfação do cliente e sempre e sempre respeito. Seja com o candidato, com o cliente, seja com nós mesmos. É a base, né?! Porque nós lidamos sempre com pessoas!

Entrevistado: Sujeito 02

Local de trabalho: Consultoria B

Cargo: Consultora de RH

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo em Psicologia

Idade: 24 anos

Data da entrevista: 30/08/2007

Sexo: (X) F () M

1 – Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Bom, a “B” Consultoria é uma empresa que trabalha com consultoria em RH, então, são soluções empresariais dentro do RH e dentre essas soluções trabalhamos com recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de perfil, avaliação de potencialidade, treinamento e desenvolvimento de profissionais. Então, tem a gama ai de quesitos, né? A necessidade maior hoje, o foco maior hoje dentro da “B” é recrutamento e seleção de pessoal, 70% do nosso serviço é recrutamento e seleção. Fazemos alguns treinamentos, muitas avaliações de perfil e avaliações de potencialidade.

2 – Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Nenhuma! Todas são complexas!

Mas, qual você tem mais facilidade?

Resposta: Recrutamento e seleção, mas depende de como você vê isso. Recrutamento hoje em dia a gente está ai com mercado bem escasso de bons profissionais, tem muita vaga, né? Bobeira de quem fala que não tem vaga, vaga tem, o que não tem são profissionais qualificados. A nossa maior dificuldade hoje é encontrar os profissionais que queiram desempenhar uma carreira legal na área privada. Brasília tem muito essa cultura de concursos públicos.

3 – Qual ou quais as atividade que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Olha... eu gosto de tudo! São mais demoradas, mais técnicas as avaliações de perfil. Porque você precisa ter um tempo para analisar os testes e elaborar o laudo, o parecer. Demanda mais tempo, mais atenção, mais concentração, mas não é chato!

4 – Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Tirar o pé do chão, tem que ser ligada no 220v, energia a mil, tem que ter habilidade para fazer 10 coisas ao mesmo tempo. Então é um telefone com o cliente cobrando a vaga, entrando em contato com o Correio Brasiliense para fechar anúncio, triando currículo no sistema, pegando referência de candidato. Tem que ter muita dinâmica e principalmente foco comercial. Consultoria trabalha com diversos clientes de atitudes e necessidades diferentes. Então, você tem que se moldar para atender a necessidade de todos eles. Então, essa habilidade de comunicação, fluência verbal, habilidade comercial para fidelizar o cliente, se o cliente não abre vagas, não ganha dinheiro.

5 – Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Conhecimento que você diz é informação, né? Um curso superior é interessante, seja na Psicologia, Administração, desde que com foco em RH. É importante um curso superior, te agrega bastante. E... a prática, né? Não... claro que dá para entrar para trabalhar em consultoria sem experiência, mas aí você será moldada para aquela coisa. Então, tem que ser uma pessoa desinibida, que não tenha dificuldade em lidar com pessoas porque seleção é isso o tempo inteiro, tem que ter uma argumentação legal para questionar o candidato. Agora em questão de informação, um curso superior, uma especialização, um

MBA é sempre bem vindo. Mas, isso não é um requisito básico, a gente encontra bons profissionais aí sem esse tipo de formação. O inglês é importante, não é primordial mas é interessante que se tenha um inglês porque as vezes tem que entrevistar alguém que vem de fora, ou checar as referências profissionais em outro país, ou você atende um cliente que só fala língua estrangeira.

6 – Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Comunicação, fluência verbal, dinamismo, iniciativa, visão de negócio, tem que amar de paixão o que faz, senão não aguenta o tranco! Argumentação.

7 – Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Resposta: Tem que ter jogo de cintura com o cliente, flexibilidade, saber trabalhar sob pressão, muita energia. Acho que é isso!

8 – Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: Primeiro conseguir clientes, você tem que ter uma carteira de clientes, né? Conhecer o cliente, visitar a empresa, conhecer as necessidades dele, tentar entender a empresa como um todo, estudar aquela empresa, pois você vai vender aquela empresa para os candidatos, né? Muito irônico dizer que a gente não vende, porque a gente vende a empresa para o candidato, às vezes a gente tem que implorar pro cara querer trabalhar lá. Então, primeiro você tem que conhecer o seu cliente, conhecer o mercado dele, conhecer o que ele está buscando as necessidades, porque a gente está prestando uma consultoria, né? E feito isso, fazer o levantamento de perfil junto com o cliente, saber as necessidades, as maiores dificuldades, os desafios para aquela vaga, as perspectivas. Fazer a triagem dos currículos conforme o perfil que o cliente encaminhou. Entrar em contato com os candidatos, agendar seleção, realizar dinâmica, marketing pessoa, entrevista individual, checagem de referências, bate um papo com o cliente, encaminha para o cliente, dar uma orientação para o candidato que às vezes falta uma apresentação...

O que você acha que é peculiar de consultoria? O que você acha que diferencia o trabalho de consultoria para o de empresa?

Conhecer o cliente, esse é o maior diferencial. A gama de clientes que você tem e atender particularmente cada um deles, cada um com sua peculiaridade.

Entrevistado: Sujeito 03

Local de trabalho: Consultoria B

Cargo: Consultora de RH

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo – Psicologia

Idade: 24 anos

Data da entrevista: 30/08/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Aqui cada uma atende alguns clientes, né?! Algumas vagas a gente trabalha juntas também, né?! Dependendo da dificuldade ou da quantidade de vagas, quando abre muita vaga ao mesmo tempo a gente faz meio que juntas. Nosso carro-chefe aqui é recrutamento e seleção mesmo. Então, a gente costuma fazer duas, três seleções por dia, né?! A gente chama aí 20 candidatos em média, dependendo da complexidade da vaga, né?! 20 candidatos, enche essa sala, faz dinâmica de grupo, tudo focado na vaga que tá aberta, né?! As dinâmicas sempre voltadas pro dia-a-dia que o profissional vai encontrar na empresa, marketing pessoal. A gente faz, depois que o candidato sai, os pré-selecionados a gente faz a checagem de referências profissionais. Checar nas duas últimas empresas como é que foi a conduta do profissional, o motivo da saída. Não sei se as outras consultorias trabalham com essa checagem, né?! É um diferencial que a Intelijob oferece. Depois disso... tem também contato com o cliente, visitas de clientes...muitas vezes clientes novos que entram em contato conosco pra proposta, pra um levantamento de perfil também, a gente atende. Então, é comum a gente sair pra atender cliente fora também. Receber cliente aqui pra participar do recrutamento e seleção, é bem comum que os clientes venham até aqui. E é interessante porque assim a gente alinha o perfil legal quando ele vem até a consultoria. O que mais?! Recrutamento e seleção, a gente faz avaliação de perfil também, não com tanta frequência como recrutamento e seleção, mas avaliação de perfil também. Só quando a empresa pede. Poucos clientes nossos que já tem um pacote fechado, por exemplo, que sempre faz avaliação de perfil e isso estaria aí incluído na taxa, a gente faz recrutamento e seleção, muitas vezes é opcional. Na maioria das vezes a empresa solicita quando tá na dúvida, ou é um cargo de gerência, né?! Supervisão... aí faz a avaliação de perfil, testes psicológicos, a entrevista e depois a confecção de um laudo psicológico, né?! Treinamento né...motivacional, de vendas, geralmente em fins de semana. Treinamento bem comportamental mesmo. Tem também vaga temporária, elaborar proposta, por exemplo, de programa de trainee, programa de estágio para as empresas. Isso com menos frequência, né?!

