

# Consultoria de RH em uma empresa da atividade comercial

Anderson de Oliveira Bráulio<sup>a</sup>  
Fernanda Ahmed Durante<sup>b</sup>

## Resumo

Este relatório científico aborda a temática da Consultoria em Recursos Humanos. Como problema de pesquisa, explana sobre a seguinte questão: como a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização de pequeno porte da atividade comercial? O objetivo geral deste trabalho acadêmico, consiste em investigar a relevância da Consultoria em Recursos Humanos e as prováveis vantagens para a instituição e seus colaboradores e com a pesquisa empreendida apresentar melhorias para a organização. Os procedimentos metodológicos constaram de um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica e a interpretação dos dados obtidos foi de cunho qualitativa. Os dados foram coletados por meio de dois questionários aplicados ao gestor e a um colaborador. Portanto, conclui-se que a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento sustentável da empresa, proporcionando motivação para os colaboradores, valor agregado e competitividade a mesma.

**Palavras-Chave:** Recursos Humanos. Consultoria. Sustentabilidade.

## 1. Introdução

A presente pesquisa tem o intuito de compreender a relevância da Consultoria em Recursos Humanos (CRH) em uma instituição de pequeno porte da atividade comercial. Este estudo foi elaborado a partir de uma pesquisa de campo, realizada nas dependências de uma das unidades da organização, que é o objeto de pesquisa deste trabalho, na cidade do Rio de Janeiro - RJ.

Este trabalho fará menção à organização abordada, como empresa Y, em razão da preservação da imagem da mesma. Fundada em 3 de setembro de 1981, não apresenta missão nem valores definidos, porém, entende como visão a necessidade de expandir e criar mais uma unidade nos próximos 5 anos.

A organização é uma empresa privada, que fornece produtos de panificação e

<sup>a</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>b</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

similares para pessoas e algumas empresas de pequeno e médio. A mesma possui 2 unidades e um quadro funcional de 54 colaboradores, sendo por isso considerada como uma empresa de pequeno porte.

A estrutura deste relatório científico está disposta da seguinte forma: a parte I, a introdução discorre-se sobre o problema de pesquisa, as hipóteses, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a metodologia do trabalho. Na parte II, aborda-se o Referencial Teórico.

A parte III, trata das análises e discussões de resultados. A parte IV trata das Considerações Finais e Recomendações e a parte V trata da Conclusão.

## **1.1. Problema**

Como a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização de pequeno porte da atividade comercial?

## **1.2. Hipóteses**

- A Consultoria em Recursos Humanos corrobora para o empreendimento de pessoas e processos na organização, contribuindo para a maximização de resultados, desenvolvimento e competitividade da mesma no mercado.

- A Consultoria em Recursos Humanos fomenta subsídios para a sustentabilidade organizacional da empresa, por meio da percepção de novos valores, estímulo e reconhecimento profissional, que incentivam investimentos que atendam às expectativas do capital humano, retendo talentos e favorecendo o equilíbrio do clima organizacional.

- A empresa adquire um diferencial estratégico em sua Gestão com Pessoas, melhorando significativamente a imagem da organização perante seus funcionários, estreitando a relação empresa x colaborador.

## **1.3. Objetivos**

Para a elaboração do estudo apresentam-se o objetivo geral e os intermediários.

### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste relatório acadêmico, consiste em investigar a relevância da Consultoria em Recursos Humanos e as prováveis vantagens para a instituição e seus colaboradores, e com a pesquisa empreendida propor melhorias para a organização.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Apresentar os benefícios que a Consultoria em Recursos Humanos proporciona aos funcionários e a empresa;
- Relatar como a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir como diferencial estratégico para o crescimento profissional do funcionário e da organização;
- Investigar como a Consultoria em Recursos Humanos pode ser um fator contribuinte para a sustentabilidade de uma organização;

