

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

A RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS E OS PRESTADORES  
DE SERVIÇO NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DAS  
ATIVIDADES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

CAROLINA FURLAN

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre, 2006.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Ao realizar mais essa grande conquista pessoal e profissional quero agradecer a todos aqueles que me incentivaram e ajudaram direta ou indiretamente. Em especial, cito aqui minha família pelo suporte dado, minha orientadora cujo auxílio foi fundamental para a realização deste trabalho, meus colegas de trabalho cujo ensinamento prático e tão importante me passaram nos estágios realizados, meus colegas de faculdade que durante os anos de graduação dividiram junto comigo os momentos de estudos, e aos amigos de sempre que propiciaram os diversos momentos de diversão tornando essa conquista ainda mais especial.

## SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	8
1.1	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	9
1.1.1	Objetivo Geral.....	9
1.1.2	Objetivos Específicos .....	9
1.2	Justificativa .....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1	Processo de Terceirização da Área de RH.....	12
2.2	Fatores Envolvidos na Terceirização da Área de RH .....	14
2.2.1	Planejamento de Recursos Humanos .....	18
2.3	Conceitos de Consultoria .....	19
2.4	Tipos de Consultoria .....	20
2.5	Modelos de Consultoria.....	23
2.6	Especialização X Multifuncionalidade.....	25
2.7	Fatores a serem considerados na Terceirização .....	26
2.8	Habilidades da Consultoria.....	28
2.8.1	Descrição das Fases do Processo.....	28
a)	Contratação .....	28
b)	Diagnóstico.....	29
c)	Feedback .....	29
d)	Decisão / Planejamento Estratégico .....	30
2.8.2	Controle e Acompanhamento do Processo .....	31

2.9	Identificação da Necessidade de Terceirização.....	32
2.10	Terceirização Vista Como Parceria.....	34
2.10.1	Hora da escolha .....	35
2.10.2	Dicas para seleção e contratação.....	35
2.11	Desenvolvimento de Parcerias .....	37
2.12	Gestão dos Relacionamentos .....	38
2.12.1	Pontos Importantes para Continuidade do Processo .....	39
2.13	Subsistemas da Área de RH.....	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....	44
3.1	Desenho da Pesquisa.....	44
3.2	Participantes da Pesquisa .....	45
3.3	Procedimentos de Coleta de Informações .....	46
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	47
4.1	Perfil das Empresas Entrevistadas.....	47
4.2	Caracterização da Área de RH .....	48
4.3	Terceirização dos Processos de RH.....	50
4.3.1	Conceito de Terceirização .....	50
4.3.2	Processos Terceirizados.....	51
4.3.3	Motivos para Adotar a Terceirização .....	54
4.3.4	Escolha dos Prestadores de Serviço.....	55
4.3.5	Tempo que Ocorre a Terceirização dos Processos .....	56
4.3.6	Processo Voltar a ser Interno .....	56
4.3.7	Como são Gerenciados .....	57
4.3.8	Avaliação dos Serviços .....	57
4.3.9	Outros Serviços a Serem Terceirizados.....	58
4.4	Visão das Prestadoras de Serviços .....	59

4.4.1 Conceito de Terceirização .....	59
4.4.2 Meios de Divulgação .....	60
4.4.3 Acompanhamento dos serviços realizados .....	60
4.4.4 Grau de liberdade de Ação / Autonomia .....	60
4.4.5 Motivos a se Utilizar a Terceirização .....	61
4.4.6 Relação com as Empresas Contratantes.....	61
4.4.7 Resultados Gerados .....	61
5 CONSIDERAÇÕES.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
ANEXO I – Instrumento de Pesquisa .....	69
ANEXO II – Instrumento de Pesquisa .....	71
CURRÍCULO.....	73
HISTÓRICO ESCOLAR.....	76

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Ciclo do PDCA.....	32
Figura 2: Processo para Identificar Necessidade de Terceirização das Atividades.....	33
Figura 3: Ilustração da Origem do Capital da Empresa.....	47
Figura 4: Ilustração do Segmento das Empresas.....	48
Figura 5: Principais Motivos para Terceirização.....	55
Figura 6: Tipo de Indicadores Utilizados pelas Empresas .....	58

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos, as organizações vêm terceirizando cada vez mais as atividades relacionadas à área de Recursos Humanos. Este fenômeno não é um caso isolado, mas uma realidade global. “As grandes empresas multinacionais estão a implementar esta tendência de terceirização dos RHs. E sobre as empresas brasileiras este movimento anda de forma muito rápida nos últimos seis meses.” (Citação de Carlos Alberto Raposo, diretor geral da Hewitt Brasil, no Congresso Nacional de Recursos Humanos – CONARH 2005)

Esse processo ocorre na maioria das vezes na busca de um custo menor ou na maior especialização dos serviços executados e se deve, principalmente, à crescente exigência do mercado. Segundo Rosa (integrante do CONARH 2005), as antigas posições de RH, inspiradas no modelo burocrático e organizadas em departamentos como pessoal, seleção e treinamento, estão dando lugar a formas mais criativas e flexíveis de prestação de serviços nas quais se destaca a consultoria de RH. A relação entre a organização contratante e contratada deve estar alinhada e a otimização dos trabalhos ocorrerá quando houver a orientação pela visão e pelo posicionamento estratégico da organização, bem como pela compreensão do papel das pessoas envolvidas.

Entretanto, apesar da terceirização poder ser considerada uma alternativa para o melhor desempenho da área de Recursos Humanos é fundamental observar todos os procedimentos deste processo. Conforme Brunini (integrante do CONARH 2005), diretor de RH da Basf e há quatro anos integrante do comitê temático do CONARH, com o *outsourcing* (terceirização), a responsabilidade sobre as questões operacionais não só continua como aumenta, porque a operação é passada para uma equipe que não é necessariamente aquela que ele

atraiu, treinou e desenvolveu. Além disso, assuntos complexos e confidenciais são cada vez mais compartilhados com pessoas externas da empresa e diferentes expectativas sobre o resultado final podem por em risco a parceria.

Desta forma, adota-se como questão de pesquisa: como ocorre a relação entre empresas prestadoras de serviços na área de Recursos Humanos e as empresas que contratam estes serviços?

Para responder esta questão, este trabalho buscará identificar através da Literatura os conceitos importantes envolvidos, realizará uma pesquisa qualitativa em algumas empresas visando entender as práticas adotadas, para finalmente poder analisar os dados e concluir a respeito do assunto.

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Identificar e analisar a relação existente entre empresas prestadoras de serviços na área de recursos humanos e as empresas que contratam estes serviços.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as razões pelas quais empresas buscam a terceirização;
- Identificar os critérios de escolha de uma empresa terceirizada;
- Identificar que em processos ocorre a terceirização das atividades da área de Recursos Humanos.
- Analisar os resultados dessa relação e buscar soluções para as dificuldades/problemas encontrados.

## 1.2 Justificativa

Visto que hoje existe pouco estudo à respeito do relacionamento das empresas contratantes e contratadas no processo de terceirização das atividades da área de Recursos Humanos, este trabalho busca identificar como esses processos são/devem ser realizados, tendo em vista sua importância para as partes envolvidas. As empresas hoje estão buscando otimizar suas atividades, mas em função de não haver uma orientação sobre como agir durante o processo de terceirização, muitas vezes este acaba não rendendo os resultados desejados. Da mesma forma muitas empresas contratadas não visualizam a performance ideal a ser tomada na prestação de seus serviços.

Entretanto, a terceirização desses processos continua ocorrendo. Buscando identificar quais as atividades da área de RH que apresentam vantagens às empresas quando realizadas por terceiros, os fatores a serem considerados no momento de escolha do consultor, e os meios para avaliar a otimização deste recurso, este trabalho irá apresentar dados de auxílio para empresas de diversos setores. Por outro lado, também será descrito o que estas empresas julgam importantes na execução dos serviços efetuados por consultorias, informações chaves para existência e desenvolvimento / aperfeiçoamento destas.

Da mesma forma, as questões levantadas serão de grande utilidade para as empresas de consultoria de oferecem serviços de RH, já que poderão visualizar seus potenciais de mercado e pontos chave para o sucesso do seu negócio. Conhecendo o que as empresas valorizam na contratação de empresas para terceirização de uma ou mais atividades da área de recursos humanos, as consultorias poderão avaliar seu modo de trabalho e corrigir os pontos que estiverem divergindo da necessidade e desejos do seu cliente.

Assim, este trabalho irá buscar esclarecer estas questões, buscando tornar-se um elemento de auxílio para as partes envolvidas no processo e material de apoio para futuros trabalhos sobre o assunto.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A terceirização de diversos processos nas empresa já se tornou uma realidade, apesar da execução deste ainda ser um pouco obscura para quanto a melhor forma de ser praticada. Portanto, primeiramente será apresentado o conceito de terceirização, para num segundo momento, ser abordado mais profundamente como este processo está relacionada às atividades da área de recursos humanos e quais os fatores que garantem o sucesso ou o não atingimento dos resultados esperados.

Diferente do passado onde o sucesso estava diretamente vinculado aos recursos naturais, de infra-estrutura e capital, na era do conhecimento, as pessoas são o diferencial. Segundo Rosa (2002), esta mudança abrange um conjunto integrado de elementos, no qual se incluem os valores, a cultura e a visão de uma sociedade. São seus modelos mentais, que condicionam seu espírito empreendedor e suas instituições, delimitando normas de conduta, capacidade de criar, inovar e se transformar. A força da empresa na era da globalização vai residir na competência de gerir sua dimensão humana, que pode ser capaz de promover e transformar suas potencialidades em resultados relevantes e sustentáveis.

O mesmo autor acrescenta que os limites das organizações mudaram muito e as relações de trabalho estão se tornando mais flexíveis, favorecendo a organização do trabalho de gestão de pessoas sob forma de consultoria e não mais a estruturação por departamentos especializados. Hoje assuntos complexos e confidenciais são compartilhados por pessoas e parceiros em diversas situações. Uma evidencia da evolução dentro das organizações e na área de

Recursos Humanos é o surgimento dos consultores internos, profissionais polivalentes capazes de identificar necessidades de seus interlocutores e de construir com eles soluções originais e complexas.

Leite (2005) acrescenta que, a globalização, como geradora de características positivas relacionadas à ampliação de conhecimento e internacionalização de produtos e serviços, pode ser considerada um fator influenciador da economia. A automatização e o término das fronteiras, no entanto, acabaram por incentivar algumas situações que impactam de forma turbulenta a administração das organizações, em especial, os aspectos relativos à gestão de pessoas. Segundo o autor, o aumento da complexidade dos negócios e a evolução acelerada das tecnologias levaram as organizações a buscar um novo tipo de atuação profissional que consiga somar conhecimento atualizado e aprofundado. A necessidade de mudança premente, nos processos, nos sistemas e conduzida pelos empregados das organizações, ampliou consideravelmente a importância de um trabalho de consultoria, na medida em que novas formas de gestão e de performance passam a ser exigidas no cenário atual.

## 2.1 Processo de Terceirização da Área de RH

A terceirização dos processos nas organizações não é novidade e, como Eltz (1999) cita, a descoberta e a percepção de existência de benefícios inerentes à utilização de uma metodologia de trabalho formatada em bases consultivas não só contribuiu para clarificar os propósitos e a maneira de agir de um consultor, como também intensificou e propagou a Consultoria pelo mundo. Uma vez disseminada, a consultoria passou a ser desenvolvidas de modo evolutivo e, independente das circunstâncias de sua utilização, ganhou adeptos e focos específicos de resistência. Tendo seu uso direcionado, na maioria das vezes para a resolução de situações adversas, suas principais características estão relacionadas com influencia e autoridade.

Segundo BOHLANDER et al. (2003), terceirização significa contratar alguém fora da empresa para a execução de tarefas que poderia ser feitas

internamente. O interesse pela terceirização tem sido estimulado pelos executivos que desejam focalizar as atividades de sua empresa naquilo que ela faz melhor – suas competências organizacionais e individuais. Cada vez mais, atividades como manutenção segurança, logística e folha de pagamento estão sendo terceirizadas para aumentar a flexibilidade da empresa, diminuir seus custos gerais e dar a ela o acesso a experiências que outros possam ter. O autor também ressalta que, há várias preocupações quanto à terceirização, e uma delas é a queda da produtividade e do moral dos funcionários diante da possibilidade de perder seu emprego para o trabalho terceirizado. Para minimizar os problemas, os gerentes de linha e de RH precisam trabalhar juntos, de modo a definir e comunicar planos de transição, minimizar o número de fatores desconhecidos e ajudar os funcionários a identificar suas opções de emprego.

Na visão de Leite (2005), a evolução do contexto e da prática mostra que consultoria passou a ser o modelo encontrado pelas organizações em resposta às necessidades do processo evolutivo da administração, em especial no que se refere à contribuição na gestão de pessoas. O objetivo de qualquer empresa baseia-se no alcance e na maximização dos resultados esperados, o que leva a atingir e manter os índices de produtividade necessários ao crescimento, ao desenvolvimento e à garantia quanto ao seu *market share*.

