

## BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA EXTERNA DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

### BENEFITS OF THE IMPLEMENTATION OF EXTERNAL HUMAN RESOURCES CONSULTANCY: A CASE STUDY IN A CIVIL CONSTRUCTION COMPANY

Andreia Aparecida Silva Moreira<sup>1</sup>

**RESUMO:**

O presente artigo discute a importância da consultoria externa em Recursos Humanos a partir do problema: "Quais os benefícios e como se dá a implantação da Consultoria Externa?". A hipótese levantada permite entender se a implantação pode estruturar e desenvolver as equipes e a empresa, agilizando a tomada de decisão. Tem como objetivo entender como se dá a implantação da consultoria externa de recursos humanos bem como identificar seus benefícios em uma empresa de Construção Civil, situada em Betim, Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa e um estudo de caso. Os dados foram coletados através de uma entrevista aplicada a diretoria da empresa. Após análise de dados, pode-se identificar que a consultoria externa de Recursos Humanos no caso da empresa de Construção Civil é a mais adequada, pois trouxe uma visão nova, credibilidade e inovação. Os resultados da implantação foram claramente percebidos pelos colaboradores e diretoria, além da motivação. Desta forma recomenda-se que a empresa dê continuidade a implantação dos projetos e esteja aberta a mudança. Conclui-se, desse modo, que os benefícios da implantação de uma consultoria externa são muitos, pois proporcionará à empresa uma administração mais eficaz, trará melhoria no seu desempenho, tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologia, aprimorará as relações interpessoais além de permitir que a organização atue de forma mais competitiva no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Consultoria Externa; Recursos Humanos; Pessoas.

**ABSTRACT:**

This article discusses the importance of external consulting in Human Resources from the problem: "What are the benefits and how does the implementation of the External Consultancy take place?". The hypothesis raised allows us to understand if the implantation can structure and develop the teams and the company, speeding the decision making. Its objective is to understand how the implementation of the external human resources consultancy takes place as well as to identify its benefits in a Construction Company, located in Betim, Minas Gerais. A descriptive research was carried out, with qualitative analysis and a case study. The data were collected through an interview applied to the company's board of directors. After analyzing data, it can be identified that the external Human Resources consultancy in the case of the Civil Construction company is the most appropriate, since it has brought a new vision, credibility and innovation. The results of the implementation were clearly perceived by the employees and management, as well as the motivation. In this way it is recommended that the company continue the implementation of the projects and the change is open. It is concluded that the benefits of implementing an external consultancy are many, as it will provide the company with a more effective administration, improve its performance both in terms of efficiency and in the introduction of technology, improve interpersonal relationships beyond to enable the organization to act more competitively in the market.

**KEYWORDS:** External Consulting; Human Resources; People.

<sup>1</sup> Mestra em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, especialista em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Federal de Lavras e graduada em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais. Consultora, assessora e coach. Professora da Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade de Cláudio. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/7327295836192309>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	<a href="mailto:periodicoscesg@gmail.com">periodicoscesg@gmail.com</a>	

## 01 – INTRODUÇÃO

A consultoria é um dos ramos que vem crescendo e evoluindo, aplicando ferramentas de gestão de dados, trabalhando na investigação, identificação e soluções de problemas relacionadas às várias áreas da empresa e que são conduzidas por consultores. (CARVALHO, *et al.*, 2009).

Toda empresa deve estar sempre inovando seus processos e pessoas e, por mais que tenha uma equipe completa, é o consultor de Recursos Humanos que atua com o desenvolvimento da equipe e liderança, trabalha os conflitos, faz com que as decisões sejam tomadas com mais agilidade, trabalha a diminuição do *turnover* e rotatividade, motivação dos colaboradores, processos seletivos mais eficazes, além do clima organizacional, entre outros.