### **1.4. Justificativa**

Este trabalho pode contribuir para Ciência em função da importância de como a Consultoria em Recursos Humanos e as questões intrínsecas a ela são essenciais para área de Recursos Humanos, além de contribuir para futuros estudos e pesquisas, uma vez que diversas organizações apresentam dificuldades quanto aos processos da Gestão com Pessoas. A empresa hora em destaque poderá ainda utilizá-lo como base para esclarecer dúvidas, possibilitando a realização de práticas que busquem a sustentabilidade em uma empresa. Portanto, esta produção científica permitirá aos colaboradores e a todos os envolvidos, absorverem e produzirem conhecimento, bem como, contribuir para a geração de valor à suas respectivas organizações.

A relevância deste relatório acadêmico para a sociedade, pode ser constatada por meio de empresas que implementam ações advindas da Consultoria em Recursos Humanos, e conseqüentemente pelas práticas e resultados que estas apresentam no mercado. Organizações mais eficientes em gestão constroem uma sociedade melhor, uma vez que utilizam recursos comunitários como: pessoas, clientes, fornecedores, na mesma sociedade ou em outras, tornando-se referência para as demais no mercado de trabalho, impactando o entorno e as pessoas, com a proposição de melhorias para a qualidade de vida e o meio ambiente.

O legado deste projeto acadêmico para a empresa, pode ainda, ser justificado, em razão das necessidades de aumento da eficiência, eficácia e acirramento competitivo no mercado. É cada vez mais evidente a demanda pela otimização dos processos da Gestão com Pessoas, obrigando as empresas a passarem por constantes processos de desenvolvimento, conhecimento, competências e valorização do capital humano. Neste sentido, a Consultoria de Recursos Humanos permeará a organização quanto à objetividade nos processos, otimização de resultados orientação de profissionais altamente qualificados, redução de custos na execução de processos internos,

crescimento estratégico e saudável da organização, auxílio na construção de uma boa imagem e formação de consultores internos.

## 1.5. Metodologia

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 186) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Também foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi composto de 33 perguntas e a entrevista, contendo 12 perguntas, ambos com questões: objetivas, fechadas e abertas, onde o respondente poderia contribuir com a pesquisa por meio de respostas mais completas, o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo a partir de análises interpretativas de informações realizadas em campo e obtidas por meio dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Recrutamento e seleção**

Um programa adequado de recrutamento e seleção constitui o passo inicial para uma organização formar um quadro de funcionários capacitados e atingir o sucesso pretendido (RESNIK,1990). Contratar as pessoas certas nas funções certas é um fator determinante para atingir o potencial de produtividade e desenvolvimento de qualquer negócio.

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva como o uso de práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo), tais objetivos devem ser iniciados ainda, nos processos de recrutamento e seleção, para garantir maior aderência as filosofias, políticas, diretrizes, e objetivos das organizações (SISSON; STOREY, 2000).

Recrutamento e Seleção é processo nevrálgico na unidade estratégica da Gestão com Pessoas, uma vez que a necessidade de assertividade é preponderante neste sentido, como fator contribuinte para a redução da rotatividade de colaboradores, dos custos com encargos trabalhistas e ações judiciais e reaplicação de processos e pessoas. Em contrapartida, deve priorizar a retenção de talentos e a valorização do capital humano como fonte geradora de valor à empresa.

### **2.2. Treinamento e desenvolvimento**

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2008). É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum. Treinamento tem seu foco em processos de construção de habilidades específicas, voltado para uma aprendizagem mais imediata e respondendo a necessidades atuais e momentâneas da empresa. Já desenvolvimento refere-se a um processo de médio e longo prazo, com foco na carreira e mais voltado para a aprendizagem de valores, conceitos e atitudes.

Para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir

no aprendizado deste indivíduo, pois somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades. Por meio dos processos de treinamento e desenvolvimento possibilita-se, muitas vezes, a mudança de atitudes, capazes de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão almejada.