Oliveira (1996) visualiza que a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviço que mais têm crescido no mundo. Essa situação também tem ocorrido no Brasil, principalmente a partir de meados da década de 1960, sendo que as principais causas são, primeiramente, o crescimento do parque industrial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante da globalização da economia. Inovação é a capacidade de se perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas. Este processo evolutivo da administração é necessário para as empresas enfrentarem a globalização da economia. Portanto, as empresas devem estar atualizadas com as modernas metodologias e técnicas administrativas que estão sendo utilizadas no mundo empresarial. E os consultores competentes podem auxiliar neste processo.

Em relação a este processo também é importante se considerar o que Lacombe (2005) cita, onde a terceirização é apenas uma das formas de trabalho cuja tendência deve se acentuar no futuro próximo. O emprego com vínculo empregatício e a integração vertical das atividades tendem a diminuir. O trabalho será cada vez mais efetuado por empresas terceirizadas, por profissionais autônomos atuando dentro da empresa ou em sua própria residência, entre muitas outras alternativas. Um dos aspectos relevantes em relação à terceirização é a nova forma de produção, na qual as organizações não procuram mais a integração vertical e a autonomia, mas as alianças estratégicas que as obrigam a administrar não só suas próprias empresas, mas todas a cadeia de produção, constituída por muitas empresas, desde o produto obtido na natureza até o produto final para o consumo.

## 2.2 Fatores Envolvidos na Terceirização da Área de RH

Entretanto, é necessário analisar todas as variáveis envolvidas na terceirização da área de RH. Segundo Marras (2000), certos contratos de terceirização permitem pensar, pelos resultados que apresentam, que é realmente compensador – do ponto de vista do custo e da qualidade dos serviços – repassar a execução de determinados trabalhos. Para outros, contudo, é preferível assumir um custo maior e realizá-los com o pessoal da própria empresa, tendo em vista o nível de qualidade que se exige dos resultados finais e que, em determinados casos, não são atingidos com empresas contratadas.

O autor enfatiza que é necessário avaliar a situação como um todo, onde muitas vezes a qualidade e confiabilidade das informações não podem correr riscos. A cultura da empresa é outro aspecto que deve ser considerado, mesmo quando os processos são terceirizados. Sendo assim, as atividades que dificilmente as organizações repassam para serem feitas externamente são as relacionadas ao planejamento e estratégias.

Leite (2005) considera que a área de Recursos Humanos possui um novo papel, onde o redesenho das estruturas e das funções gerenciais está

transferindo as operações de RH para a linha de frente. Este desenho traduz de certa forma uma mudança de papel da área de RH, que passa a se definir como parceira estratégica e não apenas processadora de normas e rotinas.

Desta forma o autor acrescenta que, outra realidade que afeta a decisão de usar consultoria vem da reestruturação das diversas áreas da empresa, geralmente no sentido do *downsizing*. A decisão estratégica de manter uma estrutura que represente apenas as competências centrais e inalienáveis da organização, ou simplesmente a necessidade de reduzir custos fez com que a área de RH, assim como outras prestadoras internas de serviços, tivesse seus efetivos minimizados, trocando-se o custo fixo pelo variável. Aumenta então o uso da consultoria.

A área de Recursos Humanos não ficou de fora deste processo. Leite (2005) ressalta que a área de recursos humanos iniciou-se com a configuração representada por um departamento de pessoal, em que eram tratados os assuntos relacionados às rotinas trabalhistas (admissões, rescisões, folha de pagamento, cálculo de férias etc.). Os empregados eram meros executores de tarefas, não exigiam nenhuma ação em que se pudesse usar a criatividade para busca de soluções alternativas. A consultoria apenas se aplicava à elaboração de respostas técnicas, lógicas e concretas aos questionamentos efetivados.

Posteriormente, a área de Recursos Humanos assumiu como objetivo a execução de tarefas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários. Pressões de sindicatos, maior regulamentação das atividades produtivas, a oferta de mão-de-obra mais qualificada e a incipiente tecnologia já levavam as empresas a assumir um maior grau de profissionalismo. Nesta etapa a atividade de consultoria passou a existir representada por uma pessoa ou grupo que tinha por responsabilidade não só a identificação e a investigação de problemas como também a recomendação adequada à resolução dos problemas. Começava a surgir neste momento a concepção da palavra consultoria como um elemento facilitador para as organizações, à medida que o gestor tomava as decisões, mas admitia a hipótese de verificar o que era aconselhamento pelo técnico ou especialista no assunto. Atualmente as atividades de consultoria são encaradas como ações estratégicas que permitem aos gestores visualizar

caminhos que os levam a administrar suas áreas de trabalho de forma mais eficaz.

Conforme o mesmo autor afirma, se, no passado, todas as tarefas relativas à gestão de pessoas eram de responsabilidade da área de recursos humanos, uma nova concepção surge levando os gestores a terem uma maior autonomia na tomada de decisão e nas próprias ações na administração de seus colaboradores. A busca por algo ou por alguém que possua a formação e experiências necessárias e que possa ajudar os gestores neste compromisso passa a ser uma constante. É neste contexto que surge o consultor, que adota uma postura de agregador do conhecimento na área do comportamento e de alguém que, por experiência, deverá ter a percepção necessária à identificação de fatores que estejam influenciando a situação vigente.

Ao observar o processo de terceirização também é possível visualizar algumas oportunidades neste. Segundo Rosa (2002), de acordo com as necessidades, o melhor caminho é ter uma equipe de profissionais com especialidades diferentes e complementares, como estratégia, marketing, qualidade e finanças, na qual se insere o consultor de gestão de RH. A qualidade do trabalho dessas equipes depende, muitas vezes, da presença de consultores externos que não tenham a visão comprometida com os vícios de uma cultura e de seus modelos mentais.

O autor acrescenta que ao contratar um serviço externo, a área de Recursos Humanos busca a consultoria, ou seja, a prestação de um conselho, um método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar ou agir, buscando traçar alternativas e apoiar decisões. O consultor é chamado a atuar por se entender que possui discernimento para avaliar todos os aspectos que caracterizam a empresa e capacidade de apontar soluções para questões até então inexploradas ou consideradas sem solução. Quanto mais diversificada for a equipe, ou seja, com especialidades diferentes e complementares, melhor serão as contribuições e conseqüentes sugestões para o atingimento dos objetivos.

O auxílio de pessoas especializadas e capacitadas é extremamente benéfico para as organizações. Entretanto, para que haja sucesso desta parceria é necessário que alguns aspectos sejam sempre respeitados. Primeiramente a

empresa contratante deve enxergar seu papel neste processo com autonomia e não dependência de terceiros para solução de suas demandas, pelo contrário, deve buscar transformar a ajuda num processo que favoreça gradativamente a autonomia e aprendizagem.

O comprometimento por parte do contratado está implícito na relação. Apesar de este ser chamado para o auxílio na resolução de determinadas questões, também é fundamental sua consciência de que todos são interdependentes e inacabados, de forma que compartilhando reflexões, conhecimentos, experiências e exemplos é que se conseguirá o crescimento e progresso. Cabe ao consultor que trabalha com gestão de pessoas, conforme a sua especialidade, identificar os interlocutores relevantes no processo. Independente da modalidade em que atua, o consultor deve entender a fundo a realidade do cliente.

Rosa (2002) conclui que o desenvolvimento dos serviços da área técnica para o estratégico representa com exatidão o crescimento da importância da gestão de pessoas nas organizações, e a consultoria de gestão de pessoas reflete a transformação marcante das organizações nos últimos anos. A organização do trabalho mudou e os processos se tornaram mais interdependentes e conduzidos por equipes, não se resumindo a atender ao gestor, mas incorporando as necessidades das equipes diretas e de todos os demais envolvidos. Cada vez mais o trabalho do consultor é realizado por intermédio de equipes de múltiplas especialidades, nas quais a interação de conhecimento e de competências é essencial para construir as melhores soluções.

Desta forma, a questão da terceirização das atividades da área de Recursos Humanos, está diretamente relacionada ao planejamento estratégico da mesma. Dependendo das ações definidas e da visão do planejamento da área de RH de cada empresa é que irá se determinar se este processo irá ocorrer ou não, ou quais linhas de atuação a equipe realizará.

### 2.2.1 Planejamento de Recursos Humanos

Segundo Lucena (apud PEREIRA, 2004, p.37), o Planejamento Estratégico está intimamente ligado aos objetivos da empresa e ao tipo de negócio exercido por ela.

Dependendo do seu porte, de suas pretensões e ambições, da posição que deseja conquistar no mercado e das condições ambientais onde atua, a empresa gerencia suas preocupações vitais com maior ou menor grau de modernidade ou pouca satisfação, de estruturação ou improvisação, dos meios onde chegar lá. A atuação de seus departamentos especializados para prover a infra-estrutura necessária depende muito da visão que a alta administração tem do negócio e das decisões estratégicas e táticas que são tomadas para o sucesso do negócio.

Planejar significa dar um dimensionamento quantitativo e qualitativo desses recursos Humanos, de forma que os profissionais que atuam na empresa, ou que venham a atuar, tenham as competências técnicas e comportamentais adequadas de maneira a garantir a continuidade do negócio.

Toda vez que a empresa apresenta problemas que não possui conhecimento suficiente para resolver, a tendência é que se utilize do conhecimento de determinados profissionais, que comprovadamente podem contribuir na busca de soluções e alternativas para as situações enfrentadas. Esses profissionais podem ser encontrados tanto no âmbito interno, quanto externo da organização.

Quando a especialização é encontrada dentro do âmbito da organização, diz-se que a consultoria é interna, e quando existe a necessidade da busca do conhecimento fora das estruturas organizacionais, caracteriza-se como consultoria externa.

## 2.3 Conceitos de Consultoria

Conforme o enfoque e a abrangência pode-se ter diferentes conceitos de consultoria.

Caplan (apud PEREIRA, 2004, p. 53) definiu consultoria como:

Um processo de interação entre dois profissionais, o consultor que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entenda que pertença a outra áreas específicas do conhecimento.

Schein (apud PEREIRA, 2004, p. 53) considera:

Conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente.

Oliveira (1996, p. 21) define de maneira ampla:

Um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Leite (2005, p. 24) afirma:

Consultoria não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização. Seu cliente principal é todo aquele que precisar atuar com gestão de pessoas para alcançar os objetivos sob sua responsabilidade. A necessidade de atingir resultados de negócio pode ser suprida pela atividade de consultoria, na medida em que esta é utilizada para reduzir custos e maximizar as oportunidades que levam ao alcance desses resultados.

A grande vantagem do consultor consiste na busca da imparcialidade de sua visão e de suas respostas e orientações. Suas intervenções tornam-

se mais eficazes à medida que seu papel não exige uma atuação direta sobre o problema ou sobre o fato, mas a identificação de situações, fatos e sentimentos com a maior abrangência possível, o que permite a consolidação da visão e a adoção de ações, mais eficazes.

## 2.4 Tipos de Consultoria

Orlickas (1996, p. 22), apresenta os vários tipos de consultoria que podem ser encontrados. Abaixo seguem estes modelos.

- Consultoria Organizacional: atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais;
- Consultor Autônomo: é um profissional qualificado que atua em determinado projeto de forma independente, não vinculando a uma estrutura organizacional, mas sim por conta própria;
- Consultor Associado: pequenas e grandes empresas de consultoria empresarial buscam parcerias com outros profissionais para realizarem trabalhos nos quais elas não apresentam expertise, visando atender seu cliente na totalidade. Esses parceiros são denominados consultores associados;
- Consultor Externo: é assim denominado por ser um profissional não-integrante, tanto legal como administrativamente, da empresa cliente para qual presta serviço;
- Consultor Exclusivo / Particular: é um profissional que se dedica a oferecer aconselhamento e a conduzir projetos especiais de consultoria ao *board* de uma determinada empresa. Provem de empresas multinacionais, em que ocupavam cargos de nível executivo;
- Consultor Interno: é um funcionário da empresa (da área de indústria, comércio ou serviços) que em geral, ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial. Em linhas gerais, é um profissional com perfil generalista de sua

área de atuação (recursos humanos, marketing, finanças, informática) que atua como link entre o cliente interno e a gerência ou direção da área.

