



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL



**MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA CLARO DIGITAL:
Desafios na Implementação**

PAULO FERNANDO PINTO DE AMORIM

Porto Alegre/RS - 2003



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE
PROFISSIONAL



**MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA CLARO DIGITAL:
Desafios na implementação**

PAULO FERNANDO PINTO DE AMORIM

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre/RS - 2003

A vida da pessoa é um misto, sempre em mutação, de experiências relevantes do passado, circunstâncias imperativas do momento e expectativas quanto ao futuro. Na medida exata em que a pessoa logre descobrir um sentido nesse turbilhão de contatos, lembranças e aspirações, ela terá uma vida significativa e satisfatória. Feliz é aquela que aprendeu a resolver conflitos com um grau razoável de competência e a estabelecer prioridades, de modo a poder colocar em perspectiva o impacto dos momentos.

Louis Barman (fragmentos)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, fornecendo sua compreensão, apoio, suporte e, muitas vezes, abrindo mão da convivência diária e constante, em prol do meu desenvolvimento e aprimoramento.

À minha esposa Luciane a quem, juntamente com minha filha Karina, dedico este trabalho, por compreenderem os momentos em tivemos que deixar a convivência em família, para que este desejo se transformasse em realização.

À minha mãe, Yone, que já não estando mais conosco, certamente me forneceu as bases e educação para sempre almejar mais na minha vida e nunca desistir frente aos obstáculos e momentos difíceis que a vida apresenta, transformando-os em oportunidades de aprendizado e crescimento.

À todos os colegas da área de Recursos Humanos da Claro Digital, os quais tive oportunidade de trabalhar, pela contribuição significativa em mais uma das etapas de minha carreira profissional.

À professora e orientadora Elaine Di Diego Antunes, pelas contribuições, apoio e disponibilidade, ao longo da realização das etapas deste trabalho e por me estimular constantemente a ir em frente.

RESUMO

Este estudo analisa os desafios na implementação do Modelo de Gestão de Pessoas da Claro Digital. O referencial teórico tratou das relações entre pessoas e organização nos processos de mudanças, dos modelos de gestão e do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos. Dinamizou-se uma pesquisa empírica, de natureza exploratória, sob o método de estudo de caso. Profissionais da Gestão de Pessoas que pertencem ou pertenceram ao quadro funcional da Claro Digital foram entrevistados. Na avaliação destes profissionais os desafios enfrentados passam desde o formato estabelecido pelo modelo de gestão da empresa, pelos períodos de mudanças, pela participação da Consultoria Interna de Recursos Humanos, como apoio às áreas organizacionais e por um completo entendimento do ambiente em que se encontra a organização, suas peculiaridades e a adequação deste modelo para a geração de valor agregado. Conclusivamente, encontrou-se ao cotejar teoria e prática, a inexistência de um modelo único, mas sim modelos apropriados e estabelecidos de acordo com cada organização e suas necessidades, bem como aos momentos em que esta se encontra ou estará, como foi o caso do modelo de gestão da Claro Digital e suas adaptações ao longo do tempo, mantendo a Consultoria Interna de RH com especialização, como foco.

Palavras-chave: consultoria, modelo de gestão e descentralização em RH

ABSTRACT

This study analyzes the challenges in the implementation of the Model of Administration of People of the Claro Digital. The theoretical reference was about the relationships between people and organization in the processes of changes, of the administration models and of the model of Internal consultee office of human resources. It was accomplished an empiric research, of exploratory nature, under the method of case study. Professionals of the Administration of People that belong or they belonged to the functional picture of the Claro Digital they were interviewed. In the these professionals' evaluation the faced challenges pass from the format established by the model of administration of the company, for the periods of changes, for the participation of Internal consulter office of human resources, as support to the areas organizations and for a complete understanding of the atmosphere in that meets the organization, its peculiarities and the adaptation of this model for value attaché's generation. Conclusively, met when comparing theory and practice, the inexistence of an only model, but yes appropriate models and established in agreement with each organization and its needs, as well as a moments in that this meets or it will be, as it was the case of the model of administration of the Claro Digital and its adaptations along the time, maintaining Internal consulter office of RH with specialization, as focus.

Word-key: consulter office, administration model and decentralization in RH

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições dos Papéis de RH	51
Quadro 2: Caracterização dos sujeitos	58
Quadro 3 Categoria 1: Relações humanas na Claro Digital 2003	65
Quadro 4: Categoria 2 - Mudanças no ambiente da Claro Digital	65
Quadro 5: Categoria 3 - Modelos de Gestão de Pessoas	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Área de Recursos Humanos e Administração	19
Figura 2: Modelo de Atuação em Recursos Humanos: Consultoria Interna	20
Figura 3: Modelos de Gestão	37
Figura 4: Modelos Centralizado e Descentralizado da Gestão de Pessoas	39

INTRODUÇÃO	12
-------------------------	-----------

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ACERCA DO CONTEXTO.....	12
1.1 ONDE E COMO TUDO COMEÇOU: CLARO DIGITAL E CONSULTORIA INTERNA.....	14
1.2 A CLARO DIGITAL: PERFIL DA EMPRESA E DA GESTÃO DE PESSOAS ..	16
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	24
1.3.1 O Foco do Problema	25
1.3.2 Objetivos da Pesquisa.....	26
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	26
2 BASE TEÓRICA: MUDANÇAS, MODELOS DE GESTÃO E CONSULTORIA DE RH	29
2.1 O CONTEXTO DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	30
2.1.1 As Pessoas Dinamizando Mudanças e Viabilizando Resultados.....	35
2.2 OS MODELOS ADMINISTRATIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS	36
2.3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS.....	44
2.4 CONSULTORIA: UMA ALTERNATIVA DE SUPERAR DESAFIOS E OTIMIZAR RESULTADOS	45
2.4.1 O Profissional e a Estrutura de Consultoria Interna	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55

3.1 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA	57
3.2 O INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	58
3.3 A COLETA DOS DADOS	60
3.4 A ANÁLISE DE DADOS	61
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	63
4.1 PERMANÊNCIA OU NÃO DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RH NA CLARO DIGITAL?	69
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
BIBLIOGRAFIA	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

Neste estudo analisa-se informações referentes à implementação do processo de Gestão de Pessoas da Claro Digital, empresa de telefonia móvel. A escolha deste assunto como área de reflexão não foi uma decisão aleatória, mas antes comprometida com a cientificidade do processo de pesquisa e a qualidade dos resultados obtidos. O trabalho científico é uma tarefa que exige momentos distintos:

- Momentos de decisões quando se escolhe o universo da pesquisa, o campo que se pretende explorar, descreve-se o contexto, a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo;
- Momentos de construção do referencial teórico, quando se busca na literatura existente explicações para o problema, a partir de teorias publicadas. Nesta etapa busca-se o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreensão da questão de investigação, no caso:
 - Quais os desafios enfrentados na implementação do modelo de gestão de pessoas na Claro Digital?
- Momentos de questionamento sobre como investigar a realidade quando se coletam dados que dão cientificidade a pesquisa proposta porque fornecem subsídios para a fundamentação teórica.
- E o momento de apresentação e discussão dos resultados, no qual as percepções dos participantes da pesquisa emergem, se estabelecem as relações com a teoria e prática e as conclusões se instalam.

No que se refere à estrutura do texto julgou-se pertinente organizá-lo na seqüência temática acima definida.

Enfim, depois de ter definido a Claro Digital como espaço de pesquisa optou-se pela busca de informações referentes aos desafios enfrentados na implementação de modelos de gestão de pessoas na empresa alvo do estudo de caso. A pesquisa empreendida partiu do resgate do percurso histórico da

organização em pauta e estendeu-se para a análise das mudanças e desafios enfrentados pela Claro Digital, no final do século XX e no início do novo milênio.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ACERCA DO CONTEXTO

Este capítulo tem como objetivo descrever o problema e o contexto analisados, definir e determinar os objetivos do estudo e, por fim, apresentar a justificativa do trabalho.

Sabe-se, através dos meios de comunicação, que neste início de milênio o mundo está vivendo crises econômicas e conflitos sociais que têm ancoragem nas lutas pelo poder, nas diferenças ideológicas e no desejo dos povos de alcançarem a hegemonia. E mais, se a observação for direcionada para a realidade circunstancial ter-se-á a percepção de que os avanços tecnológicos e a velocidade das comunicações não deixaram imune nenhuma área do conhecimento, nenhum campo da ciência e nenhuma atividade profissional. Dentro desse universo de mobilidade e desacomodação se redimensionou a consciência de cidadania e de dinâmica do trabalho. Como conseqüência, a competição e a necessidade de mudar para evoluir se instalaram em todas as instâncias das ações humanas.

Cabe, ainda, salientar que as atividades que envolvem relações humanas, por estarem inseridas neste contexto, migraram da confortável posição de área restrita à psicologia e às ciências humanísticas para um campo que ainda discute seu espaço, suas fronteiras e sua posição num contexto mais amplo: as relações e a gestão do trabalho. Tem-se, então, a Gestão de Pessoas vinculada à produção, rentabilidade, mercado etc.

Em razão do novo perfil da Gestão de Pessoas que se faz necessário, compreende-se o porquê da escolha do tema pesquisado. São vários os aspectos que indicam sua relevância, dentre eles destacam-se:

- Para se desenvolver atividades profissionais no campo de Recursos Humanos, mais especificamente na Consultoria Interna de RH, é preciso ter interesse no espaço teórico e prático. Esta dupla mobilidade tem sua origem no fato do profissional da área atuar simultaneamente: como observador do comportamento de pessoas e como analista do universo gerador das questões de Gestão da empresa. É, portanto, na relação pessoa-empresa que a vida profissional se faz concreta.

- Aprofundar os conhecimentos e buscar melhor compreensão dos desafios tão comuns no cotidiano de um gestor de RH permite maiores condições de gerenciar o ambiente.

A evolução da Gestão de Pessoas ao longo do tempo seguiu os mesmos passos de outras disciplinas da Administração (Finanças, Operações, Manufatura, Marketing, Vendas entre outras). À medida em que estas disciplinas foram sendo aplicadas às diversas organizações e seus ambientes funcionais, estruturas diferenciadas surgiram. Essas se adequaram conforme os segmentos empresariais, o mercado concorrente, a amplitude de atuação das empresas e também as demandas e características que originaram a formação de capital.

A Gestão de Pessoas foi então passando por mutações estruturais e conceituais, que culminaram, nos dias de hoje, em uma série de modelos e funcionalidades, desde aqueles inicialmente voltados ao controle e aplicação das leis vigentes até os que visam uma interação direta com os objetivos e metas organizacionais. Assim como as demais disciplinas da Administração, modelos semelhantes, aplicados a organizações diferentes, podem não mostrar-se efetivos e muitas vezes tenderem à obsolescência ou mesmo à deterioração total, quando enfrentam constantes mudanças ao longo do tempo.

Neste contexto ainda pode-se detectar os diversos formatos dados à Gestão de Pessoas nas organizações. Portanto, pretende-se a partir de um estudo da implementação de um modelo em uma empresa privada (no emergente mercado das telecomunicações, perpassando desde o surgimento da organização enquanto ente jurídico, pela sua “criação” enquanto organismo funcional e social até os desafios que o modelo implementado enfrentou e enfrenta) inferir quais variáveis deve-se colocar atenção especial para as ações e decisões futuras no âmbito de Gestão de Pessoas.

As empresas de alta tecnologia, como aquelas que atuam em segmentos onde a especialização e atualização técnica são fatores-chave, imprimem um ritmo cada vez maior de mudanças, adaptações e crescimento no ambiente organizacional. Esta velocidade está claramente ligada ao tempo com que a tecnologia e a informação se processam e são requeridas. Nestes ambientes, a gestão de pessoas pode requerer um modelo específico ou claramente adaptado, como citado antes, ao tipo de organização.

Desta forma, o entendimento da organização, seu comportamento e conseqüentemente a implementação da Gestão de Pessoas neste ambiente rápido e ágil poderá proporcionar uma série de inferências que levem a propostas e constatações acerca do modelo utilizado na Claro Digital. Os desafios na implementação deste, fornecerão fonte de informação teórico-prática para análises futuras e tomadas de decisão.

1.1 ONDE E COMO TUDO COMEÇOU: CLARO DIGITAL E CONSULTORIA INTERNA

Pretende-se, nesta seção situar e delimitar o objeto alvo deste estudo, ou seja, apresentar a um histórico do surgimento da empresa pesquisada. Este resgate coloca em perspectiva as condições sócio-políticas e econômicas que provocaram a abertura do mercado e as condições sobre as quais se formou a Claro Digital, enfatizando essencialmente o modelo de gestão de pessoas que foi aplicado.

Até o ano de 1998 o contexto de telecomunicações no Brasil, como outros ramos de atividade empresarial existentes, vinha sendo caracterizado por um ambiente de monopólio estatal, onde o governo exercia a função de órgão responsável pela Administração dos negócios. A empresa que existia naquela época chamava-se Telebrás e dividia-se em várias organizações, uma em cada estado do Brasil. A Telebrás se situava em Brasília, Distrito Federal, que centralizava todo o controle das telecomunicações. Cada uma das subsidiárias, nos estados, possuía estrutura própria, desde a Presidência, Vice-Presidências e Diretorias até o pessoal da operação propriamente dita.

O resultado da adoção deste tipo de Administração em um negócio de alta tecnologia foi a desatualização tecnológica e o monopólio dos preços. Este modelo administrativo gerou a falta de ofertas de produtos e tecnologia condizente com o avanço mundial das telecomunicações. Para evitar estes problemas, a partir de maio de 1998 o governo sai da posição de Administrador dos negócios e transforma um órgão chamado Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), o qual passa a ter como missão principal à elaboração de processos de licitação para a privatização das telecomunicações no Brasil e mais tarde passa a ser o órgão regulador do funcionamento das empresas já então privatizadas no país.

O processo foi organizado de forma que passaria a se ter inicialmente quatro operadoras de telecomunicações em cada estado, duas de telefonia fixa e duas de telefonia móvel. Duas das operadoras existentes (uma fixa e uma móvel) seriam as ex-estatais já privatizadas e as outras duas, novas empresas a serem criadas a partir da compra por investidores nacionais e internacionais.

Além de estabelecer um limite de operadoras por estado, outras regras foram criadas visando exatamente evitar o risco de sair-se de um monopólio estatal, indo para um monopólio privado, já que era sabido que grandes “players” internacionais certamente teriam interesse no mercado brasileiro. Algumas das regras mais importantes foram:

- limites de faixa de frequência para cada Operadora Móvel;
- limites de participação acionária em cada operadora e em cada estado;
- definição de regras para interconexão entre as operadoras, evitando que houvessem “ações no sentido prejudicial” interoperadoras;
- estabelecimento de indicadores de controle das operações, com faixas mínimas que deveriam ser atingidas para garantia da qualidade dos serviços;
- limites de até 5 anos para a validade de todas as regras, quando então o mercado será liberado para qualquer tipo de negócios.

Como resultado deste processo, ainda em 1998 houve a privatização das telecomunicações no país com um sucesso realmente surpreendente e os leilões foram executados, com a presença dos já esperados “players” internacionais e empresas de grande porte brasileiras. Neste contexto de privatização, mais especificamente em maio de 1998, surge a Claro Digital.

1.2 A CLARO DIGITAL: PERFIL DA EMPRESA E DA GESTÃO DE PESSOAS

A Claro Digital passa a ser a operadora do serviço móvel celular da Banda “B”, para todo o estado do Rio Grande do Sul, tendo como principal competidora a Celular CRT, antiga estatal, privatizada, esta última tendo como acionista principal a Telefónica Celular, empresa de telefonia móvel da Espanha. Os acionistas da Claro

Digital seriam então compostos por BCI – Bell Canadá Internacional, TIW – Telesystem Internacional Wireless, Citibank NA, fundos de pensão brasileiros (Previ, Funcef etc) e o Banco Opportunity.

As duas empresas canadenses caracterizavam-se por serem investidores do mercado mundial de telecomunicações e teriam a responsabilidade principal de implementar a tecnologia de ponta na empresa e sua administração. O tipo de contrato estabelecido pelo governo foi de concessão, ou seja, os acionistas estariam adquirindo a permissão de explorar a telefonia na faixa de frequência definida, por um determinado número de anos, respeitadas as normas pré-estabelecidas.

Assinado o contrato com os órgãos governamentais, a Claro Digital começa a se formar a partir da chegada de seu Presidente, um canadense vindo de uma das duas empresas acionistas e que mais tarde deixaria a empresa com a entrada de um executivo contratado no mercado brasileiro. No princípio alguns estrangeiros atuaram na empresa, devido à experiência internacional que possuíam em telecomunicações e já em agosto de 1998 houve a primeira contratação de Brasileiros na empresa.

Neste momento, ainda em agosto/1998, foi contratado o primeiro diretor brasileiro, da área de Recursos Humanos e Administração. Este foi o 15º colaborador da empresa, contando com o pessoal do exterior. A decisão administrativa de ter o profissional número 1 na área de RH, já sinalizava como a empresa pensava sua gestão de pessoas.

O diretor de Recursos Humanos contratado trouxe a definição da estrutura de Recursos Humanos e Administração que seria estabelecida na empresa. Esta se caracterizou pelo estabelecimento de 4 consultorias internas de RH e uma Gerência de Administração. A empresa foi então dividida em áreas específicas e três Consultorias Internas de RH passaram a ser responsáveis pelo atendimento a estas, foram as seguintes:

- Consultor Interno de RH 1 — Operações de Rede (Engenharia e Manutenção)
- Consultor Interno de RH 2— Marketing, Tecnologia da Informação e Finanças
- Consultor Interno de RH 3— Vendas e Serviços ao Cliente

As áreas Presidência, Jurídica, Regulamentação e Recursos Humanos, dadas às configurações, ficariam sendo atendidas diretamente pela Diretoria de RH. Os profissionais contratados para cada uma destas três consultorias internas de RH eram Gerentes de Recursos Humanos em empresas de grande porte do Rio Grande do Sul e foram convidados diretamente pelo diretor de RH para comporem o quadro, por serem profissionais com grande experiência na área de RH e terem formações nas áreas de Administração, Engenharia e Psicologia. Ainda como complemento, os profissionais que foram contratados para as Consultorias Internas de RH, já haviam atuado conjuntamente em alguma empresa no passado, o que estabelecia um vínculo pessoal maior e facilitava a interação no desenvolvimento de suas atividades.

Mesmo com este conhecimento mútuo advindo de experiências profissionais no mercado, a Diretoria de RH efetuou um desenvolvimento de equipe, que consistiu em reuniões fora do local de trabalho, abordando o relacionamento interpessoal, valores, princípios e sentimentos. Este desenvolvimento de equipe iniciou-se com o Diretor e os seus subordinados diretos e estendeu-se para toda a equipe de Recursos Humanos. Como idéia central, buscava-se o estabelecimento de uma relação interpessoal e profissional mais aprofundada, o que viria a colaborar nos processos de administração de conflitos e mudança.

