



O PAPEL DO CONSULTOR INTERNO NO PROCESSO DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO

Ronaldo Bernardo Junior

ronaldoufrjr@yahoo.com.br

É Professor EBTT do CEFET-RJ, na Unidade de Ensino Descentralizada (UnED) Itaguaí.

Ana Clara da Cunha Ferreira Leite

anaclarafleite@hotmail.com

É Professora EBTT do CEFET-RJ, na Unidade de Ensino Descentralizada (UnED) Itaguaí.

Priscila de Jesus Freitas

priscilajfp@yahoo.com.br

É Professora EBTT do CEFET-RJ, na Unidade de Ensino Descentralizada (UnED) Itaguaí.

RESUMO

No contexto de um mundo globalizado as empresas têm a necessidade de obter melhores resultados utilizando menos recursos para que sejam competitivas, o que deve lhes permitir fazer frente à concorrência em um mercado de feroz competição. Com o ambiente em constantes mudanças, as organizações tiveram que lançar mão de ferramentas de gestão para reagir diante da nova realidade que se desenhava, e nesse aspecto, a consultoria interna apresentou-se como uma possível resposta às inúmeras demandas emergentes. O objetivo do presente trabalho é apresentar uma possibilidade de atuação do consultor interno na ativação do processo motivacional nas organizações, a partir do entendimento que funcionários motivados produzem mais e melhor. Após uma construção teórica chegou-se ao entendimento sobre as possibilidades de atuação do consultor interno para a ativação do processo motivacional, e a partir daí são apresentadas algumas sugestões que podem levar a uma melhora nos resultados almejados pelas organizações.

Palavras-chave: consultoria interna, motivação, organizações.

ABSTRACT

In the context of a globalized world companies have the need to obtain better results using fewer resources to be competitive, which should enable them to face competition in a fierce competition market. With the ever-changing environment, organizations have had to resort to management tools to react to the new reality that drew, and in this respect, the internal consultancy was presented as a possible answer to the many emerging demands. The objective of this study is to present a possibility of internal consultant role in the activation of motivational process in organizations, based on the understanding that motivated employees produce more and better. After a theoretical construct came to the understanding of the possibilities of action of the internal consultant to the activation of the motivational process, and from there are some suggestions that can lead to an improvement in the results desired by the organizations.

Keywords: internal consulting; motivation; organizations.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vêm passando por mudanças do ambiente externo que impactam profundamente na maneira de fazer negócios. O que hoje é um elemento desconhecido, amanhã pode emergir e obrigar as empresas a se adaptarem para responder às novas demandas e manterem-se competitivas.

O aumento da concorrência, mudanças mais rápidas com frequentes transformações no cenário político-econômico, leva as empresas a tornarem-se mais produtivas no mesmo momento em que, obrigadas alcançar metas de custos, diminuindo o quadro de funcionários.

Neste quadro que se desenha, a Consultoria Interna tem se apresentado como um instrumento eficiente no sentido de aproveitar os Recursos Humanos já existentes dentro da organização para gerar mais valor ao negócio.

Ao se falar e refletir sobre Consultoria Interna vale ressaltar que sempre serão permitidas novas abordagens, e independente do foco escolhido, haverá outras possibilidades. Isso porque sua prática é comum mundialmente, e existe uma grande variedade no modo de atuar, com diferentes graus de importância, nobreza e refinamento.

Ao escolher a Consultoria Interna como ferramenta na gestão organizacional, deve-se prestar atenção a vários elementos, em especial às características da empresa e à figura do consultor interno. Esse profissional é “peça-chave” no sucesso na utilização do modelo, pois é ele quem conduzirá o trabalho nas áreas-clientes, funcionando como um elemento de ligação entre as expectativas da empresa com as expectativas dos funcionários em geral.

Devido ao fato de que a atuação do consultor interno exige uma interação constante com os demais colaboradores, sua prática pode desencadear na geração de uma relação de confiança, o que pode estimular a motivação dos colaboradores, além de oferecer mais rapidez de resposta aos problemas surgidos.

A consequência da utilização da consultoria interna pode ser muito vantajosa no que se refere a obter vantagens do melhor aproveitamento das pessoas, pois além de ter o escopo do trabalho otimizado, podem vir a produzir mais e com melhor qualidade por estarem motivadas.

A motivação é um fator intrínseco, inerente a cada pessoa. O papel do consultor interno deve ser, então, o de auxiliar na criação de um ambiente propício para que o processo motivacional seja iniciado. Segundo Bergamini (1997), “não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos”.

Como as empresas têm diferentes fatores influenciando o ambiente e contam com pessoas de personalidade e expectativas diferentes, pode-se concluir que a tarefa de criar ambiente propício à motivação não segue um modelo rígido. Devido às características necessárias à sua implantação, a consultoria interna pode estimular a motivação.

Portanto, com a inter-relação entre os elementos consultoria interna e motivação organizacional, emerge a curiosidade de interpretação sobre se, o consultor interno, na execução de suas atividades, pode vir a contribuir para a ocorrência da motivação organizacional.

O que se pretende com o presente estudo é investigar uma possibilidade para a utilização dos consultores internos nas organizações, a fim de obter um diferencial competitivo.

Este trabalho se propõe abordar as possíveis contribuições da consultoria interna como estratégia para incentivar o processo motivacional nas organizações.

Para que haja a consultoria interna, é necessária a figura do consultor. Este deve estar provido de competências condizentes com as necessidades da organização. As habilidades, conhecimentos e os comportamentos necessários para o processo de consultoria têm que ser desenvolvidos a um nível elevado, o que faz com que a empresa e os colaboradores tenham uma relação “ganha-ganha”.

No âmbito acadêmico, esse estudo poderá contribuir como fonte de pesquisa, auxiliando num possível apoio do meio acadêmico às organizações quanto à implantação e utilização da consultoria interna. Como representa uma contribuição acadêmica a uma organização, consequentemente uma parte da sociedade também será beneficiada.

