

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi

norma.licciardi@Fatec.sp.gov.br

Fatec Ipiranga “ Pastor Enéas Tognini”

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo relatar a elaboração de um de um Projeto de Consultoria para a área de Recursos Humanos, cujo foco é a gestão do negócio e o desenvolvimento de líderes de colaboradores em geral. Acreditamos ser o relato pertinente pois, ele é fruto do trabalho de um grupo de quatro alunas e duas professoras orientadoras foi desenvolvido ao longo de três semestres letivos do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Para a elaboração do trabalho foram utilizados inicialmente os conceitos de Competências pessoais e organizacionais e, posteriormente aprimorados pelos conceitos das ferramentas CANVAS e o Modelo de Plano de Negócio do SEBRAE para o desenvolvimento do plano de negócio. A utilização de metodologias ativas, onde o aluno é o responsável pelo gerenciamento de seu aprendizado; ocorreu tanto no planejamento e organização das atividades em grupo presenciais, bem como, na pesquisa e elaboração de conteúdo fora do ambiente da universidade.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos, Metodologias Ativas.

Introdução

O trabalho foi desenvolvido nas dependências da Fatec, por alunos e professores do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, das disciplinas: Captação e Seleção de Talentos, Projeto de Recursos Humanos I e II.

A origem do trabalho foi inicialmente o estudo dos conceitos de Competências Comportamentais que se constituem nos fatores primordiais para o ingresso e a permanências dos indivíduos nas organizações.

No entanto, esse também tem sido o maior desafio enfrentado pelas lideranças nas empresas, ou seja, contar com uma equipe coesa e comprometida e muitas vezes isso se deve à inadequação dos comportamentos dos colaboradores.

Dessa forma, as autoras vislumbraram a necessidade de elaborar um projeto de consultoria cujo objetivo fosse o desenvolvimento e aprimoramento de competências de liderança e o desenvolvimento integral dos colaboradores. Compete ao verdadeiro líder motivar e influenciar positivamente os seus liderados, buscando atingir resultados e manter uma força de trabalho comprometida e a satisfação da equipe em sintonia com as metas da organização.

Sendo assim, o principal objetivo do trabalho foi a elaboração do modelo de negócio na ferramenta Canvas, complementada pelo Modelo de Negócio do SEBRAE.

A consultoria tem ênfase no desenvolvimento de líderes, ocupantes de cargos de supervisão e coordenação.

Tratou-se de criar uma Consultoria que prestará serviços para o desenvolvimento de líderes gerenciadores das atividades nas organizações, dada a importância do papel do líder na condução da equipe e o quão vantajoso se torna para a empresa investir em tal desenvolvimento.

Na primeira parte do trabalho, foram desenvolvidos os aspectos da dimensão da visão interna da empresa em seus itens: segmento do cliente, proposta de valor, relacionamento com o cliente, canal e fluxo de receitas. Para tanto, buscou-se fundamentar inicialmente a escolha do ramo de negócio, o segmento de cliente e a proposta de valor com dados obtidos em pesquisas sobre o negócio da Consultoria em desenvolvimento de líderes.

A justificativa para a escolha desse modelo de negócio está embasada nas necessidades apresentadas pelo mercado e no referencial teórico apresentado.

A Consultoria irá prestar serviços voltados para o desenvolvimento de líderes, a partir da identificação e análise das possíveis falhas na prática dos líderes e assim, propor, melhorias e inovações de determinada organização cliente para atingir maior eficiência e eficácia no mercado.

[...] A consultoria gerencial é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções. (QUINTELLA, 1994, p. 56)

Segundo Andrade (2007, p.3), a qualificação profissional de consultoria deve-se somar a prática com a experiência na execução e condução do processo, pois se entende que o consultor tem que saber conduzir um processo dentro da empresa, não significando assim executar o processo, mas fazer com que os gerentes e executivos apoiem a sua ideia e lidere de acordo com os procedimentos que o consultor lhe propor.