Estas consultorias internas possuíam dois papéis específicos: o primeiro focado em assessorar os executivos de cada área na condução diária dos assuntos voltados aos diversos subsistemas de RH (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Administração de Pessoal, Trabalhista, Segurança e Medicina do Trabalho), fornecendo as ferramentas necessárias à administração estratégica, tática e operacional. Neste papel, os consultores caracterizavam-se por forte domínio conceitual dos subsistemas. As atividades em si, na grande maioria foram terceirizadas. No segundo papel os consultores ficaram responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas, métodos e políticas nos diversos subsistemas, a saber:

- Consultor Interno de RH 1 – Subsistema de Remuneração
- Consultor Interno de RH 2 – Subsistema de Recrutamento e Seleção e Sucessão
- Consultor Interno de RH 3 – Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

A quarta Consultoria Interna foi chamada de “Emoções” e tinha como objetivo atuar na criação e manutenção do ambiente cultural da organização, no endomarketing da empresa, dos próprios produtos de RH e tratar da relação colaborador/família/comunidade/empresa. Esta Consultoria Interna, diferentemente das outras que atendiam áreas específicas, permeava todas as áreas da empresa e atuava como apoio direto aos consultores das demais áreas.

Para a Gerência de Administração ficou a responsabilidade do desenvolvimento, implementação e manutenção dos sistemas, métodos e políticas voltadas à Administração de Pessoal, Trabalhista, Segurança e Medicina do Trabalho, bem como a atividade relativa à Administração propriamente dita, tais como: Manutenção de Prédios, facilidades (xerox, malote, telefones, segurança patrimonial) e a segurança da informação (área fortemente visada em empresas de alta tecnologia). Esta última área também atua como fornecedor e apoio direto as 3 consultorias internas de área.

A denominação da área foi Recursos Humanos & Administração, pois além dos subsistemas de Recursos Humanos, as atividades de Administração Geral da empresa ficavam sob a mesma responsabilidade, conforme descrito no parágrafo anterior. A Figura 1 contém o organograma estabelecido para a área de Recursos Humanos e Administração quando do início das atividades da Claro Digital.

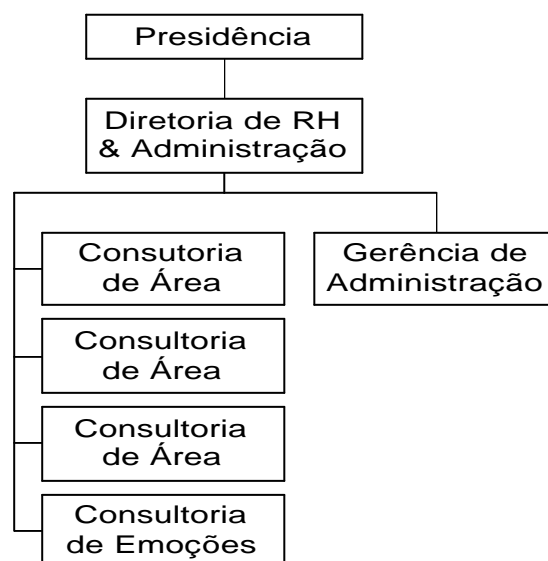


Figura 1: Organograma da Área de Recursos Humanos e Administração

Como se pode ver na Figura 2, em tese, o contato com os clientes internos se dá através das consultorias internas de área que utilizam o apoio das áreas de Emoções e Administração. Em tese porque, na prática, freqüentemente as áreas de Emoções e Administração atuavam junto aos clientes diretamente, o que foi considerado normal na estrutura desenhada e não prejudicou o andamento, pois sendo estas duas áreas consideradas de apoio, o contato direto com os clientes poderia causar problemas de comunicação ou mesmo de entendimento do modelo por parte das áreas-clientes.

Ainda que as áreas-clientes não tivessem necessidade de entender profundamente estas estruturas, o contato com a área de Recursos Humanos se dava através de seus Consultores.

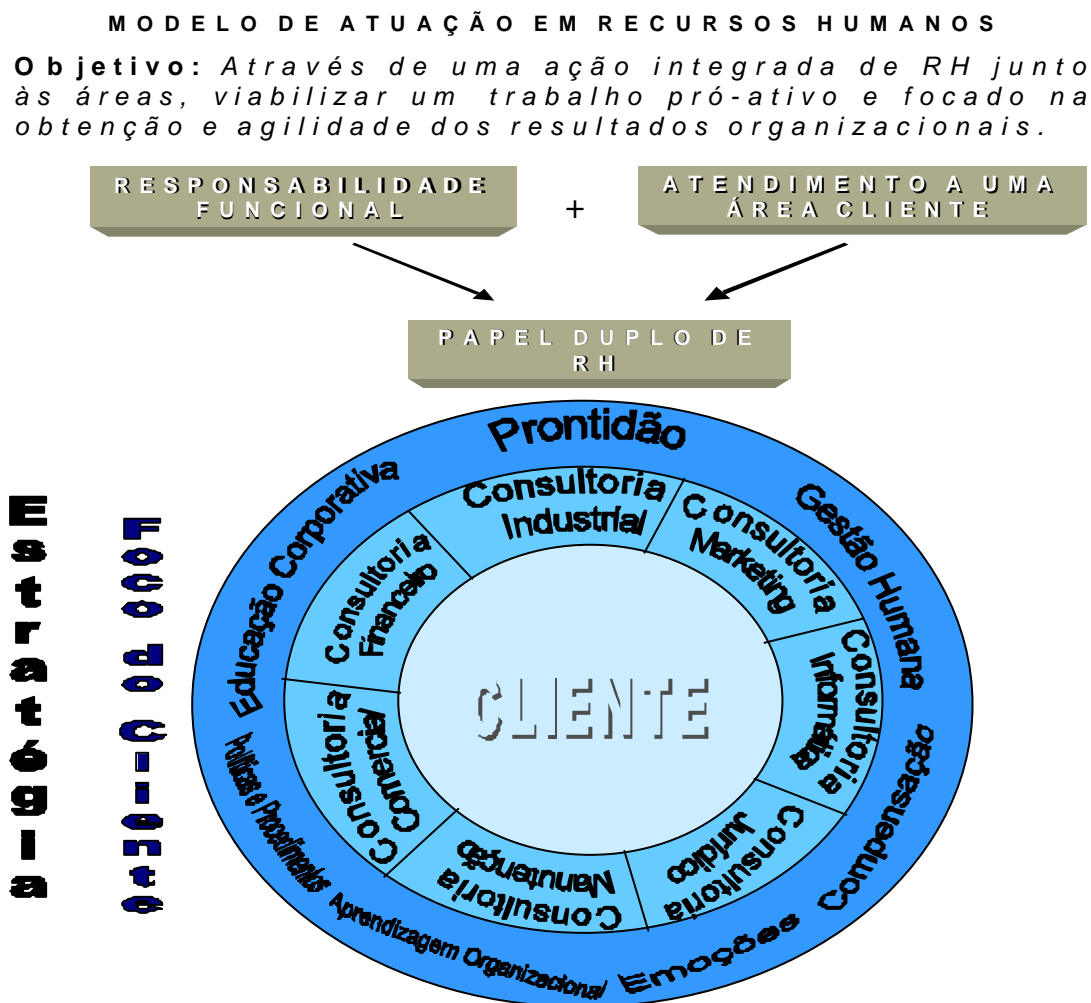


Figura 2: Modelo de Atuação em Recursos Humanos: Consultoria Interna

Após a formação desta estrutura, tornou-se necessária à contratação de pessoal, de forma muito rápida e massiva, pois a empresa deveria iniciar suas operações até o mês de fevereiro/1999. Pode-se ter idéia da velocidade destas contratações analisando algumas informações relatadas a seguir.

Como foi dito anteriormente, o diretor de RH e Administração foi o 15º contratado e foi admitido ainda em Agosto/1998. A última das 23 pessoas que formavam toda a área foi contratada em Outubro/1998 e foi o número 41.

O mês de Dezembro/1998 foi encerrado com aproximadamente 300 pessoas e, na data do lançamento dos produtos e serviços, dois meses após, a empresa contava com 500 pessoas contratadas diretamente. Atualmente este número está em torno de 650.

Ainda nas primeiras discussões entre a equipe de Recursos Humanos e Administração, estabeleceram-se fatores, tais como: qual o perfil do colaborador da Claro Digital; qual a cultura que seria enfocada como meta a ser atingida a médio/longo prazo e como seria a busca da direção destes objetivos. Nesses diálogos foram analisados fatos como a presença de estrangeiros no ambiente organizacional e muitos com posições de decisão e gestão.

Outro fator analisado foi o ambiente que estava se formando no mercado de telecomunicações, pois a escassez de mão-de-obra especializada era evidente. O histórico de monopólio estatal existente, quando cotejado com o crescimento previsto para o mercado já privatizado, indicava que não se teria profissionais em número suficiente para a demanda.

Isto implicou na implementação rápida de processos como Programa de Trainees e Estagiários. O Programa de Trainees, inclusive, foi implementado ainda em 1998, antes mesmo da empresa ter se lançado no mercado.

A estrutura da área de RH e Administração mostrou-se efetiva no apoio às áreas e na constituição desta nova empresa que estava a surgir. A proximidade de RH com os clientes internos, principalmente os gestores, fez com que a qualidade dos profissionais contratados e das estruturas desenhadas fosse amplamente discutida e evitou que houvesse ações desnecessárias ou mesmo excessivas, que pudessem gerar a necessidade de um “downsizing” logo à frente.

A Consultoria Interna de RH passou a ter um papel fundamental na organização, pois se situava no contexto estratégico das áreas, tratando desde a aquisição de novos negócios até discussões estruturais mais profundas, fato que motivava impactos diretos no negócio. Pode-se afirmar que os anos de 1998, 1999 e 2000 foram caracterizados por um período chamado de “Start-Up”. Este período tem algumas peculiaridades relatadas abaixo, pois embasarão mais adiante as mudanças em geral que ocorreram.

Várias políticas, programas e metodologias foram implementadas, que reforçariam o foco estratégico da área de Recursos Humanos e do Consultor Interno de Recursos Humanos:

- Programa de Participação nos Resultados – PPR

Este programa, renovado anualmente em função de preceitos legais, era desenvolvido com a participação de um grupo de funcionários de várias áreas da organização, que reunidos com o apoio de um consultor externo, estabeleciam quais as metas que seriam mensuradas ao longo de um ano, para fins de distribuição de resultados. As metas normalmente passavam pelo número de assinantes, valor do orçamento anual, horas-extras, receita operacional, entre outras.

Além da participação ativa no estabelecimento das metas para mensuração, este grupo recebia, mensalmente os atingimentos das metas, preparava e divulgava os percentuais de atingimentos para toda a empresa. Além disto, sugeria e tomava ações que visassem a redução de custos ou o aumento da receita, tendo como finalidade principal, aumentar os resultados organizacionais.

Com estas ações, todos os funcionários tinham conhecimento das metas a serem alcançadas e se envolviam diretamente com a busca e atingimento destas.

- Benefícios Flexíveis

Partindo de uma premissa da própria Claro Digital para com seus clientes externos, ou seja, oferecer produtos e serviços adequados aos diversos perfis de uso (pessoas que ligam mais, que recebem mais ligações, que usam mais o celular no interior, que viajam para o exterior, ect), foi desenvolvida e implementado o sistema de Benefícios Flexíveis. Este sistema basicamente consiste em oferecer um menu de benefícios (no caso da Claro Digital, 39 opções) e dar a cada um dos colaboradores um número de pontos (definido a partir de sua posição na organização). O colaborador então, analisando suas

necessidades e características individuais e familiares, distribuía os pontos, escolhendo aqueles benefícios que mais se ajustassem a sua realidade. Dentre os diversos benefícios existentes, temos: Assistência Médico/Hospitalar, Assistência Odontológica, Seguro de Vida, Complemento Auxílio-Doença, Creche, Estacionamento, Cartão de Descontos, Combustível, Ticket Alimentação, entre outros.

Todos os colaboradores utilizavam-se desta metodologia, desde o Presidente até Operadores do Call-Center (cargos iniciais na estrutura da Claro Digital).

Esta metodologia obteve dois prêmios regionais (Top ABRH/RS 1999 e 2000) e um prêmio nacional (Top ADVB 2000), pela inovação e consideração das diferenças individuais.

- Faça o Clima Claro

A metodologia Faça o Clima Claro, era uma das ferramentas da área de Emoções e consistia na pesquisa de satisfação com os colaboradores. Feita de uma forma totalmente opcional, esta obtinha índices médios de 85% de participação, considerando-se todas as unidades da Claro Digital no RGS. Além da pesquisa e tabulação anual, após o recebimento dos resultados, cada um dos gestores de pessoas tinha que efetuar reunião com seus colaboradores, analisar estes e elaborar um plano com ações visando a melhoria de questões escolhidas pela equipe.

Os planos de ação de cada gestor eram encaminhados para a primeira linha de diretoria e esta preparava seu plano, que seria então apresentado para a Presidência. Mensalmente era efetuado um acompanhamento por parte do presidente e seus diretos, para assegurar que as ações definidas estavam sendo seguidas. Da mesma forma, todos os funcionários tinham conhecimento dos planos de ação e das datas estabelecidas como limite. A empresa responsável pela pesquisa era a Hay do Brasil e, em comparativo com os resultados de outras empresas em nível nacional (cerca de 200), a Claro Digital ganhou o prêmio de melhor clima nacional e segundo lugar em clima entre os anos de 1999 e 2001. A participação dos colaboradores era direta na busca da melhoria do Clima Organizacional e conseqüente melhoria dos resultados.

- Eventos Comemorativos da Claro Digital

Através da área de Emoções foi estabelecido que a Claro Digital comemoraria constantemente o atingimento das metas organizacionais, isto significa que a

cada etapa ultrapassada (5.000, 10.000, 30.000, 100.000 e 500 mil assinantes), foram efetuados eventos para comemorar. Além destes eventos, aqueles voltados a datas festivas, tais como Natal e Páscoa, também eram sempre relacionados ao atingimento de determinado resultado. Estrategicamente a empresa buscava efetuar a ligação de atingimento de resultados com comemoração, para que os colaboradores cada vez mais buscassem a excelência nos processos.

- Sistema Institucional de Aprendizagem e Inovação – SIAI

Consistia na metodologia para análise e levantamento de necessidades de treinamento organizacional e possuía três grandes abordagens, a Técnico/Científica, Atitudinal/Comportamental e a Integração entre abordagens. A metodologia foi desenvolvida com o apoio de consultores externos e visava, com o desenvolvimento de uma visão sistêmica de negócios, estabelecer o plano de treinamento e desenvolvimento adequado a Claro Digital e as necessidades individuais e de grupo dos colaboradores. A visão entregada da análise propiciava uma cobertura mais ampla, ao considerar-se os eixos técnicos e comportamentais e possibilitava atingir-se tanto o indivíduo quanto a organização.

- Programa de Desenvolvimento de Gestores

Desenvolvido em conjunto com o PPGA/UFRGS, estabeleceu-se em forma de Mestrado Profissional (Gerentes e Diretores) e de Especialização (Supervisores), o desenvolvimento dos gestores da Claro Digital. O programa, baseado em competências, foi concebido no intuito de aprimorar a base conceitual dos gestores da empresa e também efetuar uma ligação entre a prática diária e a academia, além de um alinhamento entre a linha de gestão da empresa. Com toda a linha de gestão presente foi possível obter um crescimento de grupo, haja vista que todos estavam participando do mesmo processo e a interação era constante.

- Operação Natal

Ao final de cada ano, dada a sazonalidade dos produtos e serviços da empresa, no mês de dezembro, desencadeava-se a Operação Natal, esta consistia em um processo estruturado, onde pessoas de todas as áreas da empresa, era treinadas e preparadas para atuar como vendedores junto aos quiosques e lojas da empresa. A operação focava aumentar o contingente de pessoas no

atendimento as demandas, bem como cada vez mais passar aos colaboradores a idéia de que todos deveriam estar focados na busca de resultados organizacionais, principalmente em momentos onde a demanda aumentava significativamente.

A área de Emoções recebeu os prêmios Top Ser Humano ABRH/RS e Top ADVB Nacional, entre os anos de 2000 e 2001, como reconhecimento pelo posicionamento estratégico e das ações voltadas ao relacionamento com a comunidade. Ainda fez parte da atuação desta área, o desenvolvimento e implementação da Missão, Visão e Valores da Claro Digital, bem como a atuação na busca da sedimentação destas, através de vários meios de comunicação e ferramentas como Intranet e jornais internos. A área de Emoções também atuava como a responsável pelo Endomarketing da própria área de Recursos Humanos. Desta forma, foram implementadas várias ferramentas que buscavam levar a todos os colaboradores da Claro Digital o que a área de Recursos Humanos estava fazendo e também para que os colaboradores encontrassem canais para direcionar sugestões e opiniões. Também houve o desenvolvimento de ferramentas que buscaram o contato com a comunidade. Algumas das ferramentas implementadas foram:

- É Bom Saber

Cada uma das normas, políticas e metodologias desenvolvidas e implementadas pela área de Recursos Humanos, tinham sua divulgação através do periódico “É Bom Saber”, onde em uma linguagem simples e objetiva, eram descritos os principais pontos do assunto em questão e dados de operacionalização. Alguns dos periódicos foram sobre:

. Assistência Médico/Odontológica

. Benefícios Flexíveis

. Clarificando o Futuro

. Faça o Clima Claro

- Diálogo

A partir do preenchimento de um formulário específico e a colocação deste em um local fechado, os colaboradores podiam endereçar questões sobre Recursos Humanos ou a empresa como um todo. As questões deveriam ser nominadas (com autor) e a forma de resposta e o respondente era escolhida pelo próprio colaborador. Havia questões endereçadas ao Presidente, aos Diretores, aos

Gerentes e até mesmo para colaboradores de outras áreas. Quanto ao formato das respostas, haviam respostas por mural interno, intranet, email e também através de reunião. O instrumento tinha aceitação por parte dos colaboradores e em média 20 questões eram endereçadas e respondidas a cada mês.

Para assegurar a privacidade dos colaboradores, o Consultor de Emoções, responsável pela abertura e encaminhamento das questões, assinou e reconheceu firma de termo de confidencialidade, que, se quebrado, significaria sua demissão imediata por justa causa.

- Clarificando o Futuro

Era um instrumento voltado à atuação da empresa e seus colaboradores com a comunidade. A partir de uma pesquisa interna realizada com os colaboradores, detectou-se quais os tipos de trabalhos voluntariados estes gostariam de fazer. A partir daí, no primeiro ano de implementação do projeto, a área determinada foi a infantil e um grupo de colaboradores voluntários passou a atuar em uma creche pública, não na busca de alimentos, mas no fornecimento de conhecimento nas áreas de Finanças, Marketing, Comercial, Produtos etc. A idéia foi a de formar pessoas da própria creche com totais condições de administrar a mesma. Este projeto estendeu-se mais tarde para outra creche pública. No segundo ano do projeto, definiu-se a educação de adultos e foi estabelecido então convênio com órgão governamental e a empresa cedeu suas instalações para que fossem realizadas classes para adultos.