A consultoria em Recursos Humanos faz um diagnóstico da empresa, considerando sua cultura e as técnicas utilizadas e cria estratégias para melhoria contínua e inovação. Segue etapas e mede os resultados através de indicadores. Os processos implantados são: agregar pessoas (recrutamento e seleção), desenvolver pessoas (treinamentos, mudanças, comunicação), aplicar pessoas (desenho de cargos e avaliação do desempenho), recompensar pessoas (remuneração, benefícios e serviços), monitorar pessoas (banco de dados, sistema de informação gerencial) e manter pessoas (disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida).

Segundo Leite *et al* (2005), existe a consultoria externa que é aquela que não estabelece nenhum vínculo contratual formal, nem subordinação; o consultor não pertence ao quadro de colaboradores da empresa. O contrato tem prazo determinado, vai à empresa em datas estipuladas pela diretoria. A consultoria interna é aquela em que o consultor mantém um vínculo contratual, mas não vínculo empregatício, possui subordinação e está praticamente todos os dias na empresa.

Nesse artigo, é abordada a consultoria externa em recursos humanos.

A empresa em estudo é uma empresa de Construção Civil, constituída em 13/09/2007, na cidade de Betim-MG. É uma empresa familiar. Trabalham juntos o pai, engenheiro civil, o filho mais velho também engenheiro civil e o filho mais novo, formado em administração.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

O principal produto da empresa hoje é o empreendimento do Programa Habitacional 'Minha Casa, Minha Vida', sucesso em vendas. Foram 96 unidades entregues no bairro Jardim Felicidade e 196 unidades no bairro Catalão. Conseguiu a certificação da ISO 9001, e o selo do PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - Nível A) que representa para a empresa portas abertas, respeito, firmeza, confiança e segurança no mercado. Possui 80 funcionários, sendo 15 do administrativo, 5 engenheiros, 3 auxiliares de engenharia, 2 estagiários de engenharia e 60 colaboradores da produção.

Diante do exposto, o problema abordado é: Quais os benefícios e como se dá a implantação da Consultoria Externa?

Para responder o questionamento levantado tem-se a seguinte hipótese: A implantação da consultoria externa de Recursos Humanos proporciona uma estruturação das áreas da empresa, crescimento dos colaboradores e diminuição da rotatividade, além de uma maior interação entre pai e filhos, e conseqüente desenvolvimento da empresa e agilidade na tomada de decisão.

O objetivo geral busca entender como se dá a implantação da consultoria externa de Recursos Humanos bem como identificar seus benefícios em uma empresa de Construção Civil. E os objetivos específicos são: estudar os fundamentos teóricos sobre Consultoria Externa de Recursos Humanos e associá-los à realidade da empresa em estudo; descrever quais são as etapas da consultoria externa de Recursos Humanos e identificar quais as vantagens da consultoria externa.

O estudo sobre os benefícios da implantação da consultoria externa de recursos humanos na empresa de construção civil é de extrema importância, pois gerará uma maior sinergia entre os funcionários, mudança de visão, estruturação da empresa e conseqüente motivação dos colaboradores, além de resultados para a organização. O departamento de recursos humanos poderá ter seus setores estruturados e definidos, além de ser uma importante ferramenta para o aprendizado acadêmico, relacionando teoria e prática.

A metodologia consiste em um estudo de caso com aplicação de entrevista com os diretores da empresa. No tocante aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica. Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa e,

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

quanto ao objetivo, caracteriza-se como descritiva.

O artigo está estruturado em seção 1: Introdução contendo o problema, as hipóteses, os objetivos e a justificativa. Seção 2: o referencial teórico que discorre sobre o tema baseando-se em autores renomados como: Chiavenato (2014 e 2015), Oliveira (2001), dentre outros. Seção 3: a metodologia baseada em estudo de caso. Seção 4: os resultados e discussões com aplicação de entrevistas. Finalizando é exposta a conclusão, seguida pelas referências.

## **02 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte são relatados os conceitos de consultoria bem como sua evolução. As diferenças entre consultor interno e externo, as vantagens e desvantagens da consultoria externa além dos processos da consultoria de recursos humanos.

