

## Consultoria de recursos humanos – ‘insight’

A teoria afirma que a consultoria é uma actividade orientada para apoiar as organizações na concretização dos seus objectivos: melhorar a performance (volume, rentabilidade, qualidade de produtos e serviços), assegurar a sustentabilidade e garantir notoriedade. O valor acrescentado dos profissionais de consultoria advém da aplicação de conhecimentos e competências que as organizações contratantes de serviços não detêm por opção estratégica ou tática. Neste contexto, o desempenho em consultoria é avaliado na directa proporção em que a actuação dos profissionais influencia positivamente as variáveis mencionadas dos seus clientes.

Embora possa parecer demasiado simples, tendo presente a multiplicidade de dimensões que suportam e influenciam a actividade de consultoria, a afirmação é inteiramente verdadeira. Tal não significa que um projecto realizado com apoio externo bem estruturado e concretizado tenha impacto positivo relevante. Assim como um outro que seja um completo desastre (ouvi dizer que também acontece...) faça ruir pela base uma organização sólida. Por quê? Relevância.

O sucesso de um projecto começa por ser condicionado muito antes da identificação da necessidade de intervenção que lhe dá origem. É no momento em que determinada organização analisa o contexto de actividade, caracteriza o seu posicionamento, clarifica a sua estratégia e determina como se propõe concretizá-la que se define a eficácia de qualquer iniciativa estruturante.

Nesse enquadramento, em pleno alinhamento com a dinâmica global de evolução e com objectivos ambiciosos claramente definidos, os projectos são sempre relevantes e é exigível que tenham impacto positivo na performance da organização. Conhecendo o destino, o caminho e até o

meio de transporte, só falta mesmo decidir se é mais eficaz trilhá-lo só ou bem acompanhado.

Os profissionais de consultoria, embora em alguns casos possam constituir um bom facilitador do processo de desenho da estratégia, são acima de tudo um instrumento da implementação dessa mesma estratégia quando a organização sente que a relação «custo de oportunidade» é favorável à contratação de apoio externo. E em variadíssimas situações é. Mesmo que exista capacidade para desenvolver determinada solução com recursos internos, a visão independente e a experiência em iniciativas semelhantes podem ser factores determinantes para o sucesso. A consultoria é, desta forma, uma actividade totalmente orientada para potenciar o desempenho das organizações nas suas diversas dimensões de intervenção.

### Um denominador comum

O denominador comum a todas as «organizações» e «dimensões de intervenção» é o capital humano. São pessoas que definem as estratégias, as implementam, avaliam os resultados e assumem as respectivas responsabilidades pelo seu êxito ou pelo fracasso. Assim, os recursos humanos são, e serão sempre, o derradeiro factor de competitividade das empresas e das instituições no contexto em que desenvolvem a sua actividade. Por essa ordem de razões, qualquer projecto ou iniciativa relevante integra sempre uma forte componente de mobilização e/ou desenvolvimento de competências dos colaboradores para que seja percorrido eficazmente o caminho da estratégia à acção. A missão dos profissionais de recursos humanos passa, em larga medida, por estruturar e dar consistência a esse processo que termina na concretização dos objectivos estratégicos e recomeça pela definição de novas e mais ambiciosas metas de evolução. No entanto, e tal como noutras dimensões de actividade, não é expectável que as organizações detenham todas as competências de recursos humanos necessárias à realização de todos os seus projectos. Aí, a escolha dos profissionais de consultoria é determinante.

### Questões fundamentais

A consultoria de recursos humanos é especificamente orientada para otimizar a performance dos colaboradores no âmbito do seu enquadramento, actuando de forma integrada sobre as dimensões estratégica e operacional e apoiando os líderes das organizações de forma a que estes encontrem soluções para as seguintes questões fundamentais:

- Que função de recursos humanos devo ter na minha organização e como deve estar estruturada para facilitar a concretização dos objectivos definidos?
- Como devo actuar no sentido de garantir que cada um

A consultoria de recursos humanos é orientada para otimizar a performance dos colaboradores no âmbito do seu enquadramento, actuando de forma integrada sobre as dimensões estratégica e operacional e apoiando os líderes das organizações.



Os melhores profissionais de consultoria de recursos humanos são aqueles que desenvolvem projectos «relevantes» e que contribuem de forma «tangível» para o crescimento sustentado das organizações.

dos meus colaboradores conhece a estratégia global e, acima de tudo, sabe como deve actuar no sentido da sua prossecução?

- O que devo fazer, e como, para assegurar que os colaboradores têm todas as competências necessárias para desempenharem as suas funções de forma eficaz?

- Que processos e sistemas devem ser implementados para estruturar e tornar eficaz a gestão do capital humano em todas as suas dimensões (planeamento de recursos humanos, recrutamento e selecção, gestão da performance e de carreiras, compensações e benefícios, formação e desenvolvimento de competências, gestão de saídas e gestão administrativa de recursos humanos)? A resposta a estas questões é imperativamente distinta de organização para organização e condicionada por factores como os seguintes: envolvente, cultura, sector de actividade, posicionamento, dimensão e estrutura. As soluções de recursos humanos a implementar numa instituição pública têm de contemplar as particularidades que a distinguem de uma sociedade anónima multinacional, que por sua vez tem características que não podem ser adaptadas a uma outra entidade privada local de gestão familiar. No entanto, o racional subjacente à abordagem a concretizar para responder a cada questão é sempre o mesmo:

1. Compreender a estratégia e a organização;
2. Desenvolver a abordagem;
3. Detalhar actividades e resultados a atingir (estratégicos e operacionais);

4. Implementar a metodologia;

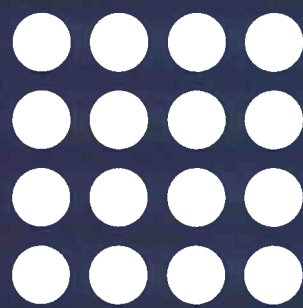
5. Avaliar os resultados.

Assim, «trilhar o caminho bem acompanhado» significa seleccionar os parceiros de consultoria que melhor assimilam as estratégias, integram a cultura organizacional, desenvolvem abordagens adaptadas a realidades específicas, são claros nas actividades a realizar, detalham os resultados a atingir, implementam metodologias que contemplam transferência de conhecimento para os profissionais das organizações e promovem uma avaliação transparente do valor acrescentado que criam.

É frequente afirmar-se que é muito difícil medir o efectivo impacto da implementação de iniciativas de recursos humanos, porque muitos dos resultados a atingir se situam no campo do «intangível» (efectivo alinhamento estratégico dos colaboradores, motivação induzida pela realização de iniciativas de comunicação e nível de desenvolvimento de competências comportamentais após a formação, entre outros). No entanto, e tal como referido, o desempenho em consultoria é avaliado na directa proporção em que a actuação dos profissionais influencia positivamente as variáveis de performance, sustentabilidade e notoriedade dos seus clientes.

Assim, como conclusão, é legítimo assumir que os melhores profissionais de consultoria de recursos humanos são aqueles que desenvolvem projectos «relevantes» e que contribuem de forma «tangível» para o crescimento sustentado das organizações. ■■

Eduardo Scarlatti



**RAY**  
Human Capital

**Consultoria e Serviços em Capital Humano**

Visite-nos em [www.rayhumancapital.pt](http://www.rayhumancapital.pt)