

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL**

**A IMPORTÂNCIA DAS CONSULTORIAS INTERNAS E EXTERNAS DE  
RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

**ANA EMÍLIA BORGES DE OLIVEIRA  
RAFAELA RODRIGUES DE TORRES**

**ANÁPOLIS  
2013**

**ANA EMÍLIA BORGES DE OLIVEIRA  
RAFAELA RODRIGUES DE TORRES**

**A IMPORTÂNCIA DAS CONSULTORIAS INTERNAS E EXTERNAS DE  
RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS  
2013

**ANA EMÍLIA BORGES DE OLIVEIRA  
RAFAELA RODRIGUES DE TORRES**

**A IMPORTÂNCIA DAS CONSULTORIAS INTERNAS E EXTERNAS DE  
RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Ms. Márcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Avaliadora

---

Prof<sup>a</sup> Ms. Elaine Abrãao Amaral  
Avaliadora

## A IMPORTÂNCIA DAS CONSULTORIAS INTERNAS E EXTERNAS DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

ANA EMÍLIA BORGES DE OLIVEIRA<sup>1</sup>  
RAFAELA RODRIGUES DE TORRES<sup>2</sup>  
MÁRCIA SUMIRE KUROGI<sup>3</sup>

**RESUMO:** Diante de um cenário competitivo e exigente em que as organizações e indivíduos estão inseridos, a busca pela qualificação profissional se torna imprescindível. As consultorias de Recursos Humanos (RH) têm alcançado êxito em suas atividades, pois se apresentam de forma a contribuir com os processos de capacitação e qualificação profissional dos indivíduos. Assim, o objetivo geral foi compreender melhor a relevância das atividades de consultoria de RH para o desenvolvimento e capacitação de funcionários no âmbito organizacional. E os objetivos específicos foram: realizar o levantamento das atividades desenvolvidas pelas consultorias; apresentar academicamente a contribuição da consultoria de RH para a área de Gestão de Pessoas. A pesquisa realizada foi através da análise de livros e outras fontes bibliográficas de autores conceituados na área de gestão de pessoas sobre a contribuição dos processos de qualificação profissional desenvolvidos pelas consultorias de RH. Neste sentido, verifica-se que os processos de qualificação voltados para a qualificação profissional são essenciais diante de um mercado exigente e competitivo. As consultorias de RH têm obtido grande relevância neste contexto, pois prestam serviços de acordo com a necessidade das organizações.

**Palavras-chaves:** Consultoria de RH. Qualificação Profissional. Organizações.

### INTRODUÇÃO

Diante de um mercado exigente e competitivo, os indivíduos têm procurado se capacitar através de instituições qualificadas que oferecem maior probabilidade de adentrar no mercado de trabalho, para isso, as consultorias de RH propõem soluções em Recursos Humanos para atender as necessidades do mercado.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. E-mail: milha86@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. E-mail: faela\_torres@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Psicologia. E-mail: marcia.kurogi@gmail.com

O presente trabalho apresenta como tema o papel das consultorias tanto interna quanto a externa de Recursos Humanos no desenvolvimento dos processos de qualificação profissional.

A pesquisa analisou as formas utilizadas pela consultoria tanto interna quanto a externa de RH para contribuírem com o desenvolvimento profissional na sociedade.

O objetivo geral foi compreender melhor a relevância das atividades de consultoria de RH para o desenvolvimento e capacitação de funcionários no âmbito organizacional. Dentre os objetivos específicos pode-se descrever: realizar o levantamento das atividades desenvolvidas pelas consultorias; apresentar academicamente a contribuição da consultoria de RH para a área de Gestão de Pessoas.

Esta pesquisa justificou-se por compreender o processo de consultoria. A contribuição desta poderá proporcionar maior clareza sobre o momento atual de qualificação e desenvolvimento de profissionais atuantes. Neste sentido, admitir indivíduos, não se trata apenas em recrutar e selecionar, mas também de oferecer conhecimentos para que se desenvolvam e desta forma possam aumentar suas chances, viabilizando o surgimento de oportunidades.