A respeito deste assunto, Orlickas (1996) também conclui que o consultor externo pode apresentar como vantagem, em relação ao consultor interno, uma maior imparcialidade com o projeto e a empresa-cliente, por não estar envolvido no dia-a-dia desse cliente. Tem ainda maiores chances e oportunidades também no que se refere a emitir opiniões, propor mudanças e correr riscos. Enfrentar menores resistências e conseguir maior aceitação nos escalões superiores por apresentar experiência em projetos semelhantes em outras organizações. Porém, este também enfrenta desvantagens, pois não tem presença diária e não conhece a fundo a cultura da empresa-cliente. Embora essa dificuldade possa ser superada com sucesso, às vezes o consultor externo necessita de muita habilidade para atingir seus objetivos. Em algumas circunstâncias, trabalhos de consultoria são executados por consultores internos e externos em conjunto. Desse modo agregam-se conhecimentos, enriquecendo o resultado do trabalho.

Segundo Oliveira (1996), apenas o consultor externo à empresa-cliente consegue exercitar na plenitude a consultoria empresarial. Para o autor é muito difícil um consultor interno não estar envolvido no dia-a-dia da empresa e, portanto, existe uma dualidade entre sua atuação como consultor e como executivo ou profissional da empresa cliente. A seguir estão as principais diferenças apresentadas pelo autor:

a) Consultor externo

Vantagens:

- maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas;
- maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente;
- pode correr riscos (dizer e fazer coisas);
- maior imparcialidade.

Desvantagens:

- menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente;
- não tem poder formal;
- tem menor acesso informal a pessoas e grupos;
- geralmente não tem presença diária.

b) Consultor interno

Vantagens:

- maior conhecimento dos aspectos informais da empresa;
- presença diária;
- maior acesso a pessoas e grupos da empresa;
- participação na avaliação e no controle do processo inerentes ao trabalho efetuado;
- tem algum poder informal.

Desvantagens:

- menor aceitação nos escalões superiores da empresa;
- geralmente tem menos experiência;
- menor liberdade de dizer e fazer as coisas.

Entretanto Oliveira (1996) concorda com Orlickas (1996) ao afirmar que se uma empresa tiver em seu quadro de pessoal alguns profissionais com o cargo ou função de consultor interno, pode-se concluir que o ideal é se conseguir trabalhar simultaneamente com o consultor externo e o analista ou consultor interno, procurando melhor usufruir das vantagens de atuação de cada um deles.

Eltz (1999) salienta que, uma vez que o consultor externo entra na empresa para atuar junto à área consultada a relação com o consultor interno pode ser firmada em duas bases:

- Ação individual, em que todo o consultor externo responde por todo o trabalho, atuando individualmente, sem a interferência do consultor interno, que permanece alheio à execução do trabalho, mas acompanha o desenrolar dos acontecimentos.
- Ação conjunta, em que o consultor interno e o consultor externo estabelecem uma parceria que busca obter acuracidade de informações a fim de embasar a implantação de melhorias, permitindo ao consultor interno um auto-aprendizado para o exercício de situações semelhantes no futuro.

Leite (2005) considera consultoria interna o conjunto de atividades desempenhadas pelo profissional que faz parte do quadro efetivo de empregados da organização. Já em relação à consultoria externa em gestão de pessoas, a adjetivação externa refere-se ao fato de que a relação consultor-cliente tem prazo determinando de duração e o profissional não pertence aos quadros, não mantém nenhum vínculo empregatício formal, nem subordinação funcional aos dirigentes existentes. O autor acrescenta que, algumas vezes também costuma ocorrer que o cliente não tem a competência requerida, ou o tempo para fazer o projeto, ou ainda que ele julga politicamente importante ter alguém de fora como apoio ou isenção, uma certa “neutralidade”.

Dentre as vantagens e desvantagens levantadas por Leite (2005), o consultor interno apresenta a vantagem de conhecer mais a dimensão da organização, seus processos, suas cultura, seu negócio, ao passo que o consultor externo não. Tal vantagem contrapõe-se a relativa “neutralidade” que o consultor externo parece usufruir como diferencial.

## 2.5 Modelos de Consultoria

Segundo Mancia (apud PEREIRA, 2004), a consultoria é considerada um conjunto sistematizado de ações que visam organizar a atividade com o objetivo

principal de ajudar o cliente a resolver problemas de diferentes naturezas e aumentar a efetividade pessoal, grupal ou organizacional.

Segue abaixo os modelos apresentados.

- Modelo de Compra: baseado em modelos de compra e venda de serviços especializados, cujo conhecimento e domínio da tecnologia centra-se no consultor. O papel do consultor neste caso é de prover o cliente de informações aos serviços, oferecendo a assistência especializada (Schein, 1978);
- Modelo Médico-Paciente: tem um enfoque bastante prescritivo e baseia-se no princípio de que o cliente, por não ter condições de identificar com precisão seu problema, busca no consultor a ajuda tanto para o diagnóstico, quanto para as formas de resolução do problema (Schein 1978);
- Modelo de Processo: contempla a inclusão do cliente num diagnóstico conjunto, com o objetivo de comprometê-lo e reeducá-lo para que seja capaz de desenvolver uma percepção acurada do meio e agir sobre ele (Schein 1978);
- Modelo de Formação e Treinamento: abordagem basicamente voltada a fornecer informações através de programa de Treinamento sistematizado que atenda a demanda específica do cliente de maneira que sejam capazes de oferecer melhores serviços em suas atividades (Gallessich, 1982);
- Modelo Caplan: descreve a consultoria como uma relação entre dois profissionais, cuja responsabilidade pelo “cliente” é do consultando e não diretamente do consultor, uma vez que sempre o consultor trabalha diretamente com o sistema cliente. Diferencia assim, o termo cliente e consultando. Para o autor, consultando é a pessoa que receberá diretamente a ajuda de um consultor, enquanto que o cliente refere-se ao sistema (pessoa, grupo ou organização) que receberá diretamente o trabalho do consultando (Caplan 1970).

A Consultoria de Processos é o modelo que mais se aproxima dos conceitos de consultoria empresarial, visto que o consultor deve ser um generalista com alguma especialidade e, ainda, esta especialidade deve ser de processo ao invés de ser de conteúdo. Segundo Schein (1978), o princípio fundamental da Consultoria de Processos é que os clientes são os detentores dos problemas e devem continuar sendo.

## 2.6 Especialização X Multifuncionalidade

Ao buscar o serviço de uma consultoria as empresas buscam por serviços atuais e especializados. Esta especialidade é que irá determinar o tipo de negócio da empresa procurada e a ligação com a empresa contratante. Porém é preciso estar atento para que não ocorram ações equivocadas.

Oliveira (1996) salienta, uma pessoa não pode ser especialista em tudo. Mesmo as grandes empresas de consultoria, que oferecem vários produtos no mercado, devem ter a designação de especialistas por setor de atuação, não fazendo transferências e realocações internas indevidas, de acordo com o volume de trabalho por especialidade.

O autor também apresenta três componentes do produto ou serviço a ser oferecido:

- A especialidade que está sendo oferecida;
- A competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado;
- A amplitude e estilo de atuação do consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da empresa-cliente.

## 2.7 Fatores a serem considerados na Terceirização

Ao buscar realizar atividades de uma outra empresa e executá-las, alguns fatores são essenciais. Desde o momento inicial da proposta até a entrega e acompanhamento dos trabalhos, o consultor deve estar atento para cada ação envolvida.

Segundo Caetano (2001), os fatores abaixo são fundamentais na atuação de uma consultoria.

- Profissionalismo: apresentação pessoal, relacionamento (cordial, formal), pontualidade nas atividades, qualidade, local de trabalho e equipe de trabalho.
- Contratação: contato inicial, processo de negociação, discussão das expectativas de ambas as partes, estruturação do trabalho de consultoria, contatos, responsabilidades e prazos, formas e periodicidade das avaliações e forma de remuneração.
- Desenvolvimento das atividades: planejamento e divulgação da agenda, listagem dos recursos necessários, organização do local de trabalho, abertura com autoridade da empresa, objetivos do trabalho e envolvimento, forma de trabalho, observação sobre os participantes, reforços no processo de comunicação, cultura grupal e organizacional, intervalos, esclarecimento de dúvidas, conclusões e enceramentos, próximo encontro e avaliação do trabalho.

Segundo Oliveira (1996), um fator essencial a ser considerado é a confiança. O autor considera que, de maneira geral, terceirização é o processo administrado de transferência, para terceiros, de atividades que não constituem a essência tecnológica dos produtos e serviços da empresa, pois envolvem tecnologias de pleno domínio do mercado e, por conseqüência, não consolidam quaisquer vantagens competitivas, quer sejam tecnológicas ou comerciais, além de contribuir para o aumento dos custos fixos da empresa. Assim, a terceirização, que corresponde à tendência de comprar-se fora tudo o que não

fizer parte do negócio principal da empresa, exige mudanças de cultura e mentalidade de seus executivos. Neste caso, os fornecedores e compradores de serviços de consultoria precisam atuar como parceiros e aprender a comportar-se como se fossem sócios de um mesmo empreendimento. Na terceirização, a confiança é uma condição indispensável, já que os recursos são despendidos e informações, muitas delas confidenciais, são trocadas entre os sócios ou parceiros

Na mesma linha tem-se a visão de Leite (2005), a qual considera a ética um fator fundamental do processo de terceirização. Segundo o autor, por exercer atividade que lida com as ineficiências das organizações e de seus protagonistas, desenvolvendo-se em torno de valores, a dupla consultor-cliente precisa ter seus paradigmas. Segue alguns preceitos apresentados:

- o consultor deve aceitar encargos para os quais tenha competência e meios de realizar;
- o papel do consultor é o de assistir aos clientes na melhoria de seu desempenho, em seus diferentes aspectos, colocando os interesses do cliente acima de tudo;
- o consultor deve estabelecer com o cliente expectativas realistas quanto aos benefícios, prazos e resultados de seus serviços;
- as informações obtidas durante o processo de consultoria são sigilosas e somente podem ser liberadas com autorização do cliente ou quando ultrapassam os limites da ética do consultor ou ainda da legislação;
- o cliente deverá ser informado sobre laços de interesse do consultor relacionados a outros serviços e este evitará conflitos de interesse;
- o consultor não deve tentar impor suas próprias convicções ao cliente, mas procurar caminhos para o seu desenvolvimento;
- a sociedade espera que o consultor atue como agente de mudança em todos os campos, dentro de elevado espírito de cidadania.

## 2.8 Habilidades da Consultoria

Segundo Block (apud CAETANO, 2001), a consultoria deve apresentar as seguintes habilidades, conforme a etapa do processo envolvido:

- **Contratação:** negociar desejos, enfrentar motivações conflitantes, lidar com preocupações relativas à exposição e a perda de controle, e estabelecer contrato triangular e retangular.
- **Diagnóstico:** trazer à tona vários níveis de análise, lidar com climas políticos, resistir à necessidade de dados mais complexos, e ver a entrevista como uma intervenção.
- **Feedback:** afunilar os dados identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência, e apresentar dados pessoais e organizacionais.
- **Decisão:** conduzir reuniões em grupo, focar as escolhas aqui e agora, e não encarar as reações como algo pessoal.

### 2.8.1 Descrição das Fases do Processo

Ao decidir terceirizar uma ou mais atividades da empresa o processo deve respeitar determinadas fases. Entre as fases apresentadas por Caetano (2001), tem-se as que são descritas nos itens abaixo:

#### a) Contratação

A contratação é a fase inicial do projeto e tem sua importância por determinar a natureza do problema e apontar os primeiros passos do processo. Também é o momento em que se avalia as expectativas de ambas as partes, consultor e cliente.

A contratação de uma consultoria envolve dois momentos: o primeiro é a contratação psicológica, ou seja, quando é estabelecido o comprometimento das

duas partes com o projeto de consultoria. Há o consentimento mútuo de que o problema precisa ser tratado não pelo consultor, mas com a intervenção direta do cliente e a colaboração do consultor. Geralmente acontece nas primeiras reuniões entre o consultor e o cliente. É nesta hora que o cliente expõe o problema tal como ele percebe dando ao consultor as primeiras impressões e as primeiras alternativas de como enfrentá-lo.

O outro momento trata-se da assinatura do contrato, estabelecendo-se os detalhes do projeto tais como definição do serviço a ser prestado, prazo, valores, onde será executado o serviço, quem da empresa será responsável em dar algum suporte e outros itens que se julgar necessário. Muitas vezes é necessária uma contratação multilateral, pois dependendo das áreas e setores envolvidos com o projeto será necessário não só contatar com o diretor, mas também, com os gerentes destas áreas.

#### b) Diagnóstico

A elaboração do diagnóstico é o momento em que, após o contrato, o consultor tem a liberdade de fazer a sua avaliação, escolhendo métodos de pesquisa, dimensão desta pesquisa, preocupando-se em relacionar a obtenção de dados com o problema proposto.

A partir do esclarecimento de qual é o problema se estabelece métodos de atuação do consultor, a melhor forma de obtenção de dados. A definição do problema se dará gradativamente e está diretamente relacionada á capacidade do consultor em catar as questões relevantes envolvidas em cada situação.