Proporcionar o desenvolvimento dos líderes com base nas diretrizes estratégicas da organização é um fator crucial para garantir o sucesso do negócio. Para Hunter (2004, p. 25), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, sendo assim, ter o líder como fonte de inspiração para a equipe contribui positivamente para o crescimento contínuo da empresa, no entanto muitos profissionais que exercem cargos gerenciais ou de coordenação não cumprem o papel de líder.

Tack, em seu livro “A liderança motivacional”, cita que os gerentes por diversas vezes “gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior” (TACK, 1989, p. 26). Nota-se que o gestor pode ter capacidades técnicas, porém pode não possuir competências e habilidades para ser um líder, tais como: conhecimento, competência, determinação, ação, respeito e ética para alcançar tantos seus objetivos como os da empresa.

A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente e/ou pessoa de nível superior da empresa, ocorre que geralmente os colaboradores se empenham mais e tornam-se líderes, conseqüentemente, acabam se adequando a esse comportamento. Identifica-se que não é necessário que esses possuam uma posição de poder e influência, as

mudanças de comportamento começam precisamente naqueles que lideram. “Sem liderança, a mudança planejada não se realizaria” (BURKE, 2002, p. 239).

Outro fator motivacional que pode ser citado é o clima organizacional da empresa, para Chiavenato (1998, p. 91)

[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

De acordo com o Autor, o clima organizacional é responsável por influenciar a moral no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação das pessoas. Neste sentido, o líder precisa tomar decisões estratégicas adequadas para alcançar a mudança com Excelência, utilizando suas habilidades de liderança e ser capaz de envolver as pessoas para que possam assumir a mudança como sendo igualmente sua.

Segundo Burke (2002), as mudanças geralmente são complexas, o líder deverá assumir vários papéis para tomar decisões estratégicas e alcançar resultados positivos para a empresa. Cabe a eles criarem uma visão de modo a “influenciar” o restante da organização para seguir o mesmo caminho.

Objetivo da aula e competência desenvolvida

O Projeto de Consultoria foi desenvolvido ao longo das aulas de um semestre letivo cujo objetivo foi a elaboração do Plano de Negócio utilizando o modelo do SEBRAE.

O ponto de partida foi o conceito da consultoria e demais dados obtidos pelas alunas no semestre anterior.

O presente relato versará sobre aula da elaboração da Logomarca e o Site da Consultoria, que integram o Plano de Marketing da empresa.

As competências a serem desenvolvidas pelos discentes foram: Compreensão dos conceitos de Marketing; Identificação de sites de empresas concorrentes; Coerência entre os objetivos da consultoria e sua Logomarca; Utilizar ferramentas tecnológicas que não fazem parte de seu cotidiano.

Metodologia ativa utilizada e sua justificativa

A técnica de metodologia ativa utilizada para a aula foi o Brainstorming, ou tempestade de ideias, que parte do conhecimento prévio que as alunas já possuíam a respeito do tema, e foram divididas conceitualmente em relação aos seguintes aspectos: objetivos do negócio; desenvolvimento de pessoal e conceitos de Educação Corporativa; Conceitos de competências comportamentais e Objetivos Organizacionais.

Os alunos puderam observar por meio da técnica, que necessitam dos conceitos previamente estudados e que isso facilita a aplicação dos mesmos em novos projetos. Pudemos observar um maior envolvimento e interação entre as integrantes do grupo.

Os resultados obtidos por meio da técnica e o conteúdo produzido em aula será apresentado a seguir.

Na Figura 1 podemos identificar a logomarca criada pelos discentes a partir do brainstorming e dos objetivos da aula.

Após a apresentação da logomarca há a justificativa de sua escolha e está estabelecida a relação com os objetivos do negócio.

Figura 1 - Logomarca



Fonte: Autores (2019)

A Imagine Consultoria prestará serviços voltados para o desenvolvimento de líderes, a partir da identificação e análise das possíveis falhas na prática dos líderes e assim, propor, melhorias e inovações de determinada organização cliente para atingir maior eficiência e eficácia no mercado.