Neste contexto, percebe-se que o mercado não aceita mais perda de tempo e nem o retrabalho, pois, as empresas que por ventura, perdem tempo utilizando-se de técnicas ultrapassadas de Recursos Humanos tendem a enfraquecer, ou mesmo serem absorvidas pelo mercado. As pessoas evoluíram e tornaram-se mais ativas e assim, o processo de consultoria precisa oferecer mais do que contratações ou treinamentos, precisa oferecer processos estruturados de Recursos Humanos, que proporcione soluções para os mais variados problemas relacionados às pessoas, com resultados mensuráveis, que demonstre a importância das pessoas para o alcance dos objetivos da empresa.

## **1 METODOLOGIA**

Este trabalho foi baseado em pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias utilizando-se de textos de livros e resenhas publicadas.

Conforme Lakatos (2010), toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.

A documentação foi realizada com a utilização de dados coletados por outras pessoas obtidos por intermédio de pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias).

Assim, a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita (documentos eletrônicos). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações (LAKATOS, 2010).

Os resultados obtidos por intermédio da pesquisa bibliográfica nos auxiliaram no desenvolvimento de todas as fases de investigação sobre a consultoria de Recursos Humanos no desenvolvimento dos processos de qualificação profissional deste artigo.

Utilizou-se de pesquisa qualitativa que tem caráter exploratório, pelo fato de estimular a pensar livremente sobre o tema em questão, mostrando aspectos subjetivos e atingindo motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. Onde foi utilizada para se buscar percepções e entendimento sobre a natureza geral da Consultoria de Recursos Humanos, abrindo espaço para a interpretação.

Para Lakatos (2010) este tipo de metodologia se preocupa em analisar de forma detalhada o comportamento humano e interpretar os seus aspectos.

O instrumento de coleta de dados foi constituído pela pesquisa em livros, e realização de leitura analisando a concepção dos autores sobre os processos realizados pelas consultorias de RH.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ORGANIZAÇÕES E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Segundo Gil (2012) durante a década de 50, as relações do trabalho sofreram diversas mudanças em sua essência. As empresas se desenvolveram, proporcionando mais oportunidades de empregos e com isso os processos de qualificação e busca pelo conhecimento aumentaram entre os trabalhadores.

Antigamente um profissional poderia passar toda a sua vida laboral sem aprender nada de novo, apenas fazendo o que aprendeu no início da carreira. Atualmente, vemos isso não é mais possível. A globalização fez com que o mercado se tornasse mais complexo e dinâmico, exigindo das empresas rapidez e eficiência para lidar com as constantes mudanças, condição essencial para sua sobrevivência.

De 1968 a 1973 as empresas cresceram e se modernizaram. O novo modelo econômico passou a se caracterizar por um processo de concentração [...] [...] um valor cada vez maior passou a ser atribuída a tecnologia e aos profissionais especializados (GIL, 2012, p.55).

Neste sentido, é possível identificar o impacto dessas mudanças sobre as relações de trabalho, que tiveram significativas mudanças devido à globalização e tecnologias atuantes.

Percebeu-se então que as empresas só conseguirão se manter competitivas neste mundo globalizado, se investirem em criatividade e puderem contar com pessoas melhores preparadas, para enfrentar estes novos desafios e superá-los.

Chiavenato (1999) ainda afirma que as mudanças nos processos de criatividade e inovação se tornaram primordiais para as organizações se tratando de um ponto essencial para as empresas e, está presente em toda sociedade.

Assim, a integração no trabalho é fundamental para que se adquira um ambiente saudável e capaz de viabilizar o processo de trabalho. É necessário que a empresa tenha em mente que os seus funcionários são o seu maior patrimônio e que cada um possui o seu tempo e a sua adaptabilidade. É preciso investimento em tempo e principalmente no relacionamento.

Para Silva (1999) a integração no trabalho é feita através de vantagens que beneficiam as organizações e os trabalhadores.

Portanto, a capacitação profissional é muito relevante neste contexto, tanto para as empresas, que muitas vezes não encontram trabalhadores qualificados, quando para o profissional que busca direcionamento de seus talentos para garantir sua empregabilidade.