O projeto ainda realizou atividades esporádicas no Natal e Ano novo, entre outras como pintura de muros e ajuda em jardins .

Além dos prêmios recebidos pela empresa na área de Recursos Humanos, vários outros foram sendo recebidos, tais como Top Of Mind, Melhor Call Center do Brasil, A melhor Operadora do Brasil (Anatel), etc.

O “Start-Up” refere-se aos meses em que a empresa teve que estar completamente departamentalizada, para que o foco dos colaboradores estivesse nos projetos específicos, cada um com o objetivo principal que é colocar um serviço de telefonia móvel celular no ar. Esta departamentalização não colabora para a integração entre as áreas e tampouco para um entendimento sistêmico da organização por parte de cada um dos colaboradores existentes, mas agiliza sobremaneira a implementação do negócio.

As finanças neste período foram a maior preocupação dos acionistas, pois é um momento de investimento e velocidade. Portanto, muito fácil fica adquirir equipamentos e itens do dia-a-dia, bem como construir prédios, torres etc., analisando-se pelo ângulo de capacidade financeira.

Os controles ainda são inexistentes e estabelece-se um alto grau de autonomia, mesmo para aqueles profissionais que normalmente não tem poder de decisão nas organizações. O ambiente é altamente desafiador e as pessoas internalizam uma autocobrança em níveis até excessivos, chegando a trabalhar normalmente além do expediente, sem que haja a necessidade de negociação para tal fim.

A partir de 2001, a empresa começa a buscar mais avidamente os resultados para que os investimentos efetuados pelos acionistas possam, efetivamente, surgir como decorrência da rápida implementação. Foco nos resultados, redução de despesas e em controles internos mais rígidos passam a ser, em conjunto com medidas mercadológicas, o carro chefe da empresa neste período.

Cabe aqui ilustrar uma ação da empresa, que teve a Consultoria Interna de RH os pilares para sustentação. Como medida preventiva e já buscando uma pequena adequação estrutural da empresa a realidade mercadológica que estava por vir (compra por outro grupo), após um estudo interno foi decidido ajustar algumas áreas. Como decorrência deste ajuste, cerca de 60 postos de trabalho seriam eliminados. Foi então criado um grupo de trabalho, cerca de 3 meses antes da ocorrência, composto pelos 4 Consultores Internos de Recursos Humanos. Estes então passariam a efetuar uma análise detalhada e aprofundada de como realizar a movimentação, minimizando traumas organizacionais decorrentes das ações de redução. Envolvidos os principais executivos de cada uma das áreas, foi elaborado um plano de ação que focava principalmente o reaproveitamento de profissionais e, para aqueles que não fosse possível, a melhor forma de desligá-los da empresa.

As principais decisões foram:

- . Analisar todos os colaboradores envolvidos e seus respectivos perfis, de forma a ajudar na recolocação interna;
- . Abrir todas as novas vagas e substituições, para aqueles envolvidos na reestruturação;

- . Estabelecer um plano de comunicação interna que visasse, ao mesmo tempo e com o mesmo discurso, informar o público interno e externo, acerca do que iria ocorrer;
- . Contratar empresa de recolocação para auxiliar com aqueles que porventura não conseguissem internamente alguma posição;
- . Treinar os Gerentes e Supervisores sobre todo o processo;
- . Estabelecer cronograma para cada etapa.

Ao final do processo, cerca de 70% dos colaboradores foram aproveitados internamente e dos que foram desligados, todos foram recolocados, seja pela consultoria externa de recolocação, seja pelo uso da rede de contatos dos colaboradores da Claro Digital.

A transparência, a clareza e o planejamento que envolveram estas ações, levaram para o ambiente interno um sentimento de justiça da empresa, ou seja, independente das ações a serem tomadas, transmitiu-se que os colaboradores seriam comunicados adequadamente e que todos os esforços para minimizar os impactos de mudanças seriam tomados.

Processos como estes foram realizados algumas vezes ao longo dos anos (com menor impacto), mas sempre com a mesma filosofia permeando as ações

Em junho/2001, há a aquisição da Claro Digital pela América Movil – Mexicana, que assume o controle acionário. Esta aquisição foi efetuada por um grupo denominado Telecom Américas, representada pela ATL, empresa operadora da Banda B de telefonia móvel nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo e ocorre juntamente com mais duas operadoras, a Tess, localizada em Campinas e a Americel, localizada em Brasília.

A Claro Digital passa a fazer parte de um grupo que, com quatro empresas, respondia por cerca de 4,5 milhões de assinantes no Brasil e com cerca de 4.000 colaboradores (a Claro Digital, isoladamente, tinha 800 mil clientes e 650 colaboradores).

A aquisição ocorreu em um momento propício, pois a Claro Digital como empresa isolada (a exemplo das demais 3), não conseguiria sobreviver no mercado, dada a característica que estava surgindo de grandes grupos em telefonia móvel. Daí a conclusão que foi um grande passo para a empresa, no sentido de sua

perpetuação, pois a partir deste momento os novos investidores certamente buscariam todas as formas de otimização do negócio, com vista à busca de resultados organizacionais mais efetivos.

Neste contexto, iniciaram-se as ações de consolidação, lideradas pela ATL, empresa representante dos acionistas internacionais, no Brasil. Com um novo grupo a frente das operações da Claro Digital muitas mudanças começaram então a ocorrer, desde a definição do modelo de gestão de pessoas, passando por práticas e procedimentos e culminando em um completo alinhamento, com vistas à otimização de recursos e resultados. Estas ações iniciaram-se pela Americel, empresa localizada em Brasília e responsável pela telefonia móvel da Banda B nos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Tocantins e Acre, além do Distrito Federal propriamente dito. Em um segundo momento seriam então englobadas as demais empresas, Tess, e Claro Digital.

O modelo de gestão de pessoas definido para a consolidação destas quatro empresas foi o de centralização, tendo como modelo a ATL, empresa que representava a Telecom Américas no Brasil. Uma análise preliminar das gestões e culturas de cada uma das quatro operações leva a uma conclusão de que estas possuem diferentes modelos de gestão de pessoas e, mais especificamente, de tratamento da área de Recursos Humanos.

O modelo da ATL – empresa representante dos acionistas internacionais no Brasil, é estruturado por subsistemas. Isto implica em se ter áreas específicas de treinamento, recrutamento e seleção, remuneração, relações trabalhistas entre outros, que visam um atendimento departamentalizado e com especialização da área de Recursos Humanos, às operações.

O modelo então existente no novo grupo, na empresa que seria a matriz (ATL), traz a especialização como base funcional, enquanto o modelo da Claro Digital, ainda que tendo a especialização em foco, tinha como premissa a Consultoria Interna de RH para áreas-cliente como base do relacionamento.

Enquanto o modelo de especialização tem uma característica mais passiva, pois atua sob demandas, o modelo de Consultoria Interna de RH da Claro tinha suas premissas baseadas nos Consultores que, através de seu relacionamento intenso com as áreas, traziam as demandas na Gestão de Pessoas, para a área de Recursos Humanos.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O modelo de Consultoria Interna de RH existente na Claro Digital mantém a especialidade, mas o foco principal é a atuação dos profissionais de RH no âmago do negócio, ou seja, há envolvimento e influências nas decisões de cada área existente. Esta intervenção é tão marcante que, em não raras vezes, as decisões outrora cabíveis a cada área em si, eram discutidas com os profissionais de RH. Tem-se, então, estes profissionais atuando como agentes de mudança.

Destaca-se dois modelos de Gestão de pessoas que se diferenciam. Um modelo centra-se na especialização, enquanto que outro modelo (a ser aplicado) destaca a presença constante dos consultores. A diferença básica, todavia, reside na questão relacionada ao influenciar ou não no desenvolvimento das áreas, enquanto entidades organizacionais. Enquanto o modelo centralizado busca assegurar a aplicação das técnicas de RH, com alguma influência sobre as decisões que impactam nas estratégias da organização, o modelo de Consultoria Interna de RH, ainda que preserve este objetivo, tem por atuação maior, pró-agir na aplicação das técnicas, através de uma participação ativa nas decisões que vão gerar a aplicação das mesmas.

Ainda que ambos sejam importantes e que a centralização faça-se necessária em um primeiro momento, a permanência da Consultoria Interna de RH como modelo de gestão organizacional, poderia assegurar a visão sistêmica nas decisões. Isto significa que o modelo de Consultoria Interna de RH fornece ao profissional de RH uma visão geral de todas as ações que ocorrem e ocorrerão na organização e, por estar presente em cada uma das diversas áreas, a figura do consultor possivelmente facilite a interação e gere melhores resultados finais.

1.3.1 O Foco do Problema

Com a definição e o alinhamento de um modelo de gestão que envolve a área de Pessoas, estabelece-se o foco do problema a ser investigado, questionando-se:

- Quais os desafios enfrentados na implementação do modelo de gestão de pessoas na Claro Digital, caracterizado pela Consultoria Interna de RH de Recursos Humanos?

Num plano secundário, busca-se respostas para a questão: considerando o modelo de gestão de pessoas baseado na especialização, pergunta-se como o mesmo pode ser aplicado na Claro Digital, que possui um sistema que, mantendo a especialidade, foca a Consultoria Interna como principal área de RH na organização (tirei palavra valor agregado).

1.3.2 Objetivos da Pesquisa

Para balizar as reflexões acerca das questões propostas estabeleceu-se os seguintes objetivos:

a) Objetivo Geral

- analisar a implementação do modelo de gestão de pessoas (Consultoria Interna de Recursos Humanos) na Claro Digital, visando sugerir ações para reforçar o gerenciamento .

b) Objetivos Específicos

- Analisar a estrutura original aplicada para a área de Recursos Humanos da Claro Digital, avaliando a percepção desta no contexto da empresa;
- Identificar os principais desafios para a implementação do modelo de Gestão de pessoas da Claro Digital;

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A necessidade de conhecer com mais objetividade os reflexos deste quadro operacional no ambiente interno da Claro foi à justificativa para este estudo e a razão dessa pesquisa de campo.

Tem este estudo a intenção de contribuir efetivamente com o processo de Gestão de Pessoas da empresa Claro Digital, fornecendo informações para a atuação nos ambientes que são mais atingidos pelos impactos da implementação do modelo. Justifica-se este estudo pela necessidade de uma visão completa do processo, a qual poderá facilitar as ações planejadas, sejam elas estruturais, processuais ou relacionadas à comunicação interna.

É ainda importante destacar que a operacionalização desta pesquisa poderá avaliar uma outra realidade que interfere nos processos de implementação da Gestão de Pessoas, que se fazem necessários na organização. Trata-se do preparo dos gestores, profissionais que são os agentes principais na Gestão de Pessoas porque fazem aflorarem, no processo de gestão, a competência gerencial de Gestão Humana do Trabalho.

É de fundamental importância a estrutura de Consultoria Interna de RH que sustenta a Gestão de Pessoas em uma organização. Ela pode ser o suporte da organização, não somente nos momentos de crescimento, mas também naqueles em que a organização necessita se realinhar, tomar novos rumos e novas direções.

Analisar esta estrutura, as condições às quais é submetida, sua permanência em processos mais críticos pode levar a análise aprofundada dos fatores que devem permanecer ou não nestes momentos. E mais ainda, se esta efetivamente pode sobreviver à realidade atual de mudanças constantes e imprevistas.

O estudo tem sua relevância no âmbito organizacional, quando este busca a análise detalhada dos fatores influenciadores na estrutura de Recursos Humanos da empresa e o impacto destes fatores na estrutura em si. Logo, ao acompanhar a movimentação intrínseca e extrínseca das estruturas e compará-las com as expectativas e sentimentos dos seres que nela estão, poder-se-á verificar o grau de sustentabilidade da Consultoria Interna de Recursos Humanos e quais os pilares que efetivamente influenciam as alterações.

Considerando-se os resultados destes estudos espera-se que eles possam subsidiar as decisões organizacionais em um sentido amplo, facilitando o entendimento dos reflexos das mudanças que podem ocorrer. Esse entendimento pode se refletir no sucesso da implementação de um modelo otimizado em empresas que vivem em contextos dinâmicos e de constante mutação. Busca-se poder fornecer informações para facilitar os processos de fusão, aquisição e mudanças organizacionais, minimizando os impactos negativos ocorridos nestes

processos. Tem-se, ainda a esperança de fazer eclodir variáveis que possam ser analisadas de forma pró-ativa, e trabalhadas internamente, culminando em ganhos advindos de resultados financeiros e com a redução de gastos desnecessários. Há, também expectativas quanto à otimização e aceleração das mudanças de forma sólida e sustentável no médio e curto prazo.

Finalmente, deseja-se que a percepção desenvolvida a partir do conhecimento das variáveis humanas e ambientais e dos impactos delas decorrentes, permita, aos profissionais da área de Recursos Humanos, uma maior agilidade e precisão nas tomadas de decisões.

2 BASE TEÓRICA: MUDANÇAS, MODELOS DE GESTÃO E CONSULTORIA INTERNA DE RH

Um dos propósitos da revisão da literatura é buscar a definição clara dos conceitos, teorias e definições que auxiliem a fundamentação teórica e a abordagem prática. É a partir da análise de diversos textos que se pode optar por determinado autor ou escolher a teoria que considere mais abrangente ou apropriada ao projeto em desenvolvimento.

No que tange aos objetivos, destaca-se que a pesquisa bibliográfica deve servir para:

- identificar as informações e os dados constantes dos materiais;
- estabelecer relações entre as informações e dados e o problema proposto e,
- analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

Sabe-se pelas vivências acadêmicas e pelas informações de Gil (1999, p. 75) que “qualquer que seja a pesquisa, a necessidade de consultar material publicado é imperativa”. Assim, a exploração das fontes bibliográficas deu origem ao início do estudo e permeou todo o trabalho. Tendo em vista o caráter exploratório da pesquisa, a revisão bibliográfica teve grande importância, pois permitiu levar conceitos sob o enfoque de diversos autores.

Para um melhor desenvolvimento do pensamento lógico através da teoria, este capítulo será dividido em, três grandes temas abordados, a saber:

- **O contexto de mudanças na estrutura organizacional**, que visa buscar dados que subsidiem o ambiente vivido pela Claro Digital, enquanto empresa entrante no mercado privado de alta tecnologia (telecomunicações) e as influências internas e externas que podem ser vivenciadas;
- **Os modelos administrativos na gestão de pessoas**, buscando uma análise teórica do comportamento da gestão de pessoas e área de recursos humanos ao longo do tempo, como forma de desenvolver uma visão geral dos modelos que se aplicaram e aplicam na gestão;
- **Modelos de Gestão de Pessoas: Desafios**, que traz uma perspectiva do modelo de gestão de pessoas utilizado pela Claro Digital, em comparação com modelo de Dutra (2002) e de outros autores.

2.1 O CONTEXTO DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A globalização, as mudanças tecnológicas e a velocidade das comunicações têm motivado rápidas e violentas transformações nas empresas, tanto no campo material como no de recursos humanos. Isto porque esta crescente mobilidade, paradoxalmente, abre muitas oportunidades mas também ameaçam o *status quo*.

Kotler (1997, p. 3), manifesta sua opinião pessoal afirmando que:

De acordo com qualquer medida objetiva, a quantidade de mudança significativa e freqüentemente traumática nas organizações tem crescido substancialmente ao longo das últimas duas décadas. Embora algumas pessoas acreditem que a maioria dos projetos de reengenharia, mudanças de estratégia, fusões, downsizing, qualidade e renovação cultural irão desaparecer em breve, penso que isto é altamente improvável.

Ainda sobre o mesmo enfoque, Kotler (1997, p.3) complementa:

Em muitas situações, porém, as melhorias motivadas pelas mudanças foram decepcionantes e o quadro final aterrador, com recursos desperdiçados, funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados.

O conhecimento da realidade das empresas brasileiras leva a conclusão de que, mesmo as pessoas-chave envolvidas diretamente no processo de mudança e a

maioria das vezes responsáveis pelas decisões, submetem-se a tais fatores e devem, obviamente, ser orientadas e preparadas.

Um desequilíbrio entre a aplicabilidade da Gerência e da Liderança, enquanto processo, implicará em resultados distintos na mudança, sendo mais fortes em controles de situações do que em pessoas, ou vice-versa, dependendo de cada situação. É oportuno fornecer o preparo e acompanhamento necessário à implementação de forças voltadas nestes dois sentidos, buscando o equilíbrio destas forças nos ajustes da organização.

Tem-se, então que as mudanças, independentemente de sua motivação ou razão, causam impactos profundos nos ambientes culturais da organização. No contexto deste estudo considera-se que estes ambientes são compostos e traduzidos essencialmente por pessoas. A tendência da não observância dos fatores que nelas impactam e da não tratativa destes enquanto variáveis de forte influência, pode e leva a deterioração do clima e da solidez cultural das organizações. Kotler (1997) refere-se a oito etapas que devem ser necessariamente observadas no processo de mudança, são elas:

- Estabelecimento de um senso de urgência;
- Criação de uma coalizão administrativa;
- Desenvolvimento de uma visão estratégica;
- Comunicação da visão da mudança;
- Como investir de empowerment os funcionários, para ações abrangentes;
- Realização de conquistas em curto prazo;
- Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças;
- Estabelecimento de novos métodos na cultura.

A estas etapas aplica-se o princípio da seqüência, ainda que várias possam ocorrer ao mesmo tempo. Desconsiderar uma delas ou adiantar-se perante elas sem bases sólidas, normalmente causa problemas.

Cabe, ainda, ressaltar a distinção que Kotler (1997) faz entre Gerência e Liderança. Enquanto a primeira volta-se para o planejamento, orçamento, organização e recrutamento de pessoal e controle/solução de problemas, a segunda detém-se no estabelecimento da orientação, no alinhamento do pessoal e na motivação e inspiração destes.

Colin Green, diretor da GM, prefaciou a obra de Benoit e Smeston (2001) afirmando que

...sem dúvida, os aspectos mais exigentes das grandes mudanças organizacionais são as dimensões culturais e humanas. Programas de mudanças significativos são simplesmente ameaçadores para a maioria das pessoas, na maior parte das empresas.

Benoit e Smeston (2001, P. 15) declaram que:

As mudanças mais profundas, portanto, afetam principalmente a estratégia, a estrutura organizacional e a cultura de uma empresa. As mudanças profundas sempre surgem como um grande choque para os funcionários, seja ele positivo ou negativo.