### **2.1 – Consultoria**

“A consultoria tem crescido muito, sendo um dos segmentos em prestação de serviço que mais evoluiu atualmente.” (OLIVEIRA, 2001, p. 9). Segundo Wood r. e Caldas (2005), desde a década de 1990, a indústria de consultoria se expandiu e se consolidou no mercado mundial.

Segundo Oliveira (2001), uma pesquisa realizada com estudantes graduados em universidades europeias e americanas constatou que os jovens preferem trabalhar com consultorias empresariais, principalmente pela evolução de conhecimentos e a percepção do crescimento de um negócio à consultoria comparada aos segmentos da indústria e comércio.

Segundo Schein (1972, p. 8), “a consultoria possui uma ênfase para processos; pode ser definida como um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, facilitando a percepção do cliente para os acontecimentos no ambiente de trabalho.”

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Atualmente, o aumento do número de empresas de consultoria, variedades de serviços oferecidos e consultores autônomos, torna difícil definir e diferenciar as consultorias por isto elas pensam em como atenderão os clientes e não como oferecerão. São vários os tipos de consultoria: assessoria, conselho consultivo, consultoria executiva, consultoria de risco, treinamento, coaching, palestra, pesquisa e auditoria. (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Feitosa (2010), existem a consultoria externa e interna. A externa é aquela em que o consultor vai à empresa em dias e horários determinados pela direção e atua em uma ou mais empresas. Já a consultoria interna é aquela em que o consultor trabalha todos os dias na empresa apesar de não fazer parte do quadro de colaboradores, possui contrato e atua somente em uma organização.

Os consultores externos, segundo Feitosa (2010), estão diretamente ligados à cúpula da empresa para o desenvolvimento de projetos, possibilitando uma participação estratégica da consultoria.

Segundo Feitosa (2010), a consultoria interna surgiu a partir do desenvolvimento e modelo da consultoria externa e assim foi crescendo a ganhando espaço no mercado. Ela está inserida no exercício das atividades e processos da empresa e por isso apresenta características próprias, colocando o consultor interno diante de situações e desafios relacionados.

Segundo Oliveira (2001), o consultor externo é representado por outro consultor ou profissional que atua diariamente na empresa. O consultor externo tem como vantagens maior experiência, maior aceitação dos superiores da empresa cliente, tem liberdade para dizer e fazer as coisas, maior imparcialidade devido ao fato de não estar presente na empresa todos os dias. Tem como desvantagens menos conhecimento das informações, falta de poder formal por não fazer parte da estrutura hierárquica, e não está presente todos os dias na empresa, pode gerar desmotivação nos colaboradores por acreditarem que ao invés de dar oportunidade para uma pessoa interna, contratou uma externa.

Segundo Orlickas (2001), o consultor externo tem a função de assessoria administrativa e estratégica, além de assistência a todas as áreas desde o estratégico ao operacional. Porém não tem o controle direto da situação.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Um consultor deve possuir três habilidades: técnicas, interpessoais e consultoria. É necessário trabalhar estas habilidades para atingir suas metas. “Estabelecer relação de colaboração com seus clientes; resolver problemas; ter certeza de que está sendo dada atenção tanto ao problema técnico-administrativo quanto aos relacionamentos e desenvolver o comprometimento do cliente” (BLOCK, 2001, p. 1) e cumprir seu papel dentro das organizações. (BLOCK 2001).

Um profissional que atua nessa função tem a responsabilidade de auxiliar a gerência na solução dos problemas e na consecução das metas. (BLOCK, 2001).