Com mudanças ocorrendo a todo instante, há uma grande alteração nos cenários que influenciam a vida de muitos trabalhadores. Para fazer com que essas mudanças atuem de forma positiva e saber transformá-las em estratégia competitiva, é necessário que as informações transitem com um bom fluxo dentro das organizações, e olhares mais atentos, menos envolvidos com os problemas das áreas, podem se beneficiar dessas mudanças para

gerar estímulos que incentivem o processo motivacional, a fim de direcionar melhor os esforços e contribuir para que a postura dos colaboradores diante dos fatos seja proativa. Paralelamente a esses fatores, compreende-se a organização como um organismo vivo, que interage com o meio no qual se situa. Funcionários motivados trabalham com a ideia de melhoria contínua, buscando maneiras de melhorarem o desempenho de suas atividades, que podem estar relacionadas com questões tecnológicas, políticas, de meio ambiente ou de qualquer outra natureza. Assim, a empresa melhora nesses aspectos, consome recursos de forma mais racional e continua o processo de interação com o ambiente externo. Daí a importância desse trabalho para a sociedade.

2 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, utiliza-se o método baseado no paradigma hipotético-dedutivo, onde a formulação das hipóteses que são testadas conduz à dedução de alguma coisa com a intenção de buscar relacionamentos causais entre os elementos.

Para o conceito-síntese de paradigma, concorda-se com a visão do autor Thomas Khun (1975), que diz que “um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma”.

De acordo com Vergara (2004), quanto aos fins este trabalho está definido como uma pesquisa de investigação descritiva e explicativa, pois irá descrever as possíveis utilizações do consultor interno nas empresas e esclarecer a possível utilização do consultor interno como incentivador do processo motivacional nas organizações.

Devido à fundamentação teórica para apresentar assuntos voltados para a contribuição que os consultores internos podem dar ao processo motivacional nas organizações, quanto aos meios esta pesquisa está classificada como bibliográfica.

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica em livros, Internet, artigos periódicos, revistas. Os dados bibliográficos foram tratados de forma qualitativa. A pesquisa, por ser unicamente bibliográfica, tem suas limitações na medida em que está sujeita à subjetividade dos pesquisadores.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONSULTORIA INTERNA

A consultoria interna surgiu da necessidade das empresas em não somente facilitar a comunicação e a informação, mas também oferecer algo a mais a seus clientes internos, saber suas reais necessidades e se aproximar deles.

A consultoria interna acontece quando um funcionário da organização presta serviços de consultoria para outro funcionário ou para uma outra área. O funcionário prestador do serviço pode ser um consultor interno ou um funcionário de cargo com nomenclatura diferente, mas que nesse determinado momento desempenha a função de consultor interno. Logo, a consultoria interna pode ser desenvolvida por um consultor interno ou por um funcionário de um outro cargo.

Segundo Orlickas (2004), as empresas, muito preocupadas em oferecer os melhores serviços a seus clientes externos, perceberam que aquilo que as diferenciariam de outras organizações seriam seus funcionários. Como o atendimento ao cliente externo passa pelo cliente interno, as empresas pensaram então em oferecer também a eles o mesmo encantamento, o mesmo padrão de atendimento e excelência nos serviços, pois também se verificou que quando motivados os funcionários produzem mais e com maior qualidade (ORLICKAS, 2004; OLIVEIRA, 2006).

De acordo com a autora acima citada, a consultoria interna pode ser praticada por um funcionário cuja existência do cargo se deve exclusivamente para esse fim, ou também por um colaborador que desempenhe outra atividade específica na maior parte do tempo, mas que, em determinados momentos, interagem com certa frequência com outras áreas ou cargos diferentes do seu, a fim de obter melhorias nos mesmos. Muitas vezes essa interação constante não está colocada formalmente na descrição das atividades inerentes ao cargo, motivo pelo qual muitas vezes a consultoria interna é exercida sem o conhecimento de que está sendo praticada (OLIVEIRA, 2006).

Devido às diferenças entre as empresas, das pessoas que a compõem e dos momentos diferentes que elas vivem, a consultoria interna pode atender perfeitamente às necessidades de

uma empresa e não atender as de outra, por isso é importante verificar o momento e as características das organizações antes de iniciar o processo de implantação desse modelo.

Geralmente, os autores referem-se à consultoria externa como sendo consultoria empresarial, pois, de acordo com Oliveira (2006), somente o consultor externo consegue exercitar em plenitude a consultoria empresarial. Isso porque, no geral, as regras impostas ao consultor interno por ele fazer parte da hierarquia da empresa, acabam por colocar limites em sua atuação.

Entende-se por Consultoria de Organização (CO) a 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 (IBCO, 2007).

Tal definição deixa claro que os consultores empresariais devem ser pessoas com adequada formação para investigar, identificar, estudar e solucionar problemas da empresa cliente. Também fica clara a separação entre o profissional de consultoria, que pode ser autônomo ou subordinado a uma empresa de consultoria, e a empresa recebedora dos serviços propostos.

No conceito de consultoria interna, foram abordados autores que, embora apresentem visões diferentes sobre o assunto, convergem para o sentido de que para haver consultoria interna é necessária a interação do consultor interno com o cliente interno, objetivando conseguir as melhores soluções para a organização.

Pode-se definir consultoria interna como “o conjunto de atividades desenvolvidas por um profissional multidisciplinar da organização, com o objetivo de desenvolver, influenciar e assessorar de forma consistente e articulada os clientes internos” Canutti (1998). Isso significa que, no processo de implantação da consultoria interna, as empresas devem contar com funcionários que apresentem o perfil de generalistas, mas que, dependendo da situação, saibam atuar também como especialistas. Canutti (1998) também salienta que o Consultor Interno pode atuar em determinados momentos como assessor, o que embora seja mais condizente com a realidade, nem sempre é explicitado nas bibliografias.

Orlickas (2004) diz que a Consultoria Interna ocorre quando “o Consultor Interno, que é um facilitador, efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas”. Ressalta também que curiosamente, muitas organizações que trabalham com o modelo de consultoria interna não sabem identificá-lo como tal, fazendo com que muitos profissionais exerçam a função de consultor interno e não sejam definidos corretamente. Essa falta de percepção ou de conhecimento impede que se trabalhe com o profissional de maneira diferenciada, afim de que ele desenvolva habilidades de consultoria e traga melhores resultados para a empresa.