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Ah...o que eu faço com mais frequência são os mais simples. Hoje eu tenho muita facilidade no recrutamento e seleção. Bom, mais aí tem as vagas mais complicadas, né?!Pela região que a gente tá, tem um cliente em uma área industrial...é mais difícil encontrar um profissional que tenha experiência na área contábil de uma indústria. Em Brasília não tem muita indústria...Então, a gente rala mais, né?! Outra atividade que a gente faz com muita frequência é buscar os profissionais ou em campo mesmo, ou divulgação em faculdades, em cursos... quando é vaga de estágio a gente vai muito nas universidades pra fazer divulgação, procurar contatos, listas de e-mails. Já tive casos aí de ir pra shopping procurar vendedor. Preciso de uma vendedora assim, assim e tal...a gente vai no comércio procurar tal pessoa. Se faz um pouco de cliente pra fazer o hunting mesmo.

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Mais complexa...a confecção de um laudo é mais complexo, você tem que estar atendo a muitos detalhes, tem que analisar tanto a postura do profissional, o que ele te passa em comportamento e atitude e o que ele te passa também nos dados quantitativos ali na testagem. A confecção de um laudo psicológico é mais complexo com certeza, exige mais concentração... Aqui a gente faz bastante também é... quando a gente faz só recrutamento e seleção e entrevista com os profissionais... é enviar um parecer de entrevista que não envolve nenhuma informação de testagem porque é só um parecer da entrevista que você faz, da dinâmica, né!? Então, é complexo também. Uma atividade que a gente faz com bastante frequência também é construir cases, construir dinâmicas para as oportunidades. Por exemplo, tem um cliente que tem um seguimento bem diferente... é um cemitério. Eu vou construir um case pra ele, é... para uma vaga de subgerente, as rotinas que esse profissional vai ter, os conflitos que ele pode encontrar e os questionamentos que esse candidato precisa desenvolver ali em uma dinâmica de grupo. É complexo porque a gente tem que ter as informações da empresa, então a gente liga, a gente checa as informações com a empresa, ou pesquisa bastante no site...e procura alinhar os conflitos que o profissional pode encontrar no dia-a-dia de trabalho pra colocar na dinâmica e ver como é que ele reagiria ai diante dessas situações.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Rapidez de raciocínio porque é tudo muito rápido. Ontem eu fiz 03 seleções, era bastante coisa, você tem cliente ligando, tendo que checar referências, atender cliente novo também, que liga. Então assim, chegou um momento que eu tava pegando o meu recado no mural e indo no banheiro ler o recado que tinham me deixado. É muita correria, então tem que ter uma energia boa, a boa memória também é essencial. Porque é muita vaga, abre e o cliente fala: olha, eu preciso de urgência nessa vaga, você não lembra de ninguém que participou ai com você? Então, você tem que lembrar rápido, e além de lembrar do candidato tem que lembrar aonde você ligou ele, ou o nome dele pra poder puxar no sistema. A gente tem a facilidade de ter o banco virtual, então facilita bastante puxar esses cadastros pelo site. Mas mesmo assim as vezes...poxa eu lembro do cara mas não lembro pra que que ele participou comigo.

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Você tem que conhecer...ler bastante...é um conhecimento da atualidade, você tem que conhecer de mercado de trabalho, o que cresce no país porque se não você não consegue vender a vaga. Por exemplo, vagas que a principio as pessoas não se interessam... no seguimento de construção civil...você tem que abrir no momento da seleção que é uma oportunidade muito boa pro profissional investir hoje na construção civil que é o mercado que mais crescer hoje no Brasil. Um outro seguimento, é o seguimento Gráfico, o segundo que mais cresce. Você tem que ter essas informações pra abrir pros candidatos, porque nem sempre os candidatos sabem disso. As vezes eles estão lá em uma empresa trabalhando há 10 anos e não vê perspectiva nenhuma fora. Então você abre... não, olha aqui você tem possibilidade de crescimento. A área comercial, por exemplo, tem gente que chega aqui e Deus me livre ser vendedor, né?! Nunca trabalhou, as vezes é primeiro emprego e Deus me livre ser vendedor. Daí, se você vai ser vendedor, você vai fazer qualquer coisa daqui pra frente, a chance de você se dar bem vai ser boa. Porque qualquer coisa que você for fazer você tem que se vender pra fazer o seu trabalho. Mesmo se você for médico, veterinário...qualquer coisa. Tem que tá sempre

atualizado, além do conhecimento da psicologia, tem que ler, tem que saber de comportamento, de pesquisa de clima...

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: De habilidade...eu diria uma habilidade de negociação, eu vendo o tempo todo os meus candidatos pros meus clientes e os meus clientes pros meus candidatos. Criatividade, porque muitas vezes a gente sugere pro cliente. Por exemplo, era uma vaga que não fechava, não fechava... nunca, aí eu sugeri. Não... vamos mudar um pouquinho isso aqui, esse perfil dessa vaga, vamos buscar gente, né?! Vamos abrir um pouco esse perfil, porque o cliente ele detalha um perfil pra gente e a gente trabalha dentro daquilo. Aí você não acha, você não acha até o ponto que você... vamos subir um pouco essa pretensão pra conhecer, depois a gente vê, negocia ou...Ah...vamos buscar pessoas que não são ali da região onde você delimitou...ou vamos procurar alguém de outro curso, não só do curso de Mkt por exemplo, vamos abrir pra um outro curso, sei lá... Habilidade de...bom, raciocínio também. Raciocínio lógico, né?! Tem que ter um sonho de pensar mais pra frente, né?!

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Pró-atividade, né?! Você conseguir se antever a um problema. Como eu falei antes a rapidez também, agilidade é muito importante, dinamismo, flexibilidade. Porque a gente lida assim, com vagas desde ajudante braçal, mecânico, bem operacionais. As vezes com ensino fundamental completo ou incompleto, né?! Porque são várias vagas, as vezes mais técnicas que não precisa ter a escolaridade mas o cara tem que ter vivência naquela área. E também tem os gerentes que ganham 10 mil reais por mês, tem casos aí super acima. Cargos de TI, que a gente não entende nada...aquele monte de sigla, né?! Então, essa flexibilidade é muito importante. Olha, a questão também da competitividade, eu acho que é interessante porque por mais que você pense, né?! Você tem que pensar mais no seu cliente do que no seu candidato. Porque muita gente vem aqui e chora suas mágoas, eu já acompanhei profissionais do RH que mantém por ser muito frágil, por ter uma característica de psicólogo clínico, talvez era um psicólogo com a postura mais de acolhimento, de ouvir e que não tem aquela postura de: se esse cara tá precisando de trabalho, todo mundo tá precisando. Então, você tem que ter uma postura rígida e séria. Ah, ele é simpático, ele tá aqui comigo, na minha frente, falando que precisa trabalhar, mas poxa, o histórico dele não é interessante pra mim. Então, eu não vendo aquele candidato só porque ele precisa trabalhar, só porque ele é muito simpático, ou porque ele liga aqui e me manda chocolates... Tem que ter certa frieza no relacionamento.