É importante destacar também as vantagens e desvantagens da consultoria externa:

Maior experiência e conhecimento diversificado, porque o consultor pode realizar o mesmo tipo ou natureza de trabalho em diferentes ramos de atividade e em várias empresas; poder assumir riscos diferentes; têm maior acesso à diferentes pessoas e níveis hierárquicos da empresa, nestes dois últimos casos, por não fazer parte do seu quadro funcional e maior imparcialidade e possibilidade de crítica, pois não está envolvido na rotina do cliente. Por outro lado, as desvantagens são: menor acesso a liberdade em relação aos colaboradores do cliente; presença pré-programada, com interferência na rotina empresarial; não ter poder formal para tomar determinadas decisões, que pode lhe ocasionar atrasos, além de desvios de rumo em seus trabalhos; e não ter visão do conjunto, pois frequentemente não participa da etapa de implementação, sendo solicitado somente quando ocorrem desvios importantes que necessitam de sua intervenção. (GROCCO, 2005).

São seis as etapas de prestação de serviço da consultoria: contrato, pré-diagnóstico, apresentação do portfólio, negociação, implantação dos projetos e fechamento do contrato. Cada etapa deve ser bem executada e acompanhada com relatórios e indicadores para a diretoria cumprindo o cronograma e no encerramento do contrato deve ser realizada uma reunião de avaliação final, verificando se há necessidade de encerrar ou prolongar os serviços prestados. (SANTOS, 2010).

Espera-se dos consultores, *expertise* e experiência no seu negócio, que eles demonstrem senso ético e sensibilidade para perceber as necessidades intrínsecas do seu cliente, oferecendo-lhe muito mais do que o cumprimento de um contrato.” (SANTOS, 2010, p. 36).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Segundo Santos (2010), as organizações que desejam alavancar seus resultados e desempenho podem optar pela contratação de uma consultoria externa. Pois contam com consultores especializados que buscam soluções e inovação. A consultoria externa proporcionará uma administração mais eficaz.

## 2.2 Consultoria de Recursos Humanos

Segundo Caxito (2008) a consultoria de recursos humanos irá implantar após diagnóstico da empresa os seguintes processos: agregar pessoas (recrutamento e seleção), desenvolver pessoas (treinamentos, mudanças, comunicação), aplicar pessoas (desenho de cargos e avaliação do desempenho), recompensar pessoas (remuneração, benefícios e serviços), monitorar pessoas (banco de dados, sistema de informação gerencial) e manter pessoas (disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida).

O primeiro processo a ser implantado pela consultoria depende da realidade de cada empresa, de sua necessidade e estruturação. O consultor, seja ele externo ou interno, faz um diagnóstico, aplica a pesquisa de clima, entrevista todos os colaboradores, conversa com a direção e gerência, faz um cronograma e inicia a implantação de acordo com a necessidade da organização. (CHIAVENATO, 2014).

Feitosa (2010) diz que, para melhor compreensão dos projetos a serem implantados, é necessário um entendimento de cada processo de recursos humanos.

O processo de agregar pessoas (recrutamento e seleção) diz respeito a divulgação da vaga no mercado de trabalho e a escolha do candidato ideal para a vaga. Apesar da existência de dois termos, sempre juntos, como se representassem uma só função, eles são bastante diferentes entre si. Recrutamento é o lançamento da vaga no mercado em jornais, panfletos, rádio, sites de empresas especializadas, entre outros. Já a seleção é triagem dos currículos, aplicação de testes, entrevista e escolha do candidato para a vaga. (GIL, 2016).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

O processo de desenvolver pessoas (treinamento, mudanças e comunicação), diz respeito aos treinamentos dos colaboradores seja introdutório, de função, motivacional, segurança entre outros. Neste subsistema, trabalha-se a aceitação de mudanças por parte dos colaboradores, quebra de paradigma e visão, além de promover melhorias na comunicação da empresa. O desenvolvimento também é importante uma vez que proporciona crescimento organizacional e pessoal. Existem inúmeras técnicas para desenvolver as pessoas como *coaching*, PNL (programação neurolinguística), *mentoring*, entre outros. A consultoria em recursos humanos deve trabalhar com os colaboradores este subsistema de recursos humanos promovendo o desenvolvimento da organização e dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Caxito (2008), o processo de aplicar pessoas (desenho de cargo e avaliação de desempenho) faz uma análise e descrição dos cargos com o objetivo de criar o manual de descrição, que é um documento que pode ser utilizado no processo seletivo, na política de cargos e salários, verifica sobrecarga de trabalho, entre outros. A descrição das funções é feita enumerando as tarefas diárias, semanais, bimestrais, trimestrais, semestrais, anuais e eventuais de cada colaborador. Escreve-se como faz, porque faz e para que faz. As descrições devem ser revisadas de ano em ano ou de acordo com a necessidade da empresa.