Sempre que se coloca em discussão o assunto mudanças é impossível deixar de mencionar o perfil deste assunto em países como o Japão. Tem-se então que, ainda que parte da globalização e realidade das organizações, as mudanças estão intrinsecamente ligadas à liderança das pessoas e dos processos. No Japão, os processos de melhoria contínua são denominados Kaizen, os quais são acompanhados por profissionais que possuem visão sistêmica voltada não tão somente ao processo, seus fluxos e controles, mas também à interação destas com as pessoas que compõem e formam os ambiente e cultura organizacionais. Dissertando sobre a relação crise, cultura e mobilidade, Kotter e Heskett (1994, p 9) esclarecem que:

Com o tempo, as culturas podem tornar-se muito estáveis, mas nunca são estáticas. Às vezes, as crises forçam os grupos a reavaliar alguns valores ou um conjunto de práticas. As culturas têm conseqüências poderosas, em especial quando são fortes. Permitem a um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente. Levam também pessoas inteligentes, de comum acordo, a precipitarem-se de um penhasco.

Nos aspectos relativos ao ambiente e cultura corporativa, o nível de dominância do conhecimento específico não implica, necessariamente, em fator de sucesso e em ações consistentes ao longo do tempo. Sabe-se que quando as variáveis ambientais não são entendidas a reação pode ir desde uma frustração até a completa resistência ao processo de realinhamento organizacional. Perceber, através de movimentos organizacionais, que estes implicam em conhecimentos aprofundados do comportamento humano permite o gerenciamento da mudança.

O comportamento organizacional observado diretamente pela atuação das pessoas muitas vezes está na parte visível de sua cultura, mas subjacente, ou mesmo submerso, está a cultura propriamente dita (valores, crenças, sentimentos etc.) e nesta residem os fatores de sucesso e insucesso empresariais. Contudo, de acordo com Freitas (2000, p. 75),

... a nova estrutura organizacional exerce um controle mais sutil. O que era antes visível e claro nas relações verticalizadas de autoridade dá lugar a uma ênfase nos grupos, equipes e comitês formados por membros do mesmo nível, ou seja, mais horizontais.

A Cultura Corporativa organizacional sofre e exerce influência direta nos processos e nas pessoas. Isto decorre na necessidade de se entender os mecanismos que movimentam e modificam as pessoas. Estas pessoas, enquanto profissionais estão cada vez mais requerendo a participação no entendimento e na construção dos modelos mentais e funcionais das empresas, ainda que para tanto não dispensem de forma alguma a existência dos líderes enquanto condutores de pessoas e processos.

O preparo dos líderes para atuar nestas condições é um dos desafios que enfrentam as organizações. Todavia, é tarefa árdua mas gratificante, porque é na realidade das ações e decisões destes líderes que os resultados estratégicos, táticos e operacionais se fazem concretos no âmbito empresarial. A importância destes como agentes modeladores não é discutível. Diversos autores que tratam do tema mudança em suas obras referendam tal afirmativa (BENOIT, MENSTON, 2001; KOTLER, 1997; FREITAS, 2000; ARANTES, 1998; MOTTA, 2001).

Entendendo-se o processo de fusão, aquisição e mudanças profundas nas organizações como uma sistemática, há que se estar atento para cada uma das implicações envolvidas neste sistema e adotar formas e padrões diferenciados para tratar com eles. Motta (1999, p 138) infere que,

Ao se aceitar a intencionalidade da mudança, presume-se as empresas como tendentes à ineficiência e ao obsolescência tecnológica. Por mais modernizada e atualizada, uma organização não é proprietária de todos os conhecimentos e habilidades: nela permanecem alguma ignorância, incompetência e incerteza. Ações disfuncionais, inaptações e desordens são decorrências naturais.

A liderança, enquanto processo de condução de pessoas voltado ao atingimento de objetivos comuns e metas organizacionais, está incluída nos

processos de mudança e tem influência na cultura das empresas. O conhecimento, as habilidades e atitudes das pessoas neste plano cultural são os fatores que direcionam a adaptabilidade e mudança nestes processos e, portanto, não podem ser trabalhados separadamente, mas como um sistema, complexo e funcional.

Orlickas (2001, p. 9) apresenta os diversos modelos de gestão de pessoas que as empresas utilizam, ressaltando que “Ainda que o papel da área de Recursos Humanos tenha mudado a partir da década de 1920, muitas empresas continuam mantendo o antigo modelo de gestão”.

Enfim pode-se concluir pelos depoimentos dos autores que o aspecto principal das organizações vencedoras depende da capacidade e da disposição das pessoas (desde os serviços gerais até a alta administração) para aprender novas habilidades, comportamentos e relacionamentos de trabalho, visando a mudança.

2.1.1 As Pessoas Dinamizando Mudanças e Viabilizando Resultados

A pessoa humana constitui meio, fim e objetivo de todas as ações planejadas. Não é sem razão que Kotler (1997, p. 255) declara a pessoa como “variável de diferenciação nos processos de competência, de cortesia, de confiabilidade e de comunicação”. Vem, ainda, de Kotler (1997), a idéia de situar a pessoa como agente de transformações do mundo, da sociedade e das relações interpessoais. Essa idéia transmite sua definição behaviorista de aprendizagem:

A maior parte do comportamento humano é aprendida. Os teóricos acreditam que a aprendizagem de uma pessoa é produzida através da atuação recíproca de impulsos, estímulos, sugestões respostas e reforços. (...) Quando as pessoas agem, elas aprendem. (KOTLER, 1997, p.260)

Quando Kotler (1997, p.174) esclarece que “a percepção é o processo pelo qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo de mundo,” ele está afirmando que a pessoa ao mobilizar informações interfere no ambiente circunstancial se tornado um elo na cadeia de mudanças e transformações. Esta constatação adquire importância se for considerado que, pela sua natureza, as pessoas movimentam-se em direção a autogratificação, procurando a sua segurança pessoal e profissional.

2.2 OS MODELOS ADMINISTRATIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Orlickas (2001, p 52) aborda a existência de três modelos de gestão de pessoas: o chamado tradicional, o da administração de recursos humanos e o de Consultoria Interna de RH. Resgatando a questão proposta a ser discutida no caso em análise, ressalta-se a importância das percepções e a pertinência do estudo do comportamento estrutural. Este estudo pode ser feito através das variáveis intervenientes observadas no processo de Consultoria Interna de RH existente na Claro Digital.

Modelo	Administração De Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Consultoria Interna De Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	Homus economicus Homus Social	Valorização das experiências	Valorização das competências e recurso estratégico
Ação de RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
Políticas de RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas em e relação com os objetivos estratégicos da empresa
Sistemas	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH	Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa
Status	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Figura 3: Modelos de Gestão de Pessoas

Fonte: Orlickas, Elizienda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998, p. 9.

Empresas tradicionais ainda mantêm a estrutura de Recursos Humanos focada diretamente nos controles e processos funcionais, no Gerenciamento mencionado por Kotler (1997) anteriormente e possuem um sistema mais burocratizado de administração de pessoal.

Segundo Chiavenatto (1999 p. 9), os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter Políticas e comportamento socialmente responsável.

Ao considerar as 7 áreas acima, Chiavenatto (1999) reforça a questão de que a Gestão de Pessoas deve, através da área de Recursos Humanos, ser um órgão de enriquecimento de talentos e não mais um órgão de controle e fiscalização. Ainda complementa, “Gerenciar com as pessoas e não mais gerenciar as pessoas” (p. 11), isto implica em que a área de RH deve ser órgão que incentive a participação das pessoas nos processos decisórios e mais estratégicos.

Quanto aos processos de Gestão de pessoas, Chiavenatto (1999) considera básicos os seguintes:

- Processos de Agregar pessoas;
- Processos de Aplicar Pessoas;
- Processos de Recompensar pessoas;
- Processos de Desenvolver pessoas;
- Processos de Manter Pessoas;
- Processos de Monitorar pessoas;

Estes processos estão relacionados entre si e incorporam em seu bojo as políticas e práticas na Gestão de Pessoas, que são: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos selecionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, entre outros.

Segundo Chiavenatto (1999), há um princípio básico para RH: Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, o que significa que quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente ou supervisor. Se gerir pessoas e competências humanas é uma questão estratégica para as empresas, a área de RH

também está se abrindo na gestão de pessoas, eliminando a falta de proximidade que tinha com o processo de decisão e de ações da empresas.

No que tange aos modelos administrativos, Chiavenatto (1999) coloca a existência de dois modelos, o centralizado e o descentralizado (ver Figura 4 abaixo), sendo o primeiro caracterizado pelo incentivo à especialização dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental, enquanto o segundo descentraliza as ações e decisões para os gerentes de linha, adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gerentes de linha, com foco no cliente interno.

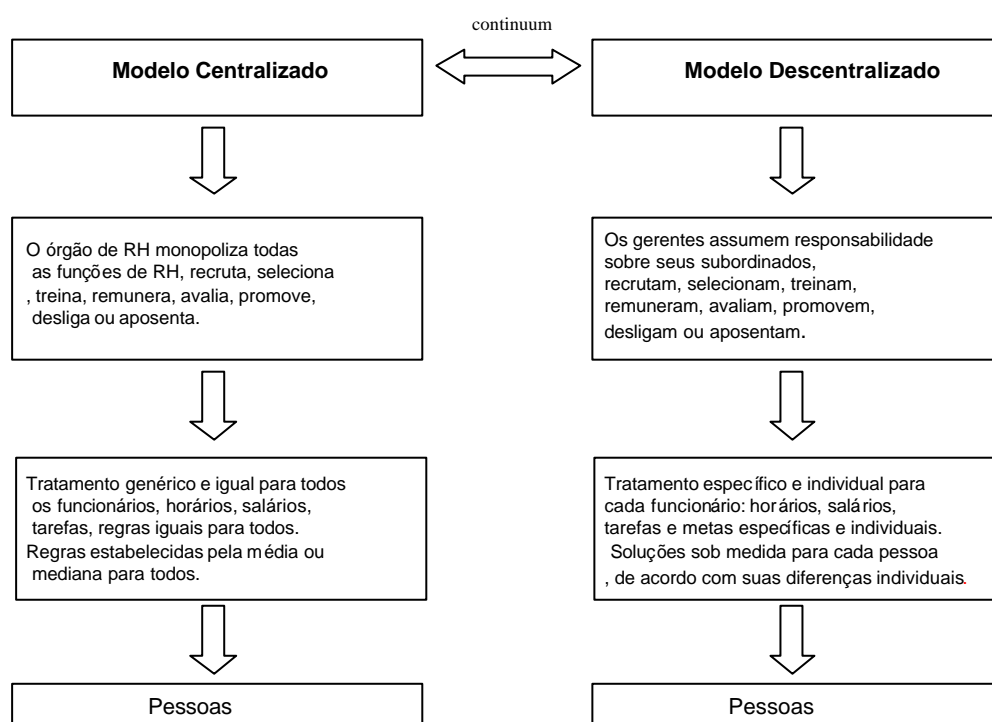


Figura 4: Modelos Centralizado e Descentralizado da Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 24.

Ambos os modelos acima possuem suas desvantagens. Enquanto a centralização concentra excessivamente as decisões no Staff de RH, distancia o foco de ação do RH, torna a área mais operacional e autoritária, o modelo descentralizado causa a dispersão dos especialistas, incorre na terceirização de atividades burocráticas e a área de RH perde suas fronteiras e limites.

Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p.13), ao abordar os fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas, argumenta que “o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional.” Dentre os fatores internos destacam-se: o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao estado e aos demais agentes que atuam nas relações do trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p.20) comenta que

A busca permanente de um padrão ótimo gera outra marca característica da gestão de RH: Conviverá permanentemente com a tensão entre o modelo idealizado – concebido pelos próprios teóricos como adequado – e o modelo praticado – efetivamente implementado pelas organizações

Dentre os modelos citados por Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002), tem-se:

- Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, tendo como fundamento básico à premissa de que cabe a empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização, num contrato de submissão de longo prazo.
- Modelo estratégico de gestão de pessoas, este modelo trouxe um novo conceito articulador do modelo de gestão: A busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Há uma mudança significativa em que a área do comportamento humano sai de sua generalidade para um foco no negócio e estratégias organizacionais
- Modelo de gestão de pessoas articulado por competências, onde a estratégia competitiva, reengenharia, reestruturação predominam na busca de estabelecer um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais.

Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002), ao delinear os três modelos acima, demonstra a evolução que a gestão de pessoas passou desde a fase

tecnicista até o momento atual e o constante foco na busca de uma ligação direta entre o que o ser humano faz em uma organização e onde está a aplicabilidade dos resultados quando comparados com os objetivos e metas estratégicas, táticas e operacionais.

À medida que a Gestão de Pessoas através das lideranças passa a tomar um porte mais fundamental, estabelecer as competências principais de uma organização e relacioná-las ao desenvolvimento das pessoas, surge como condição básica para a sobrevivência de modelos de RH.

Câmara, Guerra e Rodrigues (1997), ao analisarem a operacionalização da gestão de Recursos Humanos, afirmam:

O impacto da envolvente com que a empresa interage traduz-se no tipo de estratégia que esta adota para abordar o mercado e nele se afirmar com sucesso...Os Recursos Humanos são, por conseguinte, parte integrante do plano de negócios da empresa, e a forma como se procede sua gestão deverá corresponder a forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica tomada (p. 223).

Há a relação direta das estruturas de Recursos Humanos e gestão de Pessoas com o tipo, segmento e mercado em que as organizações se situam, ou seja, dependendo da estratégia a ser adotada como negócio, a Gestão de Pessoas terá sua funcionalidade definida. Complementam ainda que independentemente dos modelos administrativos implementados, sejam estes voltados à gestão de Pessoas através dos gerentes de linha, sejam estes por área estruturada para gerir os RH,

os requisitos base para a Operacionalização da Gestão de RH deverão ser:

- favorecer e apoiar a estratégia de negócios da empresa;
- ser fonte de satisfação de clientes internos e externos;
- não trazer custos de estrutura desnecessários. (CÂMARA, GUERRA, RODRIGUES, 1997, p.221)

Interessante ressaltar que os autores concluem afirmando que

Modernamente, a observação do mundo empresarial aponta para uma significativa maioria de empresas que escolheu gerir as suas pessoas, recorrendo a uma solução mista, baseada na interatividade e a parceria entre o *line management* e os especialistas de RH (CÂMARA, GUERRA, RODRIGUES, 1997, p 222).

No último modelo (C), os autores salientam:

Nesta ótica que já está hoje difundida em muitas empresas de sucesso, sobretudo multinacionais, a missão do departamento de Recursos Humanos, que é a de apoiar os gestores de linha na determinação do

Marketing-mix mais adequado para permitir ter uma força de trabalho de alta qualidade (recrutamento e seleção) motivada e com elevada produtividade (avaliação de desempenho e recompensas) (CÂMARA, GUERRA, RODRIGUES, 1997, p. 225).

Para que este modelo seja satisfatório, os profissionais de RH tem que estar o mais próximo possível de seus clientes internos e é neste ambiente que os generalistas de RH se interpõem, como um apoio constante e direto aos gestores de linha, na busca de soluções e da relação com seus subordinados.

O generalista de RH, visto nesta ótica, não pode e não deve eliminar a figura da especialidade dos profissionais desta área, pois estas não são excludentes, mas sim convergentes. Como conclusão a análise do modelo de RH como parceria (Modelo C), os autores ainda colocam: “A estrutura de RH, para além de generalistas e especialistas deve neste modelo, dispor de um gestor de base de dados...” (CÂMARA, GUERRA, RODRIGUES, 1997, p. 227),

A este gestor atribuem-se a manutenção constante, fidedigna e atualizada de informações de pessoal para apoio à gestão. Por esta ótica, Câmara, Guerra e Rodrigues (1997, p. 227) sintetizam os principais objetivos de RH em 5 diferentes áreas:

- Ser parceiro de seus clientes internos, fornecendo-lhes metodologias e ferramentas para a gestão de pessoas, auxiliando-os na resolução de problemas de pessoas e organizacionais e partilhando com eles a visão de como desenvolver o negócio;
- Facultar consultoria e facilitação para apoio em manter a flexibilidade organizacional e a pesquisa de novos modelos que otimizem a articulação de recursos disponíveis e em conservar a prontidão para mudança, para permitir a adaptação aos desafios colocados pelo meio externo;
- Ser o guardião dos valores e culturas da empresa, assegurando a equidade interna;
- Fornecer serviços de pessoal, tais como atrair e reter pessoas com o perfil ideal e em número adequado, coordenar o planejamento de RH, para garantir o fluxo de candidatos de elevado potencial, a fim de assegurar as futuras necessidades da organização, liderar os programas de formação técnica e comportamental, determinar os níveis adequados de salário e

benefícios e assegurar o controle administrativo e o relacionamento com as entidades oficiais;

- Representar a empresa em contratação coletiva e conflitos laborais;

Finalmente, o modelo não elimina quaisquer que sejam as atividades de RH na gestão de pessoas, ao contrário, as coloca juntas em um contexto de atendimento ao cliente na prestação de serviços.

2.3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS

De acordo com Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p. 12), “Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.”

Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 19) declaram

Por gestão de pessoas, entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada, apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.

Dutra (2002, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

No contexto deste estudo define-se modelo como sendo conjunto de linhas de pensamento, idéias e comportamentos da organização e de um grupo de pessoas. Ainda na busca de melhor compreender o contexto do modelo de gestão de pessoas da Claro Digital pretende-se, neste tópico, tecer algumas considerações sobre o modelo de Gestão de Pessoas elaborado por Dutra (2002) e outros autores e a partir daí identificar pontos de convergências e de divergências com o modelo Claro e, assim, lançar alguma luz sobre o assunto em pauta.

Ao colocar em análise as questões referentes aos desafios é importante destacar que os empresariais e os individuais estão diretamente relacionados. Logo, a maneira como a empresa trata seus empregados e, reciprocamente, o nível de satisfação que estes mesmos empregados têm com a empresa podem determinar sucessos e fracassos da organização no seu todo.

Gil (2001) enfatiza esta relação acentuando que os desafios individuais são os mais importantes para que uma empresa possa ser identificada no estágio de gestão de pessoas. Este autor lista como desafios mais evidentes nesta relação: identificação com a empresa, ética, responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, 'empowerment', qualidade de vida e evasão de talentos.

Com base em Gil (2001), optou-se também por avaliar os desafios na implementação da área de gestão de pessoas da Claro Digital, então se pesquisou os impactos que a estrutura de Recursos Humanos sofre numa empresa contemporânea. Em busca disto concretizou-se a análise específica da estrutura de Consultoria de Recursos Humanos, envolvendo os desafios que terá que enfrentar à medida que um ambiente de reestruturação se implementa.

2.4 CONSULTORIA: UMA ALTERNATIVA DE SUPERAR DESAFIOS E OTIMIZAR RESULTADOS

Orlickas (2002, p. 22), conceitua consultoria como:

Consultoria, de uma forma mais ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.

Eltz e Veit (1999, p. 19), ao tratarem da abrangência e responsabilidade do processo de consultoria, tratam sobre o papel desta:

Ao averiguar as bases conceituais e as origens da Consultoria numa amplitude de diversidades, seleciona-se como característica fundamental o nível de entendimento que o consultor possui sobre a abrangência de sua responsabilidade dentro da realização das atividades pertinentes. Nessa característica está a sustentação do seu papel.