Sendo assim, têm-se várias empresas que apresentam seu *staff* exercendo atividades referentes à consultoria interna em tempo parcial ou até mesmo integral, sem que isso esteja colocado formalmente na descrição do cargo ou sem nem mesmo saber que as atividades realizadas são de fato consultoria interna.

Segundo Oliveira (2006), antes de implantar a consultoria interna, as organizações devem reestudar, redimensionar e readaptar as políticas em relação aos objetivos estratégicos, tendo em vista a missão das áreas dos clientes internos. Esse cuidado faz com que o processo de implantação e os frutos colhidos pelo resultado do trabalho sejam melhores.

Orlickas (2004) coloca que a consultoria interna é algo dinâmico, portanto seu processo de implantação não pode estar preso a normas rígidas. A autora coloca o caso da implantação do processo mais voltado para consultoria interna de Recursos Humanos, entretanto, as etapas seriam equivalentes ao processo de implantação da consultoria interna em quaisquer outras áreas, sempre se atendo às especificidades, conforme é exposto abaixo:

Oportunidades no modelo de consultoria interna

De acordo com Orlickas (2004), as organizações têm muito a ganhar na utilização do modelo de consultoria interna, desde que se atenham a detalhes que fazem bastante diferença e que têm muita importância no andamento do trabalho dos consultores internos. As oportunidades podem se traduzir em vantagem competitiva, e deve-se observar que, na maioria das vezes, as vantagens estão interligadas umas com as outras:

Monitoração imediata dos focos de insatisfação: Decorrente da proximidade entre o consultor interno e o cliente, é possível avaliar constantemente as possibilidades de insatisfação dos funcionários. Assim, o consultor pode recomendar aos líderes ações para um adequado ajuste.

Proximidade entre cliente e consultor: A proximidade entre o consultor e o cliente proporcionados pela consultoria interna, permite atender a grande parte das necessidades dos empregados, pois o modelo por si só já insinua a ocorrência de sinergia, que é estratégico no trato consultor-cliente. Essa proximidade permite também uma maior rapidez de resposta no que se refere à resolução dos problemas ocorridos.

Multifuncionalidade do consultor interno: O modelo propõe que o consultor interno tenha uma visão macro do ambiente, e também das questões que venham a surgir. Isso possibilita o enriquecimento da função do cargo, e o conseqüente ganho dos profissionais envolvidos.

Geração de uma relação de confiança: A geração de uma relação de confiança é uma vantagem advinda de um relacionamento onde tanto o consultor como o cliente saem ganhando, pois eles interagem, compartilham informações, valores e ideias e solucionam problemas.

Consultor interno como funcionário da organização: Por pertencer ao quadro de funcionários da organização, o consultor interno está presente todos os dias e conseqüentemente apresenta maior conhecimento dos aspectos relacionados à cultura e ao ambiente informal da empresa, bem como pode ter um acesso maior a grupos e pessoas.

Principais diferenças entre consultor interno e consultor externo

A consultoria interna apresenta vantagens e desvantagens em relação à consultoria externa. Por isso é importante saber as diferenças entre ambas, a fim de melhor planejar o processo de consultoria, bem como a forma de interação com os consultores.

Como visto, o consultor interno é um funcionário da organização, e está submetido à hierarquia da mesma. Já o consultor externo pode ser um consultor autônomo ou um profissional de uma empresa de consultoria, que seja funcionário dela ou esteja simplesmente associado.

Oliveira (2006) expõe que o consultor interno, por ser funcionário da empresa, tem como vantagens sobre o consultor externo um maior conhecimento da cultura e outros aspectos da organização, e está presente todos os dias, o que possibilita avaliar e controlar bem próximo o resultado do seu trabalho e corrigir imperfeições em tempo hábil. Possui também maior acesso a pessoas e grupos da empresa, além de possuir algum poder informal decorrente de maior interação com as pessoas e grupos.

As características inerentes ao escopo do cargo do consultor interno fazem com que ele desenvolva certas habilidades a fim de ser um facilitador da transição interna. O consultor é um agente de mudanças, e como tal deve assessorar seu cliente para o atingimento desse objetivo, pois, apesar de não apresentar poder sobre as decisões, ele tem o papel de ser um facilitador para a realização das atividades e um garantidor da qualidade em todas as etapas do processo.

Em contrapartida, o consultor externo, por não ser funcionário da empresa-cliente, tem como vantagens sobre o consultor interno uma melhor aceitação nos escalões superiores da organização, pois geralmente sua contratação é realizada pela mesma. Possui também maior experiência, pois realiza serviço semelhante em diferentes empresas, além de poder correr maiores riscos, ter maior liberdade para dizer e fazer as coisas, além de ter maior imparcialidade.

Como desvantagens do consultor interno na comparação com o consultor externo, é um profissional que geralmente tem uma menor aceitação da alta administração, menos experiência, e menor liberdade de atuação, de expor opiniões e realizar implementações.

Já as desvantagens do consultor externo estão relacionadas a não fazer parte da empresa-cliente, pois assim tem menor conhecimento dos aspectos informais, não tem poder formal, e seu acesso informal a pessoas e grupos é menor, além de geralmente não possuir presença diária.

Verificamos então que a vantagem que um tipo de profissional leva sobre o outro, em certo aspecto, desencadeia a uma desvantagem, devendo a empresa ponderar sobre o que for mais significativo segundo o seu momento atual e planejamento e perspectivas para o futuro, para que a presença de um consultor, sendo ele interno ou externo, signifique de fato uma vantagem.

Oliveira (2006) também expõe que caso haja consultores internos no quadro de uma organização e que ela contrate os serviços de um consultor externo, o ideal é conseguir que eles trabalhem simultaneamente, para obter um maior resultado da atuação de cada um deles.

3.1.1 Competências em Consultoria

Para exercer o cargo de Consultor Interno, o profissional ocupante do cargo deve apresentar competências condizentes com a função, visando exercê-la de modo a maximizar os resultados da organização. Essas competências são basicamente as mesmas de um consultor externo, sendo que, como em qualquer projeto, uma ou outra ficará mais evidente ou será mais solicitada dependendo da situação.

