



PROF. RICARDO DE BRAGA E QUEIROZ

www.professor-ricardoqueiroz.com.br

LEITURA SUGERIDA NO CURSO DE CONSULTORIA INTERNA E GESTÃO DE RH - MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Consultoria Interna de RH

No futuro, o profissional de recursos humanos será um consultor dos gestores de linha.

Aprenda como assumir o novo papel e veja se tem o perfil adequado.

Por Elizenda Orlickas

Os Recursos Humanos (RH) devem fazer em relação às pessoas o mesmo que o marketing faz em relação ao produto – antecipar tendências e ser proativo. Eles devem de fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias do seu dia a dia. Essa é a visão estratégica e o grande diferencial do negócio de RH: obter vantagem competitiva por meio de pessoas, gerindo com as pessoas e não gerindo as pessoas. Para isso, a empresa deve saber que a sua maior arma de marketing são os seus funcionários. Daí a necessidade da utilização do endomarketing, ou marketing interno.

Devemos ter bem claro a potencialidade dos funcionários, tanto como clientes externos à organização (e divulgadores da sua imagem) como quanto clientes internos, sendo eles o foco principal da consultoria interna de RH.

A consultoria interna de RH é um processo que exige que cada profissional, dentro de uma estrutura organizacional, atue de forma multidisciplinar, funcionando como elo de ligação entre o cliente interno e a direção de RH. Dentro desse processo, o consultor é um facilitador que efetua diagnósticos, propõe soluções, sugere sugestões e críticas (v. caixa O perfil do consultor interno). Em geral, o cargo é de nível técnico ou gestão são poucas as empresas que já utilizam a denominação **consultor interno**.

A finalidade de tornar cada gestor de linha num gestor dos seus colaboradores é a de proporcionar maior disponibilidade de ação ao consultor interno, para se dedicar as estratégias, à pesquisa e ao planejamento de novos produtos de RH, enquanto o gestor de linha está próximo do funcionário. A ideia é que, com o passar do tempo, o gestor saiba gerir seus funcionários e os consultores conheçam o negócio, por forma que cada um, dentro do seu papel, esteja cada vez mais apto a desenvolver e agregar valor à empresa.

FASES DA IMPLANTAÇÃO

Terá maior possibilidade de sucesso se adotar as etapas seguintes:

Fazer um Benchmarking

Pesquisar como atuam as empresas de ponta que se destacam pela sua forma de gerir pessoas auxiliará seu trabalho. A palavra japonesa *Dantotsu* que significa “procurar ser o melhor entre os melhores” capta a essência do benchmarking. Uma forma de realizar um benchmarking é frequentar grupos informais de RH, associações de classe, palestras e conferências sobre o tema. Podemos aprender com outros modelos, mas deverá sempre analisar o que pode ser adaptado a sua empresa.

Consciencialização de todos

É absolutamente imprescindível para a minimização de conflitos. Em diferentes medidas, todos devem receber as informações referentes à necessidade, ao objetivo e às consequências desse processo. Pode fazê-la em workshops ou seminários.

Desburocratização e racionalização

Algumas empresas iniciaram o processo por essa fase. As que não fizeram depararam-se com essa necessidade imediatamente. A desburocratização está atrelada à inovação dos sistemas, composta pela criação de um banco de dados e pelo investimento em software e hardware.

Políticas de RH definidas

Haverá sempre algumas interferências, mas ao gerir apenas as exceções o trabalho do consultor será muito mais ágil do que se, a todo o momento, ele precisar de consultar a direção de RH. Com a implementação do novo modelo, algumas empresas sentem a necessidade de rever os produtos de RH oferecidos aos funcionários, em função justamente de o consultor ter constatado diferenças individuais entre os clientes internos. Isso não exime a empresa de ter políticas previamente definidas. Pelo contrário, reforça a ideia de que, sem diretrizes, o consultor interno não terá parâmetros para sequer iniciar o trabalho.

Certificação pelas normas de Qualidade

A maior das empresas, que inicia o processo já está certificada pelas normas ISSO, os funcionários estão cientes dos objetivos da empresa e familiarizados com conceitos como qualidade ou eficácia, os procedimentos internos da empresa já estão catalogados e a empresa já está habituada a lidar com a mudança e as resistências que ela acarreta.

Aplicação do Job Rotation

Job Rotation consiste na rotatividade dos consultores internos pelas diversas áreas da empresa, no sentido de evitar que se perca a identidade funcional; o consultor é funcionário da área de RH e parceiro do cliente. Permite também que o consultor

enriqueça a sua atuação conhecendo outras áreas da empresa. Deve realizar-se com uma frequência anual (em média).

Apoio administrativo e funcional

A função do consultor é planejar a solução de questões e atuar sobre elas estrategicamente, não se preocupar-se com rotinas administrativas.