Schein (1982, p.8) colabora neste quadro conceitual definindo consultoria como "um conjunto de atividades desenvolvidas por um consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu meio ambiente". Consultoria, então, tem uma abrangência e um espectro muito mais amplo do que a descrição, análise e desenho de processos organizacionais, ela tem a característica de fazer a ligação entre objetivos estratégicos e as atividades que são efetuadas na busca destes objetivos.

Dissertando sobre os modelos de consultoria, Mância (1997) afirma que a empresa brasileiras, em termos de modelos de consultoria ainda não têm uma prática consagrada, mas já se tem notícias que experiências tímidas vem sendo realizadas, embora sem muito alarde.

O modelo de Consultoria Interna pode ser muito mais que uma simples atividade diferenciada e vir a tornar-se um recurso eficaz para fazer frente a novos modelos de gestão. Sua prática em outros países foi sendo estruturada e sedimentada lentamente, por isso, acreditamos que a tendência nas empresas brasileiras é a de aderir a este modelo, embora nenhuma pesquisa tenha sido feita para avaliar em que medida esta prática tem se consolidado. (p. 42)

Orlickas (2001, p. 52), ao abordar a implementação da Consultoria Interna de Recursos Humanos em empresas, afirma:

As empresas que o fizeram, estavam preocupadas, não apenas em facilitar a tramitação da comunicação e informação, mas também em oferecer melhor atendimento ao seu cliente interno, em ir ao encontro das reais necessidades de seus funcionários e em aproximar-se dele. Isso permite que se concentre todo o trabalho de desenvolvimento no atendimento das necessidades e preferências do cliente interno, dando respostas únicas e reduzindo o ciclo de tempo do serviço prestado.

Há então o foco no cliente interno, no reconhecimento das diferenças individuais no atendimento específico as demandas. A medida que a Consultoria Interna de Recursos Humanos possa permear os diversos tipos de organizações e suas respectivas necessidades específicas, o resultado que esta imprime nas organizações é sem único e particular.

Orlickas (2001) efetua uma pesquisa e benchmarking sobre Consultoria Interna de Recursos Humanos, com 14 empresas de ponta, em diversos segmentos econômicos, tais como Financeiro, Químico, Automotivo e de Alta Tecnologia.

Em uma das empresas analisadas, a Microsoft, que atua na criação de softwares, no mercado de alta tecnologia e que tem sua matriz nos Estados Unidos, é destacada a terceirização das atividades de administração de pessoal como ação necessária para a implementação da Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Esta conclusão em destaque também é citada por Chiavenatto (1999), quando este comenta sobre o modelo descentralizado de Recursos Humanos. A terceirização ocorre normalmente nas atividades mais burocráticas e operacionais e permite ao Consultor Interno de Recursos Humanos uma atuação mais abrangente no âmbito organizacional e mais próxima das lideranças, estes últimos caracterizados

por terem em sua responsabilidade a Gestão das Pessoas de suas áreas ou departamentos.

Sobre a empresa McDonald's, Orlickas destaca a vivência que os Consultores Internos de Recursos Humanos tem que ter, atuando em Gerências Operacionais dos restaurantes, antes de efetivamente iniciarem suas atividades em Recursos Humanos. Na empresa Xerox do Brasil ocorre processo similar, onde os Consultores de Recursos Humanos tem um *job rotation* em períodos pré-determinados.

Os mesmos perfis multifuncionais atribuídos a Consultoria Interna de Recursos Humanos são citados em outras empresas tais como Visa International, Credicard e BankBoston.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos, que atua em todos os níveis organizacionais, na busca da ligação entre as atividades de cada uma das áreas e os objetivos estratégicos, necessita ter a multifuncionalidade e visão sistêmica desenvolvida amplamente, o que permite uma atuação maior efetividade na Gestão de Pessoas.

Breuer (1999) investigou um dia de trabalho de um dos Senior HR Generalist da empresa DHL. Com base em sua observação elaborou o artigo denominado "HR's Internal Consulting – Approach at DHL". A empresa, de nome DHL Worldwide Express, atua no ramo de entregas de mercadorias em todo o mundo e possui cerca de 60,000 funcionários, sendo 10.000 localizados nos Estados Unidos, sede da matriz. A autora afirma: "At DHL, HR is a strategic business partner, and Rick makes it his business to know the world news as one of his HR skills".

O acompanhamento efetuado ao longo das atividades de Consultoria Interna efetuadas pelo profissional envolveu a participação em reuniões com as diversas áreas da empresa e nos diversos níveis de atuação, envolvendo discussões voltadas ao desligamento de pessoas, acordo coletivo com Sindicato e outras mais relacionadas aos negócios em si, como programas de reconhecimento em vendas.

Note-se que o nome em inglês para a função de Consultoria Interna de Recursos Humanos é "HR Generalist", o que em sua tradução literal já traz a concepção de processo voltado ao conhecimento e atuação em todos os âmbitos da Gestão de Pessoas, dos mais específicos, que requerem atuação em subsistemas como Recrutamento e Seleção e Negociação Sindical, aos mais amplos, que

exigem, no exemplo em questão, um conhecimento da área de vendas para a discussão dos programas de reconhecimento.

Green (2002), professora da universidade de Phoenix e Consultora Principal do “Management Education Group”, localizado em Chandler, US, escreveu artigo para a revista Public Personal Management, Volume 31, 2002, intitulado “Internal Human Resources Consulting: why doesn’t your staff get it?”.

Em seu artigo, Marnie aborda o comentário de Edward E. Lawler III, Director do “Center for Effective Organizations at the Marshall School of Business, University of Southern California”:

HR people are more likely to have a seat at the table when strategy is set and decisions are made and when they translate those decisions into HR policies and practices

Marnie comenta dois focos para a Gestão de Pessoas, pela área de RH, o transaccional e o estratégico, o primeiro atuando mais no micro ambiente organizacional e nas atividades de dia-a-dia e o segundo no macro ambiente e nas mudanças e transformações organizacionais.

If the HR department wants to be seen as a business partner, the entire HR staff must understand what being a business partner means, and every member of the HR department must be prepared to carry out part of the process. Internal HR Consulting embodies an array of knowledge, a set of defined skills, a shift in attitudes, and a new way of thinking about HR’s role.

De um modo geral a Consultoria Interna de Recursos Humanos, na abordagem de vários autores, traz em seu contexto a atuação na cultura organizacional, no gerenciamento, planejamento estratégico e na assessora à organização, mas para tanto, exige dos componentes da estrutura de RH a capacidade de comunicação em todos os níveis organizacionais, influência neste e uma séria de habilidades e atitudes.

Visão sistêmica, atuação em níveis de topo e base da hierarquia organizacional e estabelecer uma prestação de serviços que visem integrar estes em um conjunto com vistas à estratégia das empresas é um dos maiores objetivos do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Considera-se que um grande desafio das empresas excelentes é possuir uma visão de fora para dentro de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de Gestão de Pessoas está constantemente oferecendo novas oportunidades e

apresentado novas ameaças. E para tanto, é vital o monitoramento e a adaptação contínua às mudanças ambientais, o que o modelo de consultoria busca construir.

2.4.1 O Profissional e a Estrutura de Consultoria Interna de RH

Os papéis dos profissionais da área de Recursos Humanos vem mudando à medida que as fases estruturais organizacionais se apresentam, apresentando um crescimento em forma e conteúdo.

Partindo da fase puramente legalista, passando pela Técnica e culminando na fase estratégica das áreas de RH, as organizações modificaram as exigências dos profissionais, como que para acompanhar as exigências internas e externas, estes, por sua vez, adquiriram mais responsabilidades e maior influência no ambiente das empresas, dadas as novas atividades e deveres assumidos.

Segundo Marras (2000):

Acompanhando as diferentes mudanças nas titulações e no conjunto de habilidades inerentes à função de pessoal, o ocupante, como era de se esperar, também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento de seu perfil 'personal' e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase deste importante trabalho.

MARRAS estabelece um vínculo direto entre as fases organizacionais e os papéis dos profissionais de Recursos Humanos, pois da fase legalista à fase estratégica, este vem modificando sua forma de atuar, que inicialmente se caracterizava por um forte rigor no conhecimento e aplicação das leis existentes (1930), o que imputava aos administradores na área a necessidade de uma formação superior voltada ao Direito, com características definidas por uma análise profunda do cumprimento dos deveres com as organizações, porém sem uma visão dos impactos destas ações nos resultados e metas organizacionais.

Somente no início da década de 1950 o perfil passou por uma mudança significativa, onde as empresas começaram a focar os esforços na aquisição de profissionais em geral mais experientes e com um curriculum que envolvia a necessidade de uma visão mais humanística como característica fundamental.

Nesta fase não se descartava a visão operacional, mas esta passou a não ser a exigência fundamental dos profissionais, que logo (1965) se consolidaria na formação cultural e profissional na administração de empresas, já então com um

foco nos impactos das pessoas nos resultados de médio e longo prazo das empresas.

A partir de 1985 passou-se a exigir então uma visão mais abrangente e do indivíduo não somente como cumpridor de normas e leis, mas também como ser humano. Passou-se a ter uma abrangência maior dos responsáveis por RH como um elo de ligação entre as diversas necessidades dos indivíduos enquanto seres e as metas, objetivos e efetividade organizacional.

GALBRAITH, LAWLER III e EDWARD (1995) afirmam:

A nova organização de Staff representa na realidade um retorno ao velho papel de Staff. Autores mais antigos retrataram o Staff como provedor de aconselhamento e serviço à organização de linha, responsável pela gestão dos negócios (Fayol, 1949). Ele agrega valor por ser um parceiro apoiador dos negócios... A criação de um mundo no qual as organizações de Staff são flexíveis e integradas nas unidades de negócios vai requerer muitas mudanças. Serão necessárias questões como o envolvimento de grupos de Staff para mais perto dos negócios, carreiras que envolvam movimentações entre posições de Staff e linha, o uso extenso da tecnologia da informação e o hábil emprego de recursos externos e empresas de consultoria.

Note-se que o papel de Staff passou a assumir perante as organizações uma posição mais forte e profunda, dado que este se insere no âmbito das empresas como que alguém que, não necessariamente atuando em uma “área fim”, tem o entendimento das interações funcionais entre todas as áreas da empresa.

Estabelece-se, então, o profissional de RH envolvido na Gestão de Pessoas, como que uma pessoa que cria valor e obtém resultados, não somente nas atividades em si, mas nas metas que por definição acabam por definir os resultados organizacionais.

A função de Staff retira os profissionais de Rh de um patamar unilateral e focado em uma visão puramente operacional e os coloca ao lado dos principais executivos, como que parceiros estratégicos e influenciadores de negócios.

MILKOVICH, BORDEAU (2000) colocam:

Na verdade podemos dizer que executivos e funcionários das áreas operacionais são clientes dos especialistas de RH. Prestar serviços aos executivos das áreas operacionais é um dos papéis primários do administrador de RH...os demais papéis são os de advogado, parceiros de mudança e agentes de mudança

O papel assumido pelos profissionais de RH se amplia, as responsabilidades se dividem entre a operação e o negócio como foco principal e a

visão genérica então mais abrangente aplica uma abordagem detalhada e aplicada, influenciando determinantemente a mudança.

O conceito de “cliente interno” se estabelece e a gestão das pessoas torna-se a especialidade destes profissionais, sem nunca perder a visão de processos e da operação propriamente dita.

DAVID ULRICH (1998), descreve as metas e os principais papéis que os profissionais de RH devem desempenhar para converter a parceria empresarial em realidade:

O dois eixos representam o foco e as atividades dos profissionais de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal.

Com estes 4 papéis principais de RH (Administração de Estratégias de RH, Administração da Infra-estrutura da empresa, Administração da contribuição dos funcionários e Administração da Mudança), ULRICH estabelece os papéis de RH:

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional
Administração da Infra-Estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos da organização: Serviços em Comum
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da mudança	Gerir as transformações e a mudança: Assegurar capacidade para mudança

Quadro 1: Definição dos papéis de RH

Fonte: ULRICH, Dave. Os **Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Editora Futura, 1998, 41.

O papel do profissional de RH como administrador de estratégias leva a empresa a aumentar seu potencial para a busca constante de seus objetivos, o principal desafio reflete-se em como efetivar práticas de RH voltadas ao estratégico, mais especificamente, onde e como o papel deste profissional estabelece esta ligação.

Já em um papel mais rotineiro e tradicional, o estabelecimento da administração da infra-estrutura organizacional passa a evidenciar o papel

administrativo de RH, voltados aos processos e como estes podem de forma indireta contribuir para os negócios de cada organização.

Na administração da contribuição dos funcionários, o papel não somente se resume a como desenvolver estes para atuar internamente, mas sim como alinhar os esforços de crescimento, conhecimento e atitudes, de forma a imprimir um sentimento de co-responsabilidade para com o resultado final. O conhecimento e as habilidades de indivíduos, se não traduzidos em atitudes efetivas nas empresas, não necessariamente estarão sendo contributórios para as metas e objetivos.

Por fim, administrar a transformação e a mudança inclui identificar e estruturar problemas, capacitar as pessoas para efetivamente mudar de acordo com as necessidades e exigências organizacionais. Em suma isto significa não somente incentivar e atuar no constante e atualizado conhecimento, mas na prática, fazer com que este conhecimento acompanhe os requisitos de ajustamento e mudança a medida que este passa a ser demandado interna e externamente.

As empresas bem sucedidas percebem que o ambiente de Gestão de pessoas apresenta uma série infindável de oportunidades e ameaças. A principal responsabilidade na identificação das mudanças importantes no macroambiente recai sobre o profissional de Consultoria Interna de RH da empresa. Dentro do quadro global de mobilidade e desafios das relações humanas, deve o profissional de Recursos Humanos se instrumentalizar para monitorar os desafios decorrentes de importantes forças ambientais: econômicas, tecnológicas, políticas, legais e socioculturais.

No que se refere aos desafios enfrentados pelo gestor de Recursos Humanos tem-se que destacar os conflitos decorrentes da diversidade, da falta de recursos administrativo-financeiros e pela constante mutação dos mercados de alta tecnologia.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos exige dos profissionais uma formação multidisciplinar e uma visão mercadológica e interna muito mais ampla e sistêmica, pois o consultor atua como um facilitador em levantamentos, diagnósticos, análise de problemas e oportunidades, de possíveis soluções, posicionando-se criticamente frente às situações.

Orlickas (2001, p. 55) aborda a visão pragmática da consultoria destacando que a “Consultoria Interna de Recursos Humanos é um processo que exige de cada profissional de Recursos Humanos dentro de uma estrutura organizacional -

indústria, comércio ou serviços - que atue de forma multidisciplinar". Para a autora, o perfil abrangente da área de Recursos Humanos age como elo de ligação entre o cliente interno e Recursos Humanos corporativo.

As empresas que administram mais situações novas, diferentes das tradicionais e que possuem em sua cultura corporativa a contribuição e participação dos funcionários na maioria das decisões-chave, adotam estruturas mais flexíveis para RH, traduzindo uma preocupação de aproximar-se do principal cliente interno da empresa, o funcionário.

Conclui-se a partir destes conceitos que o Consultor Interno de RH acompanha o cliente interno de perto, auxilia na solução de problemas, elaborando diagnósticos, submetendo recomendações, sugestões, opiniões e críticas, sempre orientando para a solução de problemas.

A ação de Consultoria Interna de RH não somente deve ter os objetivos estratégicos norteadores dos movimentos, mas como as diversas áreas e segmentos da empresa agem na busca destes objetivos, identificando as interações e os elos que podem e devem ser fortalecidos no atingimento dos resultados.

As atividades de Consultoria Interna de RH transpassam a organização como um sinal elétrico e, muitas vezes, aumentando a intensidade da carga de determinados processos mais críticos, outras passando simplesmente por processos de menor valor, mas que devem ser conhecidos para a formação de uma visão organizacional completa.

Para manter-se estes conceitos mais aproximados do estudo de caso, destaca-se a constatação de Mancia (1997, p.42):

A sustentabilidade da Consultoria Interna de RH quando das mudanças organizacionais profundas e no caso, no mercado de telecomunicações e de empresas de alta tecnologia passa exatamente por esta provar ser recurso eficaz frente aos demais modelos de gestão.

As estruturas de Recursos Humanos e seus impactos na gestão de pessoas ficam então atreladas diretamente ao valor agregado que estas possam determinar aos acionistas e donos das organizações e não necessariamente ao formato que possuem.

Os profissionais devem estar atentos e serem hábeis no sentido de fazer-se perceber os valores de determinado modelo de gestão de pessoas e como este impacta na organização, assim como os gerentes deverão perceber este valor.

A estrutura de Consultoria Interna de RH e os profissionais a ela atrelados devem alinhar suas ações à estratégia da empresa e demonstrar expressamente onde e como esta influência colabora no sucesso empresarial, neste âmbito, os desafios são muitos e decorrem de como tratar e endereçar estas questões.

Os resultados da implementação do modelo de gestão de pessoas, da empresa alvo deste estudo de caso, comprovam a percepção, até agora empírica, de que foi o conjunto de competências dos profissionais que iniciaram o modelo em 1998 que possibilitou a eficiência atual. Este modelo atuou na empresa como um todo, teve uma performance especial e, muito após a fusão, pode provar ao acionista que a empresa era bem sucedida.

Ao se referenciar a questão dos modelos na Estrutura da Claro Digital é impossível deixar de considerar as teorias de Dutra (2002) sobre a visão geral da Gestão de Pessoas nos aspectos referentes aos modelos e processos. Como já foi mencionado, as organizações modernas, atingidas pelos impactos da inovação tecnológica e do acesso rápido à informação e à globalização precisam aperfeiçoar sua estrutura de trabalho e, nessa mesma esteira repensar a área de Recursos Humanos. Foi então necessário avaliar competências, definir ações, criar modelos e enfrentar desafios. Dutra (2002, p. 23), esclarece que:

...as mudanças por que passam as organizações não são limitadas à suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais. (...) Essas mudanças não são de natureza episódicas, mas processos contínuos da vida das empresas.

As ondas de globalização do sistema financeiro e do sistema de comercialização, que caracterizaram a década de 80 do século XX, associada à velocidade das ferramentas de produção, levaram as empresas a procurar maior flexibilidade no insumo humano para se adaptarem a volatilidade do ambiente. Nesse repensar do seu comportamento a empresa enfrentou **o primeiro e grande desafio: a aproximação do processo decisório da base operacional.**

Como consequência dessa mobilidade, houve a descentralização do processo decisório e a redefinição da função do gestor, que neste novo contexto passa a ser responsável pela gestão de todos os recursos humanos, tecnológicos, financeiros e de informações, colocados a sua disposição. Foi a rápida mudança na linha operacional que possibilitou às empresas manterem e/ou ampliarem suas vantagens competitivas em termos internacionais.

Conforme Dutra (2002 p.24), “este movimento radical transformou o perfil dos gestores, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor.”