Como ressalta Gil (2001) que os processos de capacitação são voltados ao desenvolvimento de pessoas e na educação do trabalho.

As organizações requerem pessoas mais qualificadas e com capacidade de aprender a aprender.

Percebe-se que, diante das mudanças nos processos de qualificação, as organizações necessitam de indivíduos que visam aprimorar suas competências.

As empresas do novo século estão transformando-se em organizações de aprendizagem comprometidas com a educação e com o desenvolvimento dos funcionários. A preocupação está em gerenciar e avaliar o conhecimento, orientando estratégias (CHIAVENATO, 2004).

Essa iniciativa tem como objetivo capacitar e gerar oportunidades para que os profissionais possam atuar neste crescente mercado competitivo.

Campos (2001) relata que os profissionais devem agregar conhecimentos específicos, mas principalmente um conjunto de habilidades e comportamentos. A habilidade pode ser definida como um processo de aglomerar valor aos indivíduos por meio do conhecimento adquirido. Possibilitando o desenvolvimento de uma visão estratégica para assumir novas responsabilidades.

Neste sentido, o profissional em RH precisa desenvolver uma visão sistêmica da Organização, ou seja, conhecer bem a empresa como um todo, identificando novas tendências, e assim, influenciar ações proativas para se obter um resultado efetivo.

Para Bateram e Snell (1998) o processo de formação de habilidades está voltado para todos e grande parte das habilidades é ensinada como saber ouvir e fornecer opinião.

Percebe-se que houve uma mudança significativa quanto à necessidade de mudança no perfil dos profissionais, pois os mesmos desempenham um papel de agente transformador na sociedade. Devido a este fato, o profissional de RH deve estar atento a estes novos perfis.

Conforme Campos (2001) a aquisição de conhecimento foi amplamente estudada por Maslow como sendo um processo cognitivo. A capacidade de ser manter empregado está diretamente relacionada à diversidade de habilidades do indivíduo.

Ou seja, é preciso que o profissional em RH desenvolva um pensar estratégico que seja capaz de ajudar efetivamente a empresa na consecução de seus objetivos. É preciso que a área de RH esteja focada nos resultados buscados pela Organização como um todo.

E, neste contexto, que o setor de RH precisa proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização.

O desempenho das organizações atuais depende da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do desenvolvimento. Assim, observa-se que as organizações possuem uma visão muito mais abrangente do papel das pessoas para o alcance dos resultados.

E, neste sentido, Silva (1999) enfatiza que, ter maturidade pessoal e profissional é um atributo essencial ao trabalhador, diante de um mercado competitivo.

Assim, o Gestor RH atuante, integra uma equipe que partilha experiências e conhecimentos visando encontrar soluções para uma variedade de problemas e busca gerir pessoas com o intuito de ir além da simples função de controlar procedimentos e rotinas. Busca o envolvimento de todos os membros da organização, um investimento na criatividade e inovação como fatores de diferenciação.

Para Gil (2012), a educação profissional é a que se volta para o mundo do trabalho, envolvendo um vasto campo de atuação, reunindo as atividades, dando origem aos processos como os de formação, treinamento e desenvolvimento profissional. Segundo o autor o processo de formação visa proporcionar qualificação para o desempenho de determinada atividade.

É possível verificar que a busca pelo conhecimento se tornou primordial, e está diretamente relacionado à possibilidade de se manter empregável em um mercado de trabalho em constantes transformações.

## 2.2 CONSULTORIAS EM RECURSOS HUMANOS

### 2.2.1 Definição

Segundo Leite (2005) na etimologia da palavra consultor que vem do latim *consultor*, tem o significado de pedir ou dar conselhos.

Assim, o consultor é um profissional que, por seu saber e experiência, fornece consultas técnicas ou pareceres, a respeito de assuntos relacionados à sua especialidade.

Para Junqueira (1999) o termo empresa de consultoria, refere-se àquelas que prestam serviços de assessoria nas áreas de recrutamento, seleção, organização, treinamento e de modo geral administração.