#### c) Feedback

A etapa seguinte ao diagnóstico possui o objetivo de devolução, de forma simples e clara, a situação observada e apresentar soluções ao cliente.

#### d) Decisão / Planejamento Estratégico

Busca-se estabelecer claramente qual é o objetivo, a meta que se quer atingir, e definir as ações a serem tomadas para o alcance deste. É importante considerar aspectos subjetivos da empresa, tais como a cultura e relação de poder para o melhor andamento e aproveitamento do projeto.

Leite (2005) apresenta um modelo parecido para as fases do projeto. Segundo o autor, uma vez estabelecido o objetivo, o escopo e a autorização para o início do projeto, passa-se a definir as ações que comporão as fases do projeto. Como fases do projeto, pode-se entender as etapas pelas quais este passará. É importante alertar que estas etapas são integradas e, por isso, tanto o consultor quanto a equipe de desenvolvimento devem ter uma visão de todo o projeto.

Um projeto pode ser desmembrado em três fases:

##### Fase 1: Levantamento

É a fase inicial, na qual a equipe de desenvolvimento tomará conhecimento das áreas envolvidas e de todas as atividades que estão sendo desenvolvidas. É por meio desse levantamento que a equipe do projeto poderá propor alternativas de solução.

##### Fase 2: Diagnóstico e desenvolvimento

Com base nas informações obtidas na fase anterior, a equipe de desenvolvimento terá condições de formular um diagnóstico e as estratégias para o desenvolvimento do projeto. Na fase do diagnóstico, podemos visualizar a situação atual e a situação proposta. A fase do desenvolvimento é a responsável por atender e viabilizar as expectativas do projeto e permitir a conquista do seu objetivo.

##### Fase 3: Implantação e Implementação

Esta é a fase final do projeto. Significa que o objetivo foi atendido em todas as suas especificações. A fase de implantação significa que o projeto foi desenvolvido, está atendendo às suas especificações e está apto para ser executado. A fase de implementação significa pôr em prática (execução).

## 2.8.2 Controle e Acompanhamento do Processo

Tão importante quanto a execução do projeto, o controle e acompanhamento deste não podem ser desconsiderados ou esquecidos. Conforme Leite (2005) afirma, essas atividades deverão ser executadas durante toda a realização do projeto, independente da fase em que ele está, o que permite à equipe de desenvolvimento do projeto ter sempre informações sobre o seu andamento e atuar de forma direta para garantir os parâmetros (indicadores) estabelecidos anteriormente quando da alocação dos recursos.

Nas atividades de controle e acompanhamento do projeto, pode ser utilizado o ciclo do PDCA, ferramenta utilizada na gestão pela qualidade que, segundo Marshall et al. (2003, p. 78), é um “método gerencial para promoção da melhoria contínua”. As quatro fases do ciclo do PDCA são:

- P (plan = planejar) – estabelecimento dos objetivos e metas para que sejam identificados indicadores e índices para alcançá-los;
- D (do = executar) – implementação das ações planejadas, em que se coleta sempre dados para a fase seguinte;
- C (check = verificar) – comparação entre o que foi planejado e o que foi efetivamente realizado;
- A (act = agir corretivamente) – se na fase anterior ficar constatado um desempenho não esperado, deve-se buscar os motivos que levaram a esse resultado, a fim de evitar repetições de erros indesejados.

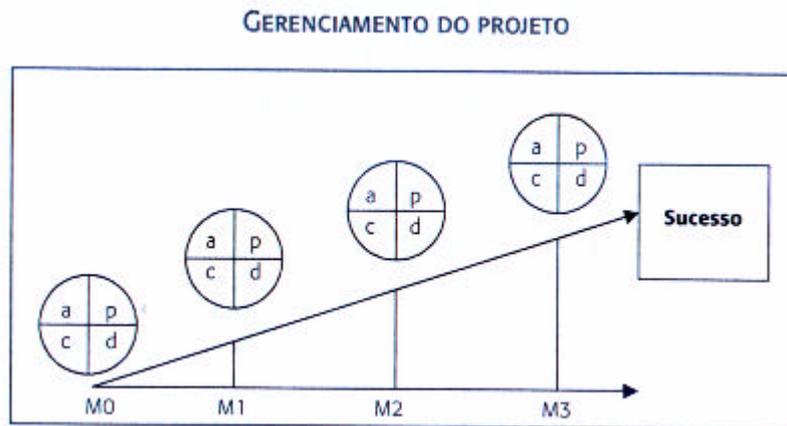


Figura 1: Fases do Ciclo do PDCA

## 2.9 Identificação da Necessidade de Terceirização

Além de considerar todo o processo envolvido na escolha da consultoria e execução das atividades por esta, é fundamental primeiramente saber identificar quais são exatamente as atividades que necessitam ser terceirizadas pela empresa. Oliveira (2003) ressalta que a identificação da necessidade dos serviços de consultoria é uma iniciativa e prerrogativa da empresa contratante e não da empresa de consultoria. Entretanto, se for o caso, o consultor pode auxiliar os executivos das empresas a identificarem alguns tipos de problemas ou doenças.

Leite (2005) apresenta cinco fases para o processo:

- Fase 1: analisando o negócio e a necessidade / identificar o *gap* - O ponto inicial deste processo é subordinar a análise da performance à análise do negócio, estabelecendo a defasagem que existe entre os objetivos esperados e a performance apresentada.
- Fase 2: analisando as causas / onde está o problema? - Procura descobrir as causas últimas da defasagem. O consultor utiliza suas competências analíticas e os melhores processos diagnósticos disponíveis para chegar (e checar) às informações significativas.

- Fase 3: Definindo as intervenções / corrigir as causas com soluções adequadas - Definidas as causas é necessário considerar que intervenções são adequadas para resolve-las e para escolher aquelas que mais se adaptam ao caso.
- Fase 4: a hora da ação / gerenciando a mudança - Definida a intervenção, o processo recomenda que se dê seqüência com a implementação de ações ou programas destinados a zerar a defasagem anteriormente identificada.
- Fase 5: deu certo? / ciclo completo da otimização da performance humana - Após a implementação os objetivos iniciais são revistos e acompanhados, cotejando-os com o que realmente se obteve.

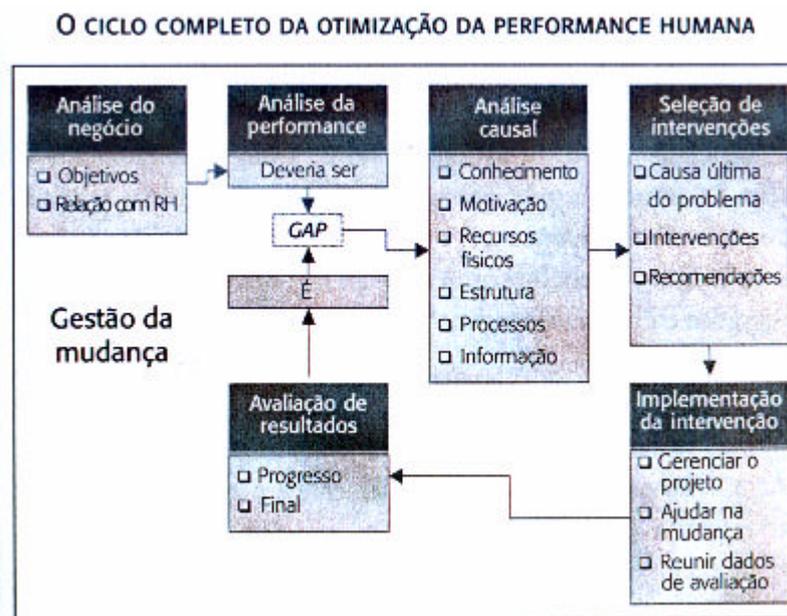


Figura 2: Processo para Identificar Necessidade de Terceirização das Atividades

## 2.10 Terceirização Vista Como Parceria

Nos últimos anos a terceirização está sendo vista, e em alguns casos até mesmo sendo chamada com parceria. É importante entender quais as mudanças envolvidas nesta mudança.

Segundo Mallmann (2005), o fator essencial na terceirização de um serviço ou uma atividade encontra-se na parceria entre a empresa e o fornecedor (consultoria ou não). Ao se considerar somente a questão financeira, o contratante estará cometendo um grande erro, sem levar em conta a visão estratégica do negócio.

O autor salienta que é importante se pensar em longo prazo, sem preocupar-se apenas com o imediatismo. Empresários devem manter acordos seguros e não descartar fornecedores em função de pequenas quantias de valores. O prejuízo pode vir no futuro. Também não adianta pressionar ao máximo o fornecedor para conseguir um preço melhor, pois na maioria das vezes, passando um tempo ele não conseguirá manter o combinado.

Para que a parceria funcione é fundamental possuir referência do fornecedor e conquistar sua confiança. A confiabilidade será adquirida através do respeito das combinações realizadas entre as partes. Devido ao momento de grande concorrência existente no mercado, a compreensão e auxílio mútuo são importantes. Um bom relacionamento é fundamental e pode salvar ou por em risco o negócio envolvido.

Ser transparente e deixar claro suas capacidades e franquezas são boas táticas na negociação. Enganar a outra parte não é uma saída segura, visto que a situação não se sustenta por muito tempo. Cobrar melhores condições sempre é possível, mas é preciso ter bom senso e não fazer propostas absurdas. O valor oferecido deve estar de acordo com o fornecimento desejando. O ideal é estabelecer um negócio bom para ambas as partes. Se por um lado imposições devem ser aceitas sempre, exigências demasiadas complicam.

Quando o fornecimento não atende às expectativas, a empresa perde a capacidade de competitividade no mercado. As empresas não escolhem um

fornecedor que poderá comprometer seus negócios. Assim, manter o combinado é a chave do sucesso para ambas as partes do negócio.

### 2.10.1 Hora da escolha

Alguns pontos são importantes de serem considerados na escolha em função de minimizar os riscos envolvidos no relacionamento entre as empresas.

Segundo Mallmann (2005), deve-se considerar distância física, referências, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo, forma de pagamento e de entrega na escolha de um fornecedor. É fundamental definir os melhores fornecedores para o seu tipo de negócio e, na medida do possível, procurar se relacionar com mais de um fornecedor por produto. Isto irá propiciar maior segurança no caso de algum imprevisto e necessidade inesperada.

Para Oliveira (1996), a principal dica para escolha do consultor deve estar na sua abordagem e sustentação profissional. O consultor escolhido deve ter elevada experiência e forte conhecimento de metodologias e técnicas inerentes ao assunto de consultoria que a empresa-cliente está precisando. A sustentação nesta especialidade deve ser representada pelo conhecimento de metodologias e técnicas inerentes ao assunto de consultoria que a empresa-cliente está necessitando.

### 2.10.2 Dicas para seleção e contratação

Muitos são os aspectos a serem considerados na hora da escolha da consultoria que irá prestar os serviços às empresas. Oliveira (1996) apresenta as seguintes dicas:

- A contratação da empresa de consultoria deve ser realizada apenas após a efetiva identificação da necessidade dos referidos serviços;

- A consultoria deve ter conhecimentos, habilidades e experiências que não estejam facilmente disponíveis no mercado;
- A empresa de consultoria deve ter condições e sustentação para oferecer metodologias e técnicas de desenvolvimento e implementação de atividade e processos;
- A empresa de consultoria deve ter conhecimento e habilidade para realizar a transferência das metodologias e técnicas necessárias;
- A empresa de consultoria deve saber treinar e desenvolver a capacitação dos profissionais e executivos da empresa cliente;
- A empresa de consultoria deve ter uma atuação para resultados;
- A empresa de consultoria deve ter reputação no mercado;
- Ter efetiva experiência no assunto de sua consultoria;
- Não ser uma consultoria especializada em levantamentos e análises;
- Ser ético;
- A consultoria deve ter uma atuação imparcial;
- Os serviços de consultoria devem ter honorários compatíveis com o que está oferecendo;
- O consultor deve ter disponibilidade aceitável;
- Os serviços de consultoria devem ter responsabilidades de prazos, custos e resultados;
- A consultoria deve ter postura de atuação definida;
- O consultor deve ter interesse em seus trabalhos;
- A consultoria deve ter empatia com a empresa-cliente;
- O consultor deve saber trabalhar com processos de mudanças e com resistências.

Mallmann (2005) também considera esta etapa do processo importante e aponta as questões abaixo para se realizar uma boa negociação:

- Buscar referência do fornecedor antes de fechar o negócio;
- Ser transparente e manter o diálogo franco;
- Conquistar a confiança do fornecedor e manter a fidelidade;
- Procurar melhores condições de pagamento;
- Possuir visão de bons negócios de longo prazo. Não visar grande vantagem de imediato;
- Discutir com o fornecedor para que ambos façam bom negócio;
- Escutar com atenção a proposta;
- Ter cuidado com ofertas. Não valorizar apenas o preço;
- Verificar o prazo de entrega e qualidade do produto;
- Realizar pagamentos em dia;
- Não fazer demasiadas concessões no início das negociações;
- Não querer ganhar vantagem sempre;
- Identificar se o produto atende às necessidades;
- Se não conseguir honrar um compromisso proposto, não hesitar em recusá-lo;
- Avaliar bem uma proposta antes de aceitá-la.