Já a avaliação de desempenho “é uma técnica avaliativa de desempenho das pessoas e do seu desenvolvimento dentro das organizações.” (CHIAVENATO, 2015, p. 252). Existem 3 formas de avaliar o colaborador: avaliação 360° (superior avalia subordinado, subordinado se avalia e colegas avaliam colegas), avaliação 180° (superior avalia subordinado e subordinado se avalia) e 90° (superior avalia subordinado). Cria-se um cronograma sendo anual para as avaliações de feedback, de 3 meses para o contrato de experiência e promoção interna. A avaliação deve ser acompanhada pela consultoria de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2015).

O processo de recompensar pessoas (remuneração, benefícios e serviços) busca satisfazer as várias necessidades pessoais, econômicas e sociais dos colaboradores. A empresa é quem define os benefícios e geralmente é de acordo com o perfil e as atividades desempenhadas pelo funcionário. A remuneração pode ser fixa ou variável. E dentre os benefícios podem ser citados:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

vale transporte, cesta básica, ticket alimentação, bolsa escola, auxílio creche. (CAXITO, 2008).

De acordo com Chiavenato (2015), para que os subsistemas de recursos humanos estejam estruturados e armazenados de forma segura é preciso um banco de dados e sistema de informação adequado a realidade da empresa e que proporcione informações para a consultoria externa de recursos humanos, auxiliando na tomada de decisão e no planejamento. Desta forma, a organização está implantando o processo de monitorar pessoas (banco de dados e sistema de informação gerencial).

O processo de manter pessoas (disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida), segundo Gil (2016), proporciona condições satisfatória tanto ambientais como psicológicas para o trabalhador. A higiene do trabalho visa a proteção da integridade física e mental; já a segurança do trabalho envolve medidas adotadas para minimizar os acidentes, as doenças ocupacionais, protegendo a integridade e capacidade do funcionário. A qualidade de vida, por sua vez, mede a satisfação do colaborador com as funções exercidas bem como o ambiente em que trabalha.

Depois de implantados todos os processos da consultoria de recursos humanos, os mesmo são monitorados pelo consultor através de indicadores de desempenho. O ciclo do planejamento dos subsistemas de recursos humanos são constantemente atualizados e inovados, proporcionando maior sinergia entre colaboradores e diretoria. (ORLICKAS, 2001).

### **03 – METODOLOGIA**

Visando responder o problema desta pesquisa e atingir os objetivos propostos foi feito inicialmente uma pesquisa bibliográfica, em livros e artigos já publicados com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o tema pesquisado. Segundo Gil (2008, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.”

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Em seguida realizou-se um estudo de caso em uma empresa de construção civil. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é entendido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória, que segundo Gil (2002), proporcionam mais familiaridade com o problema. Como o planejamento é flexível, permite considerar aspectos variados em relação ao objeto de estudo.

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois possibilitou descrever quais os benefícios da implantação da consultoria externa de recursos humanos. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo descrever o fenômeno em si que será tratado.

Adotou-se também a pesquisa qualitativa, pois os dados foram colhidos e analisados conforme o roteiro aplicado através de relatórios com comentários, opiniões e frases mais relevantes.

O universo da pesquisa foi uma empresa de Construção Civil de Betim, sendo a amostra representada pelos 3 diretores. Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor de Obras.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram observações do ambiente de trabalho, análise de documentos como contratos da consultoria, planejamento estratégico, planilhas de treinamentos, relatórios, etc. e entrevistas semiestruturadas.