Formação de cada profissional de RH

A preocupação com a formação de cada profissional de RH visando torná-lo multifuncional, para que tenha condições de adquirir uma visão generalizada da sua área, podendo então atuar de forma estratégica por todos os pontos de RH, é uma constante. Essa formação pode ser feita externamente, em entidades específicas, formação *on the job*, com colegas e superiores, ou ainda participando em grupos de estudos e conhecendo a realidade de outras empresas.

Definição do papel do consultor interno

A nova descrição da função deve, logo no início, mostrar que seu papel é de assessoria estratégica aos clientes internos, cabendo a ele colaborar, participar em projetos específicos do seu cliente, acompanhar tendências de RH, assessorar áreas no levantamento das necessidades de formação, colaborar na identificação de novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos e salários, benefícios, etc.

Profundo comprometimento com a alta direção

Ele proporcionará maior segurança psicológica a todos os envolvidos, credibilidade ao projeto e maiores hipóteses de sucesso.

Os gestores de linha como gestores de RH

Daqui em diante, os gestores de linha é que serão responsáveis pela gestão de faltas, atrasos, admissões e demissões. Este ponto requer, por vezes, uma mudança muito profunda no estilo de gestão muitos são os gestores de processos, não de pessoas. Devem, por isso, receber formação.

Tornar a área de RH numa área de negócios

Este é o diferencial neste modelo. Isso irá dinamizar os planos de RH para que possam apoiar o negócio-fim da organização.

Acompanhamento constante

De início são necessárias reuniões diárias com todos os consultores internos para acompanhamento do projeto. Existirão sempre arestas para aparar, problemas a contornar e soluções a estudar. Se tudo ocorrer como planejado, a periodicidade poderá ser alterada, tornando-se semanal. Mas as reuniões jamais poderão ser extintas.

Adequação de perfis

Para um cliente prolixo ou detalhista, por exemplo, um parceiro que acrescentaria valor seria um consultor com perfil voltado para objetividade e sentido prático.

Valorizar o background e a competência individual

Quando o profissional se tornar um generalista, a sua vivência anterior permanecerá com ele e não poderá ser menosprezada ou ignorada.

Revisões e reavaliações

São necessárias para que a empresa possa adequar cada nova situação vivida a sua realidade.

Gerir os obstáculos

São obstáculos ao processo de implementação da consultoria interna de RH as organizações onde a gestão é centralizada, as normas e as políticas pouco flexíveis e a mudança de presidentes é frequente. Pode considerar-se, primeiramente, a descentralização em unidades de negócio ou filiais independentes, o que possibilitará melhores ações em todos os sentidos.

Coragem

Muitos profissionais que participam no processo sabem que as suas funções serão extintas. É preciso muita coragem para executar esse trabalho com dignidade e profissionalismo.

COMO LIDAR COM A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Qualquer processo de mudança gera medos e ansiedades. A resistência não é um adversário a ser derrubado — ao tentar fazê-lo ela só se intensificará. Lidar com ela é mais difícil que elaborar diagnósticos e muito mais difícil que fazer boas intervenções, mas é um desafio a vencer para o sucesso da implementação. Ela pode assumir, nomeadamente, as seguintes manifestações:

Questões intermináveis

Através delas, a pessoa tenta descobrir eventuais desvantagens em que sustentar as críticas. O melhor é responder calmamente, sem mostrar constrangimento ou irritabilidade. Se ela sentir segurança nas respostas e no processo, aos poucos a resistência será minimizada.

Prolixidade no fornecimento de informações

Prolongando uma reunião que poderia durar meia hora por três horas, o resistente está, provavelmente, a querer mostrar que é um profundo conhecedor do assunto. Faça-o ser

objetivo, fazendo perguntas que exijam também uma resposta objetiva. Identifique soluções reais, e não paliativas, para os problemas por ele apresentados.

Alegação de falta de tempo para gerir seus próprios RH

Lembre o seu cliente interno de que, dessa forma, o trabalho na sua unidade de negócio estará comprometido e isso afetará todo o andamento do projeto. A resistência atenuar-se-á à medida que ele presencie a adesão das restantes pessoas.

Criação de barreiras à distância

O profissional pode não se envolver nos trabalhos, não comparecer às reuniões, não participar com ideias e permanecer indiferente, frio e reservado. Lembre-o de que o trabalho que está a desenvolver é absolutamente necessário. Ao sentir a eficácia do processo a resistência será imediatamente quebrada.

Alegação de que os resultados não estão a ser atingidos ou fazer pressão para que as soluções sejam imediatas

É a mais comum das manifestações de resistência. Ignorar, ironizar, pressionar ou não querer ver as mudanças são manifestações do medo do que é novo e de perder o controle da situação. Só aos poucos, ao verificar as vantagens do processo de consultoria, as pessoas irão perceber que os receios não têm fundamento.