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: O peculiar é estar sempre vendendo pessoas e vendendo clientes. Você tá sempre fazendo isso, tem candidato que... ah o candidato é muito bom, já fiz proposta pra ele várias vezes. E assim, é isso, você tem um... o seu negócio são pessoas. Então, você tem os clientes e os seus candidatos, você faz essa ponte entre os dois. Você tá o tempo todo buscando candidato para o seu cliente e não, não cliente pro seu candidato, porque a gente não trabalha com esse tipo de recolocação. Isso seria a recolocação profissional no mercado e a gente não trabalha com isso. Mas... é o tempo todo buscando pessoas com seus talentos. Né, é o tempo todo lendo currículo, pensando aonde que você vai achar tal profissional, né?! Porque assim, os clientes não contratam a gente pra achar profissional

que tá cheio por ai, se não ele não precisa contratar uma consultoria. Ele tem um contrato com uma consultoria para achar as vagas mais difíceis. Pras vagas mais difíceis, nem sempre a gente tem o cara no banco de dados. Ou as vezes a gente tem o cara no banco de dados e ele tá trabalhando, não sai da empresa dele por um valor mínimo. Ai você não pode oferecer aquilo pra ele. Então é o tempo todo tentando. Eu saio daqui, vou pra casa pensando onde é que eu vou achar um analista fiscal pra tal empresa. É o tempo todo assim, você não para de trabalhar... você fica o tempo todo ligado, é 24horas pensando.

Entrevistado: Sujeito 04

Local de trabalho: Consultoria A

Cargo: Psicóloga

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo em Psicologia

Idade: 25 anos

Data da entrevista: 31/08/2007

Sexo: (X) F () M

1 – Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia

Resposta: Bom, recrutamento e seleção, análise de currículos, contato com clientes e candidatos, entrevistas coletivas, individuais e por competências, receber emails de candidatos e cliente e analisá-los, encaminhamento de candidatos, dinâmicas de grupo, consultorias em empresa, elaboração de atividade para treinamento, elaboração de pareceres, resolução de problemas, tanto de clientes como de candidatos, visita a clientes e levantamento de perfil.

2 – Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Acho que o simples é o recrutamento e seleção, contato com clientes, as entrevistas, essa parte de pareceres também... tudo que envolve o processo seletivo eu acho bem mais simples. Desde o contato por telefone, triagem de currículos até encaminhar candidatos e fechar o processo.

3 – Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Acho que as atividades que seriam mais complexas é a consultoria, a própria consultoria porque cada cliente tem um perfil diferente, tem a sua particularidade, são super imediatistas, querem tudo para ontem. Então, a gente tem primeiro que entender o que ele quer para poder ir trabalhando com eles para que ele entenda como que é o processo, como é que as atividades podem ser realizadas para que a gente tenha um bom resultado.

4 – Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Gostar muito de lidar com pessoas, ser dinâmica, comunicativa, ter facilidade para resolver problemas, ser criativa para resolver conforme forem surgindo, facilidade de relacionamento inter-pessoal, ser observadora, compreensiva, tem que ter um olhar clínico, perceber o que está por trás daquilo, ter uma visão do todo, do que pode acontecer. Perceber.

5 – Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Conhecimentos teóricos e técnicos de recrutamento e seleção, gestão e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, cargos e salários, a consultoria, os procedimentos internos da consultoria, treinamento e desenvolvimento, rotinas administrativas de RH, técnicas e testes, dinâmicas de grupo e conhecimento de informática em geral.

6 – Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Bom, habilidade de negociação, de solucionar conflitos, habilidade para planejar e conduzir entrevistas, de triar currículos, de aplicar e analisar testes, habilidade para aplicar dinâmicas, capacidade de síntese isso relacionado a parecer, é... capacidade de dar feedbacks aos candidatos no fechamento dos processos seletivos. E comunicação inter-

pessoal, planejamento, administração do tempo porque são várias atividades ao mesmo tempo e facilidade para lidar com situações inusitadas, jogo de cintura.

7 – Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Resposta: Acredito que agilidade, dinamismo, empatia para lidar com os candidatos, bom-humor por conta do clima, equilíbrio emocional, foco em resultados, foco no cliente, comprometimento. Ah... e também comportamento ético, né? Ao aplicar teste e com os candidatos.

8 – Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: O trabalho de consultoria é diferente porque em uma empresa própria a pessoa tem como acompanhar, ver o crescimento da pessoa. A gente tem como fazer isso sim, em consultoria. Mas, como a nossa área é mesmo processo seletivo, vários processos, várias empresas... daí a gente não tem como fazer isso. Então, a gente precisa mesmo conversar com o cliente, entender pela experiência anterior que a gente tem, investigar bem qual o perfil que ele deseja, qual a pessoa que vai tá atendendo bem a ele, qual o perfil atitudinal, quais são as competências necessárias, habilidade e atitudes que essa pessoa precisa ter, conhecimentos né? Então sondar bastante para a gente entender o que ele quer para a gente poder atendê-lo bem. É isso que é diferente nas outras empresas. Eu acho que esse ponto é o que dificulta um pouco mais, porque cada dia a gente tem que atender a diversos clientes e as vezes a gente não tem como saber a cultura da empresa e tudo mais. A gente vai conversar com ele e tentar entender aquilo que ele está pedindo. Perceber e atender logo. Acho que consultoria é mais fácil por ter um banco maior de currículos, por atender pessoas todos os dias, então pra gente, processo seletivo é mais fácil, é um dos nossos principais focos.

Entrevistado: Sujeito 05

Local de trabalho: Consultoria C

Cargo: Psicóloga

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo em Psicologia

Idade: 27 anos

Data da entrevista: 31/08/2007

Sexo: (X)F () M

1 – Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia

Resposta: Atualmente, aqui na “C”, a gente trabalha basicamente com recrutamento e seleção. Então, a gente faz levantamento de perfil junto com a empresa, toda a parte de divulgação da vaga, recebimento de currículos, triagem de currículos, a gente liga, aplica teste, corrige, os testes que a gente utiliza são todos automatizados, entrevistas. Dependendo da vaga e dependendo do cliente, a gente faz dinâmica de grupo ou algum teste situacional que ele queira. A gente faz alguns trabalhos de pontuação curricular, seria divulgação da vaga, a pessoa manda o currículo a gente faz a pontuação pra ver se tá dentro do perfil e os classificados fazem prova. Uma outra atividade que eu já desenvolvi aqui também é a progressão vertical, então quando há uma progressão interna. A empresa que não quer gente de fora, ela quer recolocar as pessoas que estão lá dentro. A empresa trabalha também com pesquisa de clima, pesquisa salarial, avaliação de desempenho e todas essas atividades de RH.

2 – Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Acho que triagem é trabalhoso mais é fácil. Divulgação de vaga também é uma coisa que é bem simples.

3 – Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Acho que a entrevista, quando a gente faz também a avaliação porque vai fazer um laudo é uma coisa que requer um pouco mais, né? Acho que quando a gente está estruturando propostas porque eu preciso pensar no processo mais complexo, se vai envolver dinâmica... vai requerer um pouco mais.

4 – Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Tem que ser uma pessoa ágil e saber trabalhar sob pressão. Porque a gente trabalha com prazos. Acho que uma pessoa dinâmica, pró-ativa, você tem que se virar e não dá para esperar alguém dizer o que tem que ser feito, e também tem que ser um bom observador.

5 – Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Bom, conhecimento de entrevista, tem que saber fazer um bom levantamento de competências, tem que saber observar para definir se a pessoa está dentro do que a empresa quer, saber avaliar as competências, saber fazer as perguntas certas para obter as respostas certas.