Hoje em dia, a consultoria é muito utilizada pelas empresas, pois assim, tem a possibilidade de receber uma visão mais crítica e imparcial para auxiliar nas tomadas de decisões.

De acordo com Boom (2002) a consultoria presta um serviço de aconselhamento que visa identificar problemas ou mesmo oportunidades dentro da organização.

Com as frequentes mudanças no setor empresarial, a Consultoria Empresarial conquistou um papel fundamental nas organizações. Ser um empreendedor de sucesso requer certos cuidados e atenção, principalmente na hora de tomar decisões estratégicas e financeiras, esse é um dos principais papéis da Consultoria Empresarial, minimizar os riscos e possibilitar um maior apoio para empresários e gestores nas decisões importantes para o crescimento da empresa.

A consultoria para gestão de pessoas pode assumir modalidades diferentes.

1. Consultoria Organizacional realizada por meio de uma empresa de consultoria de pequeno, médio e grande porte;
2. Consultor Autônomo que presta serviços de forma independente, mediante contrato de trabalho;
3. Consultor Associado geralmente é convocado para realizar trabalhos através de empresas contratantes;
4. Consultor Exclusivo fornece orientações e conduz projetos especiais para determinada empresa
5. Consultor Interno é funcionário da própria empresa, atua entre o cliente interno e a gerência da área (GIL, 2012).

Com a finalidade de encantar o cliente e valorizar pessoas, a Consultoria em Gestão de Pessoas é uma empresa especializada na área de Recursos Humanos, que atua diretamente com recrutamento e seleção, avaliação psicológica, orientação profissional, pesquisa de clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Para Junqueira (1999), a apresentação dos serviços de consultoria disponível é: os consultores individuais ou de empresas; consultores de processos

ou de produtos; especialistas em educação gerencial ou assessoria técnica, empresas nacionais e internacionais.

Segundo Leite (2005), de forma geral, a consultoria em gestão de pessoas se trata de uma intervenção planejada nas organizações e nos processos que modifiquem as organizações bem como os grupos e indivíduos.

Os profissionais que trabalham com a gestão de pessoas na área de Recursos Humanos precisam ter uma visão muito ampla, devendo propiciar o desenvolvimento da equipe, alinhando os processos organizacionais e promovendo a interação entre as partes. É preciso ter uma visão capaz de empreender talentos para o futuro, não importando onde este profissional irá trabalhar o que importa é o seu crescimento e o entendimento de sua contribuição para com o conhecimento institucional, sendo de fundamental importância a sua atuação.

Algumas organizações preferem contratar um consultor externo que possua experiência na área, desta forma, a mesma se desobriga a formar e manter uma equipe interna para este trabalho, de acordo com Davis (1992).

Vemos que o consultor externo é um profissional especializado em serviços de administração sem vínculo empregatício com a organização onde atua que auxilia os dirigentes e colaboradores de uma empresa na tomada de decisões.

E quando o problema não estiver no mercado e sim nos funcionários, no interior da empresa, neste contexto, o indicado é contratar um consultor interno, que irá participar da rotina da empresa e conversar com cada funcionário individualmente. Ele não terá o poder de demitir nenhum funcionário, sua função é simplesmente ouvir o que eles não têm “coragem” de falar diretamente ao empresário. Isto, de certa forma, oferece confiança para que o empregado se pronuncie e fale o que realmente acha da empresa.

Para Gil (2001) o consultor interno possui conhecimentos específicos permitindo executar o seu trabalho com destreza.

Os autores acima concordam que a consultoria tem grande relevância na área gestão de pessoas. Gil (2001) enfatiza que contratar um consultor da área transmite segurança às organizações, pelo que o mesmo está preparado para executar as atividades necessárias. E, de acordo com Davis (1992) a empresa não necessita de uma equipe interna para executar este trabalho, pois dispõe de um consultor da área.

Percebe-se que através das consultorias internas e externas de RH existe a prestação de serviços de assessoria nas empresas, através de diversas atividades desenvolvidas, a fim de auxiliar nos processos de gerir de pessoas como qualificação profissional, contratações de funcionários, ações de QTV enfim, auxilia na inserção e manutenção dos sujeitos nas organizações.