A Imagine Consultoria terá treinamentos voltados para:

- Desenvolvimento de Líderes de Recursos Humanos, visando torná-los multiplicadores, assim como, parceiros estratégicos;
- Desenvolvimento de Líderes Supervisores;
- Liderança para funcionários;
- *Workshops*: para os clientes palestras e *workshops* para os funcionários desses clientes, a preparação dos três pilares (Líderes Supervisores, RH e Funcionários) será o grande diferencial da Imagine consultoria, pois a mudança de hábitos e comportamentos será ágil e de fácil compreensão, ou seja, todos estarão falando a mesma língua.

A seguir, e como parte integrante da aula e do Pano de Marketing que estava sendo elaborado, os alunos apresentaram as ferramentas de comunicação que seriam utilizadas pela consultoria para atingir seu público-alvo.

A Imagine Consultoria selecionou alguns canais para de oferecer um atendimento rápido e eficiente.

- *E-mail*: Trata-se de um canal simples e muito eficaz, de uso comum da população alvo, será utilizada de maneira inteligente e supervisionada, automatizando alguns e-mails padrões e facilitando o uso no dia a dia. Servirá também para enviar *e-mail marketing* para divulgação de eventos futuros, como palestras e workshops, bem como fornecer

aos clientes em datas comemorativas, descontos e/ou facilidades no pagamento dos serviços ofertados.

- *Telefone*: A comunicação por texto pode ter bom funcionamento em diversas ocasiões, mas um contato por ligação tem suas vantagens.
- *Atendimento personalizado com o Consultor*: Por se tratar de um atendimento direto entre a organização e o cliente, serão constantes os treinamentos destinados aos atendentes, para dar atendimento personalizado aos clientes e sanar as dúvidas e outras solicitações.
- *Redes sociais*: Com a alta tecnologia, pode-se dizer que a maioria dos indivíduos possuem pelo menos uma rede social e com isso tornar-se indispensável o uso desta ferramenta como meio de divulgação da consultoria. A Imagine Consultoria consta no *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* e, por meio dessas plataformas, serão divulgados os eventos realizados, como palestras, *workshops* para sanar dúvidas e/ou atender solicitações do público-alvo.

Além disso, haverá canais específicos para divulgação, a fim de tornar a Imagine Consultoria uma referência em desenvolvimento de líderes supervisores e coordenadores.

- *Site*: No site estará disponível a história da consultoria, missão, visão e valores; o modo de atuação no mercado, os serviços prestados de forma transparente para facilitar o entendimento dos clientes. Além disso, terá também um espaço *chat* com o objetivo em atender as solicitações, de modo a passar informações rápidas e direcionadas aos serviços mais adequados para cada necessidade.

Como um canal específico de comunicação, será apresentado na Figura 2 o Site da Consultoria, também com as considerações específicas para sua utilização.

Figura 2 - Site da Consultoria



Fonte: Autores (2019)

Cabe ressaltar que a aula foi desenvolvida em um Laboratório de Informática, nas dependências da Fatec e, que as carteiras estão dispostas do modo tradicional.

O professor fica ao lado dos alunos, orientando a execução do trabalho.

Os recursos digitais utilizados são o Pacote Office e a Internet.

Avaliação da aprendizagem

A disciplina Projeto de Recursos Humanos II é ministrada com o propósito de estimular ao máximo a participação dos alunos e desenvolver competências comportamentais de gestão como: Planejamento, Trabalho em Equipe; Organização; Comprometimento e Autoavaliação.

Em função desses objetivos e do conteúdo que, necessariamente prevê a elaboração de um projeto em equipe, a avaliação é continuada.

O Projeto de Recursos Humanos entregue no final do semestre tem nota atribuída de zero a dez (0 a 10) e é entregue em duas etapas, primeiro e segundo bimestres letivos, pois segue o calendário acadêmico.

Cada uma das etapas do projeto tem nota atribuída e possibilita a revisão do conteúdo.

Resultados

O que pode ser observado na realização do trabalho é que por meio das metodologias ativas, conseguimos obter maior participação dos alunos, contribuindo para a união e sinergia do grupo, bem como chegar a resultados mais satisfatórios em relação a aprendizagem.