Os treinamentos proporcionam ganhos para os colaboradores, que desenvolverão suas capacidades e habilidades, e para as empresas, que contarão com funcionários mais bem preparados para um mercado extremamente competitivo. Com avanços nessas duas frentes, o alcance dos resultados esperados no negócio se torna mais palpável.

### **2.3. Planos e cargos carreiras e salário**

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002).

A implantação do plano de cargos e salários permite que empresa classifique seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que adote uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles. Oportuniza alcançar o equilíbrio interno da organização e a equiparação dos salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação.

### **2.4. Segurança, qualidade e saúde**

A Segurança no trabalho é sem dúvida, a maneira mais correta de se evitar acidentes e proporcionar a empresa um ambiente saudável. É, contudo uma alternativa no processo evolutivo das organizações, afirma Cardella (2011), tornando assim indispensável à implantação de políticas e ações de segurança na gestão de riscos, proporcionando assim um melhor desempenho empresarial.

Atentar tão somente a legislação no cumprimento das normas preventivas quanto a acidentes, não é o modelo assertivo de gestão que os empresários devem adotar, mas sobretudo, implementar uma cultura organizacional, que eduque, conscientize e potencialize seus colaboradores. É possível estabelecer um ambiente harmônico e

seguro, com informações fidedignas, uma liderança competente, em que a maioria das pessoas tenha motivação para desempenhar suas atividades e maximizar a performance dos colaboradores e conseqüentemente da organização.

## **2.5. Gestão ambiental**

As empresas vêm sofrendo crescente pressão da sociedade para adequarem-se a um novo modelo de gestão voltado à integração com o meio ambiente. Tal pressão deve-se a diversos fatores, tais como o aumento da consciência ambiental das pessoas, impactos das atividades produtivas nas comunidades locais, criação de leis, exigências do mercado internacional.

Neste contexto, as organizações passam a exercer um novo modelo de gestão. Segundo Tachizawa (2005), a preocupação com as questões ambientais faz com que a organização escolha fornecedores que estejam alinhados à sua política corporativa, isto é, que atendam seus requisitos éticos e que os insumos contratados atendam a seus requisitos ambientais.

## **2.6. Sustentabilidade**

Para Kinlaw (1997), a questão básica que pressiona todos os tipos de empresa privada ou pública é como permanecer viável e continuar operando de forma que minimize os impactos ambientais, os métodos utilizados pelas organizações com relação a essa questão irão determinar sua situação competitiva e sua sobrevivência.

A gestão empresarial sustentável tem um papel muito importante: a empresa serve de exemplo para seus funcionários, clientes, stakeholders e parceiros, que, a partir de iniciativas da organização, são motivados a mudarem seus hábitos, tornando-se mais conscientes em relação ao meio ambiente e à sociedade e disseminando a importância da sustentabilidade na vida da população.

A sustentabilidade para as empresas não é um custo, é um investimento. Empresas que investem em sustentabilidade possuem uma melhor visibilidade e aceitação pelos clientes, sendo um diferencial competitivo. Iniciativas sustentáveis possuem impacto direto no desempenho da empresa, em sua produtividade e, portanto, em seu lucro. As despesas de uma organização com iniciativas sustentáveis tornam-se vantagens competitivas, pois estimulam o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, um melhor desempenho dos colaboradores; redução no impacto ambiental, o que leva à adequação de leis e diminuição do risco de multas para a companhia; além de diminuição ou escassez de desperdício dos recursos naturais, e

energia o que impacta diretamente o orçamento da empresa.

### **3. Análise e discussões de resultados**

Conforme os relatos do proprietário da empresa e de parte dos seus funcionários, há uma conscientização da relevância da realização de uma Consultoria e os prováveis impactos para a melhoria dos processos internos, sobretudo, no intuito de proporcionar a evolução da performance das pessoas e conseqüentemente, da organização junto ao mercado.