## 2.11 Desenvolvimento de Parcerias

Para que ocorra um bom relacionamento entre as empresas envolvidas importante que ocorra o desenvolvimento da parceria entre elas.

Segundo Kearney (2004), este envolvimento possui o objetivo de criar uma cadeia de fornecimento (*supply chain*) integrada, colaborativa, adaptativa e virtual.

Principais ações:

- concentrar-se nas necessidades reais do cliente;

- sincronizar as operações em toda a empresa;
- substituir ativos por informações;
- eliminar a repetição de esforços e o desperdício.

Os resultados a serem apresentados são crescimento, lucros e vantagem competitiva. Porém, é preciso estar atento à maneira como as empresas administram complexidade, relacionamentos e mudança na transformação das cadeias de fornecimento. A colaboração com os fornecedores tem propiciado mais benefícios do que a colaboração com os clientes, o que pode refletir o equilíbrio de poder nos relacionamentos e os efeitos disso sobre o compartilhamento dos benefícios. Porém, muitas vezes os processos da cadeia de fornecimento não funcionam de forma sincronizada, entre os motivos estão:

- ciclos de planejamento e prazos incongruentes;
- processos insuficientes para absorver revisões de planejamento diante de mudanças das condições;
- mecanismos pobres de controle para assegurar a execução correta;
- feudos internos que atravancam a sincronização até dentro da empresa.

## 2.12 Gestão dos Relacionamentos

KEARNEY (2004), considera como fator de sucesso na contratação de um serviço a Gestão dos Relacionamentos. A gestão eficaz exige colaboração, coordenação e cooperação além dos limites das organizações. Caminhar lado a lado para um conjunto comum de objetivos é um desafio fundamental, e a maneira como os parceiros gerenciam seus relacionamentos pode consolidar ou desfazer a aliança.

Primeiramente, é necessária a superação dos feudos internos, corrigindo os desalinhamentos internos para posteriormente conseguir um progresso externo

verdadeiro. Nesta segunda etapa a colaboração entre parceiros é fundamental e os benefícios potenciais podem ser expressivos, mas para concretizá-los cada parte deve estar pronta, disposta e capacitada para assumir os seguintes desafios:

- Definir e perseguir um grupo de objetivos conjuntas da cadeia de fornecimento que se encaixem com os objetivos corporativos próprios de cada uma das partes;
- Concordar quanto ao compartilhamento dos custos, riscos e benefícios;
- Implantar mudanças fundamentais de processo dentro das organizações e entre elas;
- Basear-se nos sucessos iniciais para obter confiança;
- Demonstrar capacidade de aumentar o escopo além dos esforços piloto.

As empresas entram num relacionamento colaborativo com visões e estilos diferentes de parceria, cujo entendimento aumentará as perspectivas da colaboração bem-sucedida. Ao aprender a administrar diferentes entidades de negócio, deve-se dominar três tarefas críticas: estabelecer objetivos em comum, administrar conflitos e ganhar confiança.

Os relacionamentos de negócio colaborativos exigem uma sintonia de aspirações, capacidades e estilos. Demandam também tempo e esforço consideráveis, assim a maioria das empresas terá poucos relacionamentos deste tipo. As empresas podem aumentar muito o valor de suas cadeias de fornecimento ao se concentrarem em seus relacionamentos, desenvolvê-los e cuidar deles.

#### 2.12.1 Pontos Importantes para Continuidade do Processo

Segundo KEARNEY (2004), alguns passos são importantes para dar continuidade e crescimento ao processo como temos a seguir:

- Se concentrar primeiramente nas importantes dimensões da diferenciação, combinando as ações com suas capacitações e com as de seus parceiros comerciais. Entender quando podem fazer avanços e quando a melhoria contínua é a maneira acertada de proceder, e assegurar-se de ter uma base interna sólida ao romper barreiras dentro da empresa, evitar os feudos e encorajar a participação e o comprometimento.
- Ter os parceiros corretos é fundamental para alcançar o sucesso; é vital entender suas motivações e a capacidade de parceria antes de se comprometer. O ideal é a busca de parceiros com os quais se possa aprender e que estejam equiparados (ou talvez até um pouco adiantados) em relação a suas próprias capacitações.
- A tecnologia utilizada deve assegurar as capacitações básicas e os investimentos em tecnologia avançada representam importância estratégica e potencial real de retorno. Para manter a força impulsionadora, a empresa precisa constantemente se organizar e adotar avaliações dos resultados.
- As cadeias de fornecimento serão caracterizadas por ofertas diferenciadas, estreita colaboração, planejamento e execução sincronizados e operações dinamizadas dentro da empresa e dela com seus parceiros comerciais. As empresas bem-sucedidas se destacarão em cada uma dessas áreas, mas principalmente ao gerir complexidade, relacionamentos e mudança.

Para melhor entender como este processo de transferência de determinada atividade pode se relacionar com a área de Recursos Humanos, é importante detalhar-se os subsistemas presentes nesta, o que será apresentado no item a seguir.

## 2.13 Subsistemas da Área de RH

A área de Recursos Humanos, como todas as demais áreas da empresa, possui subsistemas que englobam os processos que a compõem. Abaixo está a brévia descrição de cada um desses subsistemas segundo Bohlander et al. (2003).

### Recrutamento e Seleção

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante este processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

Em conjunto com o processo de recrutamento, que se destina a aumentar o número de candidatos cujas qualificações atendem a requisitos de cargos e às necessidades da organização, a seleção é o processo de redução e a escolha entre indivíduos com qualificações relevantes. A meta geral da seleção é maximizar os “acertos” e evitar os “erros”.

### Treinamento e Desenvolvimento

A razão básica de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) ao nível exigido para um desempenho satisfatório. Muitos especialistas distinguem entre treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos

para futuras responsabilidades. O objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa.

### Desenvolvimento de Carreira

Um programa de desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com as dos funcionários. Envolve a análise das competências exigidas para cargos, a progressão por cargos relacionados e a disponibilidade do talento (e do potencial) para preencher esses cargos. A empresa pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo.

### Avaliação do desempenho

São os meios mais lógicos de avaliar, desenvolver e utilizar efetivamente o conhecimento e as habilidades dos funcionários. Possíveis objetivos:

1. Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho.
2. Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho do funcionário
3. Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho.
4. Fornecer uma base para recomendações de salário.

### Remuneração

O pagamento é uma consideração importante na GRH porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência. A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas ao funcionário pelo desempenho de seu trabalho. A

remuneração direta abrange ordenados e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais.

Os conceitos apresentados serão fundamentais para o melhor entendimento do tema e para a análise do estudo. É fundamental ter claro como funciona o processo e os fatores da terceirização da área de RH assim como as definições, tipos e modelos de consultorias existentes que atendem esta necessidade. Os fatores a serem considerados na terceirização, considerando-se os motivos, critérios de escolha, controle e acompanhamento das atividades, serão questionados durante a pesquisa deste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

#### 3.1 Desenho da Pesquisa

O procedimento metodológico que foi utilizado neste trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. A pesquisa realizou-se através de entrevistas em empresas que realizam a terceirização de um ou mais processos na área de Recursos Humanos, buscando identificar como ocorre a relação entre as empresas contratantes dos serviços e as prestadoras destes, e a evolução deste processo.

Segundo Gil (1995, p. 45): “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especificamente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. Na visão de Malhotra (2002, p. 155): “A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica algumas formas de análise estatística”.

Este desenho de pesquisa foi utilizado para possibilitar a identificação as questões ocorridas hoje nestas empresas com relação à terceirização, possibilitando maiores informações a respeito do tema abordado e a identificação das questões a serem focadas.

### 3.2 Participantes da Pesquisa

A escolha das empresas participantes foi realizada considerando-se as empresas participantes do G20, visto que este grupo compreende empresas presentes no Estado e que se preocupam em discutir periodicamente as questões relacionadas à área de Recursos Humanos, possuindo uma preocupação quanto às tendências e melhores formas de gestão na área.

O G20 surgiu na década de 80, quando um grupo de jovens profissionais da área de Administração Salarial de algumas empresas decidiu montar um grupo de trabalho, em caráter informal, para debater periodicamente sobre os assuntos relacionados a Cargos e Salários. Entretanto, a partir de 1992, os assuntos tratados pelo grupo foram ampliados a todas questões envolvidas na área de Rh.

Abaixo, seguem a missão, visão e valores do grupo.

- Missão: Construir uma nova identidade de Recursos Humanos, atuando de forma estratégica na geração de mudanças organizacionais.
- Visão: Ser um grupo de referência para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de estratégias de negócios em Recursos Humanos.
- Valores: Comprometimento, Transparência, Inovação, Ética, Visão crítica, Participação, Visão sistêmica.

Das 26 empresas que compõem hoje o grupo do G20, 14 participaram da pesquisa deste trabalho, sendo elas: Copesul, Dana Albarus, Elster, Feramentas Gerais, Fitesa, GKN, GM, Ipiranga Petroquímica, John Deere, Mundial, Parker, Pepsico, RGE e Springer Carrier.

Para adquirir a visão dos prestadores de serviços, na segunda parte da pesquisa foram considerados os dados dos seguintes terceiros: ADP Brasil, Equipe Dulce Ribeiro – Gestão de Pessoas, Prospecta – Identificação de Talentos, e Resolution Soluções de Valor. As atividades prestadas por estes, estão diretamente relacionadas a Recrutamento e Seleção, Remuneração, Sistemas de Gestão, e Treinamento e Desenvolvimento e outros processos.

### 3.3 Procedimentos de Coleta de Informações

A partir da elaboração do questionário, entrou-se em contato com a área de RH solicitando a autorização para realização da pesquisa na empresa. Primeiramente o questionário utilizado foi enviado por e-mail para a análise do profissional da empresa. Posteriormente, para a coleta de dados foi agendada uma entrevista que ocorreu pessoalmente, por e-mail ou ligação telefônica, conforme a disponibilidade das empresas.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas (ANEXO I), ou seja, contendo um roteiro com questões relacionadas à qualidade, eficiência, e real necessidade dos serviços prestados por terceiros. Além disso, através do questionário foi possível entender a estrutura da área de Rh das empresas participantes. As pessoas responsáveis dentro da empresa pelo contato com as prestadoras de serviços contratadas responderam estas questões, esclarecendo o que a empresa procura e espera que seja atingido neste processo.

Num segundo momento, este trabalho buscou, através do mesmo método de entrevistas semi-estruturadas (ANEXO II), o ponto de vista de alguns prestadores de serviço, o que eles enxergam como importante para o seu negócio, incluindo atrair, manter, responder ou superar as expectativas dos clientes. Além disso, foi feito o questionamento de como elas visualizam a questão da terceirização de serviços da área de recursos humanos.

#### Análise dos Dados

Ao final da coleta de dados foi feita uma análise através do cruzamento das informações, buscando identificar com base nesta comparação, como ocorre hoje o processo nas empresas com relação aos serviços contratados por terceiros para a realização de atividades da área de Recursos Humanos, buscando visualizar e qual seria o melhor posicionamento destas diante da terceirização deste tipo de serviços.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas, apresenta-se a descrição e a análise dos dados obtidos, procurando o entendimento da terceirização das atividades dentro da área de Recursos Humanos. Espera-se que se possa aproveitar as informações levantadas em cada organização, e assim, visualizar o funcionamento deste processo que vem ocorrendo nas empresas.

### 4.1 Perfil das Empresas Entrevistadas

Das empresas entrevistadas na amostra, todas possuem médio ou grande porte, e o quanto ao seu capital ficou dividido como mostra a figura 4.

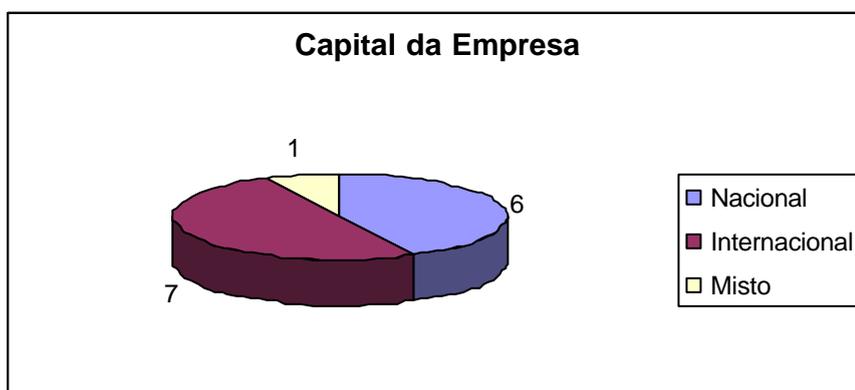


Figura 3: Ilustração da Origem do Capital da Empresa

Em relação ao segmento da empresa, a maioria encontra-se no setor da indústria, ilustrado no gráfico abaixo.