6 – Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Eu destacaria, por exemplo, observação porque é muito importante, também saber ouvir, negociação, jogo de cintura, negociar prazo com a empresa, saber se posicionar com o cliente, saber lidar com a empresa.

7 – Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Resposta: Eu destacaria que a pessoa tem que ser pró-ativa, tem que ter iniciativa de fazer, conseguir resolver problemas.

8 – Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: Eu acho que a consultoria, mais do que o RH interno, a gente trabalha muito com prazos, no RH interno o prazo é maior, eles vão correndo até fechar a vaga, a gente não. Normalmente aqui são 15 dias ou 20 dias corridos, as vezes são vagas fáceis que você acha em um dia e as vezes são vagas que você vai ter que procurar em outros lugares do Brasil porque não tem esse profissional em Brasília, por exemplo. Então, eu acho que a questão do tempo de uma consultoria interna para uma consultoria em RH é que são coisas muito diferentes. Lidar com a questão do prazo é bem distinto. Eu acho que o RH interno acaba desenvolvendo um trabalho mais completo, né? Porque na hora que ele fez o recrutamento, ele já identifica, por exemplo, coisas que precisam ser levadas para um treinamento, ou que precisa estar alinhado com a política de cargos e salários. O RH interno trabalha com uma visão ampla o tempo inteiro, a consultoria não. A consultoria trabalha por repartições, são facções, aquela coisa mais partida, as coisas não estão conectadas.

Entrevistado: Sujeito 06

Local de trabalho: Consultoria C

Cargo: Psicóloga

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo em Psicologia

Idade: 25 anos

Data da entrevista: 31/08/2007

Sexo: (X)F ()M

1 – Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia

Resposta: Bom, aqui eu faço todo o processo seletivo, desde o início do levantamento do perfil, onde eu vou no cliente, a gente agenda um horário aí essa etapa eu faço junto com o perfil, onde eu vou no cliente, a gente agenda um horário aí essa etapa eu faço junto com o consultor comercial que ele faz a prospecção dos clientes. Daí eu volto pra cá e começo a trabalhar na vaga, né? Desde anúncio de vagas, triagem de currículos, agendamento dos candidatos, entrevistas, aplicação de testes, elaboração de laudos até entregar três candidatos 100% dentro do perfil para o cliente. Então, o cliente faz a entrevista para escolher dentre esses candidatos qual ele selecionaria e colocaria para trabalhar na empresa dele. A gente acompanha o candidato por uns três meses até por causa da nossa garantia.

2 – Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: O anúncio da vaga é o mais simples, e a triagem de currículos também é simples, mas depende da vaga. Quando é mais complexo a gente faz o hunting.

3 – Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Mais complexa é a entrevista junto com a avaliação comportamental, porque aí entra especificamente na psicologia, onde você tem que fazer toda uma análise. Pois, o candidato tá na sua frente e você tá conversando com ele, você não está só analisando o candidato tecnicamente. Não, você está analisando ele como um todo e aí você tem que ter a expertise de estar avaliando e aplicando testes também porque você tem que fazer o laudo e comparar com o que você observou na entrevista.

4 – Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Tem que ser uma pessoa dinâmica, tem que ser uma pessoa com uma boa comunicação, tem que ter uma boa postura profissional, principalmente porque a gente vai até o cliente e tem que agradar como for, porque eles são muito diferentes, são clientes diversos. Tem que ser uma pessoa pró-ativa, estar ligado ao mercado de trabalho para saber as tendências, né? Onde achar os profissionais, tem que estar bem antenado com o mercado de trabalho.

5 – Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Conhecimento técnico, primeiro para fazer a avaliação comportamental das competências todas tem que ser psicólogo, não tem jeito. A gente sabe que tem muitos profissionais aí que tentam fazer a atividade do psicólogo, mas não tem jeito, é complicado, porque a gente passa cinco anos na faculdade aprendendo isso e as pessoas se formam não focando em comportamento e depois que trabalha em Rh ou consultoria eles querem fazer serviço de psicólogo e acaba que não dá certo. Tem pessoas que tem a expertise, mas têm outros que não. Então, primeiramente a formação, tem que ter um conhecimento bom de recrutamento e seleção em geral. Todas as técnicas, em avaliação e seleção por competências. Tem que ter um conhecimento bom das rotinas de DP, só noções de como é um funcionamento na empresa, qual o porte da empresa.

6 – Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: São aquelas características que eu falei antes, se não eu vou acabar me repetindo.

7 – Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Resposta: Idem também, tem que ser uma pessoa muito pró-ativa e aquelas coisas que eu disse antes.

8 – Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: Olha, a consultoria... porque quando você está no RH interno você conhece a empresa, você está na empresa, você vive o dia-a-dia mesmo. Então, de certa forma você trabalha sabendo no que você está fazendo e a quem você vai agradar, vamos dizer assim. Na consultoria você não vive a realidade da empresa, né? Ele é um cliente seu onde você vai levantar um perfil e fazer um trabalho para ele. Então, você tem que ter um máximo de informações, tem que conhecer aquela empresa, tem que saber quem vai entrevistar o candidato, tem que saber quem é o responsável pela vaga, conversar detalhes mesmo. Porque como você não vive o dia-a-dia da empresa, você tem que ir ao ponto para acertar, entendeu? Então, eu acho que é mais essa questão mesmo da cultura da organização que você não vive, não conhece direito e você tem que pegar o máximo de informações possíveis para desempenhar um bom trabalho. RH de uma forma geral tem que ser assim, mais ágil.

Entrevistado: Sujeito 07

Local de trabalho: Consultoria D

Cargo: Consultora Associada

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo – Psicologia, especialização em Psicodiagnóstico e mestrado em Psicologia do Trabalho.

Idade: 44 anos

Data da entrevista: 15/10/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Na consultoria, o meu trabalho não é muito sistematizado. Eu trabalho por projetos, eu tenho um contrato com a organização, com metas estabelecidas. Então, é... as metas são alguns trabalhos pro desenvolvimento dos processos de RH da própria Spot, e o desenvolvimento da equipe, da equipe de um modo geral mas com foco de consultora. Então, como é o meu dia-a-dia... um outro foco também é atender a área comercial pra desenvolvimento de novos produtos. Então, o meu dia-a-dia é...trabalhos pontuais junto à equipe. Então, no caso das psicólogas, o acompanhamento de processos seletivos, revisão, orientação, e direcionamento de laudos psicológicos para processos seletivos. Pontualmente alguns treinamentos sobre testes, sobre técnicas...ai entra ai desde processo de entrevista que é arroz com feijão pra gente de consultoria, né?! Trabalhando uma metodologia específica lá na “D”, com comportamental, com alguns processos padronizados. Então é o dia-a-dia de atendimento da equipe até atendimento a clientes para prestar consultorias específicas. Por exemplo, esclarecimentos sobre os serviços diferentes da Spot, a gente tem lá orientação profissional e recolocação, né?! O atendimento tanto pra serviço como a realização da orientação profissional. Eu também faço! O que mais?! Semanalmente, eu tenho horários marcados pra consultoras direcionarem seus planos, como é que estão os processos. A gente tem lá treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, saúde e qualidade de vida que esse ano a gente não iniciou ainda nenhuma ação e o próprio recrutamento e seleção que tem sempre revisão. E a avaliação de desempenho. Semanalmente tenho horários com as consultoras pra dar andamento as ações do ano. Sempre consultoria, eu sou consultora da Spot. Alguns processos seletivos eu faço também, alguns específicos dependendo do cargo, né?! Processos diferenciais eu faço também. Eu tenho lá um plano de ação. Os projetos eles são metas estabelecidas no ano, do planejamento estratégico que é uma outra variável das minhas metas. Eu elaborei junto com uma outra pessoa, uma outra consultora da área o planejamento estratégico da Spot esse ano. Eles me deram lá um título, eu sou Gerente de desenvolvimento e processos. Tenho uma carga horária a cumprir lá, tenho os horários...