Dificuldades encontradas

A primeira dificuldade encontrada é que não há capacitação suficiente dos docentes para a utilização das Metodologias Ativas. As técnicas empregadas exigem uma formação específica de conceitos pedagógicos e conhecimento de tecnologia que não estão disseminados entre os docentes.

Nosso calendário acadêmico e a necessidade de auferir notas aos alunos também é um limitador.

Um terceiro aspecto a considerar é que os alunos também precisam ser treinados para participar das técnicas de metodologias ativas pois, muitos deles, preferem o ensino tradicional com apostilas e slides.

Um quarto aspecto é que não possuímos salas adaptáveis e tampouco recursos tecnológicos para serem utilizados em todas as aulas.

Considerações Finais

Relato dos alunos: O desenvolvimento do Plano de Negócio da Imagine Consultoria, com o auxílio do modelo plano de negócio do SEBRAE e da prática de metodologias ativas, combinou a abordagem teórica com a prática, essa ferramenta se mostrou um importante auxílio para a elaboração e planejamento, permitindo analisar a proposta empresarial de forma ampla e ao mesmo tempo objetiva, o que facilita a identificação dos pontos fracos.

A ferramenta possibilita analisar o aspecto visual desse modelo, fazer alterações e experimentações, tornar o processo prático, criativo, dinâmico e realista, permite acompanhar cada etapa e descrever os objetivos e quais são os passos necessários para realizá-los, além de resultar na viabilidade do projeto e sua estimativa para obter o retorno do investimento inicial. Após o desenvolvimento do plano, observou-se que o prazo de retorno do investimento é curto e os resultados esperados são positivos, gerando lucro à organização.

O desenvolvimento desse trabalho contribuiu para o desenvolvimento acadêmico por dar uma visão ampla da criação de uma empresa, aprimorando o olhar crítico e a visão estratégica dos pesquisadores. Resulta que o modelo proposto para a empresa, pode ser usado como plataforma de estudo e estruturação de empresas em implantação, ou mesmo para as empresas já existentes com o intuito de inovar a modelagem do negócio para busca do atendimento aos clientes, melhoria da competitividade e posicionamento estratégico frente ao atual cenário competitivo do mercado de consultorias.

Relato dos docentes

A aplicação de Metodologias Ativas no processo ensino aprendizagem é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento de múltiplas habilidades dos discentes e docentes.

No caso específico desse trabalho sua realização só foi possível em função de alguns aspectos: primeiro, o grupo de discentes permaneceu o mesmo, cursando as três disciplinas que possibilitaram a realização final do projeto.

O projeto foi idealizado pelas alunas no segundo semestre do curso, tendo sua continuidade no quinto e sexto semestres.

As docentes envolvidas no processo são comprometidas com a evolução dos discentes e atuam como orientadores dos alunos.

Quando o projeto foi idealizado em 2017, os conceitos de metodologias ativas não estavam divulgados e as atividades foram inicialmente desenvolvidas pelos alunos utilizando as técnicas de dinâmica de grupo e painel, que possibilitaram a construção e sedimentação dos primeiros conceitos que deram origem ao projeto final.

Referências

ANDRADE, M. M. Introdução a metodologia do trabalho científico. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BURKE, W. W. Organization change: theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T. & MANSI, V. Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: InHouse, 2013.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1998.

IBCO, Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações. Disponível em: <<http://ibco.org.br/pesquisas-ibco/>>. Acesso em 26/08/2018 às 10h05min.

Metodologias Ativas: <http://www.webquestfacil.com.br/>

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

QUINTELLA, H. M. Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHERMERHORN, H. Fundamentos de comportamento organizacional. 2ª. Porto Alegre: Brookmam, 1999.

SEADE, Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/pesquisa-do-seade-analisa-a-localizacao-de-sedes-de-grandes-empresas/>>; Acesso em 25/08/2018 às 16h20min.

TACK, A. A liderança motivacional. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora ttda, 1989.