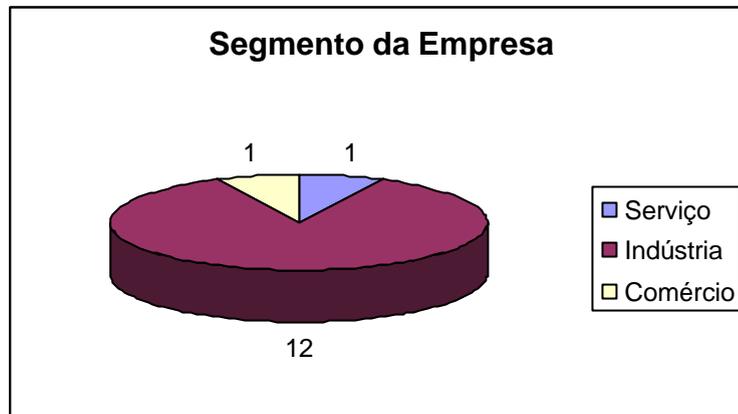


Figura 4: Ilustração do Segmento das Empresas

#### 4.2 Caracterização da Área de RH

Através da pesquisa foi possível analisar que as empresas levantadas possuem diferentes composições da estrutura da área de Recursos Humanos para o atendimento de seus processos. Entretanto, praticamente todas elas possuem o controle das atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, sendo que algumas empresas possuem um maior desdobramento dos processos que outras. Grande parte destas empresas também possuem sob sua responsabilidade um setor específico para comunicação interna.

Enquanto que existem empresas com um RH enxuto, determinadas empresas já possuem um RH mais desenvolvido podendo dar atenção a outras questões além das atividades fundamentais da área, como qualidade de vida, projetos sociais, sugestões, avaliação, desenvolvimento individual, tendo um ou mais funcionários responsáveis especificamente para estes processos. As demais empresas também consideram estes processos importantes, porém, ainda

apresentam-se em fase de desenvolvimento ou ainda não possuem uma maior atenção para estes. Isto não deixa de ser um reflexo até mesmo do número de funcionários existentes na área de RH de cada uma das empresas, que teve a variação de 3 a 40 funcionários. Algumas das empresas entrevistadas que possuem um número mais expressivo que das demais, são empresas onde existem profissionais da área atuando diretamente nas unidades fabris da empresa.

Com a pesquisa foi possível identificar que algumas empresas possuem uma divisão quanto às questões corporativas e às práticas dos processos. Pelo menos cinco das empresas possuem setores corporativos dentro do setor de RH que definem as diretrizes a serem tomadas na execução de um ou mais processos da área.

Também ficou muito claro com o levantamento realizado, que nas empresas com capital nacional, a área de RH possui alto grau de autonomia e participação direta nas decisões da empresa, enquanto que, nas empresas de capital misto ou internacional o grau de autonomia e participação nas decisões da empresa são mais restritos, limitados visto que muitas diretrizes são pré-estabelecidas pela sede mundial. A participação da área no planejamento estratégico da empresa seguem a mesma lógica, o RH das empresas nacionais participam mais efetivamente que nas empresas internacionais, que na maioria realizam o desdobramento das metas estabelecidas, adaptando à realidade da empresa aqui para o atingimento destas.

Diversas definições foram apresentadas a respeito da importância do setor de RH para o negócio da empresa, por exemplo: processo chave, suporte para demais áreas; valorizar o colaborador; estar sempre presente nas decisões sobre o negócio, devido seu produto (pessoas) ser considerado o maior patrimônio da empresa; um dos sustentáculos do negócio; ser referência na Gestão de Pessoas... Porém, a visão da maioria é que de esta área possui grande importância, sendo fundamental para o funcionamento e atendimento dos resultados das empresas. Em algumas delas, nos últimos tempos passou-se a ter uma maior atenção à área e no momento estão em desenvolvimento ou passando por reestruturações.

Foram praticamente unânimes também os resultados com relação à questão da comunicação do setor de RH com as demais áreas, sua inter-relação com estas. As empresas utilizam diversas ferramentas, como murais, e-mail, intranet, portal de RH, jornais periódicos, reuniões em diversos níveis, entre outros, fazendo com que a comunicação flua e as informações cheguem aos seus destinatários, com exceção de poucos casos das empresas analisadas.

Em relação à visão dos funcionários e das demais áreas sobre o RH da empresa, apresentou-se diferentes respostas na pesquisa. Em alguns casos, o nível de satisfação com a área é bastante alto, inclusive comprovado através de pesquisas de satisfação realizadas nestas empresas. Já em outras empresas a realidade encontrada foi de que os funcionários não conseguem enxergar a área de RH como um aliado e em alguns casos até mesmo os gestores das demais áreas não possuem comprometimento na execução de atividades pertinentes.

#### 4.3 Terceirização dos Processos de RH

Após um reconhecimento da área de RH das empresas participantes da pesquisa, foi realizada a análise dos dados diretamente relacionados aos processos de RH que estão sendo terceirizados. As atividades considerados na pesquisa tiveram base nos processos citados anteriormente na Revisão de Literatura, sendo eles: Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento de Carreira, Avaliação de Desempenho e Remuneração. Outras atividades também foram apresentadas no estudo e serão citadas durante a análise.

##### 4.3.1 Conceito de Terceirização

Ao questionar a respeito do conceito de terceirização (sem direcionamentos), as respostas apresentaram-se bastante parecidas, como é possível observar: contratação de uma pessoa ou empresa para a realização de tudo o que não for atividade principal da empresa; contratação de serviços que

não são o foco da área; passar uma atividade da empresa que não seja fim; entrega de atividades não estratégicas pra alguém que possua mais conhecimento...

Em uma visão geral das definições, todos consideram ser a transferência de uma atividade não fim da empresa para realização de uma outra pessoa ou empresa. Além disto, complementando a definição descrita primeiramente aqui, foram citados também por algumas empresas: uma relação de parceria; busca de uma empresa especializada para a realização deste; e uma alternativa, uma saída e um problema (em função da preocupação na manutenção da qualidade executada).

#### 4.3.2 Processos Terceirizados

##### Recrutamento e Seleção

Praticamente todas as empresas participantes da pesquisa para este trabalho contratam outras pessoas para a realização do Recrutamento de vagas de suas empresa, poucas ainda executam esta atividade que é responsável por levantar possíveis candidatos às vagas em aberto na empresa. Os motivos para que este seja um dos processos que mais envolve a terceirização dentro da área de RH se deve pelo fato de se tratar de uma atividade bastante operacional, que exige um tempo relativo para execução e a necessidade de controle atualizado de um banco de currículos para as diferentes áreas e tipos de vagas que possam surgir, além de em alguns casos a demanda de trabalho ser instável.

Entretanto, quanto a Seleção, que tem como objetivo identificar o melhor candidato para o preenchimento da vaga, muitas delas fazem questão de efetuar o processo internamente, apenas algumas deixam sob responsabilidade de terceiros apresentarem os candidatos finais para a escolha do gestor. Um fator diretamente ligado a esta questão é o fato que falhas na execução deste, podem representar perdas consideráveis para empresa, não somente com relação a tempo e custos, como também na qualidade do novo profissional escolhido. Porem, cabe lembrar que em todas empresas, independente do processo ser

interno ou externo, ocorre o envolvimento do gestor da respectiva área no momento da decisão final de escolha do candidato.

### Treinamento

O processo de Treinamento, que visa qualificar o funcionário para sua contribuição quanto à realização das metas gerais da empresa, também foi citado como terceirizado por algumas empresas. Mas este ocorre na maioria das vezes através da contratação de serviços pontuais de determinados treinamentos dependendo da demanda (considera-se aqui tipo e quantidade) que a empresa necessita, não ocorrendo a terceirização do processo em si.

Algumas empresas realizam treinamentos externos para a busca de conhecimento, para aí sim implantar novas metodologias e ferramentas nas suas respectivas empresas. Em outros casos, as empresas buscam o auxílio de consultorias especializadas para obter o *know how* necessário para a implementação de determinados projetos e ou a organização de seus processos, além de não precisarem deslocar funcionários próprios para execução destes, apenas no controle e auxílio necessário.

### Desenvolvimento de Carreira

Em relação a este processo praticamente todas as empresas realizam internamente, visto que é uma atividade diretamente ligada às estratégias da empresa, ou seja, possui a visão de crescimento dos funcionários e sucessão de cargos chaves. Além disso, este processo não possui demanda suficiente sua terceirização, podendo facilmente ser controlado. O que ocorre em alguns casos é a contratação de um terceiro para adquirir a metodologia para a realização deste processo.

### Avaliação de Desempenho

As atividades relacionadas à Avaliação de Desempenho também são realizadas internamente nas empresas que executam este processo. A

terceirização deste ocorre apenas na busca do conhecimento da ferramenta, através de treinamentos ou consultorias especializadas.

### Remuneração

Na maioria das empresas a Folha de Pagamento é processada internamente, com exceção de duas das empresas consideradas, que estão migrando este processo. Em uma delas, o novo sistema que está sendo implantado promete grandes mudanças com relação à área de RH, possibilitando a todos os funcionários um contato direto sobre a visualização do cálculo de seus pagamentos e benefícios. Com exceção dessas duas empresas, as demais, apesar de concordarem que as atividades envolvidas na folha sejam atividades operacionais, elas ainda assim preferem realizá-las internamente em função da precisão desejada na sua execução visto que, qualquer falha neste processo é “sentida” diretamente pelos funcionários.

Os benefícios oferecidos pela empresa, tipo de remuneração indireta, são terceirizados, ficam com as empresas apenas o controle deste. Ainda dentro de remuneração, um processo que é bastante terceirizado é a pesquisa de remuneração, na maioria dos casos em função da tecnologia e eficiência oferecidas.

### Outros Processos

Com relação às atividades de Serviços Gerais (patrimônio, limpeza, segurança e alimentação) todas elas envolvem prestadores de serviços para controlar essas atividades, permitindo assim que a área disponha de mais tempo para se focalizar nas questões diretamente ligadas ao negócio da empresa, fator chave apresentado para a contratação de terceiros.

Programa de Qualidade e Certificações e Gestão do Clima, também são motivos para algumas empresas adotarem a terceirização. Nestes casos, a realização por agentes externos se deve principalmente pela busca de conhecimento especializado e tecnologia oferecidos. Em algumas empresas

Medicina do Trabalho, Comunicação Interna, Relações Trabalhistas e Arquivo Morto também são terceirizadas.

É importante salientar que em praticamente todas as empresas existe um funcionário do RH acompanhando diretamente todos os processos realizados por terceiros.

#### 4.3.3 Motivos para Adotar a Terceirização

Dentre os motivos citados para adotar a terceirização, a maioria das empresas citou a questão de otimizar suas atividades, focalizando-se em atividades que agregam valor à empresa. A pressão da sede mundial para redução do quadro apareceu em algumas empresas de capital internacional, da mesma forma que outras empresas também citaram o quadro existe enxuto como um fator a ser considerado.

Apesar de aparecer em algumas entrevistas, a questão referente ao custo no geral, com exceção de algumas empresas, é considerada um fator secundário ou até mesmo irrelevante na decisão de terceirizar os serviços da área ou não. O conhecimento especializado, experiência na realização dos serviços foi citado por algumas empresas, assim como o fato da demanda de trabalho instável para ter um funcionário deslocado para determinado serviço.

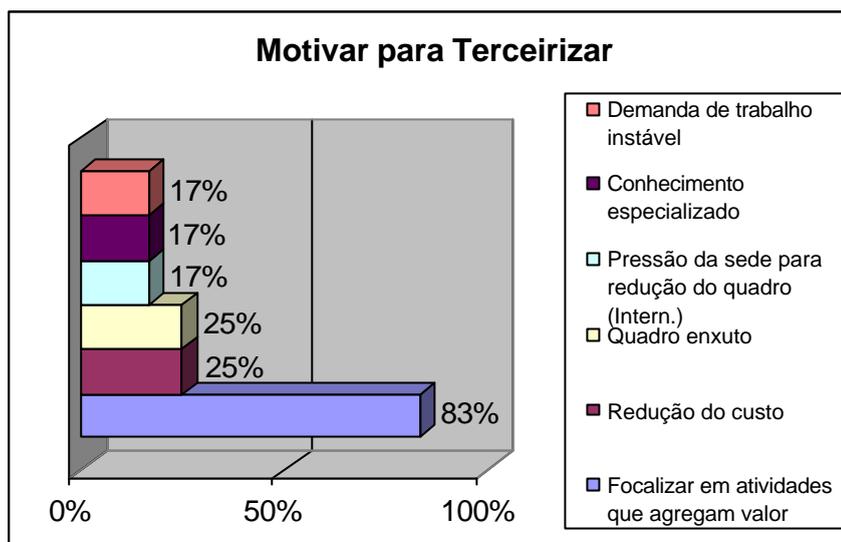


Figura 5: Principais Motivos para Terceirização

#### 4.3.4 Escolha dos Prestadores de Serviço

Sobre o questionamento a respeito dos critérios de escolha dos prestadores de serviço foram citados:

- Ética, valores;
- Proatividade;
- Qualidade;
- Diferencial no atendimento;
- Relacionamento;
- Referências, indicações;
- Porte da empresa;
- Custo;
- Posicionamento.