Segundo proprietário da empresa, o desenho e modelagem de cargos não antecede ao processo de Recrutamento, conforme a literatura indica como sendo a prática correta. O Recrutamento e Seleção é terceirizado e ocorre fora das dependências da instituição, sendo realizado por um escritório de administração e contabilidade, que dispõe de um psicólogo em seu quadro funcional, este responsável direto pela aplicação de testes no mecanismo de Seleção.

O recrutamento misto é a técnica utilizada, uma vez que as vagas são divulgadas por meio de quadro de avisos internos nas unidades e pedido de indicação pelos funcionários, anúncios em jornais e redes sociais, sem intercâmbio ou troca de currículos com empresas de RH. Observou-se o entendimento de que a opção pela internalização do Recrutamento, reduziria custos e otimizaria o processo.

Concernente ao mecanismo de Seleção, não há um modelo definido para todas as etapas. Um administrador e um psicólogo coordenam todo o processo, este último, realiza a filtragem de currículos, entrevistas, aplicação dos testes de habilidades inerentes ao cargo, teste de conhecimento geral e específico. Em caso de não aprovação do candidato à vaga, a empresa não utiliza o feedback ou entrevista de devolução, apontaram o psicólogo e o proprietário.

Identificou-se a existência esporádica de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apenas no nível tático, para o cargo de gerente. A condução deste, é feita pelo ocupante atual do cargo e aplicado ao sucessor, que utiliza de técnicas instrucionais de aplicação de conhecimento operacional para equipamentos e programas utilizados na organização, durante um período de até trinta dias e ao final, ocorre uma avaliação do pleiteante a vaga, por parte do psicólogo. Não há produção de relatório para o proprietário, ocorre apenas um feedback informal, notificando o término do mesmo.

Quanto aos demais cargos, o processo não é precedido por diagnóstico para o levantamento de necessidades de T&D, como ferramenta prévia, nem está atrelado aos objetivos e estratégias da empresa não constando também no plano orçamentário da mesma.

Identificou-se pela explanação do proprietário, que não existe Plano de Cargos, Carreiras e Salário (PCCS) na empresa. Entende-se que o salário pode ser um fator de motivação para o colaborador e que a mudança de cargos ocorre pela disponibilidade da vaga, e o funcionário que trabalha há tempo na organização, tem maior vantagem ao acesso do novo cargo. No que se refere as práticas salariais, compreende-se que estão em equilíbrio se comparadas às empresas do mesmo porte e segmento, mas que poderiam passar por reajuste, como uma forma de fomento à qualidade de vida dos colaboradores.

Apesar da não existência do PCCS, há uma percepção da relevância desse subsistema da Gestão com Pessoas, para a sustentabilidade da organização, já que, foi salientado pelo patrono da instituição, que a implementação do referido instrumento, permitiria aos colaboradores uma motivação maior, e conseqüentemente melhora de performance das suas atividades e potencialização dos resultados da empresa, uma vez que poderiam vislumbrar a possibilidade de ascensão profissional na mesma.

Percebeu-se a inexistência de políticas organizacionais intrínsecas ao Meio Ambiente, uma vez que, não há um programa de responsabilidade socioambiental ou gerenciamento de minimização de impactos ambientais pós consumo de seus produtos e serviços, desconhecimento para a importância do sistema de certificações ISO (Certificação ISO 14.001), e suas respectivas vantagens para a organização, e a ausência de uma política formal ou programa de responsabilidade empresarial que incluía aspectos ambientais, sociais e de saúde do colaborador.

Os funcionários e o patrono compreendem a necessidade do mecanismo de Segurança, Qualidade e Saúde (SQS), percebido na organização por meio da aplicação de algumas Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE): Programa de Saúde Médico Ocupacional (PCMSO – NR7) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA – NR9), pois são realizados exames de rotina: admissionais, periódicos e demissionais, bem como a exposição de mapas de riscos em determinados postos de trabalho da empresa. Porém, foi identificado que os colaboradores não fazem uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI – NR6), prática compreensível, em razão da ausência de uma Comissão de Prevenção de Acidentes (CIPA – NR5), na referida organização.