Eltz; Veit (1999) reforçam a ideia de que o consultor interno deve ter princípios que norteiem suas ações, e que “a fidelidade para com a essência do papel de consultor deve ser permanentemente reforçada e revigorada”, em outras palavras, sabendo do seu papel diante da organização e da sociedade, o consultor deve buscar desenvolver-se como pessoa e como profissional. Crocco e Guttmann (2005) ampliam essa ideia ao discorrer sobre as qualificações (as áreas que o consultor tem competência para atuar), dizendo que elas são formadas pela experiência, educação e diferenciais. Isto porque a experiência ajuda a consolidar os conhecimentos, a educação aumenta o conhecimento e os diferenciais aumentarão seu valor perante a empresa e a sociedade. Cabe a velha máxima de que se a “matéria-prima” não for boa, o “produto final” também não será.

Oliveira (2006) descreve o lado de comportamentos, de habilidades e o de conhecimentos importantes a um consultor na execução de suas tarefas. O comportamento é a forma de o consultor se posicionar diante das situações; as habilidades podem ser postas como sendo o “jogo de cintura” e o conhecimento, o nível de preparo para gerar resultado. Em cada uma dessas três esferas há características importantes a serem observadas e colocadas em prática.

Competências de comportamento

Na esfera comportamental, faz-se necessária a interação do consultor interno com as situações que lhe são apresentadas, exigindo-lhe racionalidade, sólida cultura e valores, e saber trabalhar com erros. Ainda no lado comportamental, é necessário que o consultor tenha a crença de que são as pessoas que de fato alavancarão a empresa, logo, deverá ter comprometimento com elas, desenvolver um clima de confiança e diálogo amplo e otimizado num adequado relacionamento.

Competências de habilidades

Ao falar nas habilidades, é esperado do consultor ter foco na inovação, e para tanto necessita de comprometimento, agressividade, qualificação e flexibilidade, para que, sendo o caso, mude o rumo para aproveitar uma oportunidade.

No relacionamento com os clientes internos, o aconselhamento adequado é muito importante ao consultor, por isso ele deve ter visão abrangente e saber trabalhar em equipe, visando saber aconselhar na tomada de decisões e orientar no estabelecimento de prioridades.

Deve ter habilidades de planejamento, para que as situações não ocorram ao sabor dos acontecimentos, e sim com a interferência do consultor nesse processo, por meio de seu autocontrole administrativo e pensamento estratégico. Sua capacidade de resolver conflitos e de administrar o tempo tem de ser aguçada, para poder trabalhar com o elemento surpresa da melhor maneira possível e manter sua credibilidade em relação aos prazos previamente estipulados.

No papel de agente de mudanças, a ética deve orientar suas ações, e o consultor obrigatoriamente deve possuir respeito ao ser humano, além de transmitir otimismo e segurança. Caso seja necessário, usar o *feeling* no tratamento dos problemas, mas com embasamento, realismo e sempre sabendo assumir responsabilidades.

Competências de conhecimento

Outra esfera muito importante é o conhecimento, pois esse é o principal “produto” oferecido pela consultoria. Logo, espera-se do consultor interno elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria e em administração, a fim de entender a responsabilidade das suas atividades na interação com a organização. Segundo Block (2001), deve também pensar grande e ter visões de longo e de curto prazo alinhadas ao raciocínio lógico, para desenvolver situações alternativas interessantes aos clientes e poder transformar o impossível em possível; enfim, precisa ter inteligência empresarial.

Nos dias atuais, conhecimentos em economia e política internacional tornam-se indispensáveis. O consultor interno deve saber onde buscar e consolidar informações, pois deve estar sempre preocupado com sua credibilidade. Outro ponto importante é saber interferir no ambiente, para o trabalho ser gratificante não somente do ponto de vista financeiro.

Verifica-se assim que o consultor, no papel de agente de mudanças, executa seu trabalho tão somente mediante a interface com os funcionários da organização, e que, para tanto, é necessário que ele tenha um bom nível de competências.

3.2 ORGANIZAÇÕES

Existe uma grande variedade de tipos de organizações, portanto é importante deixar bem claro a qual direção pretende-se chegar ao referir-se a elas. O objeto desse estudo são as *organizações formais*, porém, para melhor compreendê-las, é importante entender o conceito de *organizações sociais*, pois estas ajudam a compor o ambiente externo das organizações de maneira relevante.

O que distingue as organizações sociais das organizações formais é que as últimas foram constituídas deliberadamente para conseguir certas finalidades. Se, para conseguir algo se necessita de um esforço coletivo, funda-se uma organização com o intuito de coordenar o esforço dessa coletividade e fornecer incentivos para que outras pessoas se juntem às que já estiverem presentes para que juntos atinjam o mesmo fim. Já nas organizações sociais, o aspecto mais relevante a ser observado é a forma como a conduta humana é organizada na sociedade.

Pelo fato de existir, as empresas impactam no capital distribuído às pessoas ligadas a ela. Pode-se dizer então que as organizações formais interferem nas sociais, e vice-versa.

Contando com a figura do consultor interno no contexto organizacional, é esperado extrair das organizações um melhor desempenho, advindo pelo ganho obtido pela ativação do processo motivacional nos funcionários.

Vários autores apresentam diferentes pontos de vista sobre a definição de organização. Para melhor contextualização, o presente trabalho apresenta o ponto de vista de alguns que contribuíram de maneira relevante para o mundo empresarial.

Uma importante contribuição para as organizações partiu de Senge (1999), que iniciou a ideia de organização que aprende. Nela, a capacidade de aprendizado é encarada como a via para o incremento de competências e para a conquista do desenvolvimento. Desse modo, todas as pessoas pertencentes ao quadro da organização devem ser encaradas como aprendizes, inclusive as pessoas dos níveis hierárquicos mais elevados.

Com seus pensamentos, Senge (1999) expôs a importância das organizações manterem um crescimento baseado no conhecimento, pois não se pode “comprar” ou simplesmente tentar adotar uma prática na empresa somente porque ela foi bem sucedida em outra, pois as pessoas são diferentes, bem como suas visões de mundo e da maneira como elas interagem e percebem o ambiente externo.