Porém, os critérios mais considerados e destacados pelas empresas analisadas na hora da compra são: qualidade, referências e custo. Outra particularidade apresentada no levantamento foi o fato de que em mais de uma empresa todo o processo de decisão do prestador de serviço ser determinado pela área de compra, realizando as negociações e cabendo ao setor de RH apenas informar suas necessidades em relação ao serviço a ser contratado.

Cabe salientar que os critérios citados pelas empresas estão todos incluídos dentre os aspectos apresentados na Revisão de Literatura, como Dicas para Seleção e Contratação.

#### 4.3.5 Tempo que Ocorre a Terceirização dos Processos

Muitas empresas tiveram uma certa dificuldade em citar exatamente quando iniciaram a terceirizar os processos da área de RH, mas para nenhuma delas este fato é muito recente. Alguns processos passaram a ser realizados até cinco anos, mas em diversas empresas ocorrem desde o surgimento da mesma ou há muito tempo como mais de quinze anos.

#### 4.3.6 Processo Voltar a ser Interno

Quatro das empresas entrevistadas, ou seja, menos de um terço, já tiveram alguma atividade da área terceirizada e voltaram a realizar o processo internamente. Em duas delas ocorreu na parte de folha e ponto e em uma delas em relação à segurança. Os motivos apresentados para se voltar a realizar estes processos internamente foram em função da qualidade, atendimento e custo que estavam envolvido, visto que hoje com funcionários internos estes processos atendem melhor as necessidades e expectativas da empresa. O caso da outra empresa citada se deu pelo fato de a empresa perceber que a tecnologia ou um processo estratégico estava sob a responsabilidade de um terceiro.

#### 4.3.7 Como são Gerenciados

Na maioria das empresas os serviços contratados são controlados pela área de compras, mas gerenciados pelo RH seja pelo gestor responsável ou pelo processo ou pelo funcionário diretamente ligado a este.

Em alguns casos, terceiros trabalham *full time* dentro das empresas, diferindo dos demais funcionários apenas nas questões contratuais, como nos processos de Recrutamento e Seleção, Comunicação Interna, Folha de Pagamento e Benefícios. Entretanto, ocorrem também terceirizações onde os serviços prestados são realizados totalmente externamente da empresa, ou ainda alguns casos em que em alguns momentos existe a presença dos terceiros dentro das empresas, por exemplo, Pesquisas de Remuneração e Clima, Recrutamento e Seleção, Treinamentos, Folha de Pagamento, Arquivo Morto e Relações Trabalhistas. Nota-se que alguns processos podem ser realizados tanto no ambiente interno quanto externo das Empresas, independente de suas atividades

#### 4.3.8 Avaliação dos Serviços

As atividades realizadas por agentes externos da empresa possuem seus serviços avaliados seja formal ou informalmente. Muitas das empresas da pesquisa já utilizam indicadores formais e periódicos que demonstram com clareza o desempenho apresentado e o atingimento ou não das expectativas. Em algumas empresas este processo ainda não está completamente estruturado sendo avaliado pelos serviços em si ou em função da empresa manter contato direto com os prestadores como estes fossem funcionários internos da empresa.

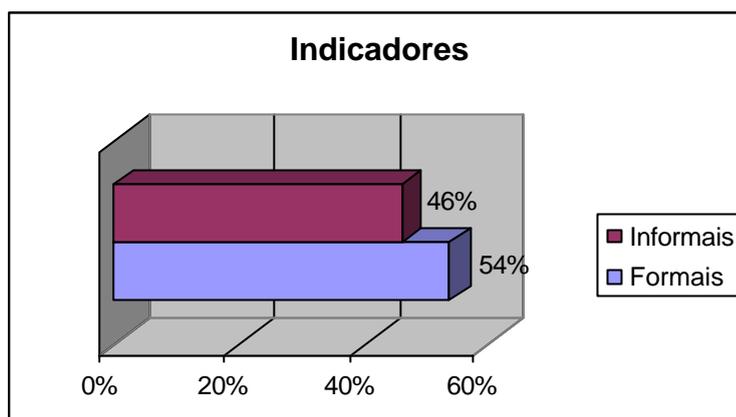


Figura 6: Tipo de Indicadores Utilizados pelas Empresas

#### 4.3.9 Outros Serviços a Serem Terceirizados

As empresas não visualizam no momento que outros serviços, além de Recrutamento e Seleção, Treinamento, Folha de Pagamento, Pesquisas de Remuneração e Clima, Benefícios e Relações Trabalhistas, possam vir a ser terceirizados. Algumas delas já transferiram as atividades possíveis e outras estão realizando momento, visto que não visualizam para um futuro próximo maiores mudanças, salvo uma das empresas que está no meio do processo de reestruturação, mas que ainda não consegue visualizar quais mudanças poderão vir a ocorrer. Cabe lembrar também, quem determinadas empresas não possuem alguns destes processos terceirizados e nenhum tem o interesse em mudar esta situação.

As atividades relacionadas a serviços, como segurança, limpeza, alimentação e transporte estão sob o controle do setor de RH da maioria das empresas, mas sem o envolvimento direto, apenas controle. Em função dessas atividades não serem consideradas como processos chave da área de recursos humanos, questões relacionadas a estes não foram citados neste trabalho.

Já a área de comunicação interna foi citada por várias empresas, sendo considerada uma atividade importante para o funcionamento da área e das

atividades da empresa. Na maioria existe pelo menos um funcionário destinado para esta área, sendo que em algumas delas esta atividade é realizada por terceiros.

Dentre as empresas que participaram da pesquisa, foi encontrada uma particularidade. Uma delas possui aqui no estado, como sua área de Recursos Humanos, uma extensão do RH de sua principal unidade no Brasil. Neste caso, a área é bastante enxuta e destina-se praticamente às questões de Recrutamento e Seleção que são realizados internamente. Os demais processos de RH são definidos e validados em São Paulo, sendo aqui apenas aplicados aos funcionários locais. Apesar desta realidade ter sido encontrada em apenas uma das empresas analisadas, não deve ser desconsiderado até mesmo em função do número restrito de empresas participantes, pois pode vir a ser um novo processo de gestão a ser utilizado por algumas empresas.

#### 4.4 Visão das Prestadoras de Serviços

Após o levantamento das informações por parte das empresas, buscou-se visualizar como alguns prestadores de serviços consideram esta relação entre ambos.

##### 4.4.1 Conceito de Terceirização

Num entendimento geral a respeito das respostas obtidas, estes prestadores de serviço consideram terceirização o atendimento das necessidades do cliente, através de uma equipe qualificada.

#### 4.4.2 Meios de Divulgação

Os meios de divulgação citados pelos prestadores foram: assessoria de imprensa, indicação, eventos, material institucional, site, parceiros e networking. Nota-se que quase todos preferem não fazer uma divulgação ostensivamente, ao invés disso, buscam fidelizar os clientes fazendo com que o próprio cliente divulgue os trabalhos realizados. Todos consideram a indicação / referencia como um importante meio de divulgação de seus serviços.

#### 4.4.3 Acompanhamento dos serviços realizados

O acompanhamento dos serviços prestados ocorre de diferentes formas e periodicidade dependendo do tipo de atividade que esta sendo realiza. Entretanto, todos entrevistados afirmaram possuir o acompanhamento de suas atividades, formalmente ou informalmente, possuindo domínio sobre seus processos. Este acompanhamento é considerado bastante importante, até mesmo para o sucesso de seus serviços, visto que através da maioria deles é que as atividades são corrigidas e é feita a continuidade ou melhoria das atividades.

#### 4.4.4 Grau de liberdade de Ação / Autonomia

Sobre este tópico as respostas obtidas foram que todas as ações são realizadas com o consentimento dos clientes, visto que estes precisam entender e acreditar no trabalho desempenhado para se obter um bom resultado. A metodologia deve ser adequada à cultura e necessidades específicas do cliente. Além disso, o grau de liberdade de ação vai aumentando na medida que a parceira vai se fortalecendo, e isto envolve tempo e confiança.

#### 4.4.5 Motivos a se Utilizar a Terceirização

Dentre as diferentes atividades prestadas pelos terceiros que responderam, os motivos levantados foram conhecimento especializado, tempo dedicado, redução de riscos, tecnologia e falta de recursos interno.

#### 4.4.6 Relação com as Empresas Contratantes

No geral parece ser uma relação de parceria, onde a confiança é um elemento bastante valorizado. Busca-se um relação duradoura, onde a fidelização acaba se tornando uma consequência. Além disso, também foi citada a questão de troca de aprendizado para ambos os lados, sendo uma relação de ganho para todos.

#### 4.4.7 Resultados Gerados

Alguns entrevistados apontam os resultados como positivos, propiciando o atingimento das necessidades e desenvolvimento do cliente. Porém, foi ressaltado que os mesmos devem-se estar sistematicamente buscando a excelência em suas atividades. Por outro lado, também visualiza-se como melhorar e agilizar o processo de tomada de decisões pelos gestores, além de aumentar a produtividade em tarefas operacionais, e a despreocupação com a questão tecnológica. Finalizando, consideram que o sucesso dos serviços prestados reflete no sucesso do desempenho da empresa.

Com base na análise dos questionamentos feitos, observa-se que a relação das empresas com as prestadoras de serviços na área de Recursos Humanos ocorre de forma tranquila. As empresas possuem controle intenso sobre

os trabalhos realizados e critérios claros na escolha de seus parceiros. A visualização da necessidade de terceirizar determinados processos ocorre sem muita dificuldade e está diretamente relacionada os motivos apresentados seja, focalizar em questões estratégicas, quadro enxuto, demanda instável, necessidade de conhecimento especializado e outros mais.

Por outro lado, os prestadores de serviço transformam uma necessidade das empresas em oportunidade de negócio, oferecendo serviços qualificados para estas. A busca de um trabalho bem feito está diretamente relacionado ao sucesso de seu negócio.

É uma relação saudável e benéfica para ambas visto que busca auxiliar a área de RH das empresas na execução de suas atividades, transferindo atividades operacionais e disponibilizando mais tempo para questões estratégicas e voltadas ao negócio da empresa, e proporciona a existência de um outro mercado de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES

O trabalho ficou mais focado na terceirização das atividades do RH e não somente na relação com consultorias, bastante abordada na revisão de literatura, pelo fato de que nas entrevistas foi possível observar que estas empresas utilizam relativamente pouco este tipo de serviços, buscando na verdade outros tipos de ajuda para o desenvolvimento de seus processos.

Na realidade o conceito de consultoria inicialmente apresentado neste trabalho estava mais focado no auxílio às empresas com relação ao conhecimento especializado no assunto de recursos humanos ou em uma tecnologia relativa a este e não a questões mais operacionais.

As empresas entrevistadas também realizam a contratação dos serviços deste tipo de consultorias, entretanto não isso não ocorre com tanta frequência devido após realizar seu projeto e este possuir um tempo de implementação e execução, esta a empresa estaria assim alinhada às tendências da área, realizando a contratação destes serviços apenas de tempos em tempos. Outro fator importante identificado foi o fato da área de RH dessas empresas, na maioria senão em todas, ser uma área bastante desenvolvida, possuindo profissionais qualificados e que possuem conhecimento a respeito dos conceitos e das práticas atuais de gestão de pessoas. Além disso, muitas destas empresas no momento da necessidade de conhecimento procuram como alternativa, diferentes treinamentos, cursos e leituras para obtê-lo e assim poder aplicar nas suas respectivas empresas.

Provavelmente em empresas de pequeno e médio porte e que não possuem o mesmo nível de conhecimento a respeito dos processos de RH utilizem mais esses serviços prestados por consultorias especializadas.

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, identifica-se que as questões que levam estas empresas a procurarem um auxílio na execução de suas atividades (RH) são praticamente voltadas somente para questões operacionais. Isto não deixa de estar correto já objetivo geral dessas empresas é focalizar suas atividades a questões diretamente ligadas ao negócio da empresa e as estratégias para a mesma. Os outros motivos citados são redução do custo, quadro enxuto ou pressão para redução do deste, necessidade conhecimento especializado e demanda de trabalho instável.