## 2.3 ATIVIDADES

### 2.3.1 Recrutamento e Seleção

Chiavenato (2010) afirma que o recrutamento é um conjunto de processos que visa atrair candidatos que sejam qualificados para assumir os cargos dentro da organização.

Ou seja, é a divulgação da vaga e a triagem dos possíveis candidatos. Segundo Bateman (1988) o recrutamento pode ser definido como a formação de um grupo de candidatos destinado a um cargo.

Verifica-se que o recrutamento é um processo de atrair candidatos para as organizações.

Para Lacombe (2005) o recrutamento abrange vários processos e práticas a fim de buscar candidatos para as vagas em aberto e projeções.

Segundo Gil (2001) o recrutamento é um processo de convocar com qualificação que possuam capacidade de ocupar cargos na organização.

Os autores acima afirmam sobre a definição de recrutamento é atrair candidatos que possuam qualificação para ocuparem vagas nas organizações.

Observa-se que o papel do recrutamento segundo o autor Chiavenato( 1999, p. 86) “é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas”.

Assim, em uma época em que atrair talentos e contratar os profissionais certos para cada posição é parte essencial na estratégia de negócios das organizações, o profissional que atua com Recrutamento e Seleção ganha cada vez mais importância. Conhecer o mercado em que a empresa atua e a história da organização onde trabalha são premissas para este profissional alcançar sucesso nesta função.

O recrutamento pode ser interno e externo. Segue definição para Chiavenato( 2006 p.172) O Recrutamento é externo quando aborda candidatos ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. É interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa.

No recrutamento interno, a vaga que está aberta é preenchida por meio de promoção ou transferência de seus empregados, já no recrutamento externo a vaga é preenchida com candidatos do mercado de trabalho.

Para Bateman (1988), o processo de recrutamento externo traz sangue novo para a empresa.

Esta busca de pessoas fora da empresa traz algumas vantagens, e uma delas é que a empresa pode ter pessoas com novas idéias e com experiência comprovada. Neste caso a empresa provavelmente não terá gastos com treinamento, porém, há algumas desvantagens, e uma delas é o seu alto custo em relação ao recrutamento interno, que, muitas das vezes desmotivam os funcionários que já atuam na empresa que acreditam ser capazes de assumir aquela vaga.

Portanto, é imprescindível que antes de recrutar externamente seja avaliado o quadro de pessoal para saber se existe alguém com condições de ser promovido. O recrutamento externo deve ser realizado por pessoal qualificado.

Quanto ao processo de Seleção, Silva (1999) cita que após o recrutamento, o candidato passa pelo processo de seleção, que indicará a pessoa certa para o cargo certo.

Após escolher a pessoa certa para o lugar certo na organização, tem-se ainda o processo de adaptação dentro do cargo para o qual se candidatou. Ou seja, ao selecionar o candidato, não podemos afirmar que o candidato escolhido seja exatamente aquela pessoa que preenche todos os requisitos do cargo. Neste sentido, selecionar significa buscar o profissional que mais atende tais requisitos.

Assim afirma o autor Gil (2001) que a seleção é vista como um processo de eficiência da organização, pois, entre os candidatos recrutados, serão selecionados os mais adequados aos cargos.

Percebe-se que a seleção se trata de um conjunto de processos para determinar os candidatos que melhor se enquadram nas vagas oferecidas.

Lacombe (2005) afirma que, para se realizar uma boa seleção devem-se valorizar os candidatos que possuam um conjunto de habilidades, atitudes e comportamentos necessários a empresa.

Verifica-se que o processo de seleção visa selecionar o(s) candidato(s) apto(s) para assumir a vaga(s), levando em consideração as qualificações necessárias.

Conforme Campos (2001), o recrutamento e seleção aumentam o potencial mental de um grupo de pessoas.

Gil (2001) afirma que as pessoas constituem o bem mais importante da empresa, por isso devem ser bem recrutadas e selecionadas com máximo grau de eficiência.

Os autores acima reforçam que os processos de recrutamento e seleção são importantes, pois agregam valor ao grupo e devem ser conduzido com a máxima eficiência.