No contexto organizacional, a administração tem como missão estabelecer o equilíbrio entre as diferentes expectativas das partes envolvidas. Senge (1999) teve percepção apurada ao apontar o surgimento e as implicações da sociedade baseada no conhecimento e a mudança de perfil do trabalhador.

Para definir organizações, Chiavenatto (1992) defende o ponto de vista de que elas interagem e são alteradas pelo ambiente global, principalmente pelas tendências da era em que se vive. Em seu conceito de organização, ele expõe a ideia de que ela é um organismo vivo, e por isso está inserida num ambiente de mudanças. Portanto, com o passar do tempo, haverá mudanças internas ou externas à organização, o que fará com que ela tenha de se adaptar, sendo que, para tanto, seus objetivos devem poder ser mudados e alterados também. Chiavenatto (1992) passa a ideia de que novos fatores, mesmo que num primeiro momento possam parecer não estar relacionados com o dia-a-dia das organizações, tendendo a fazer com que as empresas se alterem ou modifiquem para poder responder a esses novos elementos.

De acordo com Drucker (1997), a Revolução Industrial permitiu que o conhecimento se tornasse um bem acessível às empresas. O autor diz que, para as organizações transformarem o conhecimento em conhecimento produtivo, elas devem ser baseadas no conhecimento, e as funções definidas pelas atividades. Com isso, Drucker quis dizer que as empresas devem possuir o conhecimento, e saber transformá-lo em algo produtivo, para dessa forma gerar resultados, além de apresentar a ideia de especialização do conhecimento.

Drucker já previra antes, que os trabalhadores do conhecimento iriam tomar o lugar dos trabalhadores manuais. Na natureza, assim como nas empresas, o que dá forma a um organismo é a organização produzida pela informação. Em ambos os ambientes, o estado natural das coisas é a desorganização. Caso seja deixada por sua conta própria a tendência de tudo é a desordem. Logo, qualquer coisa organizada é, de certa maneira, antinatural.

A administração tem como intuito reorganizar continuamente, fazer com que as organizações tenham ordem de fato. Nesse sentido, Drucker (1997) prega que a informação não está presente nas empresas, e sim os dados, pois não há métodos sistemáticos e disciplinados para conseguir informações sobre o exterior da organização. Ele acredita numa revolução que tem a ver com dados que se transformam em organização, através das informações de trabalho.

Ambos os autores se aproximam em seus conceitos ao atribuir a característica de sistema à organização, pois, desse modo, os elementos componentes são fundamentais para o bom funcionamento do mesmo, e verifica-se que na época atual para as empresas cumprirem o princípio contábil e social da continuidade, devem estar sempre aprendendo, flexibilizando e se informando.

A consultoria interna apresenta-se nesse contexto como um braço de apoio da administração, e na missão de contrabalancear as expectativas, pode vir a incentivar a ativação do processo motivacional.

De acordo com Vasconcellos; Hemsley (1986), as organizações formais são organizações que foram formalmente estabelecidas com o intuito de conseguir certas finalidades, certos objetivos específicos. Os autores deixam bem nítida a ideia de comunicação nas organizações, pois este é um fator fundamental para o atingimento do sucesso, sendo um termômetro do engajamento dos funcionários e de suas interações. Outra ideia bem clara é a existência da hierarquia, pois mesmo que existam poucos níveis hierárquicos, estes não podem deixar de existir, para que o poder e o conhecimento sejam devidamente administrados, a fim de obter um alto padrão de desempenho.

Atualmente, ao falarmos de organizações formais, remetemo-nos à ideia de Senge (1999), sobre organização que aprende, devido à velocidade das mudanças na sociedade e à demanda que por elas são geradas às organizações, fazendo com que as empresas tenham que ter uma grande velocidade para aprender e mudar, com o intuito de acompanhar essa evolução e obter alto padrão.

Peters e Waterman Jr. (1983) *apud* Oliveira (2006) dizem que há certos atributos que caracterizam empresas inovadoras e de alto padrão. Essas posturas são necessárias para a empresa prosperar num ambiente cada vez mais competitivo, tendo a consciência de que são as pessoas que de fato representam um diferencial em relação à concorrência, e que a sinergia proporcionada por profissionais preparados e motivados é que traz o ganho adicional às organizações.

A estrutura e o ambiente organizacional

De acordo com Mintzberg (1995) existem cinco estruturas dentro das empresas, cada qual com sua função específica, mas que podem interagir de várias maneiras. Essas estruturas podem estar ligadas ao vértice estratégico, linha hierárquica, centro operacional, tecnoestrutura ou ao pessoal de apoio.

O vértice estratégico seria o alto escalão empresarial, de onde partem as estratégias e planejamento. A função dessa estrutura é assegurar que a empresa cumpra seu papel com eficácia. Para tanto, deve interagir com o ambiente externo, a fim de decodificar as informações recebidas dele e comunicá-las à estrutura organizacional.

A linha hierárquica seria formada pelos gestores de linha, e tem a função de adaptar as estratégias às demandas emergentes, além de interligar os demais elementos da estrutura, mais acentuadamente o Vértice estratégico e Centro operacional, que mantêm uma maior proximidade com essa estrutura.

O centro operacional é onde acontece o processo produtivo, o famoso “chão de fábrica”. É para essa estrutura que as demais vivem em função, pois dessa estrutura é que parte o produto final da empresa, que pode ser um produto propriamente dito ou pode ser também um serviço.

A Tecnoestrutura é que possibilita a adaptação do sistema às demandas, através da comunicação das informações advindas da observação e avaliação do funcionamento do sistema e do sistema em si aos gestores de linha hierárquica. Dessa estrutura fazem parte os analistas das áreas de apoio, que não estão na produção.

O Pessoal de apoio refere-se ao suporte do sistema inteiro. As atividades operacionais desta estrutura visam a sustentação e/ou promoção do processo produtivo.