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: A orientação, a consultoria, a orientação sobre a implantação de processos. Que é a experiência e é... sugestões de caminhos, técnicas, metodologia... A Spot tem um diferencial de ser uma consultoria com RH interno.

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: São os trabalho de...pra mim hoje é trabalhar com processo seletivo, porque eu preciso trabalhar com prazo e rotina. Mas prazos de rotina, que é o prazo muito muito justo. Eu, na minha condição de consultoria, é ruim porque eu tenho também as metas, que são metas que eu tenho que ter com outras pessoas. Teoricamente, eu não devo, eu não deveria assumir esses trabalhos. Não é complexo, é desconfortável e daí ele se torna complexo. Porque eu tenho que administrar a variável do prazo e a variável de atender

aqueles projetos que são sistêmicos e aqueles prazos operacionais que eu não deveria nem estar pensando nisso.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Primeiro prontidão para o alto desenvolvimento, tem que ter um prontidão literal, porque a gente aprende todos os dias. É preciso ter sensibilidade pra receber do cliente suas verdadeiras necessidades. Muitas vezes o cliente chega com uma reclamação e eu ouço plenamente, com a escuta assim apuradíssima. Então, a prontidão para o auto-desenvolvimento, cultura geral, técnica e cultura geral de contexto econômico, contexto cultural do mercado. Conhecimento profundo no que faz! Conhecimento técnico, que é excelência e a experiência prática.

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: É preciso, da formação da psicologia, conhecer profundamente processos de gestão de pessoas, cultura, processos culturais, comportamento organizacional, técnicas de psicodiagnóstico. Ainda dentro da consultoria de psicologia organizacional, conhecer da administração. Conhecer de ferramentas de gestão. Conhecer de maneira sistêmica os processos e profissões inerentes ao processo. Então, de maneira sistêmica entender os processos da área de finanças e a profissão que estiver inserido, como funciona a empresa como um todo. Eu acredito que pra trabalhar com consultoria em psicologia organizacional é preciso entender o trabalho em si, quanto mais conhecimento técnico das áreas correlatas a uma administração bem feita, a uma gestão bem feita, de acordo com cada negócio, melhor para o psicólogo.

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Boa comunicação, facilidade de fazer empatia, assertividade, comunicação verbal e escrita, descrição, cortesia, ética, é mais uma questão de formação, mas é como uma habilidade de trabalhar com o dilema ético porque ele aparece o tempo todo.

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Persuasão, firmeza, boa memória, sensibilidade, sensibilidade pra...maturidade psicológica mesmo. Autocontrole, habilidade de negociação, muito forte, muito forte.

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: Imprevisibilidade, imprevisto, desafios, aprendizagem, relacionamento humano e tomada de decisão. Adversidade, adversidade e diversidade. O tempo todo a gente é confrontado por pessoas.

Entrevistado: Sujeito 08

Local de trabalho: Consultoria D

Cargo: Gerente de RH

Escolaridade/Formação: Ensino Superior – Psicologia, pós-graduada em Gestão de RH

Idade: 36 anos

Data da entrevista: 23/10/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Eu faço todo o controle de entrada de solicitação de vagas que os clientes encaminham via área de negócios e a área de negócios encaminha para mim para direcionar as vagas para as psicólogas. São 09 psicólogas, né!? Daí a gente direciona as vagas para uma delas. Eu supervisiono o trabalho delas, faço toda a análise de laudos, os pareceres, todos passam por mim, para eu analisar e encaminhar para o cliente. Faço visita aos clientes para acompanhamento de processos, faço a parte de RH interno também, implantação de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, qualidade, porque a gente tem a parte da ISO, todo o levantamento de processos, fluxograma, é...faço também...reuniões quando vem clientes aqui a gente faz reuniões com eles para acompanhar porque a gente tem terceirizados. São 3.000 funcionários terceirizados, então a gente faz o acompanhamento disso também. É muita atividade!

Quanto aos terceirizados, é você que supervisiona?

Não, tem as pessoas chaves para fazer a supervisão nos clientes. Eu só gerencio em termos de substituição imediata, faço o controle disso e também assim...a análise de desempenho, análise se o cliente tá satisfeito com a empresa ou não, a gente vai lá fazer visita e acompanhar quando for necessário.

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Mais simples!? Assim, responder emails e estar supervisionando diretamente o trabalho das meninas.

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: A análise de...acompanhamento de perfil para satisfazer a necessidade do cliente real. Achar realmente o...o perfil certo para aquele cliente, sabe?! Acertar! Passar o que o cliente quer para as psicólogas para elas fazerem essa seleção. Isso é o mais complexo.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Qualidades?! Tem que ser muito perspicaz, tem que ter muita diplomacia para lidar com o cliente, saber argumentar, poder de negociação, de influência, ter a comunicação muito...muito fluente e realmente saber convencer sem ser insistente entendeu?!

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: A pessoa tem que ter... assim... conhecimento principalmente de testes psicológicos para você estar sabendo fazer uma consultoria. Conhecimentos de psicologia... para você ter uma argumentação firme, né?! Ter todo o domínio dessa área de competências, ter o conhecimento também de cada cliente, das necessidades que ele tem. Então tem que ter um conhecimento de mercado, conhecimento das leis trabalhistas, porque você lida muito com isso, as pessoas te perguntam sobre a legislação trabalhista. São mais essas questões mesmo, comportamento humano.

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Saber se comunicar, noção assim... domínio quase que completo na área de informática, porque você tem que ter muita... muita rapidez e agilidade na questão de elaboração de relatórios, entendeu?! Ter noção muito boa de indicadores, saber trabalhar com indicadores... indicadores de competências, indicadores de...números mesmo, números de vagas fechadas, quanto tempo...duração do processo seletivo, quanto tempo durou, metas, ter isso bem claro. Quais as metas que você tem que cumprir? Para você tentar...cada vez mais ir inovando e cada vez mais se superando. Isso é importante! Habilidade de trabalhar em equipe, liderança. Pouca coisa.. .rssss

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Gostar do que faz, querer... querer é... agir da melhor forma sempre, ser auto...quando a pessoa está auto-motivada, sempre, sabe?! Não precisar das pessoas para estar se motivando. A pessoa tem que ser auto-motivada. Iniciativa total, pró-atividade, é... interesse em sempre estar melhorando. No mais é isso!