Os terceiros analisados neste trabalho em nenhum momento citaram que os motivos da contratação de seus serviços seriam em função da empresa focar-se mais no estratégico. Isto pode ter ocorrido pelo fato de alguns destes terceiros especificamente oferecerem outro tipo de serviço, e não exatamente voltados ao operacional, ou por não enxergarem desta forma.

Em relação aos critérios utilizados na contratação dos serviços externos, muitas delas estão conscientes da preocupação e cuidados necessários a serem tomados na hora da contratação. A realidade encontrada nos resultados da pesquisa mostra-se próxima dos conceitos buscados no início deste trabalho, o que é um ponto bastante positivo. Os principais critérios apresentados na pesquisa foram basicamente qualidade, referências e custo, todos estes citados na revisão bibliográfica além de, capacidade de fornecimento, prazo, distância física e forma de pagamento. Isto mostra que as empresas possuem critérios coerentes na decisão da contratação dos serviços. Outros fatores citados pelas empresas foram: ética, valores, proatividade, diferencial no atendimento relacionamento e porte da empresa.

Outro ponto que a literatura reforça é a avaliação dos serviços prestados, e é importante ressaltar que a maioria da empresas que participaram deste trabalho, como foi possível visualizar, já estão destinando atenção a este ponto e considerando-o relevante para a continuidade da terceirização de seus serviços,

buscando manter a qualidade que a empresa deseja e busca na prestação destes.

Conforme a análise feita, é possível considerar que a relação existente hoje entre as empresas e suas prestadoras de serviços é benéfica e continuará a existir. É claro que os pontos destacados devem ser levados em conta sempre para o melhor desempenho desta relação. Neste trabalho foi apresentado quais os principais processos que estão sendo terceirizados na área de Recursos Humanos hoje, porém esta realidade não é fixa, estão constantemente em movimento e podendo sofrer alterações. O mais importante é considerar-se o modo como se age diante desta relação, valorizando o respeito e cumprimento de suas responsabilidades.

Considerando os conceitos levantados e os dados analisados sugere-se às empresas que primeiramente tenham claro suas estratégias, visto que a terceirização ou não de uma ou mais atividades de suas áreas será consequência esta definição. A partir daí, devem continuar sendo criteriosas quanto a escolha se seus prestadores de serviços assim como acompanhar de perto a execução desses e seus desempenhos. Isto é um dos fatores chave para o sucesso da terceirização. Se não houver o controle das atividades, a qualidade pode não ser mantida e levar ao fracasso da transferência do processo. A comunicação entre as partes é fundamental.

A questão sobre os critérios utilizados na hora da escolha, apesar das empresas terem considerado importante, é um pontos chave para na relação das empresas e dos prestadores de serviço, visto que independente da atividade transferida para a realização do terceiro, cada vez mais os limites da confidencialidade estão diminuindo e as empresas estão cada vez mais expostas. Uma boa escolha propiciará um a relação saudável, de ganho, diminuindo os riscos, visto estes nunca deixarão de existir (a não ser que voltem a ser realizados internamente).

As consultorias, ou demais prestadoras de serviço, devem estar atentas para os objetivos das empresas ao procurar seus serviços, pois este será também o foco para a prestação dos seus serviços. Qualidade e constante atualização dos

conceitos e tecnologias envolvidas em suas especialidades são fatores fundamentais o seu negócio.

Para academia fica a sugestão de um estudo mais amplo a respeito do tema, buscando visualizar também a realidade presente em empresas de pequeno porte que não estiveram presentes neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRH-Nacional, APARTH. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Volume1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: O Desafio da Liberdade**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOHLANDER, George et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Thomson, 2003.
- CAETANO, Paulo Roberto dos Santos. **Estudo de Caso de Consultoria**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Monografia de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- CONARH. Disponível em: <http://www.conarh.com.br>, acessado em 16 de outubro de 2005.
- ELTZ, Fábio; VEIT Mara. **Consultoria Interna**. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- HSM Management. Edição Set/Out 2004. Os Segredos da Supply Chain. Estudo A. T. Kearney. Disponível em <http://www.hsmmanagement.com.br>, acessado em 2 de junho de 2005.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLMANN, Andréa. Relação baseada na confiança. *Jornal Zero Hora, Caderno Empregos & Oportunidades*, Porto Alegre, p.5, 16 de outubro de 2005.

MANCIA, Lídia Tassini Silva. **Os Desafios do Modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha**. Porto Alegre: UFRGS, 1997. Dissertação de Mestrado em Administração, escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

PEREIRA, Flávia Jovelina Lemos. **A Consultoria Interna de Recursos Humanos e sua Influência nos Resultados Econômico-Financeiros do SICREDI**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Monografia de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

RH Central. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br>, acessado em 16 de outubro de 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de Procedimentos**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

## ANEXO I – Instrumento de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

### 1 - DADOS DA EMPRESA

Razão Social:

Cidade:

Ano de Fundação:

Capital da Empresa: ( ) Nacional ( ) Internacional ( ) Misto

Porte da Empresa:

Segmento da Empresa: ( ) Serviço ( ) Indústria ( ) Comércio

Mercado de Atuação:

Principal Produto:

Número de Funcionários na Empresa:

Número de Funcionários na área de RH:

### 2 - DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo que ocupa o cargo atual na empresa:

Responsabilidades:

Nº de Subordinados:

### 3 - CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE RH

3.1 Qual é a composição da área? (subsistemas / atividades e programas desenvolvidos em cada subsistema)

3.2 Qual é o grau de autonomia do RH e participação nas decisões da Empresa?

3.3 Qual a participação da área no planejamento estratégico da empresa?

3.4 Qual a importância do RH para o negócio da empresa?

3.5 Como se dá a inter-relação com as demais áreas? (comunicação)

3.6 Como é o feedback da empresa em relação à área de RH? (como é vista)

#### 4 – TERCEIRIZAÇÃO

4.1 Qual é o conceito de terceirização adotado pela empresa?

4.2 Quais dos processos de RH abaixo a empresa utiliza auxílio de consultorias para realização destes? Qual o nível de envolvimento das consultorias nestes processos?

	Processo	Operacional	Estratégico
R & S			
Treinamento			
Avaliação			
Remuneração			
Carreira			

4.3 Que outras atividades da área de RH que a empresa necessita ou considera importante o auxílio para a realização deste?

4.4 Quais são os motivos para a Empresa adotar a terceirização?

4.5 Como é feita a escolha dos prestadores de serviços? (critérios para tomada de decisão)

4.6 Há quanto tempo a Empresa utiliza os serviços de terceirização? (em cada serviço)

4.7 Já ocorreu de algum processo ser terceirizado e depois voltar a ser realizado pela empresa? Por quê?

4.8 Como e por quem são gerenciados os processos terceirizados?

4.9 Como são avaliados os serviços terceirizados? Como é o acompanhamento das atividades terceirizadas? (indicadores)

4.10 A empresa pretende terceirizar outros serviços? Quais? Quando? Por quê?

## ANEXO II – Instrumento de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

### 1- CARACTERIZAÇÃO DA PRESTADORA DE SERVIÇO

Nome:

Localização:

Principais Clientes:

Principais Concorrentes:

Produtos Oferecidos:

Atende algum setor específico ou os clientes são diversificados?

Nº de funcionários:

Data de Surgimento:

### 2 - DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo que ocupa cargo atual:

Responsabilidades:

Nº de Subordinados:

### 3 – TERCEIRIZAÇÃO

3.1 Qual é o conceito de terceirização adotado pela prestadora de serviço?

3.2 Quais são os tipos de serviços prestados pela prestadora de serviço?

3.3 Como é feito o meio de divulgação da prestadora de serviço?

3.4 Existe algum processo de acompanhamento dos serviços realizados?

3.5 Qual o grau de liberdade de ação / autonomia concedido pela contratante?

3.6 Quais os motivos que levam as empresas a utilizarem a terceirização nos processos de recursos humanos?

3.7 Identifique os principais motivos que levam as empresas a contratarem os seus serviços.

3.8 Descreva como tem se dado a relação de sua empresa com as empresa contratantes na maioria das vezes.

3.9 Como você avalia os resultados gerados para as empresas contratantes de seus serviços?

## **CURRÍCULO**

### **Carolina Furlan**

Rua Bartolomeu Dias 739 POA – RS

Fone: (51) 91083164 / 33440308

e-mail: carolfurlan03@yahoo.com.br

### **CURRICULUM VITAE**

#### **DADOS PESSOAIS**

Nome: Carolina Furlan

Idade: 25 anos

Nascimento: 13/05/1981

Local: Porto Alegre / RS

Estado Civil: Solteira

RG: 1040678276

#### **FORMAÇÃO**

10º semestre do curso de Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Primeiro e segundo grau cursados no Colégio Farroupilha.

#### **EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS**

- ▶ Estágio na área de Cargos e Salários na Resolution Soluções de Valor desde março de 2005.
- ▶ Estágio na área de Treinamento na RGE de abril de 2003 à janeiro de 2004.
- ▶ Estágio na área de Recrutamento e Seleção no SICREDI, de dezembro de 2001 à maio de 2002.
- ▶ Estágio voluntário no NEXA, programa da Junior Achievement, na área de Recursos Humanos, no primeiro semestre de 2001.
- ▶ Estágio voluntário na área comercial da Junior Achievement, de junho à agosto de 2000.

## **EXPERIÊNCIAS NO EXTERIOR**

Durante o ano de 2004 morei em Londres, trabalhando e estudando inglês. Além disso, tive a oportunidade de viajar e conhecer a cultura de diferentes países.

## **CURSOS**

- ▶ Dicção, Desibição e Oratória, realizado no Centro de Desenvolvimento Profissional em janeiro de 2006, com duração de 17 horas;
- ▶ Avaliação de Desempenho, realizado na ABRH-RS em novembro de 2005;
- ▶ Legislação do Trabalho, realizado na ABRH-RS em setembro de 2005, com duração de 12 horas.
- ▶ Técnico em Criação e Gestão de Empresas Agroturísticas e Turísticas Rurais, promovido pela Associação de Cultura Italiana do Rio Grande do Sul (junto ao Consulado Italiano), no período de junho de 2000 à janeiro de 2001, com duração de 600 horas, incluindo um estágio na Sicília-Itália, no período de 25 de novembro à 10 de dezembro de 2000.
- ▶ Programa/módulo Iniciação Empresarial na USEN (Universidade Sebrae de Negócios), realizado em outubro de 2000, com duração de 20 horas, em Porto Alegre.
- ▶ Orientação Para Crédito do Programa Brasil Empreendedor, realizado em maio de 2000, com duração de 16 horas, em Porto Alegre.

## **LÍNGUA ESTRANGEIRA**

Nível avançado de inglês e básico de espanhol e italiano.

## **INFORMÁTICA**

MS Office: Avançado

SAP: Básico

## **EVENTOS**

- ▶ Semana Acadêmica da UFRGS, realizada no período de 17 a 21 de outubro de 2005.
- ▶ XVI Fórum da Liberdade, realizado nos dias 07 e 08 de abril de 2003, em Porto Alegre.
- ▶ Vale Quanto Pensa 2002 - Crescimento Profissional, realizado nos dias 19 e 20 de agosto de 2002.
- ▶ Encontro Regional de Estudantes de Administração, realizado no período de 28 de abril à 01 de maio de 2001, em Gramado.
- ▶ XIV Fórum da Liberdade, realizado nos dias 09 e 10 de abril de 2001, em Porto Alegre.
- ▶ Foro Internacional de Empreendedores Edição Argentina 2001, realizado no período de 01 à 06 de abril de 2001, em Córdoba.
- ▶ Vale Quanto Pensa 2000 - O Desafio de Empreender, realizado nos dias 03 e 04 de outubro de 2000, em Porto Alegre. Neste evento participei na organização e como ouvinte.
- ▶ XIII Fórum da Liberdade, realizado no dia 04 de abril de 2000, em Porto Alegre.
- ▶ Foro Internacional de Empreendedores Edição Argentina 2000, realizado no período de 26 à 31 de março de 2000, em Córdoba.
- ▶ II Simpósio de Administração de Empresas da PUCRS, realizado no período de 01 à 03 de setembro.

## HISTÓRICO ESCOLAR

CAROLINA FURLAN 110876



Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - DIURNO

### Lista das atividade de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

#### HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2006/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	-	Matriculado	4
2006/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	-	Matriculado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2005/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	B	Aprovado	2
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	A	D	Reprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	A	Aprovado	6
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2003/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	A	Aprovado	4
2003/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	B	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	A	Aprovado	4
2002/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	C	Aprovado	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2002/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	B	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	C	Aprovado	4
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2002/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	E	A	Aprovado	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	C	Aprovado	4
2001/1	CÁLCULO IB (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	B	Aprovado	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	B	Aprovado	4
2000/2	CÁLCULO IB (MAT01102)	B	D	Reprovado	6
2000/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	N	-	Cancelado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	B	Aprovado	4

2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	B	Aprovado	4
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	H	B	Aprovado	4