Verifica-se que os processos de recrutamento e seleção constituem os processos iniciais de introdução dos indivíduos nas organizações.

### **2.3.2 Avaliação de Desempenho**

Segundo Bateman (1998) a avaliação de desempenho pode ser definida como a análise do desenvolvimento do empregado no desempenho de suas funções.

É através do acompanhamento de perto das atividades realizadas pelo empregado que o gestor pode identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização além de valorizar o trabalho do funcionário, suas decisões, métodos, conhecimento técnico, entre outros.

Chiavenato (1999) afirma que a avaliação do desempenho se trata da análise do desempenho de cada indivíduo em relação às atividades que ele desempenha.

Dutra (2004) definiu desempenho como um conjunto de resultados apresentados pelos indivíduos para a empresa.

E, ao avaliar o desempenho de um funcionário, têm-se o objetivo analisar as suas melhores práticas, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

Assim, a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de auxílio à administração de Recursos Humanos da empresa, alimentando-a com

informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento entre outros.

Para implantação deste processo como uma ferramenta de gestão de Recursos Humanos, a autora Lucena (1999, p.130) afirma:

[...] torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar competências da organização capazes de responderem as expectativas empresariais e colocá-las em posições de cargos que exijam estas competências.

Para Chiavenato (1999) a avaliação do desempenho constitui uma forma de grande eficiência para melhorar a qualidade de vida no trabalho e no desempenho dos indivíduos.

Observa-se que a necessidade da implantação da avaliação do desempenho como uma ferramenta que visa mensurar a qualidade do trabalho realizado e identificar possíveis falhas no desempenho do individuo é primordial ao acompanhamento do processo de gestão de pessoas.

### 3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 Treinamento

Para Silva (1999), após ser selecionado o candidato deverá estar capacitado a cumprir suas atribuições que lhes são apresentadas. Tendo o inicio a fase de treinamento e desenvolvimento.

O treinamento pode ser visto como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados, ou seja, pode ser aplicado para que se tenha um adequado desempenho no cargo e também uma nivelção intelectual através da educação geral.

Segundo Chiavenato (2006) o treinamento se trata de um processo educacional com curto prazo de aplicação, pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, competências e habilidades de acordo com os objetivos pré-estabelecidos.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao cargo da pessoa com a finalidade de transmitir informações, desenvolver

habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Dessler (2003) reafirma que o treinamento são métodos usados para transmitir informações a todos os funcionários e as habilidades necessárias para um bom desempenho.

Percebe-se que o treinamento é um processo voltado para transmitir informações aos indivíduos, necessários para um bom desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com Milkovich (2006), o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, incluindo todas as experiências que fortalecem as características dos empregados.

A sistemática do treinamento e desenvolvimento está diretamente relacionada aos resultados obtidos com a avaliação de desempenho e competências.

Assim, Silva (1999) reforça que um bom programa de treinamento, visa habilitar o trabalhador a realizar de forma plena as suas competências.

Verifica-se que Milkovick (2006) e Silva (1999) possuem concepções diferentes sobre o processo de treinamento. Milkovick (2006) afirma que o treinamento é apenas uma parte do desenvolvimento, e que as experiências do individuo consolidam o processo. Enquanto que para Silva (1999) a realização de um bom treinamento habilita plenamente o individuo a se desenvolver.

Para Hoyler (1970), o treinamento é visto como um investimento empresarial voltado a capacitar a equipe a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos.

Neste contexto os autores acima concordam do ponto de vista que o treinamento está voltado para o desenvolvimento da empresa.

Quanto a historia do desenvolvimento de treinamento, o autor Gil (2001) cita que a preocupação de desenvolver estes programas surgiu na Escola Clássica de Administração, no século XX com a finalidade de obter uma máxima produtividade dos indivíduos.

Para Boog (2006) a partir de 1976, com o advento da lei nº 6.297/75, as atividades da área de treinamento e desenvolvimento passaram a se destacar nas organizações, surgindo os primeiros congressos organizados no Brasil.