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: É...um contato direto com as necessidades do cliente. Porque quando você é RH, o seu cliente é mais interno, né, quando você é cliente de uma empresa. Agora aqui na consultoria não, você tem várias empresas que você atende. Então, você tem uma abertura cultural muito grande, porque você vai mexer com várias culturas, com vários interesses, com várias personalidades, não é direcionada a uma cultura só. Então, você tem que ter uma diplomacia e uma flexibilidade muito grande. Tem que ser flexível, tem que estar sempre aberto a novas situações. Se você não tiver essa abertura você trava porque tem muito tipo de cliente. Tem cliente assim super dócil, tem cliente muito objetivo, tem clientes muito prolixos... Então, você tem que saber como lidar com esses clientes. Cada cliente é um cliente e para nós aqui ele tem muito valor, seja ele como for ele é hiper-valorizado. Porque é... a nossa razão de ser são os clientes. Então, você tem que ter um foco no cliente enorme. Porque ele é a nossa razão de ser. É foco no cliente e foco em resultado.

Entrevistado: Sujeito 09

Local de trabalho: Consultoria D

Cargo: Analista de RH

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo – Psicologia

Idade: 27 anos

Data da entrevista: 23/10/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Nosso foco é o atendimento ao cliente, prestar esse serviço de consultoria ao cliente. Nesse atendimento, a gente tem que prestar...a gente tem todo uma...um passo a passo do que ocorre internamente. Mas a minha, o meu papel é buscar para o cliente os profissionais que atendam ao perfil que ele traça, ou que ele busca pra atuar na empresa dele. A grosso modo seria isso. Daí a gente tem todo um procedimento, ele trata isso primeiro com uma área de negócios, que estabelece como é que vai ser esse contrato, de que forma isso vai ser estabelecido e aí cabe a nós, analistas, entrar em contato com esse cliente, após esse fechamento de contrato, para organizar o perfil da vaga. É a área técnica de psicologia que faz isso. Pra tratar isso a gente vai colher dele algumas informações, qual é a necessidade dele pra tá solicitando esse profissional, esse profissional é uma substituição de alguém que já existe na empresa e que não tá atendendo ao perfil, então ele já tem uma noção do que ele deseja. Ou é um cargo novo que ele tá visualizando e a gente vai auxiliar a traçar com ele que competências esse profissional tem que ter. E vai passar informações básicas de atividade que esse profissional vai desempenhar, horário que esse profissional vai trabalhar, o que que esse profissional tem que ter enquanto curso ou formação pra atender a demanda dele, se ele precisa ter alguma coisa específica pra atividade a ser desempenhada, né!? Aí cabe a mim, depois desse alinhamento com o cliente, buscar esse profissional no nosso banco e nos nossos meios de recrutamento. A gente vai recrutar esses profissionais, eu tenho que apresentar pro meu cliente para cada vaga, no mínimo, 03 candidatos para cada vaga, com o mesmo perfil. Então, eu vou triar esses candidatos, os currículos, eu vou selecioná-los através de entrevistas, aplicação de testes, dependendo do volume de vagas e da demanda de candidatos...muitas vezes a gente faz alguma dinâmica, alguma atividade que a gente possa ver também a apresentação e a pessoa em algumas atividades específicas que seja de desejo do cliente, em que ele possa participar ou não para visualizar isso. Após esse primeiro momento então...primeiro não, depois de toda essa seqüência a gente percebeu realmente que temos 03, no mínimo, três candidatos e aí dentre os que a gente tem que avaliar a gente tem que selecionar 03 e não pegar simplesmente um montante. Dentre esses 03 eu vou apresentar pro meu cliente um parecer técnico que relata um pouco do que foi é...um pouco do que é ou do que foi a experiência desse candidato, de cada um deles e o que que a gente apurou ou percebeu enquanto avaliação psicológica, traços de personalidade. Enfim, um pouquinho do que que a gente visualizou, do que que a gente apurou nesse sentido. Repasso isso pro cliente, com um documento que a gente tem oficializando isso. Daí o cliente vai analisar esse documento e nos dá uma posição quanto a entrevista com ele. Então tem essa etapa de entrevista com o cliente, porque muitas vezes ele solicita a nossa presença ou não, né?! Feito esse momento de entrevista, que cabe a nós tá intermediando no sentido de agendamento, acompanhamento... Então a gente acaba participando de alguma forma de todo esse processo também. Não fica totalmente a mercê do cliente... Ele nos dá uma posição quanto a essa etapa e provavelmente a gente já tem um candidato selecionado. Então aí já seria finalizado o processo. O final disso tudo é dar o retorno negativo a todos os candidatos que a gente atende. Além desse processo que é o básico, a gente faz alguns...alguns, como é que eu posso te dizer? Não são projetos... alguns é projetos internos... A gente tem alguns

funcionários internos que é a nossa área de RH que até então dá o suporte. Então tem treinamento, acompanhamento... cabe a nós também ministrar e fazer com que aconteça.

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Uma que eu não citei pro exemplo, não dentro dessa etapa aí, porque enfim, essa aí uma depende da outra. Não é que seja mais simples, mas que a qualidade de uma depende da outra...então acaba sendo todo um processo. Eu vejo como uma coisinha complicadinha, não tem como você separa. Um outro papel que a gente tem também é entrevista de desligamento, que no caso é de funcionários terceiros, que ficam vinculados a nós, que são “D” e prestam serviço para alguma outra empresa... é nosso papel acompanhar esses funcionários. E no caso de desligamento, a gente faz treinamento também, no caso de desligamento o cliente repassa pra gente essa informação e aí quem faz somos nós. É mais simples... por se um encontro só, um momento muito mais de colher informações de... desse funcionário, desse colaborador, mas que nos enriquece com muitas informações. É mais simples pelo tempo mesmo, a demanda que ele nos toma.

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Mais complexa?! Eu não diria mais complexa, mas que depende de uma concentração e de uma dedicação maior... que são a elaboração dos pareceres. A gente tem que ter um cuidado maior pra escrever sobre aquele candidato. Porque muitas vezes aquilo que você escreve é o que vai chamar mais atenção do cliente, ou que vai muitas vezes deixar ele muito mais receoso com aquele candidato. Então, você tem que passar pra ele a imagem que aquele candidato faz transparecer.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Agilidade, paciência, saber lidar com pressão, tem que ser pró-ativo, que tá muito ligado a agilidade. E tem que gostar de lidar com pessoas, esse é uma fator que enfim...eu acho que pra qualquer área, não só em consultoria vai... Aqui a gente tem sempre, a gente gosta de falar que tem dois clientes, a gente tem o cliente que é o cliente cliente e a gente tem o cliente que é o candidato. Tem que saber lidar muito com os dois porque a gente precisa literalmente dos dois.

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: É importante talvez ter uma noção de mercado... enfim, que também é uma coisa que a gente pode aprender, né, de acordo com a execução das tarefas. Mas, é importante pra ter uma noção de como é que se paga no mercado, quais são as demandas do mercado, é... qual, quais as áreas que tem mais dificuldade de recrutamento. Então, a gente tem que ter essas alternativas, de que forma que eu vou fazer então um processo com uma área que tem mais dificuldade. É importante ter um conhecimento mais técnico de questões de testes, como é que funciona, como é que corrige porque isso também te demanda um certo tempo. Então, se você já tem um conhecimento prévio é importante, de como aplicar, corrigir. Acho que é isso.

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Habilidades! É...fica muito parecido com as qualidades, né?! Mas assim, a questão da comunicação, habilidade de comunicação. Trabalho em equipe, você viu o nosso espaço físico então a gente trabalha uma literalmente do ladinho da outra. Então,

tem alguns processos que a gente literalmente se ajuda, por que enfim, eu atendo vários candidatos e muitas vezes aqueles candidatos não vão necessariamente conseguir um trabalho dentre as vagas que eu tenho e aí a gente troca muita informação. O trabalho em equipe é importante. Acho que esses dois são bem básicos mas é... um interfere no outro e trazem as conseqüências de um bom trabalho.