De acordo com Moro (1997), o ambiente organizacional está inserido em um ambiente maior, que é comumente chamado de mercado. O mercado, especificamente falando, é o lugar onde as empresas vão oferecer seus produtos e serviços a um público consumidor. O consumidor, caracterizado na figura do cliente, é um componente essencial para a existência do mercado, pois para que as organizações produzam bens e adaptem serviços, é necessário que haja alguém interessado em adquiri-los.

O mercado também se insere em um ambiente maior, que é designado *sociedade*. A sociedade é dinâmica, está em constante transformação, e é formada por um conjunto de pessoas com cultura próprias, regidas por leis específicas. Uma sociedade, ou várias juntas, compõe um país, que por sua vez também faz parte de um ambiente ainda maior, que estão representadas na figura de blocos econômicos entre outros.

E esse ambiente grande, complexo, cheio de variáveis permite a ocorrência da chamada “reação em cadeia”, que é quando há mudança num ambiente maior, que conseqüentemente irá afetar os ambientes de menor complexidade. Devido à possibilidade de ocorrência da reação em cadeia, os administradores devem estar constantemente atentos ao que acontece no mercado, no ambiente ao seu redor como um todo.

E é nesse ambiente complexo que o consultor deve emergir suas competências, a fim de auxiliar os clientes internos na realização das atividades e ajudar a tornar o ambiente organizacional o melhor possível.

Atuação do consultor interno nas organizações

No ambiente organizacional, o consultor interno deve apresentar postura proativa diante das situações que se desenham. Segundo Orlickas (2004), se desempenhar a fundo as competências de consultoria, o profissional pode ter grande responsabilidade na configuração de um bom clima organizacional e no ambiente de trabalho.

Ainda de acordo com a autora, para obter êxito no seu relacionamento com a organização, o consultor interno deve desempenhar seu papel de maneira adequada junto aos seus colegas de trabalho, utilizando-se das competências possuidoras. Deve atuar tendo em mente que ele é um facilitador na transição interna, que ele deve ajudar na resolução dos problemas, e não ser parte deles. Para tanto, tem que interar-se sobre os elementos que compõem o ambiente, e que seu comprometimento maior seja com o resultado pretendido pela organização.

No relacionamento com os colegas de trabalho, o consultor interno deve favorecer o diálogo, estabelecer uma relação de confiança, ser negociador e dar ênfase às pessoas, pois estará lidando com sentimentos.

Para solucionar os problemas, deve propor ações que possam ir à raiz dos mesmos, além de disposição para assumir riscos, sempre orientado por uma estratégia, e com a ética necessária, a fim de manter o equilíbrio. Seu cargo deve ser descrito visando conseguir atingir os objetivos propostos pela organização.

Percebe-se que para atingir seus objetivos, o consultor interno deve conhecer bem sua área de atuação para agregar conhecimentos ao cliente interno, partilhando as ações sempre com a isenção e racionalidade necessárias. No entanto, para um bom andamento e um bom desfecho do trabalho nas áreas clientes faz-se necessário um bom início, e este pode ser orientado por um adequado diagnóstico.

3.3 MOTIVAÇÃO

A observação da motivação do ser humano nas organizações começou quando as empresas passaram a fazer uma divisão mais específica do seu trabalho com o intuito de obter maior rendimento da mão-de-obra disponível. Para chegar ao nível de discussão sobre motivação profissional, deve-se primeiro compreender a formação da “matéria-prima”, isto é, as pessoas.

Neste cenário, é importante observar a visão de Angelini (1973), na qual o processo de motivação depende muito da educação individual de cada ser humano. Para o autor, o educador tem um papel fundamental nesse processo, o de agente socializador, e estes devem incutir nos educandos os padrões de cultura, de modo a permitir o desenvolvimento de certas necessidades, desencadeando assim aquisição de tipos de comportamento que permitam um eficiente ajustamento social.

Segundo Chiavenatto (1992), os primeiros esboços e tentativas relacionadas à motivação profissional podem ser observados na Teoria Clássica da Administração, criada por Henry Fayol em 1916, onde se identifica a motivação advinda da divisão específica (especializada) do trabalho e a motivação econômica do trabalhador. Vale ressaltar que a base para essa teoria surgiu um século antes, quando Adam Smith, que foi o precursor da ideia de especialização dos funcionários, observou a fabricação de alfinetes na época, em sua obra “Riqueza das Nações”.

Para Davis; Newstrom (1998), uma das abordagens mais consolidadas em relação à motivação é a teoria de expectativa proposta por Vroom, que diz que um desejo de uma pessoa de ser produtiva depende, a qualquer momento, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio para atingir esses objetivos.

A origem da palavra motivação é o latim (*motivus, movere*) e significa mover, dizendo respeito a um processo que é ativado quando o comportamento ou alguma ação é induzido, estimulado, incentivado ou explicado por um conjunto de motivos ou ações. A expressão *motivação* é usada para indicar um estado psicológico de disposição, ou então indicar a vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta.

Atualmente, compreende-se ser possível que as pessoas consigam produzir mais benefícios para as empresas dispondo dos mesmos recursos que antes, bastando para isso estarem motivadas com suas atribuições.

No contexto de um mundo globalizado, com economias emergentes competindo em preços nos mercados estabelecidos, torna-se cada vez mais importante poder contar com uma equipe motivada para o alto desempenho, pois da motivação depende a melhora nas condições gerais dos produtos e a diferenciação na prestação dos serviços.

Tem-se várias definições para motivação, tal como: “a motivação é o processo de induzir um grupo ou uma pessoa apenas, cada qual com suas personalidades e vontades distintas, a atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que se preocupam também com o atingimento de objetivos pessoais” (Megginson; Mosley; Pietri Junior, 1998).

Essa definição está aplicada à motivação nas organizações, e deixa entendido que os líderes devem saber os anseios de seus subordinados, para que possam contextualizá-los aos objetivos organizacionais, o que também faz com que a ideia de pertencimento do funcionário aumente. Os consultores internos podem utilizar da proximidade com seus clientes internos para contribuir no processo de motivação, fazendo a ponte entre as necessidades da empresa com as dos funcionários.