#### **4. Considerações finais e recomendações**

Embasado pelos fundamentos teóricos e pelas observações realizadas na pesquisa empreendida, foi diagnosticada a relevância da aplicação de uma Consultoria

em RH à organização estudada. Como medidas de intervenção aos problemas identificados, recomenda-se:

- Implantar e internalizar uma área de Gestão de RH, nas dependências da empresa, para a redução de custos e assertividade no processo de Recrutamento e Seleção, quanto à busca do capital humano, e criar um programa efetivo e extensivo de Treinamento e Desenvolvimento, para todos os demais colaboradores e níveis organizacionais da instituição.

- Sugere-se a elaboração de um PCCS para definir: a política salarial e modelos estratégicos de remuneração baseado em competências, manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados, equilibrar os salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação, implantar práticas de Recursos Humanos que otimizem os procedimentos administrativos e sobretudo, proporcionar o desenvolvimento profissional e a retenção dos talentos.

- Criação de um programa de responsabilidade socioambiental e de um Sistema de Gestão Ambiental, com base na ISO 14.001, na conscientização do proprietário, dos colaboradores, fornecedores e parceiros quanto a reciclagem de resíduos utilizados na produção dos produtos e serviços oferecidos pela instituição, bem como as respectivas vantagens à mesma como: melhora da imagem e credibilidade, respaldo legal, controle e redução de custos e a otimização de processos.

- Recomenda-se, ainda, a elaboração de uma Convenção Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), com o propósito de conscientizar e monitorar a aplicação e o cumprimento das Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e em carácter de urgência, o cumprimento da NR 6, que aborda o fornecimento obrigatório por parte da empresa e o uso obrigatório de EPI pelos colaboradores, durante as atividades laborais, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho, e por conseguinte, evitar custos com afastamentos e ações trabalhistas.

Quanto a abordagem da Sustentabilidade, sugere-se a contratação de um profissional da área, para a ministração de palestras ou cursos, que eduquem e impulsionem os funcionários e a empresa, às práticas que tornem a organização resiliente e competitiva para atender as demandas do mercado dinâmico.

## **5. Conclusão**

Este projeto de consultoria em RH, aplicado a empresa objeto deste estudo, visa

proporcionar a sua Gestão de Pessoas e Processos, um diferencial competitivo, culminando na melhoria da imagem da organização junto aos colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade.

A consultoria de RH, permite a empresa ter uma visão holística da realidade e das necessidades dos colaboradores, tornando-se capaz de otimizar os processos e mensurar a performance profissional, em um menor espaço de tempo, contribuindo assim, para melhoria na percepção do clima organizacional e propiciando um diferencial à organização, em sua imagem junto aos seus funcionários e, por conseguinte, perante o mercado.

Conclui-se que a consultoria prestada a organização, atuará como fomento a sustentabilidade, consolidação e longevidade da mesma, já que foram propostas intervenções no sentido de otimizar funcionários e processos, dada a compreensão da relevância da convergência dos subprocessos de RH: R&S e T&D, PCCS, SQS, Meio Ambiente e Sustentabilidade, como unidade estratégica em uma organização, com atenção às demandas globais.

## Referências

CARDELLA, B. *Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística*. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

KINLAW, D. C. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: Makron, 1990.

SILVA, M. de O. Cargos e salários. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. cap. 27.

SISSON, K.; STOREY, J. *The realities of human resource management: managing the employment relationship*. Buckingham: Open University, 2000.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2005.



---

### Informações dos autores

**Anderson de Oliveira Bráulio:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: andobs@hotmail.com

**Fernanda Ahmed Durante:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: nandahmed@gmail.com