Alternar entre a participação, o silêncio e a submissão

Com este tipo de comportamento o cliente interno está a querer desobrigar-se da responsabilidade de gerir os recursos de RH. Uma conversa informal pode trazê-lo a realidade. Esclareça as suas dúvidas e incertezas.

Alegação de que outras empresas já tentaram sem bons resultados

Algumas pessoas temem que as tarefas que até agora desempenhavam sejam objeto de outsourcing (entregues a fornecedores externos), informatização e desburocratização, colocando seus empregos em risco. É necessário um esclarecimento: a atividade de consultoria interna não visa eliminar cargos, pois todas as tarefas continuarão a ser realizadas interna ou externamente. Cabe à empresa desenvolver, em paralelo, um processo de preparação desses funcionários para assumirem funções noutras áreas ou oferecer apoio para recolocação.

Um súbito envolvimento no processo

Esta forma de resistência camuflada demonstra dificuldade de encarar a situação de frente. Mostra que você está à procura de soluções e não só a apontar problemas. Sem colocar o seu cliente em situações delicadas, tente dizer que o seu comportamento é absolutamente normal. Deixar o cliente desabafar a sua ansiedade e medo pode ser uma solução.

O PERFIL DO CONSULTOR INTERNO

Para estar apto a dar respostas às exigências que lhe serão feitas, o consultor interno de RH deve ter as seguintes competências:

Ser um agente de mudança > Ele assume a responsabilidade de assessorar o cliente interno nesse processo, não tendo, contudo, o controle sobre a decisão propriamente dita.

Estar comprometido com os resultados > Deve repassar claramente o seu comprometimento com o resultado do trabalho.

Estar intuirado > Deve estar a par das mudanças da situação interna e externa à organização à qual presta os seus serviços.

Racionalidade e isenção > Deve mostrar neutralidade e não se envolver em demasia com eventuais problemas que surjam.

Boa cultura geral > Quem apresenta valores culturais consolidados leva a pressupor maior consistência em tudo o que faz.

Conhecer a sua área de atuação > A atualização constante, leituras e trocas de informação com outras empresas devem fazer parte da rotina do consultor.

Agregar valor > Ao fazê-lo, o consultor interno estará diferenciando-se dos restantes e a conquistar a credibilidade de todos.

Facilidade de diálogo e de relacionamento > A empatia e reconhecimento ao direito do outro expor as suas opiniões abrem portas e permitem a assertividade.

Estabelecer uma relação de confiança > O consultor deve ser uma pessoa com quem se pode partilhar informações e dúvidas. A relação deve ser transparente.

Ser negociador > Deve ser um negociador por excelência, pois estará a negociar quase a tempo inteiro. Trata-se de um processo de procura de aceitação de ideias, propósitos e interesses pelos resultados.

Colocar ênfase nas pessoas > É essencial acreditar que o grande foco é o ser humano e também assegurar a participação intensa das pessoas no processo, acreditando no valor das suas contribuições e abrindo espaço para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ter um comportamento ético > O consultor tem acesso a informações confidenciais e dados sensíveis, necessitando, portanto, de um comportamento ético impecável.

Ser inovador > O consultor, enquanto antecipador de tendências, deve ter abertura para aceitar novas ideias e incentivar o processo de criação. Inovar mais rapidamente que os concorrentes (internos ou externos), oferecendo ideias únicas e com padrões diferenciados, deve ser a sua preocupação.

Disposição para assumir riscos > Deve saber gerir o possível fracasso de um projeto, encarar os erros como fonte de aprendizagem e aprender a lidar com a frustração.

Maturidade e equilíbrio > À medida que o consultor interno adquire maturidade, a sua contribuição deve, gradualmente, conquistar maior espaço. Só a convivência com a incerteza e com os riscos terá com que aprimore o exercício do seu trabalho.

Ter pensamento estratégico > Raciocínio e lógica estratégicos são a base para o pensamento estratégico. Este tipo de raciocínio pressupõe o sexto sentido por parte do consultor e isso só se conquista com o tempo, com o treino e muita perseverança.

Compartilhar a responsabilidade > deve esclarecer que o projeto é da responsabilidade do conjunto das pessoas envolvidas.

Perceber e saber lidar com os sentimentos > Deve ler nas entrelinhas, isto é, ser capaz de observar os sentimentos e as reações das pessoas envolvidas.

Propor ações que vão à raiz do problema > deve fazer uma leitura que vá além do que é manifesto. Assim, estará a propiciar capacidade de análise ao cliente interno, fazendo com que ele pense da mesma forma em problemas semelhantes no futuro.

Saber lidar com as resistências > Deve tentar minimizar as reações defensivas, as rejeições e os receios.