Ao falar-se de motivação, pode-se reparar que a expressão vem da palavra “motivo”. Segundo Penna (1975), existe um entendimento geral em que “um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não obstante, há um acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”.

O conceito de motivação é dado por diversos autores, cada um com um ângulo diferente de observação sobre o assunto, mas que concordam no fato de que a motivação é um fator intrínseco, que está dentro de cada um, e compete à pessoa criar motivos para motivar-se; nesse processo, cabe aos fatores externos criar estímulos e motivos para que a pessoa processe as informações e, dependendo das suas crenças e vivências, possa motivar-se.

3.3.1 Teorias da motivação

Existem diversas teorias no que se refere à motivação. Cada autor acrescenta elementos variáveis para complementar os pontos de vista apresentados, de modo a gerar diversos ângulos para a visão e compreensão do assunto (Bergamini, 1997).

Segundo Penna (1975), as teorias científicas da motivação tiveram início com a teoria da evolução de Darwin, que acreditava que certas ações tidas como inteligente eram herdadas. A hereditariedade se dava em ações das mais simples, como reflexo de sucção dos bebês, até as mais complexas, tais como a tendência dos pássaros de evitar o contato com os homens, apesar da ausência de experiências de contato anterior com o mesmo. Darwin nomeou as ações mais complexas de instintos, os quais julgava que surgiam através da seleção natural. Ainda de acordo com Penna(1975), acredita-se que os reflexos são menos flexíveis que os instintos, e esta condição permite um comportamento humano mais variável.

De acordo com Schrmehorn; Hunt; Osborn (1999), as teorias da motivação podem ser divididas nas categorias de conteúdo e de processo. As de conteúdo têm o foco no indivíduo e suas necessidades, e as de processo no pensamento interior ou os processos cognitivos que têm influência nas decisões do comportamento no trabalho.

Teorias da motivação de conteúdo estático

Segundo Bowditch; Buono (1997), as teorias de conteúdo referem-se ao que provoca a motivação nas pessoas efetivamente, e são chamadas de estáticas devido ao fato de que observam apenas um ou poucos pontos no tempo, sendo assim orientados para o passado ou presente. A compreensão oferecida por elas sobre o que provoca a motivação nas pessoas é básica.

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow: Um dos modelos mais famosos da motivação é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, segundo Bowditch; Buono (1997), e ela divide as necessidades individuais em cinco níveis, é representada por uma pirâmide hierárquica, onde da base para o topo teríamos: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de auto realização. A proposta da teoria é de que as necessidades têm um inter-relacionamento flexível e individualizado, podendo oscilar dependendo de inúmeras variáveis, como nível cultural e estágio profissional. Ainda de acordo com Bowditch; Buono (1997), a teoria de Maslow tinha como principal intenção ser uma perspectiva humanística da motivação, e não um modelo que pudesse ser testado empiricamente.

Teoria ERC de Clayton Aldefer: Clayton Aldefer propôs a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento). De acordo com Bowditch; Buono (1997), essa teoria é uma tentativa de alterar a hierarquia de Maslow em itens importantes, isto porque ela reconhece somente a existência de três tipos de necessidades: existenciais, de relacionamento e de crescimento. As necessidades existenciais seriam o desejo de o homem sentir-se bem fisiologicamente e materialmente, as de relacionamento referem-se ao desejo de obtenção de relacionamentos satisfatórios e as necessidades de crescimento, ao desejo de crescimento constante e desenvolvimento pessoal. Outro ponto que a teoria ERC se diferencia, é que ela inclui um componente de frustração-regressão, que diz que na impossibilidade de satisfazer uma necessidade superior há uma frustração, de modo que pode haver a regressão, isto é, uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada.

Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland: De acordo com Bowditch; Buono (1997), esta teoria aborda três necessidades básicas que o ser humano desenvolve: necessidade de realização, de associações e de poder. A necessidade de realização vem a ser o desejo da pessoa de fazer algo melhor ou com mais eficiência, de resolver problemas e tarefas complexas. As necessidades de associações referem-se ao desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com semelhantes, e as necessidades de poder referem-se à vontade de controlar outras pessoas, de influenciar ou ser responsável pelo comportamento delas. Segundo Megginson; Mosley; Pietri Junior (1998), a maior parte dos estudos realizados sobre essa teoria foi positiva, pois ficou comprovado numa pesquisa que a maioria dos funcionários com grande necessidade de realização ficavam satisfeitos com o bom desempenho, além de estabelecer metas superiores aos funcionários que tinham essa necessidade menos intensa.

Teoria dos dois fatores: Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999) descrevem que Herzberg, ao iniciar a pesquisa que desencadearia na chamada Teoria dos Dois Fatores da Motivação, pediu aos funcionários que respondessem às seguintes perguntas: “conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente bem no seu trabalho” e “conte as ocasiões em que você se sentiu extremamente mal no seu trabalho”. Após a análise de quatro mil respostas, desenvolveu a teoria, que considera diferentes dois grupos de fatores como sendo fundamentais na satisfação do trabalho, e os chamou de “fatores de higiene e insatisfação no trabalho” e “fatores de motivação e satisfação no trabalho”. Os fatores de higiene e insatisfação no trabalho seriam: “políticas organizacionais, qualidade de supervisão, condições de trabalho, base salarial ou salário, relacionamento com os pares e relacionamento com subordinados”. Esses fatores são fontes de insatisfação na realização das atividades, e mantêm uma relação mais estreita com o ambiente de trabalho do que o próprio trabalho em si.

Teoria de processo da motivação

Para os autores Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999), as teorias de conteúdo pecam por não analisarem formalmente os processos de pensamento pelos quais as pessoas optam por uma

ação dentre tantas. Devido a esse fato as teorias de processo de motivação foram desenvolvidas, e estas sugerem formas de aumentar a motivação através do foco nas necessidades que estão ausentes ou ativadas nas pessoas.