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Iniciativa, muita atenção...porque a gente trabalha com muito cliente e você não pode chamar um de Diego nem de Rafael... Enfim, nem com candidato, nem com cliente, você tem que ter uma atenção... A gente tem que ter muito é... questão de controle, e aí tanto controle com o que você faz, quanto com o que você tem que fazer. É controle no sentido de se programar mesmo, de se organizar. É muita coisa que a gente trabalha e você tem que ter um... um bom nível nessa parte.

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: Qualidade de serviço. Uma pessoa quando procura uma consultoria ele quer qualidade de serviço pro que ele muitas vezes não tem condições de fazer na empresa dele. Seja o que for, um serviço, um treinamento... qualquer uma outra atividade que a gente faça também. Porque a gente não tem só esse produto. Mas o que as pessoas querem, o que eu penso quanto consultoria é qualidade no serviço. E engloba várias coisas, vários pontos em comum. Tem também prazos, é uma coisa que em RH interno você tem também, mas é um pouco diferente porque você tá dentro da empresa, você negocia de uma forma diferente porque você tá dentro do ramo então você tem essa flexibilidade maior. A gente trabalha com prazos de uma forma mais...mais firme vamos dizer assim! Eu acho que esses dois são...são importantes

Entrevistado: Sujeito 10

Local de trabalho: Consultoria E

Cargo: Consultora de RH

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo - Psicologia

Idade: 31 anos

Data da entrevista: 29/10/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Eu como consultora, eu sou responsável aqui pelo setor de avaliação psicológica, tá!? Então, dentro disso o que que eu faço?! Eu faço a testagem, através de testes mesmo né?! Uma bateria de testes é...pra fazer...levantar os perfis dos candidatos. Então, a gente tem o perfil da empresa, que nos passa e eu faço com os candidatos, pra gente fazer essa testagem e ver se ele se adequa ao perfil que a empresa está buscando. Uma parte é essa: avaliação. Eu faço um laudo, né?! Eu até acabei de fazer um... é...e passo para a empresa. Se ele tá apto, se ele não tá apto, se ele tá dentro do perfil que eles estipularam ou se ele tem aptidão pra outras coisas, né?! Então a gente monta esse laudo desse jeitinho. Além disso, eu também sou responsável pelas dinâmicas de grupo. As vezes o cliente, em alguns processos seletivos ele solicita é...dinâmicas, principalmente para a área comercial, de atendimento ao público e fica mais fácil a gente avaliar o profissional pela dinâmica de grupo. Então, eu faço, monto a dinâmica e aplico a dinâmica. Além disso, eu também faço processo seletivo. Que é fazer a triagem dos currículos, é... as entrevistas, as entrevistas também de competências que a gente as vezes faz. É... seleciono, pré-seleciono os candidatos, né?! De acordo com aquele perfil que já foi traçado pelo cliente e encaminhado pro cliente. Ai o cliente entrevista e contrata aquele que tem mais interesse. Então, eu faço também esse trabalho de recrutamento e seleção.

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Mais simples?! Não tem mais simples, nenhuma! Todas tem, assim... um grau de complexidade, tem que ter é...conhecimento. Porque assim, lidar com pessoas em geral não é fácil. Então você fazer as entrevistas, você triar currículo não é fácil. As pessoas não estão assim... qualificadas. Então, tá difícil a gente poder encontrar profissionais que se adequem ao cargo. É...uma avaliação psicológica a gente tem que ter muito cuidado porque a gente pode prejudicar a vida do profissional. Então, a gente tem que ter bastante atenção...não é fácil. E dinâmica de grupo também, a gente tem que ter, é...tem que saber colocar as atividades ali que tenham um objetivo. E que a gente via conseguir observar aquilo que o cliente deseja, né?! Então, também não é fácil. As vezes a gente fica o dia inteiro aqui pra poder elaborar uma dinâmica, pensar em que tipo de atividade eles vão fazer, né? Levantar o material... então não tem assim uma atividade fácil. Mas assim, todas elas são gratificantes, eu gosto!

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Oh...a mais complexa e a mais técnica, eu falo que é a avaliação psicológica. Por que?! Porque a avaliação psicológica só pode ser feita por um psicólogo. Ela não pode ser feita por alguém de outra formação. Já a dinâmica de grupo, recrutamento e seleção é...outras áreas também podem conduzir, né?! O administrador ou uma outra pessoa que tenha contato com isso pode fazer tranquilamente. Então, a avaliação psicológica é realmente uma coisa mais técnica, por isso que exige... o profissional.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Primeira coisa...saber fazer tudo ao mesmo tempo. Fazer um monte de tarefa ao mesmo tempo, então dinamismo é muito importante. A pró-atividade é muito importante. É...a pessoa conseguir assim, argumentar, falar, né?! Também é importante porque se você for uma pessoa um pouco mais tímida você não consegue conversar, né, com as pessoas. É...atenção, prontidão pra poder resolver os problemas, isso é extremamente importante. Além assim, eu também considero que a pessoa tem que ter um bom nível cultural, tem que ser uma pessoa carismática. Porque vai lidar com todo o tipo de pessoal e também tem que ter uma boa...tem que saber receber, né?! Eu acho que essas são as principais, né?! Principalmente!

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Bom, eu acho que você tem que é... geralmente quem faz essa parte de consultoria, geralmente é psicólogo. Então, assim, a gente tem que ter um bom conhecimento técnico de tudo, né?! Da parte organizacional, saber como é que uma empresa funciona, como a estrutura de uma empresa funciona. A gente tem que saber os conhecimentos técnicos de avaliação, instrumentos que façam a gente conseguir levantar alguns dados a mais que o candidato tá escondendo da gente. Então, a gente tem que saber, não só testes psicológicos, mas a gente tem muitos inventários por aí que dão um suporte para essa área de RH. Além disso, deixa eu ver o que mais... A pessoa tem que dominar também técnicas de entrevistas, tem que dominar também é...sobre os perfis que vão levantar, o cargo, quais são as funções de cada cargo, o que que cada cargo exige. Então, isso é um conhecimento que a pessoa também tem que ter! Conhecimento do mercado, como é que estão assim, pretensão salarial do mercado. Como é que tá o nível de formação dos candidatos, as experiências dos candidatos, isso tudo...conhecer também um pouco as empresas do mercado. Enfim, tem que saber...esse levantamento também.

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Habilidades?! Então, a pessoa precisa ter bastante atenção, tem que ter uma boa fluência verbal, ela tem que ter prontidão para resolver problemas, dinamismo, é...tem que ter... eu acho que uma certa inteligência também, né?! Um bom nível cultural, tem que ter... habilidade para lidar com diversos tipos de pessoas, sensibilidade. Porque vem aqui aqueles que são bem simples e vem também aqueles que são mais prepotentes e tem que saber lidar com essas diferenças.

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Ela tem que ser uma pessoa bastante responsável, ela tem que mostrar isso. Comprometimento, tem que ser bastante comprometida, persistente, né?! Determinada para poder conseguir chegar aos objetivos da empresa e os próprios, né?! E...ela tem que mostra também muita...muita competência também, eu acho! Efetividade, fazer a coisa não só por fazer, mas fazer direito, né?! Fazer com eficiência, com dedicação e principalmente mostrar isso.