A respeito do treinamento, a autor Chiavenato (1981, p.140) afirma:

As áreas de enfoque do treinamento tem se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas [...]. Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar [...].

Percebe-se que o processo de treinamento tem por finalidade transmitir conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas no cargo, durante um período de tempo com objetivo de alcançar as metas estabelecidas pelas organizações.

### **3.2 Desenvolvimento**

Segundo Silva (1999) o desenvolvimento consiste em preparar, em longo prazo, o trabalhador para assumir competências e responsabilidades.

Neste sentido, o desenvolvimento pode ser visto como um conjunto de atividades que tem por objetivo explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tendo como meta a maximização do desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional.

Chiavenato (1999) reafirma a citação que o desenvolvimento está mais voltado no crescimento pessoal do empregado e visa uma carreira futura e não somente o cargo atual.

Observa-se que o processo de desenvolvimento visa à carreira do indivíduo, para que o mesmo seja capaz de desempenhar outras atividades ainda mais amplas.

### **3.3 PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Os processos de treinamento e desenvolvimento devem ser contínuos conforme a citação (CHIAVENATO, 2004).

Embora haja semelhança quanto à semântica dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, ambos se diferem em relação ao tempo.

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Assim, o setor de treinamento e desenvolvimento da empresa, precisa proporcionar a contínua aprendizagem das pessoas e das organizações, sendo importante então que se invista em processos e ferramentas a fim de alavancar o grau de desempenho dos colaboradores.

Silva (1999) ressalta que o treinamento e o desenvolvimento de cada profissional, possibilitam o crescimento pessoal nas organizações, preparando-os para desenvolver atividades atuais e futuras.

“Seja qual for o cargo ocupado pelo trabalhador, à capacidade de relacionamento é um dos fatores fundamentais para um bom desempenho” (SILVA, 1999, p.41).

Verifica-se que o crescimento do ser humano é desenvolvido quando o mesmo recebe um desafio que seja superior a sua capacidade atual.

Os autores acima concordam que a capacidade do indivíduo está relacionada ao fato de que o mesmo aprimora seu desenvolvimento à medida que toma para si novas responsabilidades.

A respeito da implantação de programas de treinamento e desenvolvimento, pode-se citar o autor Gil (2001), quando ressalta que recentemente, muitas empresas optam em instalar não apenas centro de treinamento e desenvolvimento, mas grandes centros educacionais e universidades corporativas.

As empresas para ajudar seus trabalhadores a crescer e a produzir mais, utilizam de programas de treinamento e desenvolvimento, pois são atividades estimuladoras (SILVA, 1999).

Observa-se que os processos de treinamento e desenvolvimento podem proporcionar as empresas bons resultados por parte de seus funcionários.

#### 4 O PAPEL DAS CONSULTORIAS NA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Segundo Boog (2002, p. 118) “é fato público e notório que o trabalhador de melhor nível educacional e melhor qualificação profissional leva vantagem no mercado de trabalho”.

Neste contexto, vemos que leva vantagem quem, além de uma formação escolar consistente, aprimora seus conhecimentos e tem uma qualificação profissional. Ou seja, desenvolve as competências que o mercado exige.

Com o avanço das organizações, Boog (2002), enfatiza que, com o crescimento da área de Recursos Humanos, houve uma grande valorização do trabalho desenvolvido pelos consultores.

De acordo com Leite (2005) a consultoria passou a ser uma forma encontrada como um meio de suprir as necessidades na área de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, assim, segundo Gil (2001) cada vez mais as empresas conferem muitas de suas atividades a consultores..

Para Junqueira (1999, p.74) “A experiência tem mostrado a necessidade de se fazer consultoria e treinamento juntos”. O autor cita que em ação conjunta obtêm-se a eficácia de determinados trabalhos.

Neste contexto, muitas empresas preferem terceirizar estes serviços de consultoria voltados à qualificação profissional, como afirma Gil (2001) que há uma forte tendência de terceirização de serviços como a organização de eventos, condução de seminários e cursos, a área de T&D com componentes de consultoria interna.