O **segundo grande desafio** que a empresa enfrentou foi redimensionar o organograma funcional, **deslocando as áreas-meio** que de responsáveis pelos recursos passam a responder pela assessoria dos gestores e da empresa na gestão das pessoas. O deslocamento do foco de atividade gerou redução do contingente humano do setor. Quanto às **áreas-fim**, num processo inverso, ganharam importância porque ficaram focadas nos processos voltados à eficiência das organizações.

Não é difícil compreender porque, nesses tempos de mobilidade e desassossego, Dutra (2002, p.25) concluiu que o comprometimento das pessoas com a empresa se tornou vital para:

- produtividade e qualidade dos produtos e serviços;
- velocidade na internalização de novas tecnologias;
- otimização da capacidade instalada;
- criação de oportunidade para a aplicação das competências organizacionais;
- velocidade de respostas para o ambiente/mercado.

A dinamização dessas metas expressam a importância do comprometimento das pessoas com os resultados da organização. Todavia, sabe-se que é da natureza humana o desejo de reciprocidade. Logo na construção de seus modelos, a empresa tem que ter presente a dicotomia dar e receber, que são inerentes ao ser humano. Está, pois, delineado o **terceiro grande desafio**: as empresas devem e precisam estabelecer diálogos com seus profissionais para conhecer suas aspirações, concretizar os seus desejos e despressurizar as relações internas. É através de uma relação compensatória entre empresa e pessoas que o comprometimento se instala e os resultados positivos para ambos os lados se concretizam.

Embora a primeira vista este comportamento pareça natural, as empresas têm evidenciado dificuldades em criar condições para se dimensionarem numa nova forma de pensar a gestão de pessoas. Surgem, neste contexto, os modelos como

conjunto de linhas de pensamento, idéias e comportamentos da organização e de um grupo de pessoas.

Numa exposição didática e objetiva, Dutra (2002) resume em 4 premissas as linhas básicas de um modelo:

- **Premissa 1.** a prática de política de gestão de pessoas tem como objetivo maior deslocar as pessoas da cômoda posição passiva para a de agentes ativos dos processos produtivos. Sabe-se pela literatura que nos modelos de gestão de pessoas tradicionais essa mobilidade não se processa de forma harmoniosa e tranqüila mas marcada por descompassos e desencontros. É nesse nicho que o profissional de gestão de pessoas encontra espaço para atuar de forma eficiente e competente.
- **Premissa 2.** A atenção e o desempenho devem estar centrados no processo em vez de foco nos instrumentos. Isso porque a objetividade na gestão de pessoas é traduzida pela participação de todos nos processos de desenvolvimento dos instrumentos e de práticas de gestão.
- **Premissa 3.** Foco no interesse conciliado, em vez de foco nos interesses da empresa. Conforme Dutra (2002, p. 45), “Os modelos modernos propõem que a busca do equilíbrio entre diferenças individuais e grupais, sejam respeitadas dentro de uma proposta de alavancagem dupla”.
- **Premissa 4.** Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas. Os modelos de gestão de pessoas devem ser pensados como um todo que influencia e é influenciado pelas pessoas e pela empresa.

Para tornar sua exposição mais completa, Dutra (2002) estabelece objetivos e parâmetros para os processos de gestão de pessoas. Tem-se então em destaque a movimentação, o desenvolvimento e a valorização. Em cada um desses campos ele destaca as práticas de captação, internalização e promoção.

Das colocações feitas até aqui fica no ar a pergunta: como corrigir as distorções existentes? Dutra (2002) informa que muitas empresas vêm fazendo isso com eficiência observando outras empresas, analisando sua realidade preparando seus recursos humanos e o que é mais importante construindo referenciais que possam fundamentar sua linha de ação. No caso específico da Claro Digital esta

preocupação de superar desafios e viabilizar bons resultados se concretiza na busca de uma cultura interna e na consolidação de uma estrutura administrativa e operacional com experiência, eficiência e competência.

Em suma, ao se verificar as afirmações acerca do ambiente organizacional e o modelo de gestão de pessoas, percebe-se uma complementariedade entre modelos e não há exclusividade. À medida que as empresas estão submetidas a constantes mudanças, causadas por fatores internos e externos, o modelo de gestão de pessoas terá que ter flexibilidade suficiente para perpassar estas mudanças.

O entendimento sobre o que é um modelo de gestão de pessoas, através da teoria, sedimenta a sua relação com os processos organizacionais como um todo e envolve as políticas, práticas e estratégias empresariais, permeando, desta forma, todas as diferentes partes de uma organização.

O modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos busca, exatamente ter nos profissionais de RH, indivíduos que possam, a partir do entendimento destes movimentos organizacionais, causados por mudanças, sejam internas ou externas, suportar as diversas áreas e seus gestores, na busca dos resultados estabelecidos.

Mesmo com esta característica há de se ressaltar que as especialidades da área de Recursos Humanos, enquanto tecnologia e método (Salários, R&S, T&D) não se excluem e consistem peça fundamental no modelo de gestão de pessoas. Ainda esta se complementa com áreas operacionais de Recursos Humanos, como a manutenção de bancos de dados de funcionários e o cálculo, cômputo e pagamento das pessoas, através da folha de pagamento.

É na descentralização que provavelmente se encontrem as principais respostas para qual o modelo de gestão de pessoas que cada empresa deverá implementar, considerando-se as necessidades de que este tem de agir na estratégia, no processo e na operacionalização.

O conceito de modelos de gestão comentados pelos diversos autores Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA et al., 2002; TASHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001; DUTRA, 2002), que envolvem os processos organizacionais, as políticas, práticas e a descentralização organizacional, aplicado na Claro Digital, através da Consultoria Interna de Recursos Humanos tratada por Orlickas (2001), com suas características citadas por Dutra (2002), consiste nas bases teóricas deste estudo.

A adequação do modelo, os desafios que este venha a apresentar, ao longo o tempo na organização, marcada por um ambiente de mudança constante, abordado

por Kotler (1997), Motta (1999), Benoit e Smeston (2001) e a interação causada neste contexto complementa e finaliza os motivos que levam o autor a efetuar esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva estabelecer as bases para a realização de uma pesquisa de campo, voltada para o estudo em questão sobre o Modelo de Gestão de Pessoas da Claro Digital: Desafios na implementação.

São abordadas a fundamentação teórica para o método da pesquisa e a descrição dos participantes desta. Ainda são apresentados o instrumento de coleta de dados, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos resultados, bem como as limitações do estudo.

Objetivamente, procura-se uma base maior para a apresentação das conclusões acerca do estudo, a partir de uma visão de atores impactados e impactantes do modelo de gestão de pessoas da Claro Digital.

O planejamento da pesquisa visa definir um plano de ação para dar uma coerência ao estudo. Segundo Yin (2001), para se planejar um estudo de caso, cinco componentes de um projeto são especialmente importantes:

- a questão em estudo;
- as proposições que podem ser formuladas para direcionar o estudo; no entanto, as pesquisas do tipo exploratório normalmente não apresentam proposições
- a unidade de análise, para se definir o que é o caso em estudo;
- os dados a serem coletados; e
- a conexão entre os dados e proposições.

Esses elementos são definidos de forma resumida no quadro 1.

O trabalho foi conduzido de forma a analisar o modelo de gestão de pessoas existente na estrutura organizacional ao longo do tempo e verificar nas percepções e opiniões dos pesquisados os desafios existentes a partir da implementação do modelo, na Claro Digital.

Buscou-se no estudo de caso variáveis que possam sinalizar ou até mesmo influenciar os desafios que se apresentaram advindos do modelo de gestão de pessoas, seja este na própria área de Recursos Humanos, seja em áreas afins.

Como cita Yin (2001, p.127)

O princípio do estudo de caso consiste em permitir que um observador externo – o leitor do estudo de caso, por exemplo – possa perceber que qualquer evidência proveniente de questões iniciais da pesquisa leve às conclusões finais do estudo de caso.

O observador externo deverá poder seguir todas as etapas do estudo em qualquer direção, isto implica não somente na opinião de impactantes e impactados com referência as ocorrências, mas também na apuração de fatos, dados e observações ao longo do processo de mudança desencadeado.

Ainda que o estudo de caso possa ser descritivo, não necessitando de teoria extensa, necessário será que os relatos a serem apresentados tenham a consistência suficiente para torná-lo efetivo. O acompanhamento das ocorrências “dia-por-dia” poderá apresentar tais evidências que poderão se retratar em estruturas funcionais e decisões organizacionais, mas que terão seu referendo ou não na percepção dos seres envolvidos no contexto.

Cabe, ainda destacar que, as colocações de Yin (2001, p. 23) reforçaram a opção pelo método de estudo de caso porque esse permite “estratégias pluralistas que utilizam três propósitos: exploratórios, descritivos ou explanatórios”. Como a pesquisa em pauta busca verificar a aplicação e desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas da Claro Digital, na percepção dos seus colaboradores utilizou-se a sobreposição de duas estratégias, conforme os propósitos de cada etapa. Assim na etapa de construção do referencial teórico e da descrição da empresa alvo a pesquisa movimentou-se dentro do estudo de caso descritivo. Quando o foco analítico passou para a pesquisa de campo e análise dos resultados foi dinamizado o estudo de caso exploratório.

É conveniente destacar que a pesquisa de estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 61) “pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos” O autor ainda conclui que “um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo”.

O estudo caracterizou-se por buscar as percepções dos pesquisados acerca de desafios que tenham ocorrido pela aplicação do modelo de gestão de pessoas da Claro Digital e da Consultoria Interna de Recursos Humanos.

3.1 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os entrevistados foram 8 colaboradores e ex-colaboradores da Claro Digital, assim divididos:

- 02 Executivos (Gerentes e Diretores) das áreas Financeira e Serviços ao Cliente, ativos na Claro Digital;
- 02 ex-Executivos (Gerentes) da área de Recursos Humanos da Claro Digital;
- 04 Colaboradores das áreas de Vendas e Marketing, Financeira e Operações/Engenharia.

Os entrevistados (quadro 1) foram investigados no intuito de se obter informações de profissionais que conheceram e conhecem o contexto organizacional pesquisado. Os ex-colaboradores foram investigados no intuito de se ter uma percepção de profissionais que, apesar de conhecerem o contexto organizacional tratado, não estão mais sob a influência direta do mesmo e, ainda mais, podem trazer uma ótica menos afetada por variáveis políticas existentes normalmente nas organizações.

No	Idade	Escolaridade	Área	Tempo (mês) na Claro	Tempo (mês) no cargo	Tempo (mês) na função	Situação Funcional
1	28	Especialista	Vendas e Marketing	26	24	24	C.e
2	32	Mestrado	Vendas e Marketing	48	24	24	C.e
3	52	Graduação	T&D	38	-	11	C.ex
4	44	Graduação	RH	36	36	36	C.ex
5	36	2º grau	Finanças	48	38	36	C.e
6	36	Mestrado	Serviços ao Cliente	48	10	10	C.e
7	40	Mestrado	Finanças	48	36	36	C.e
8	28	Especialização	Operações/Engenharia	24	24	36	C.e

Quadro 2 Caracterização dos sujeitos

C.e = Colaborador efetivo da empresa.

C.ex = Colaborador que não pertence mais ao quadro da empresa.

3.2 O INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização da técnica de entrevistas semi-estruturadas (anexo 01) que após análise subsidiaram um banco de informações que permitiu explorar as condições para a implementação de um modelo de gestão de pessoas.

É pertinente destacar que a escolha desta técnica de entrevistas semi-estruturadas fundamentou-se no conhecimento fornecido por Lakatos e Marconi (1992, p.107) de que “a entrevista não consiste em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Destacam, ainda estes autores que nas entrevistas semi-estruturadas o pesquisador utiliza um roteiro padronizado que pode ter questões abertas, o que permite entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, e questões fechadas que fornecem informações mais objetivas. Desta forma, o pesquisador não está pré-determinando sua perspectiva através da seleção prévia de categorias de questões. Além disso, este tipo de pesquisa permite a possibilidade do entrevistador direcionar alguns questionamentos a partir da identificação de certos padrões de informações.

A pesquisa fez uso como ferramenta do instrumento encontrado no Anexo 1. A idéia principal é a da verificação pela ótica da percepção dos participantes, de como o modelo foi e é percebido e buscar variáveis que possam complementar a análise teórico-prática do estudo.

As entrevistas realizadas forneceram informações sobre relacionamentos, ambiente organizacional, mudanças e desafios, tópicos relevantes à pesquisa sobre modelos de Gestão Pessoas. Mais especificamente se questionou:

1. Qual o entendimento do entrevistado sobre a construção de modelos?
2. Como o entrevistado percebe as relações humanas na Claro?
3. Como o sujeito alvo da pesquisa vê as mudanças no ambiente de trabalho?
4. Se entrevistado sabe o que a empresa espera dele
5. O entrevistado destaca situações em que se evidencia se o gestor e a gestão de pessoas tem relação significativa com o ambiente interno e externo da Claro Digital ?

6. Questionamento sobre as variáveis que compõem um modelo de gestão de pessoas
7. Que pergunta o entrevistado gostaria de fazer para a empresa?

Das respostas a essas questões emergiram textos nos quais os sujeitos alvos manifestam de forma crítica, livre e espontânea suas vivências, suas frustrações e suas expectativas. Este material apontava varias possibilidades de análise e caminhos de entendimento. Entretanto se conservou a preocupação de encontrar em cada escrito uma lógica e um posicionamento avaliativo que remetesse a questão da pesquisa.

3.3 A COLETA DOS DADOS

A etapa de coleta de dados tem por objetivo analisar a gestão de pessoas da Claro Digital, através dos depoimentos dos profissionais envolvidos nos processos organizacionais da empresa Claro Digital.

Acessar o entrevistado em seu próprio ambiente foi a alternativa mais viável para não perder informações valiosas. Buscou-se também um referencial teórico para apoiar este estudo de caso.

A pesquisa de campo foi aplicada, conforme o quadro 1, em Porto Alegre, entre os meses de Agosto e Setembro de 2003, em locais diversos, dependendo da disponibilidade de data e local dos participantes.

Foi salientado, em todas as entrevistas, que a conversa destinava-se exclusivamente para uso acadêmico, explicando-se quais eram os objetivos da pesquisa e como as informações seriam utilizadas. Foi deixado claro que os entrevistados não seriam identificados e apenas seria feito uso das informações relevantes para o estudo.

Através de relatos dos acontecimentos feitos pelos entrevistados, buscou-se dados que são reflexos da observação da realidade. É possível que até a apresentação final do trabalho, já tenha havido algum ajustamento da organização, dada a realidade mercadológica em que esta se encontra (mercado de telecomunicações, alta tecnologia, players mundiais, acionistas internacionais etc).

3.4 A ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados foi efetuado um agrupamento dos dados para sistematizar as informações obtidas. Então realizou-se a análise. Na etapa final foram relatadas as conclusões obtidas no processo de pesquisa.

A seguir apresenta-se a síntese das categorias e subcategorias dos resultados de pesquisa apresentados:

1 - Categoria 1: Relações significativas:

- 1.1 Não tem diferenças;
- 1.2 Só diferenças positivas;
- 1.3 Relações significativas do gestor e da gestão, no ambiente interno;
- 1.4 Relações significativas dos gestores e da gestão, no ambiente externo;

.2 - Categoria 2: Mudanças no ambiente da Claro Digital:

- 2.1 Inconvenientes das mudanças;
- 2.2 Desafios das mudanças na área de RH;

3 - Categoria 3: Modelos de Gestão de Pessoas:

- 3.1 Opinião sobre o modelo de gestão como líderes condutores do processo;
- 3.2 Variáveis que compõem os modelos de Gestão de Pessoas da Claro Digital;
- 3.3 Fatores que deveriam mudar no modelo de gestão da Claro Digital;
- 3.4 Questões levantadas pelos sujeitos em relação ao modelo;
- 3.5 Questões levantadas pelos sujeitos em relação ao clima organizacional;

A opinião dos colaboradores e ex-colaboradores da Claro Digital, sobre as categorias abertas foram levantadas, analisadas e passam a ser relatadas no próximo capítulo.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tem-se o conhecimento de que a pesquisa em pauta possui suas limitações em aspectos da subjetividade das respostas fornecidas e pela concentração do estudo na Claro Digital. Para minimizar estas limitações, colocou-se questões abertas que possibilitam a manifestação livre da opinião do entrevistado. Em outras

questões, se forneceu uma idéia de referência para estimular o participante do estudo.

Notou-se porém que, alguns casos, o constrangimento maculou as respostas, tendo sido necessário repetir o questionamento, de forma diversificada, para obter uma resposta mais espontânea.

Cabe salientar que o entrevistador exerceu suas atividades na Claro Digital e, embora hoje não esteja mais lá, exerce influência em outras empresas e, no campo de atividades relativa a Recursos Humanos. É preciso considerar que esta realidade pode ter motivado um certo 'policiamento' nas colocações mais críticas.

Há de se ressaltar que o autor do estudo, ainda que permanecendo no Grupo Telecom Américas exerceu atividades entre setembro de 2001 e agosto de 2002 na cidade de Brasília, viajando constantemente entre o Distrito Federal e Rio Grande do Sul. Em outubro de 2002 deixou a Claro Digital, assumindo posição executiva junto a Dell Computadores do Brasil, onde entre outubro de 2002 e janeiro de 2003, permaneceu em Austin – Texas/US.

Considerando a heterogeneidade do público-alvo da pesquisa, a pouca disponibilidade de tempo de alguns envolvidos, a grande mobilidade física de muitos deles e as mudanças profissionais do autor, optou-se por entrevistar oito pessoas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa teórico-prática de caráter avaliativo, não houve preocupação com a quantificação das respostas e sim com a variedade de conteúdos significativos que os contatos proporcionaram. O registro da freqüência teve apenas o objetivo de agrupar as respostas que continham núcleos similares.

O público alvo foi organizado em dois grupos: a) os profissionais da Claro Digital que exercem suas atividades na empresa. A esses se denominou colaboradores efetivos, aqui denominados C.e; b) os Associados que exerceram atividades na empresa alvo deste estudo de caso, mas que hoje já não pertencem ao quadro funcional da empresa, a esses se denominou C.ex.

Para responder ao problema desta pesquisa, foi efetuada coleta de informações junto ao público alvo e feita a análise dos dados. Emergiram, a partir daí, categorias específicas em cada grupo que possibilitaram melhor entendimento da questão que norteia este trabalho.

Cabe, todavia destacar que as entrevistas continham várias unidades de registro que não foram exploradas, porque apareciam com menor freqüência. As ocorrências mais freqüentes foram agrupadas em três categorias e cada categoria em subcategorias. Considerando a amplitude da abordagem, se julgou conveniente não analisar os resultados por grupos de colaboradores. Portanto se abriu as mesmas categorias e subcategorias para C.e e C.ex.

Teve-se, então, a primeira categoria, nomeada “relações humanas”, refere-se à percepção dos profissionais sobre as relações significativas na Gestão de Pessoas da Claro Digital. Esta categoria dividiu-se em quatro subcategorias, quadro 2.