Após a coleta dos dados foi realizada a análise e tabulação de forma a atingir os objetivos deste trabalho.

#### **04 – RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Várias questões sobre a consultoria externa de recursos humanos foi aplicada através de entrevistas com os 3 sócios da empresa. DIRETOR PRESIDENTE: Carlos Magno, 65 anos, formado em engenharia civil, fundador da empresa, pai dos demais sócios. DIRETOR DE OBRAS: Antônio Magno, 34 anos, formado em engenharia civil, filho mais velho. DIRETOR ADMINISTRATIVO: Vinicius Magno, 24 anos, formado em administração, filho mais novo. Ambos

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

trabalham na empresa desde sua fundação.

Quando foi perguntado quais os benefícios da consultoria em recursos humanos, enumeraram:

- a) Maior visão por parte da diretoria e funcionários;
- b) Quebra de paradigmas em determinados processos como seguir as leis trabalhistas, evitando passivos;
- c) Saída da zona de conforto e buscar o crescimento e abertura de filiais;
- d) Diminuição da rotatividade na área de produção (no administrativo a rotatividade quase não acontece);
- e) Implantação do treinamento introdutório colocando normas e regras na empresa, fazendo com que houvesse um respeito maior e conhecimento da empresa no geral;
- f) Implantação de treinamento de função e comportamental interagindo a equipe e a diretoria;
- g) Agilidade na tomada de decisão uma vez que a consultora de Recursos Humanos trouxe experiências de outras empresas e vivências que ajudaram a agilizar os processos;
- h) Estruturação da área de recrutamento e seleção e higiene e segurança do trabalho;
- i) Execução do planejamento estratégico da empresa, melhorando as não conformidades da ISO;
- j) Minimização de conflitos entre pai e filhos, através de acordos e ponderações positivas (o pai pensa que a empresa não devia buscar crescimento em outros estados e os filhos acreditam que sim. Havia um conflito de expansão que prejudicava a abertura de novas filiais e o crescimento da empresa. Esse problema foi resolvido pela consultora através do planejamento estratégico e por um analista de mercado que fizeram com os mesmos entrassem em um acordo. O pai viu que expandir para outros estados seria positivo, desde que a empresa estivesse estruturada e preparada);
- k) Motivação e engajamento entre os colaboradores e a empresa;
- l) Implantação do plano de saúde e do *tiket* alimentação.

Interrogados sobre como foi feita a implantação da consultoria externa, opinaram que, em primeiro lugar, ouviram vários consultores e fizeram orçamento. Verificaram a credibilidade da empresa de consultoria, suas experiências e portfólio. Só depois optaram por uma empresa de consultoria com experiência em grandes empresas e também na área de construção civil.

A consultora tem 36 anos, é de Cláudio-MG, trabalha com consultoria há 5 anos e atende 3 empresas de construção civil e duas de outro ramo, seu portfólio é bem rico. Foi feito um contrato determinado de um ano; a consultora viria a empresa uma vez por semana e iria implantando, aos poucos, os processos de Recursos Humanos.

A respostas dos diretores segue os padrões relatados por Leite *et al* (2005) que diz que a consultoria externa trabalha com prazo determinado, por um contrato sem vínculo empregatício, não faz parte do quadro de colaboradores e vai a empresa em dias e horas determinadas pela diretoria da organização, trabalhando com imparcialidade, implantando aos poucos os projetos e inovação.