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: A consultoria, esse nome consultoria requer o que?! A gente dar um suporte ao cliente, né?! Em relação às demandas dele, em relação a tudo que ele precisar. Então, as vezes o cliente ele não tem muita noção de como tá o mercado, de como estão as

coisas, as vezes ele não entende como é que funciona um departamento pessoal, um RH. Então, a gente tá aqui pra auxiliar o cliente, né?! Tanto internamento com a empresa dele, as vezes a gente pode expor para ele uma idéia pra ele tá fazendo um treinamento que seria muito mais eficaz do que ele demitir todo mundo e contratar outras pessoas. Então, a gente levanta o problema do cliente e tenta solucionar aquele problema, né?! Seja pra demitir um funcionário ou seja pra fazer um treinamento em um funcionário ou seja pra contratar um funcionário. A gente tá aqui justamente, principalmente, pra isso, né?! O fato consultoria requer isso, você dar... é... você expor as suas idéias, pelo seu conhecimento, pela sua experiência, é...e solucionar o problema do cliente. Eu acho que o foco é esse, solução de problemas. E fala pro cliente, o problema é esse, a gente pode resolver assim assim e assim. A gente faz...a gente dá um feedback pro cliente sobre o que tá acontecendo, né?! Porque as vezes as pessoas de fora vêem melhor do que quem tá lá dentro, né?! Então, a gente tá aqui pra isso, pra dar esse suporte.

Entrevistado: Sujeito 11

Local de trabalho: Consultoria E

Cargo: Consultora de RH

Escolaridade/Formação: Ensino Superior completo - Psicologia

Idade: 28 anos

Data da entrevista: 29/10/2007

Sexo: (X) F () M

1- Fale-me um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia.

Resposta: Bom, a gente faz na verdade uma leitura do perfil, né?! Do que o cliente está buscando. A gente tenta... quando alguma coisa que a gente vê que não é compatível com o que eles precisam e tenta orientar pra gente buscar esse profissional dentro do mercado para poder atender à necessidade dele e de acordo com o que ele pode oferecer que é o salário, pra gente poder arrumar alguém compatível e que esse profissional tenha interesse em continuar depois que ingressar na empresa. Depois a gente faz o recrutamento, que é a leitura do currículo, é a verificação se é compatível a experiência com o que o empregador está buscando. A gente faz uma análise da questão da idade... a pessoa que a gente vê que tem interesse a gente convida para uma entrevista, durante a entrevista a gente verifica se a pessoa tem aquilo de conhecimento, se ela está motivada para o emprego e daí a gente elabora um parecer e encaminha para o cliente para ele poder ta entrevistando. A maioria das entrevistas são individuais, a gente faz em grupo quando são processos muito grandes. Ai a gente convida pra coletiva, como a gente chama. Ah...Dinâmica de grupo, a gente faz...isso vai depender muito do processo, cada processo tem uma peculiaridade. As vezes o cliente quer só um case, as vezes ele ta na própria coletiva para ver todo mundo junto... e por ai vai.

2- Qual ou quais as atividades que você acha mais simples de realizar?

Resposta: Nenhuma. Assim tudo tem um pouquinho de complexidade. As vezes o que é simples não é a atividade, é a vaga. Tem vagas que você não tem o que você é...digamos, muito o que você investigar, uma vaga de copeiro, uma vaga de auxiliar de serviços gerais é mais simples de você fazer o trabalho porque são pessoas com menor elaboração, com atividades um pouco mais simples. Então, o que difere é isso, não o processo em si. Porque tem gente que pede pra fazer um processo pra copeira com dinâmica, com parecer, com avaliação psicológica e acaba que fica um processo bem trabalhoso. Entendeu!?

3- Qual ou quais as atividades que você julga mais complexas de realizar?

Resposta: Os pareceres, elaborar o parecer. Você pegar tudo que você ouviu e viu e botar no papel é um pouquinho mais complicado. Não dá pra você fazer isso junto com outra coisa.

4- Quais são as qualidades que uma pessoa precisa ter para trabalhar em uma Consultoria de RH?

Resposta: Bom, eu acho que assim... é principalmente a comunicação. Se você não tem uma habilidade pra ta lidando com o público é muito complicado. Porque a gente não só entrevista, a gente ouve um problema, a gente é...ajuda, a gente aconselha. Então, quem não tem esse...essa habilidade fica muito complicado. Eu acho!

5- Quais os conhecimentos necessários para um bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa saber?

Resposta: Olha é...eu acho que a faculdade ajuda bastante. Principalmente porque você tem essa questão de tá ajudando, de tá ali enxergando. No mais, acho que a prática faz o negócio funcionar mais tranqüilo.

6- Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa fazer?

Resposta: Bom, não sei! Comunicar-se... é engraçado, depende! Aqui nós somos várias consultoras e cada uma tem um estilo. Cada uma consegue alguma coisa com esse estilo. O pessoal brinca que eu sou muito... é meiguinha. Então, deixo as pessoas, os candidatos mais a vontade, eles acham que isso não é uma entrevista e eu consigo pegar as coisas que eu quero nesse gancho. Eu deixo as pessoas a vontade e com isso eu pego o que eu preciso. Outras pessoas já são mais sérias, mas também já conseguem tirar logo do candidato o que precisam. Então isso é muito subjetivo, é complicado.

Do seu jeito de ser, das suas habilidades, o que você acha que...

Eu gosto muito de deixar o meu candidato a vontade, daí ele esquece que é uma entrevista e aí as coisas fluem mais fácil. Ou eu consigo descobrir os pontos positivos ou os pontos negativos com isso. Quando eu entrevisto eu tento ir por aí. E eu acho que é por aí! A pessoa tá lá porque ela precisa de um emprego, ela não tá lá porque tá sem coisa pra fazer!

7- Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho em Consultoria de RH, o que você precisa mostrar?

Respostas: Eu acho que principalmente segurança sobre o que ela tá falando. Porque você tá vendendo uma empresa pra um candidato. Entendeu?! Então, se você não sabe o que...você tá passando pra ele, ele não se sente seguro, ele não se sente interessado e você perde aí. E segurança no que você quer também. Ah...eu quero isso, isso e isso. Se você não sabe, ele percebe que você não sabe e ele te enrola.

8- Relate-me as principais características do trabalho em Consultoria de Recursos Humanos.

Respostas: É o que eu já expliquei, é...atender o cliente, é orientar. Não é só selecionar e mandar para ele, tem essa orientação toda. Muitas vezes, principalmente quando ele está buscando pela primeira vez aquele profissional, nunca teve. Então, ele não sabe o que ele quer, ele não sabe. Daí tem que orientar bastante. Na hora das escolhas a gente dá um auxílio.

O que você acha que diferencia o RH interno de uma empresa para a consultoria?

O RH interno ele acaba ficando voltado pru... para as necessidades do ambiente, então a gente acaba tendo uma visão maior do mercado. Então, é aquela questão, o RH tem um auxiliar de serviços gerais ou um auxiliar administrativo e ele quer um outro igual ou ele quer algo melhor. E ele não tem, as vezes, o salário compatível com o mercado, então nisso... eles acabam ficando mais fechados. E a gente, porque tá trabalhando com isso todos os dias acaba que a gente tem uma visão melhor do que eles.