A segunda categoria, nomeada “mudanças na Claro Digital” e se refere à percepção dos sujeitos alvos em relação ao ambiente e ao clima da Claro Digital. Essa categoria foi dividida em três subcategorias, Quadro 3.

A terceira categoria, sob o título “Modelo de Gestão de Pessoas” se polarizou as opiniões referentes ao Modelo de Gestão de Pessoas. Essa categoria, em razão de constituir-se o epicentro do trabalho dividiu-se em seis subcategorias, Quadro 4.

Para melhor percepção da dinâmica estrutural dos dados organizou-se uma síntese das categorias e subcategorias que estão relacionadas às questões do questionário que norteou as entrevistas. No presente capítulo estes dados serão analisados descritivamente.

Para complementar as conclusões as entrevistas foram comentadas isoladamente. Tendo como fonte os dados levantados nas entrevistas, chegou-se aos seguintes resultados:

Subcategorias (**)	Freq.	Variáveis na percepção dos sujeitos freq.
Não têm diferenças negativas (4)	08	Participação das pessoas no entendimento e construção dos modelos mentais e funcionais nas empresas. 8
Só diferenças positivas (4)	08	<ul style="list-style-type: none"> ● Informalidade no tratamento. 3 ● Crescimento. 4 ● Comunicação transparente 2 ● Bom relacionamento interno e externo 1
Relações significativas do gestor e da gestão no ambiente interno (6)	1 2 2 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesso aos níveis superiores 2 ● Organização inspira grandes desafios. 1 ● Comunicação eficiente e transparente. 3 ● Respeito pelas pessoas 1
Relações significativas do gestor e da gestão no ambiente externo (6)	1 2 1 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Cooperação. 1 ● Liberdade de expressão. 2 ● Eficiência na condução de processos. 1 ● Experiência na condução de processos 1

Quadro 3: Categoria 1 - Relações humanas na Claro Digital 2003

* item do questionário referente a questão, anexo 1

A informação que se destaca, no quadro referente às relações humanas na Claro Digital, é o fato de que todos os entrevistados registraram que a empresa possui diferencial, sendo que não houve registro no item “empresa não tem diferença”.

O dado positivo que se destaca é que a experiência e a eficiência são citadas na condução dos processos de relações do gestor no ambiente externo.

Subcategorias	Variáveis	Freq.
Desafios que enfrentam os gestores:	● Trabalhar com diversidade de idéias	2
	● Melhorar a relação entre funcionários, matriz e regionais.	3
	● Conquistar e manter espaço de mando	2
	● As pessoas não sabem o porquê das mudanças / Há insegurança e desestímulo.	3
		1
		1

	<ul style="list-style-type: none"> ● Alinhar as gerências em torno da nova visão ● Dar transparência às mudanças 	
Vantagens das mudanças na área de RH	<ul style="list-style-type: none"> ● É uma oportunidade de crescer. ● Levam a novas relações. 	5 3

Quadro 4: Categoria 2 - Mudanças no ambiente da Claro Digital

A observação do quadro referente às mudanças no ambiente da Claro Digital, deixam a percepção de que os entrevistados na pesquisa têm muito claro os desafios enfrentados pelos gestores. Evidenciam que reconhecem que as mudanças levam ao crescimento e novas relações. Isto pode significar o preparo dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas e a boa receptividade ao novo, às mudanças culturais.

Na análise de Benoit e Smenson (2001); Kotler (1997); Arantes (1998) e Motta (2001), busca-se a importância do preparo dos líderes para atuar nas condições de mudança e, por extensão, o preparo dos funcionários para o mesmo ambiente.

Tem-se então os desafios enfrentados pelos gestores da Claro, porém, verifica-se de que houve um preparo destes para as mudanças que se estabeleceram, no momento em que as variáveis por estes citadas estão de certa forma incluídas nas 8 etapas observadas no processo de mudança citado por Kotler (1997), por exemplo, desenvolvimento de uma visão estratégica, geral e a comunicação da visão de mudança.

As afirmações referentes às novas relações, como vantagens das mudanças na área de RH encontram base em Benoit e Smenson (2001), quando este afirma que mudanças profundas afetam as organizações, com resultados positivos ou negativos.

Então, se “os aspectos mais exigentes das grandes mudanças organizacionais são as dimensões culturais e humanas”, conforme Colin Green, Diretor da GM, prefaciando Benoit e Smenson (2001), os desafios trazidos por estas mudanças na gestão de pessoas consistem em outro desafio significativo.

Subcategorias	Freq	Subcategorias	Freq.
Opinião sobre o modelo de gestão de pessoas com líderes condutores do processo:		Variáveis que compõem os modelos de Gestão de Pessoas da Claro:	
<ul style="list-style-type: none"> ● concordo, ● não concordo 	08 —	<ul style="list-style-type: none"> ● Recordar importância missão e valores. ● Objetivos bem definidos. 	2 3 2

		<ul style="list-style-type: none"> ● Comprometimento e envolvimento. ● Objetividade nas ações. ● Participação nos negócios da empresa 	3 1
Depoimentos dos sujeitos sobre o clima organizacional apoio na gestão de processos da área cliente. <ul style="list-style-type: none"> ● Clima muito bom. ● Pouco tempo para atingir as metas ● O clima é bom, mas tem espaço para melhorar. ● Sinto o modelo enfraquecido porque tem pouco poder de decisão. ● Pouco acesso aos canais superiores. 	1 6 1 1 3	Fatores que deveriam mudar <ul style="list-style-type: none"> ● no modelo de gestão da Claro: ● descentralizar decisões. ● agilidade nos processos decisórios. ● trabalhar mais os processos de mudanças. ● Divulgar mais os modelos ● Objetivos mais específicos e menos amplos. ● Ficar mais perto do funcionário para ● promover a “consolidação” do grupo; 	3 1 1 1 2 1

Quadro 5: Categoria 3 - Modelos de Gestão de Pessoas

No quadro 3 pode-se ter uma visão panorâmica da opinião dos sujeitos alvos da pesquisa, sobre o modelo de Gestão de Pessoas da Claro Digital. Percebe-se uma coerência e convergência nas colocações dos entrevistados. Destaca-se que a questão referente às decisões são os tópicos mais citados com referência ao modelo. Todavia, há que se destacar que houve aspectos positivos no modelo de Gestão de Pessoas.

Ao colocarem sua opinião com relação ao modelo de gestão de pessoas com líderes condutores do processo, as variáveis encontram na análise dos modelos de gestão citadas por Orlickas (2001), o resultante da Consultoria Interna e RH, quando a ação de RH e os sistemas se orientam para os resultados da empresa, isto pode ser visto no item “Participação nos negócios da empresa”, Quadro 4 acima.

Estabelece-se então uma relação entre o modelo de gestão de pessoas da Claro – Consultoria Interna de RH com os resultados organizacionais, tendo como articuladores desta relação os líderes agentes deste processo.

Ao colocar a variável “Recordar importância da missão e valores” citada pelos entrevistados, estes referendam um dos objetivos da gestão de pessoas citados por Chiavenatto (1999, p. 9), que é “Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e recordar sua missão”, pois com a ação do processo de Consultoria Interna de RH, permeando as diversas áreas da empresa, há uma maior homogeneização do entendimento acerca dos objetivos e missão organizacionais.

As questões do Comprometimento e Envolvimento e objetividade nas ações encontram base em duas das 4 premissas citadas por Dutra (2002) como linhas básicas de um modelo, uma referindo-se a movimentação das pessoas de uma forma passiva para mais ativa, como agentes do processo e a outra ligada ao foco do modelo aos processos e não aos instrumentos. A Claro Digital em seu modelo de gestão de pessoas trouxe as pessoas mais próximas às estratégias organizacionais, e por consequência estabeleceu um senso de responsabilidade destas para com os resultados, fazendo com que as ações estivessem mais focadas e alinhadas com as demandas que se interpuseram. Quando todos participam nas práticas e processo de gestão, o sentimento de comprometimento é resultante, como que indo do todo para a parte.

Ainda há de se considerar as colocações referentes aos fatores que deveriam mudar no modelo de gestão de pessoas da Claro, segundo os entrevistados descentralizar as decisões e agilizar os processos decisórios deveriam ser intensificados. Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) ao mencionarem um dos requisitos base para a operacionalização da gestão de RH – “favorecer e apoiar a estratégias de negócio da empresa” (p. 221), prefacia esta análise. No momento em que a Consultoria Interna de RH não assume para si as decisões na gestão de pessoas, mas sim as apóia na figura dos líderes da organização, isto proporciona maior agilidade, devido a não centralização.

Encontra-se base nesta análise também em Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2001) em seu entendimento de gestão de pessoas em um contexto futuro, pois estes reafirmam a descentralização da gestão, com os gestores tendo a responsabilidade em áreas-fim e meio. Isto implica uma maior proximidade dos

funcionários nos processos de mudança e na divulgação dos modelos, fatores encontrados nas entrevistas.

4.1 PERMANÊNCIA OU NÃO DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RH NA CLARO DIGITAL?

Considerando o modelo de gestão de pessoas baseado na especialização, pergunta-se, como o mesmo pode ser aplicado na Claro Digital que possui um sistema que, mantendo a especialidade, foca a Consultoria Interna de RH como principal área de RH na organização. Logo, a questão que se interpõe é:

- Poderá este modelo permanecer? Em caso de resposta positiva, qual o melhor sistema a ser aplicado para conciliar, e atender as demandas, tanto do modelo de gestão de pessoas a ser consolidado quanto o atual?

Em síntese este estudo busca, basicamente, analisar a possibilidade da permanência modelo de Consultoria Interna de RH, que por fundamento age no âmbito de todas as áreas da organização, buscando a agregação de valor de cada um dos profissionais da área de RH, enquanto agente de mudança organizacional, conforme a opinião individual dos entrevistados.

Entrevistado 1:

O jovem n.1 tem 28 anos e acredita na importância da participação do Colaborador na construção do modelo de Gestão de Pessoas porque este deve resgatar “missão e valores, principalmente aqueles que caem no esquecimento.” Coloca ainda que “Acredita na importância e na efetividade do alinhamento da gestão de pessoas em todos os níveis, onde cada um deve ser estimulado a co-participar na construção destes modelos”

Sobre o que tem de bom ou diferente nas relações humanas da Claro, o entrevistado com grande capacidade de síntese destaca: “a forma simples e objetiva de lidar com o binômio pessoas e resultados.”

O entrevistado 1 entende que a proximidade das pessoas com os resultados organizacionais, proporcionada pelo modelo de gestão de pessoas existente, faz o diferencial competitivo da empresa Claro Digital, pois aproxima a estratégia e tática

da organização com os colaboradores, facilitando o atingimento dos resultados desta.

Sobre o modelo de Gestão de Pessoas da Claro, o entrevistado preocupa-se mais em devolver a pergunta do que em oferecer sua colaboração. Porém, sobre as mudanças, destaca:

Entendo que a dimensão dos desafios, na maioria das vezes, é proporcional ao tempo investido na condução dos processos de mudanças. E, mais adiante acrescenta: é fundamental que mudanças e modelos sejam conduzidos por líderes autênticos fortes e competentes.

A opinião traduzida pelo entrevistado 1 é de que à medida que mudanças ocorram, advindas do ambiente externo e interno, a percepção da liderança da organização sobre estas mudanças e o foco que estes colocam sobre as mesmas e seus impactos internos, estão relacionados com os desafios que se interpõem no âmbito organizacional e da gestão de pessoas.

Caracteriza, ainda, o modelo de Consultoria Interna de RH da Claro Digital como um modelo que atende por área e que fornece apoio na gestão de processo da área cliente, porém, salienta que deveria haver um maior investimento de tempo na identificação de problemas e construção de soluções conjuntas.

Entrevistado 2:

O entrevistado 2 valoriza muito a dinâmica atuante do modelo de Gestão de pessoas da Claro e enfatiza que não gostaria que “isto mudasse.” De forma coerente acrescenta: “este modelo de gestão deveria ter maior divulgação de massa interna e externa.”

Caracteriza a informalidade de tratamento e a facilidade de acesso aos diversos níveis gerenciais da empresa, por parte dos colaboradores, como sendo um diferencial do modelo de gestão de pessoas da Claro Digital. Acrescenta, ainda, que o ambiente da empresa é bem mais participativo e ativo que em outras empresas.

Comenta sobre as mudanças, dizendo:

Acho que o maior inconveniente é a insegurança e o desestímulo que ocorre em alguns profissionais...mas acho também que as pessoas que não estão preparadas para serem flexíveis e adaptáveis, cada vez possuem menos espaço no mercado de trabalho.

O entrevistado 2 afirma que os processos de mudanças enfrentados acabam por gerar desconfortos nas pessoas e de certa forma as conduz a busca de soluções e ao enfrentamento das situações mais diretamente.

A pessoa entrevistada afirma estar muito satisfeita em estar na Claro, mas acredita que deveria ter “menos objetivos, mais específicos, e não tantos amplos como são.” Como ocupa posição de liderança na organização, comenta que a empresa espera que esta esteja pronta para os novos desafios e mudança.

Ao comentar o processo de Consultoria Interna de RH, cita que as características que deste como: “Trabalhar sempre que possível os processos de mudança, pois ela sempre causa traumas, mas se bem conduzidos estes podem causar menores problemas.”

O entrevistado 2 entende que o modelo de Consultoria Interna de RH da Claro Digital tem a característica de ser atuante e que permite uma liberdade bem grande dos gestores atuarem nas equipes.

Entrevistado 3:

O entrevistado 3 é uma pessoa experiente que coloca muito bem suas idéias questionando: “porque os conceitos de delegação, simplicidade e flexibilidade não são considerados com maior relevância nos processos organizacionais da Claro?”

A pessoa entrevistada continua sua crítica destacando que o grande desafio e inconveniente das mudanças é “não ter claramente explicitados quais as premissas, pressupostos e valores que estão sendo abandonados e quais estão sendo adotados e porquê?”

Ressalta como diferenciais nas relações humanas da Claro Digital:

- *O propósito como empresa: Serviços de Excelência e Atendimento diferenciado.*
- *Organização inspirada em grandes desafios.*
- *Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status.*
- *Celebração dos resultados alcançados.*
- *Elevado investimento no desenvolvimento das pessoas.*
- *Comunicação eficiente e transparente em todas as direções.*

Sobre o ambiente da empresa, comenta que era saudável e que permitia uma construção compartilhada, onde cada um dava seu melhor e a sinergia de todos

dava um resultado diferenciado. Em determinado momento afirma que a centralização das decisões, que torna o processo decisório emperrado e burocrático, deveria mudar. Sugere maior agilidade neste processo e maior abertura para as pessoas poderem falar.

Cabe então buscar o modelo de descentralização citado por Chiavenatto (1999), onde os gerentes tem a responsabilidade pelos seus subordinados ampliada, o que torna mais específico o tratamento das diferenças individuais. Conseqüência disto é uma maior participação dos funcionários nos processos e menos nos instrumentos, como citado em uma das premissas de um modelo de gestão de pessoas mencionado por Dutra (2002).

Entrevistado 4:

O entrevistado 4 é um profissional de significativa experiência no mercado e na função, fato que justifica seu permanente policiamento ao manifestar as idéias, mantendo-se dentro dos parâmetros convencionais. Este cuidado excessivo trouxe à entrevista certas limitações. Ele tem bom nível cultural e isto é perceptível na sua conceituação de líderes: “existem líderes natos e líderes que são moldados ao longo de sua existência”. É coerente com essa idéia a pergunta que a pessoa entrevistada faz à Claro: “Todos os públicos definidos na Missão, Visão e Valores estavam satisfeitos com o resultante de nossa atuação?”

Afirma que as pessoas cada vez mais querem participar de um projeto de trabalho em que entendam claramente o significado de suas ações e qual o impacto das mesmas. Entende que as relações humanas na Claro Digital propiciavam a participação de cada um no negócio da empresa e não simplesmente na execução de uma tarefa, isto imprimira um ambiente de desafio constante e de auto-confiança no espaço que RH tinha para propor e agir.

Com relação ao modelo de gestão de pessoas da Claro Digital, diz que os fatores mais importantes eram a orientação equilibrada para resultados organizacionais e pessoais e que deveria ser revisitada a proatividade quanto ao posicionamento estratégico de sustentação futura.

Entrevistado 5:

O entrevistado 5 defende a “plena integração entre as áreas e a e a cooperação mútua como tônica do dia a dia.” Para essa pessoa a comunicação, bem trabalhada, poderia intermediar este processo de interação entre os gestores. Diz ainda que:

A forma de agir das pessoas neste terceiro milênio, fruto da massificação dos meios de comunicação mudou. O ser humano se tornou mais crítico e exigente, em todas as camadas da sociedade. Pensar e opinar deixou de ser privilégio de uma casta de dirigentes e invadiu o Chão de Fábrica.

O entrevistado considera que os desafios das mudanças na gestão de pessoas está na incerteza. Acrescenta que as mudanças conduzidas com transparência são melhores absorvidas, tanto pelos que se beneficiam com ela, quanto com os que por ela são prejudicados.

Relativamente ao modelo de gestão de pessoas da Claro Digital, afirma que vem sendo aplicado de forma eficiente e os resultados comprovam esta assertiva, mas a comunicação deve ser melhor trabalhada neste âmbito. Sugere a implementação de ferramentas que incentivem a comunicação. Mário Ceítel, Diretor Associado da CEGO, ao prefaciar o capítulo 15 de Câmara, Guerra e Rodrigues (1997, p.375) comenta:

A segunda linha de tendências, com a qual pessoalmente mais me identifico...apresenta o Marketing Interno como um Modelo de Gestão de Recursos que, e cito os autores < recorrendo a uma abordagem de marketing, gere as pessoas em uma organização e, desta forma, permite que mecanismos de gestão interna e externa estejam assentes...possibilitando uma gestão integrada e conseqüente impacto positivo no plano de negócios.

Interessante colocar que o modelo de gestão de pessoas da Claro Digital possui uma área denominada “Emoções” que foi exatamente estabelecida para trabalhar o processo de endomarketing, ou mais especificamente, comunicação interna. Porém, percebe-se que em um certo momento, poderia ter havido mais efetividade de ação, na percepção do entrevistado.

O entrevistado 5 destaca ainda que a característica do modelo de gestão de pessoas da Claro Digital é centrado no comprometimento e no envolvimento, mas lança a pergunta: “como garantir que a cultura organizacional sobreviva à mudança da liderança?”

Entrevistado 6:

O entrevistado 6 entende que se sentir parte dos processos organizacionais gera maior comprometimento, sendo assim, a participação no entendimento e na construção dos modelos mentais e funcionais da empresa torna-se fundamental para que estas comprem as idéias e as transmitam para os membros da equipe.

Ressalta a objetividade, a clareza e a liberdade de expressão como diferencial nas relações humanas da Claro Digital, sendo o ambiente bom e descontraído. Diz que:

O grande desafio é fazer as pessoas entenderem onde se quer chegar com as mudanças propostas, os benefícios que estas mudanças possam trazer, bem como os desconfortos que possam gerar. Clareza da informação é o melhor caminho.