Sobre qual foi a primeira etapa relataram que foi feito um diagnóstico organizacional com a aplicação da pesquisa de clima para saber quais as motivações e desmotivações dos colaboradores, além dos pontos fortes e fracos da empresa. Foi realizada uma palestra para que a consultora pudesse apresentar o cronograma de implantação além de uma entrevista individual com todos os colaboradores, proporcionando uma interação e sinergia. As demais etapas foram da seguinte forma sucessivamente:

- Planejamento do recrutamento e seleção e escolha de candidatos certa para o lugar certo;
- Implantação de testes psicológicos, entrevista por competência e formação de banco de talentos;
- Criação das descrições de cargo proporcionando conhecimento de todas as funções;
- Criação e implantação de treinamento introdutório com código de ética e regimento interno, fazendo a integração dos colaboradores novatos;
- Criação do treinamento de função, proporcionando maior conhecimento e aprendizado da função em menor tempo;

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

- Estruturação do planejamento estratégico bem como os planos de ações para a área, fazendo com que o mesmo não fique somente no papel, o que fez que com as pessoas saíssem da zona de conforto;
- Implantação das integrações de equipe e reuniões motivacionais quinzenais com a equipe;
- Treinamento leader Coach para a diretoria e lideranças, proporcionando uma melhora na forma de liderar;
- Aplicação das entrevistas de desligamento para saber quais os motivos das saídas dos funcionários e trabalhar a rotatividade;
- Cálculo de turnover e rotatividade e motivos dos mesmos, trabalhando sua diminuição;
- Implantação das avaliações de desempenho tanto do contrato de experiência como de feedback, fazendo com que os colaboradores conhecessem seus pontos fortes e fracos e melhorassem em seus cargos;
- Criação da política de benefícios com plano de saúde UNIMED e 300,00 de ticket alimentação, acrescentando a renda dos colaboradores e gerando motivação;
- Maior comprometimento da equipe para com suas funções;
- Criação da missão, visão, objetivos e valores;
- Agilidade nas decisões da empresa.

Chiavenato (2014) diz que os processos de gestão de pessoas devem ser implantados de acordo com a realidade de cada empresa. A primeira etapa depende do perfil e da estruturação em que se encontra a empresa. “Todos esses papéis são igualmente importantes no sentido de juntar atores básicos que possam promover resultados intermediários capazes de permitir o alcance de resultados finais para a organização.” (CHIAVENATO, 2014, p. 477).

A consultoria está na empresa há 6 meses e ainda está implantando os demais processos de recursos humanos.

Optaram pela consultoria externa porque a empresa é de pequeno porte apesar de estar em busca de novos mercados e não tem necessidade de um profissional mais de uma vez por semana, apesar de a consultoria externa proporcionar troca de experiência com outras empresas, a visão é mais ampla, além

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

de ser mais ouvida e aceita pelos membros da equipe, por trabalhar com imparcialidade e inovação.

Interrogados sobre quais as dificuldades na implantação da consultoria externa de recursos humanos relataram que foram poucas as dificuldades já que a empresa estava disposta a mudar e queriam implantar os processos de recursos humanos. Entretanto, devido a cultura da empresa onde alguns funcionários do administrativo e produção encontravam-se na zona de conforto e não estavam acostumados com treinamentos, reuniões, avaliações, houve uma certa resistência no início, mas depois de implantadas as ferramentas e o resultado positivo se concretizar, aceitaram e viram que as melhorias e inovações trouxeram mais resultados tanto pessoal como profissional.

Sobre a importância de continuar mantendo a consultoria na empresa, disseram que de 6 em 6 meses as mudanças aconteceram, deram resultado e motivaram toda a equipe. Assim, continuar com a consultoria é uma forma de manter o que foi implantado funcionando e implementar mais processos e melhorias, além de inovação. Conforme Carvalho, *et al.* (2009 p. 18) “contratar um consultor é promover uma ampliação na capacidade da empresa e torná-la mais apta para o sucesso”.

## 05 – CONCLUSÃO

O problema em questão: “Quais os benefícios e como se dá a implantação da Consultoria Externa” foi respondido e por consequência o objetivo geral alcançado. Foi descrito como se dá a implantação da consultoria externa de Recursos Humanos, bem como seus benefícios na empresa de Construção Civil dentre os quais podemos citar: os processos foram redefinidos e estruturados, proporcionando inovação à empresa, motivação nos colaboradores e sinergia entre os diretores. A implantação é feita através de cronogramas e diagnóstico. Os processos são implantados aos poucos e os resultados medidos por indicadores.