Os autores concordam a respeito da eficácia em terceirizar as atividades voltadas à qualificação profissional.

Verifica-se o quanto é relevante as atividades das consultorias de RH nos processos de qualificação profissional, as mesmas tem se apresentado de forma a auxiliar as empresas, executando atividades que viabilizem o desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da globalização, percebe-se que as empresas enfrentam um grande desafio no processo de identificação e seleção de novos colaboradores, isto se

deve, em grande parte, à necessidade de um mercado cada vez mais competitivo e exigente com relação ao cumprimento de metas e produtividade.

Neste sentido, o mercado necessita de consultores que sejam qualificados e experientes na área de Gestão de Pessoas para atuar com inovação e interatividade para que assim, dê o suporte necessário para as organizações, no processo de escolha e desenvolvimento de seus talentos.

As atividades de assessoria voltada a Recursos Humanos, nos dias de hoje, faz parte da rotina de muitas empresas e é uma ferramenta importante para o desenvolvimento dos processos organizacionais e o alcance efetivo dos resultados da organização.

Foi analisado que os processos voltados para a qualificação profissional são essências diante de um mercado exigente e competitivo. Neste sentido, tanto empresas quanto os indivíduos, percebem a necessidade de realizar investimentos nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento buscando uma melhor colocação profissional. O objetivo proposto foi alcançado, sendo possível verificar que as Consultorias de RH têm obtido grande relevância neste contexto, a partir do momento que são responsáveis pela capacitação do sujeito dentro da organização.

Percebe-se então que as consultorias de Recursos Humanos no processo de qualificação profissional precisam oferecer mais do que contratações ou treinamentos, precisam oferecer processos estruturados de Recursos Humanos, oferecendo soluções para os mais variados problemas quando se trata de pessoas, e estes resultados precisam ser mensuráveis, demonstrando a importância das pessoas para o alcance dos objetivos da empresa.

Estas atividades precisam ser integradas e unidas com os objetivos estratégicos da empresa, e que supra as necessidades de Recursos Humanos com conceitos inovadores, gerando resultados mensuráveis.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 1988.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T.et. al.**Manuais de gestão de pessoas: estratégias e tendências**. Vol. 1, São Paulo: Ed Gente, 2002.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento edesenvolvimento: Gestão e estratégias.** São Paulo: Ed. Pearson pretince Hall, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento.** Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Ed. Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** 4 Ed. São Paulo: Ed Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos. O Capital Humano das organizações.** 8ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos. O Capital Humano das organizações.** 8ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** 3ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa.** 1ª edição. São Paulo: Ed. STS, 1992.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2º edição. São Paulo: Ed. Pretince Hall, 2003.

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

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

HOYLER, S. **Manual de relações industriais.** São Paulo: Ed Pioneira, 1970.

JUNGUEIRA, Luiz Augusto Costacurt. **Cada empresa tem o consultor que merece.** São Paulo: Ed. Gente, 1999.

LACOMBE, Francisco José Slasset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Ed. Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 7<sup>o</sup> edição. São Paulo: Ed Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5<sup>o</sup> edição. São Paulo: Ed Atlas, 2010.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 5<sup>o</sup> edição. São Paulo: Ed Atlas, 2006.

SILVA, Neise Freitas. **Recursos Humanos administração e qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1999.

## **ABSTRACT**

Facing a competitive landscape and demanding in which organizations and individuals are entered, the search for professional qualification is indispensable. The consultancies Human Resources (HR), have achieved success in their activities, since they have to contribute to the processes of training and qualification of individuals. Thus, the overall goal was to better understand the relevance of HR consulting activities for the development and training of staff within the organization. And the specific objectives were to survey the activities undertaken by consultants; academically present the contribution of HR consulting in the area of Personnel Management. The survey was conducted by examining books and other sources of bibliographic respected authors in the field of people management on the contribution of qualification procedures developed by professional HR consulting. Thus, it appears that the qualification procedures geared towards professional qualifications are essential before a demanding and competitive market. HR consultancies have achieved great importance in this context, as providing services according to the need of organizations.

**Keywords:** Rh Consulting. Professional Qualification. Organizations.