Sobre a Consultoria Interna de RH, caracteriza a cooperação como fator positivo e sugere a agilidade nas respostas, a integração e a maior autonomia para tomada de decisões como áreas a serem trabalhadas.

Para o entrevistado 6 o modelo de Gestão de pessoas da Claro têm como fator fundamental à objetividade, a participação, a sinceridade e a liberdade de expressão. Porém acredita que “estes devem ter autonomia, e que as melhores práticas fossem analisadas e somente após isso, tomar a decisão de optar por esse ou aquele processo.”

Nas palavras do entrevistado acima, cabe citar-se Chiavenatto (1999, p. 11) no tratar da questão da Gestão de pessoas através da área de Recursos Humanos – “Gerenciar com as pessoas e não mais gerenciar pessoas”.

A participação dos funcionários como atores e não como coadjuvantes ao processo aproxima e desenvolve o comprometimento destes com a organização e por conseqüência aumenta seus impactos nos resultados organizacionais.

Entrevistado 7:

O entrevistado tem forte experiência em outras empresas e pode afirmar com conhecimento de causa que o clima na Claro é “muito agradável”. Ele acredita que as pessoas que participam de um modelo de Gestão devem ter um perfil específico, já que estes profissionais devem “por meio de suas ações, obter a cooperação entre as pessoas.; estabelecer, manter e desenvolver uma direção aceita por todos, (...) promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.”

Considera que o desafio na área da gestão de pessoas é em relação ao líder, pois muitas vezes os processos são mal conduzidos em função dos gestores que respondem pelos mesmos.

Chiavenatto (1999) afirma que um princípio básico para RH é de que gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, daí um desafio para o papel da Consultoria Interna de RH: apoio à linha no desenvolvimento de competências que permitam efetuar a gestão de pessoas o mais adequadamente possível.

Isto se dá com a participação ativa e constante dos Consultores de RH nas áreas, desde suas estratégias até os processos, conforme pode-se constatar na afirmação deste entrevistado.

Caracteriza a Consultoria Interna de RH como uma área que tem pessoas e clima agradável, mas que deveriam ampliar a participação no dia-a-dia dos funcionários, ouvindo-os, sugerindo, apoiando-os etc. Entende que a participação dos Consultores nas áreas deveria ser intensificada.

Entrevistado 8:

O entrevistado afirma que as relações humanas na Claro Digital tem maior efeito na condução dos processos na empresa, não se restringindo ao apoio administrativo, diz que este tipo de atuação (consultoria) agrega valor aos recursos humanos da empresa.

Entende que o ambiente na Claro Digital é agradável e há um bom entendimento e colaboração entre as equipes. Os profissionais são criativos e se dispõem a assumir responsabilidades e desafios, são jovens e comprometidos com os objetivos.

Comenta que o grande desafio hoje em dia é trabalhar, especialmente em empresas de abrangência nacional, com variedade de idéias, posições e interesses entre as equipes. “Alinhar as gerências em torno da mesma visão e provocar a interação e comprometimento entre as equipes” é outro grande desafio.

Considera importante que o modelo de gestão de pessoas da Claro Digital acompanha a gestão dos líderes de equipe.

Este modelo aplicado pela área de Recursos Humanos acaba sendo estendido, pelos gerentes, aos colaboradores em geral, o que possibilita, quando corretamente aplicado, moldar equipes com alto potencial.

Sugere que o modelo de gestão de pessoas tenha foco no fato de que as equipes necessitam de tratamento ou abordagem diferente. “Um Atendente de Call Center tem visões e necessidades diferentes de um técnico de campo”. Concorde com o modelo de gestão de pessoas da Claro Digital e acredita que um dos pontos fortes é a gestão de pessoas alinhada à gestão de negócios da empresa, o que se reflete nos colaboradores e dá agilidade e competência à empresa. “Acredito que ele poderia melhorar”, acrescenta, porém, sem maiores comentários.

Em síntese, a análise crítica dos dados coletados leva a percepção que o modelo de Gestão de Pessoas da Claro Digital tem um perfil bem aceito. Observou-se, pelas entrevistas, que mesmo reconhecendo que algumas mudanças seriam bem vindas, principalmente na descentralização do poder e na redução da distância entre gestor e colaboradores da organização, o modelo de gestão pessoas baseado na Consultoria Interna de RH é satisfatório, segundo a opinião dos participantes do estudo. Consideram que o mesmo deve permanecer e, se possível, ser implementado na totalidade.

As sugestões de implementação não envolvem a parte estrutural do Modelo de Gestão atual da Claro, mas tangenciam a liderança, o espaço de decisão e o relacionamento ascendente e descendente, dos gestores.

A proximidade dos colaboradores da empresa com o poder decisório é muito refletida nas entrevistas e as influências que se interpõem no ambiente, advindas dos meios externos e internos, são significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as diversas formas de estruturação das áreas de Recursos Humanos das organizações, a gestão de pessoas em si é uma das mais questionadas, nos dias atuais. Esta significativa preocupação tem justificativa no fato de que a gestão de pessoas é campo multifacetado e flexível. Portanto, a área de gestão de pessoas exige de seus profissionais alta qualificação para atuar, mais do que em subsistemas, sobre o negócio como um todo, seja em âmbito estratégico ou tático-operacional.

Nos dias atuais, as empresas encontram-se constantemente em ambientes de reestruturação, que implicam em alteração nos padrões originais de funcionamento historicamente conhecidos. É aí, então que os desafios se instalam. Nesse contexto empresarial e humano delinear modelos de gestão de pessoas altamente profissionalizados, competentes e eficientes tornam-se muito mais do que conveniência, trata-se de necessidade ou mesmo de sobrevivência.

Teses como a de Mancia (1997), apontam a Consultoria Interna de RH como uma das formas adotadas pelas organizações para alavancarem seus resultados através da presença de profissionais que possuam visão sistêmica, experiência nas diversas áreas e, fundamentalmente, conheçam os impactos e a relevância destes nos diversos níveis existentes. Os profissionais Consultores atuam como influenciadores de direção nas ações, buscando uma completa análise e ação nos fatores críticos de uma reestruturação.

Não seria possível concluir esse referencial teórico sem responder a pergunta que está latente: porque é preciso novos modelos de gestão de pessoas?

Estudos teóricos e a observação da realidade empresarial levam a conclusão de que os modelos de gestão de pessoas usados até os dias de hoje têm suas bases na idéia de que as pessoas são responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades e funções. Essa visão compartimentalizada da pessoa e da organização tem sido responsável por distorções da realidade gerando instrumentos, processos e metodologias inadequadas para atuar sobre a mesma.

É importante destacar que, embora intelectuais, empresários e profissionais do ramo enfatizem a importância deste campo de atividade, reconhecem que a literatura existente tem poucos registros de pesquisas e/ou estudos que visem uma análise mais aprofundada de como as estruturas de Recursos Humanos se comportam ao longo de do tempo. Esta preocupação é pertinente se for considerado que esta área funcional também sofre os impactos da própria mudança.

Há indícios que, dadas à velocidade em que as mudanças devem ocorrer e a premência de sucesso, as áreas de RH sofrem diretamente impactos significativos que, ao invés de colaborar nos processos sistemicamente, acabam por imprimir no ambiente organizacional um sinal de como efetivamente as mudanças ocorrerão.

Diante desta realidade contemporânea é pertinente que teóricos, estudiosos e interessados no assunto analisem o comportamento da estrutura de RH em ambientes de mudanças fortes e constantes. Esta será uma forma de acumular informações ricas em relação à questão do modelo de Consultoria Interna de RH e mesmo de detectar quais as melhores ações para a adaptação do mesmo.

A participação dos indivíduos em todos os níveis de decisão organizacionais, estratégico, tático e operacional e no entendimento dos objetivos organizacionais, leva os modelos de gestão de pessoas a adaptarem-se e tornarem-se específicos a cada modelo e ambiente empresarial existente.

Desafios são gerados a partir destes movimentos, e importante faz-se informar que o que se verifica nesta pesquisa é um reconhecimento do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos como centro da relação entre pessoas e resultados.

A estrutura de gestão de pessoal, com Consultoria Interna de RH, originalmente aplicada a Claro Digital colaborou no processo da busca de vantagem competitiva da empresa como diferencial. A proximidade dos funcionários com os objetivos organizacionais e os respectivos resultados teve influência dos Consultores de RH como agentes de apoio à linha, no direcionamento de mudanças e nas atividades das áreas. O impacto da atividade de Consultoria Interna de RH demonstrou o valor agregado deste modelo aos principais níveis de decisão organizacional, de forma a assegurar sua permanência no contexto interno.

Ainda que permanecendo o modelo, os desafios enfrentados foram muitos e voltados principalmente à aproximação do processo decisório, da base operacional, no deslocamento de áreas-meio como assessoria aos gestores e proporcionando a

estes últimos foco nos processos e eficiência organizacionais. Finalmente, ainda como desafio, estabeleceu-se o diálogo com os profissionais, como forma de busca de uma relação compensatória entre pessoas, diferenças individuais e resultados positivos.

Estabelecidos os principais campos de desafios na implementação do modelo de gestão da Claro, através da Consultoria Interna de RH, cabe então concluir que o modelo de especialização, caracterizado pelo foco dos profissionais de RH nos subsistemas (Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, Folha de Pagamento) é compatível com a Consultoria Interna, haja vista que estes podem ser complementares e não excludentes. O Consultor de RH pode responder por áreas-cliente e ainda ser o responsável por um ou mais subsistemas de RH.

Como sugestões para reforçar o modelo gestão através da Consultoria Interna de RH, na Claro Digital, tem-se:

- Aprimorar o processo de Marketing Interno da área, proporcionando a todos os níveis organizacionais uma visão clara e transparente do modelo de gestão da empresa e seu funcionamento;
- Intensificar o desenvolvimento dos gestores, em um amplo entendimento das variáveis que impactam os processos de mudanças organizacionais e como estes podem e devem ser agentes desta mudança;
 - Aumentar a descentralização das decisões e da gestão dos processos para a linha, preparando-a e fornecendo ferramentas de suporte efetivas para atuar neste ambiente;
- Desenvolver cada vez mais a visão sistêmica dos Consultores de RH como forma de otimizar sua ação junto às áreas-cliente, através da experimentação e do conhecimento teórico necessário às suas atividades e preparar os mesmos para a atuação em especialidades, como Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento e Remuneração, como forma de sedimentar o modelo misto.

A necessidade de constante apoio à gestão, seja em questões relativas ao gerenciamento de pessoas, seja relativa a utilização de ferramentas para facilitação deste processo, foi percebida como necessária à luz da pesquisa.

A aplicação do modelo descentralizado, onde a participação seja estimulada e aberta, no caso da Claro Digital, aparece como diferencial competitivo, porém, a necessidade de uma adaptação mais efetiva do modelo de gestão aos diferentes momentos da organização surge como área de oportunidade.

Ressalta-se o desafio da relação pessoas-resultados através de processos claros, decisões compartilhadas e agilidade nos ajustes e comunicação do modelo de gestão aos indivíduos, como uma das áreas de melhoria sugeridas.

Finalmente, o autor sugere alguns temas relacionados, para pesquisas futuras:

- Estudo do comportamento dos modelos de gestão de pessoas em empresas, antes, durante e após o processo de fusão e aquisição de empresas, como forma de detectar variáveis essenciais para o sucesso;
- Análise das competências essenciais de um modelo de Consultoria Interna de RH, para a definição de fatores críticos de sucesso

BIBLIOGRAFIA

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CÂMARA, P. B. da; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. São Paulo: Dom Quixote, 1997.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GROUARD, Benoit; SMESTON, Francis. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio, 2001.
- KOTLER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. et. al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MANCIA, Lídia Tanssini Silva. **Desafios do modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha**. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de recursos humanos: Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.
- TASHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas – Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. **Consultoria Interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1982

BREUER, Nancy. HR's Internal Consulting – Approach at DHL. **Workforce**, Junho de 1999.

GREEN, M. E., professora da universidade de Phoenix e Consultora Principal do “Management Education Group”, localizado em Chandler, US, escreveu artigo para a revista Public Personal Management, Volume 31, 2002, intitulado “**Internal Human Resources Consulting: why doesn't your staff get it?**”.

MARRAS, J. P., **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**, São Paulo, Editora Futura, 2000 – Capítulo 2,

GALBRAITH, J.; LAWLER III; EDWARD e associados – **Organizando para competir no futuro; Estratégias para gerenciar o futuro das organizações** – São Paulo – Makron Books – 1995

MILKOVICH, George T; BORDEAU, JW – **Administração de Recursos Humanos** – São Paulo – Atlas 2000

ULRICH, Dave – Os **Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados** – São Paulo – Editora Futura - 1998

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira da. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

CHANLAT, Jean François. **Ciências sociais e management**: conciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução E carisma? Rio de Janeiro: GGV, 2000.

HESKETT, James L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

ORLICKAS, E. Consultoria **Interna de Recursos Humanos**: Conceitos, Cases e Estratégias. São Paulo: Makron Books, 1998.

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1993

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Revolução estratégica e gerencial**. São Paulo: Qualitymark, 1993.

VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. de; FERNANDES, B. H. R. **Administração Contemporânea, Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999

ARTIGOS INTERNET

SHARMA, RAHUL - Challenges for HR professionals in the Knowledge Industry – 2003

KANAT, JOLIE - Human Resources for Start Ups– 1999

NELSON, R. - Major Challenges in the IT Industry

ROSHAN, JOSEPF & GAUTAM, GOSH - The HR and IT Partnership at Satyam: Reaching out people

FORD, LYNDA - Take the plunge...be an internal consultant - June, 2003

SPAK, JAN - Creating a Human Resources Strategy for Your Business

BROWN, JUDITH - HR as a Product: Be the brand of choice

RULE, AMY - Strategic HR – Making the dream a Reality through Technology

RANDAHL, SHARI - HR Sphere of Influence

EGAN, MICHELE - Creating a Knowledge Banking – The World Bank – 2003

KAUFMANN, KEN & WEAVER, CAROL L. PhD - Making Human Resource Consulting Visible– September, 2000

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS PARA PROFISSIONAIS QUE ESTÃO ATUANDO NA CLARO

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

nome: _____

idade: _____

escolaridade: _____

função: _____ tempo na função: _____

cargo: _____ tempo no cargo: _____

2. PERMANÊNCIA NA EMPRESA:

data de admissão na empresa: _____

Data de mudanças de função ou cargo _____

3. VOCÊ CONCORDA COM A IDÉIA DE QUE:

Atualmente as pessoas, enquanto profissionais, estão cada vez mais requerendo a participação no entendimento e na construção dos modelos mentais e funcionais nas empresas, ainda que para tanto não dispensem de forma alguma a existência de líderes que sejam condutores de pessoas e processos.

() sim, concordo () não concordo

porquê? _____

4. O QUE TEM DE BOM OU DE DIFERENTE NAS RELAÇÕES HUMANAS DA CLARO?

5. COMO É O AMBIENTE DE RECURSOS HUMANOS NA CLARO DIGITAL?

Você gostaria de comentar?

6. SABE-SE QUE AS MUDANÇAS SEMPRE DESACOMODAM PESSOAS. ALEM DESSES QUAIS SÃO, NO SEU VER OS DESAFIOS E OS INCONVENIENTES DAS MUDANÇAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS, NO SETOR DE RH?

7. O QUE A EMPRESA ESPERA DE VOCÊ?

Obs.: Entendendo-se por modelo de Gestão de Pessoas o conjunto de idéias e comportamentos que norteiam as ações de uma organização, de uma equipe ou mesmo de uma pessoa. Sabe-se que o modelo de Gestão da área de RH da Claro Digital caracteriza-se por algumas especificidades. Vamos analisar estas idéias e estes comportamentos?

8. COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO DA CLARO, QUAIS OS FATORES QUE VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTES E QUAIS OS QUE DEVEERIAM MUDAR?

9. OFEREÇA SUAS SUGESTÕES DE MUDANÇAS NO MODELO ATUAL:

10. PROCESSO DE CONSULTORIA INTERNA DE RH:

10. a) características que têm

10.b) características que deveriam ter:

11. VOCÊ CONCORDA COM O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA CLARO? EXPLIQUE:

12. FAÇA VOCÊ UMA PERGUNTA.

Obrigado por sua colaboração.

ANEXO 2: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS PARA PROFISSIONAIS QUE ESTÃO ATUANDO NA CLARO

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

nome: _____

idade: _____

escolaridade: _____

função: _____ tempo na função: _____

cargo: _____ tempo no cargo: _____

2. PERMANÊNCIA NA EMPRESA:

data de admissão na empresa? _____

data que você saiu da empresa? _____

3. VOCÊ CONCORDA COM A IDÉIA DE QUE:

Atualmente as pessoas, enquanto profissionais, estão cada vez mais requerendo a participação no entendimento e na construção dos modelos mentais e funcionais nas empresas, ainda que para tanto não dispensem de forma alguma a existência de líderes que sejam condutores de pessoas e processos.

() sim, concordo () não concordo
porquê?

4. O QUE TEM, OU TINHA, DE BOM OU DE DIFERENTE NAS RELAÇÕES HUMANAS DA CLARO?

5. COMO ERA O AMBIENTE DE RECURSOS HUMANOS NA CLARO DIGITAL ?

Você gostaria de comentar?

6. SABE-SE QUE AS MUDANÇAS SEMPRE DESACOMODAM PESSOAS. ALEM DESSES QUAIS SÃO, NO SEU VER OS DESAFIOS E OS INCONVENIENTES DAS MUDANÇAS NO SETOR DE RH?

7. O QUE A EMPRESA ESPERAVA DE VOCÊ?

Obs.: Entendendo-se por modelo de Gestão de Pessoas o conjunto de idéias e comportamentos que norteiam as ações de uma organização, de uma equipe ou mesmo de uma pessoa. Sabe-se que o modelo de Gestão da área de RH da Claro Digital caracteriza-se por algumas especificidades. Vamos analisar estas idéias e estes comportamentos?

8. COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO DA CLARO, QUAIS OS FATORES QUE VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTES E QUAIS OS QUE DEVEERIAM MUDAR?

9. OFEREÇA SUAS SUGESTÕES DE MUDANÇAS NO PROCESSO E NA ÁREA DE RH

10.FAÇA VOCÊ UMA PERGUNTA.

Obrigado por sua colaboração.

ANEXO 3: APRESENTAÇÃO DO AUTOR

Paulo Fernando Pinto de Amorim é graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis São Judas Tadeu e Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica do Estado do Rio Grande do Sul – PUCRGS.

Atuou como Consultor Interno de Recursos Humanos e Gestor de Recursos Humanos nas seguintes organizações: Hospital Moinhos de Vento, Aços Finos Piratini – Grupo Gerdau, Vonpar Refrescos – Coca Cola e Claro Digital.

Atualmente é Diretor de Recursos Humanos da Dell Computadores do Brasil, onde responde pela área no Brasil, Mercosul e Chile.