Os específicos também foram respondidos: o que diz a teoria é possível e foi implantado na empresa, as etapas da implantação foram descritas através do referencial teórico e da análise e interpretação dos dados. As vantagens da

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

consultoria também podem ser verificadas no referencial teórico como por exemplo maior experiência e conhecimento diversificado, pois o consultor trabalha em mais de uma empresa e vive diferentes experiências, está em contato com todos os níveis hierárquicos e vem a empresa em horas determinadas não fazendo parte do quadro de colaboradores e com isso gera mais credibilidade e aceitação. E está sempre trazendo inovações.

A hipótese foi confirmada, pois as áreas da empresa estão sendo estruturadas, através de treinamentos. Colaboradores e diretoria estão se desenvolvendo e os processos implantados proporcionaram mais motivação acarretando a diminuição da rotatividade. Houve uma maior interação entre pai e filhos, os conflitos e diferenças de pensamento estão sendo sanadas, proporcionando uma expansão da empresa e, com a implantação dos processos, a tomada de decisão está sendo mais rápida.

Percebe-se, desta forma, que a consultoria externa no caso da empresa de Construção Civil é a mais adequada, pois traz uma visão nova, credibilidade e inovação.

Os resultados da implantação foram claramente percebidos pelos colaboradores e diretoria além da motivação. Desta forma, recomenda-se que a empresa dê continuidade à implantação dos projetos e esteja aberta a mudanças.

Conclui-se, desse modo, que os benefícios da implantação de uma consultoria externa são muitos, pois proporcionará à empresa uma administração mais eficaz, trará melhoria no seu desempenho, tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologia, aprimorará as relações interpessoais além de permitir que a organização atue de forma mais competitiva no mercado.

## 06 – REFERÊNCIAS

BLOCK, P. *Consultoria: O Desafio da Liberdade*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CARVALHO, A. A. P. de; *et al.* *Consultoria Administrativa, Financeira e Contábil no Ramo Farmacêutico: Drogeria Boa Vista de Lins Ltda*. Trabalho de Conclusão de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

Curso (Ciências Contábeis), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins/SP, 2009. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/48864.pdf>. Acesso em: 06 de agosto de 2017.

CAXITO, F. de A. *Recrutamento e seleção de pessoas*. Curitiba: IESDE, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda., 2014.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FEITOSA, M. G. G. *Consultoria Organizacional*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROCCO, L. & GUTTMANN, E. *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, L. A. M. da C. *et al. Consultoria em Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos-Metodologias-Práticas*. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ORLICKAS, E. *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 2001.

SANTOS, J. R. dos. *Papel do Consultor na Organização*. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em MBA em Gestão Empresarial), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins/SP, 2010. LINS. São Paulo. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/49323.pdf>. Acesso em: 18 de dezembro de 2017.

SCHEIN, E. H. *Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no desenvolvimento Organizacional*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Edgar Blucher, 1972.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	

WOOD JÚNIOR, T.; CALDAS, M. P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. *Revista Organização & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 34, p. 83-101, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. 3 ed. São Paulo: Bookmam, 2005.

## APÊNDICE

### Entrevista aplicada aos sócios da empresa em estudo

1) Sexo

( ) Masculino                      ( ) Feminino

2) Idade:

3) Tempo de Serviço:

4) Escolaridade:

5) Quais os benefícios da implantação da consultoria externa de Recursos Humanos?

6) Como foi feita a implantação desta consultoria?

7) Qual foi a primeira etapa e o resultado da mesma? Descreva também as demais etapas.

8) Porque vocês optaram pela consultoria externa e não interna e porque uma vez por semana?

9) Quais as dificuldades na implantação da Consultoria externa de recursos humanos?

10) Qual a importância de continuar mantendo a consultoria na empresa?

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 07 Páginas 136-152
<a href="http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia">http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia</a>	periodicoscesg@gmail.com	