Teoria das expectativas: Bowditch; Buono (1997) dizem que o modelo básico de motivação é chamado de Teoria das Expectativas. Essa teoria coloca a motivação como uma função composta por três partes: expectativa de esforço-desempenho, imaginando que um esforço maior desencadeará a um maior desempenho, expectativa de desempenho-resultado, no sentido que um desempenho melhor trará recompensas e resultados, e instrumentalidade, que é a atratividade, o valor que uma recompensa tem para uma pessoa. Bowditch; Buono (1997) colocam que essa teoria tem como vantagem oferecer um melhor entendimento de como a motivação se processa.

Teoria da motivação pelo caminho-meta: De acordo com Bowditch; Buono (1997) a teoria da motivação pelo caminho-meta tem basicamente como enfoque “o exame da motivação e o modo como um diagnóstico pode influenciar na administração do desempenho”. Segundo os autores, esta é uma teoria bastante abordada no que se refere à liderança e à eficácia. A teoria transmite que as pessoas possuem uma hierarquia de resultados pessoais, e que fazem opções de acordo com essa hierarquia. Desse modo, as pessoas sentem-se motivadas quando têm a percepção que seus esforços a conduzirão ao desempenho e à conseqüente recompensa pretendidos. Para Bowditch; Buono (1997), a teoria tem como problema a dificuldade de ser posta em prática, pois quando se compara com outros modelos liberais vê-se que os funcionários a percebem sem clareza e com uma liderança demasiadamente autoritária.

Teoria do estabelecimento de metas: Segundo Bowditch; Buono (1997), o conceito desta teoria é de que o bom desempenho pode ter como causa o estabelecimento de metas. Como as metas direcionam os pensamentos e ações, são então as principais incentivadoras da motivação relacionada à tarefa. As dúvidas relacionadas a essa teoria dizem respeito ao principal determinante, pois ela generaliza indicando o desempenho ao invés de especificar as metas.

Teoria da equidade: Segundo Schmerhorn; Hunt; Osborn (1999), esta teoria baseia-se na noção de comparação social e pode ser mais bem aplicada no ambiente de trabalho. Acredita-se que quando o funcionário auto avalia o seu trabalho, toda e qualquer percepção de diferença relacionada ao trabalho dos demais é um estado de consciência motivador.

A teoria da equidade ganha maior relevância pelo fato de que uma recompensa recebida não será considerada justa e terá o incentivo à motivação advindo somente do valor absoluto do prêmio, pois este incentivo não é determinado somente pelo seu valor absoluto, mas sim pelo valor percebido, pois o ganhador fará comparações com as recompensas recebidas pelos colegas de nível semelhante. Depois desta comparação, uma recompensa que antes era considerada justa e equitativa pode passar a não sê-lo mais. De acordo com Schmerhorn; Hunt; Osborn (1999), as pesquisas feitas utilizando esta teoria indicam que pessoas que se sentem sobre pagas tendem a aumentar a qualidade ou a quantidade de seu trabalho, do contrário das que se sentem sub pagas, que estarão mais propensas a diminuir a qualidade ou a quantidade de seu trabalho.

Teoria da motivação baseada no ambiente: Bowditch; Buono (1997) dizem que as teorias baseadas no ambiente consideram que a motivação é uma variável independente na maior parte do tempo, e que certos tipos de comportamento são causados por um desejo particular da pessoa, sendo que este desejo advém de uma necessidade ou meta específica.

Teoria do condicionamento e reforço operante: De acordo com Bowditch; Buono (1997), a Teoria do condicionamento e reforço operante diz que o comportamento dos seres humanos é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa. No entanto, o comportamento inicial poderá ser aleatório, e na medida em que a pessoa for interagindo e explorando o meio ambiente, alguns comportamentos serão reforçados, e como conseqüência serão repetidos. Desse modo, a motivação ou o comportamento de uma pessoa é uma função das conseqüências do comportamento inicial.

3.3.2 Motivação nas organizações

No atual cenário político e econômico, é fundamental que as empresas consigam atingir elevados níveis de desempenho e que aperfeiçoem os recursos disponíveis. Bergamini (1997) converge para esse sentido de entendimento quando descreve sobre as empresas de ponta, dizendo que elas sabem que “quanto melhor capacitar seus colaboradores, mais motivados eles estarão, maior desempenho apresentarão, maior volume de vendas, maior comprometimento e, conseqüentemente, mais valores estarão sendo agregados ao neg *business*”.

Cabe ressaltar que quando a pessoa entra na empresa, tem expectativas de que suas satisfações pessoais ultrapassem seus esforços, ao tempo que a organização espera que a contribuição individual da pessoa seja maior de que os custos de sua presença na empresa.

Porém, cada pessoa se sente motivada de uma maneira diferente, dependendo de diferentes fatores, como a criação, o ambiente cultural em que se insere e a forma como encara sua vida. Pode-se perceber que alguns indivíduos ficam satisfeitos com alguma coisa que outra pessoa não tem tanta importância, pois cada pessoa tem seu próprio sistema de valor.

Entende-se por isso que, felizmente, o ser humano é um ser variável, sem uma “receita de bolo” para reger seus comportamentos. Dessa maneira, faz-se impossível a previsão das atitudes das pessoas, cabendo aos gestores uma habilidade de percepção maior no trato de seus subordinados.

Minicucci (1995) diz que, devido à diferença e complexidade da mente do ser humano, incentivar a motivação é uma tarefa difícil. É de grande utilidade à administração conhecer os sistemas de valor dos empregados no que se refere à elaboração de programas de benefícios.

Para Davis; Newstrom (1998), muitas pessoas pensam que motivação é um dom, que alguns indivíduos têm e outros não. Porém, a motivação para o trabalho tem que vir por meio externo à pessoa, devido ao fato de que trabalhar é uma necessidade, mas, mais do que atingir as metas, ultrapassá-las, é um objetivo conquistado com a motivação a mais e não somente com a necessidade de trabalhar. Embora não existam respostas simples para a questão da motivação, compreender as necessidades dos funcionários é um bom começo.

A motivação é o que faz a pessoa persistir na ação com vontade, fazendo com que ela não desista, não pare de tentar. Pode-se caracterizar a motivação como a mola propulsora da força em direção a um objetivo. De acordo com Bergamini (1997), “ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”.

As organizações que possuem programas para motivação de funcionários conseguem resultados muito bons, que são perceptíveis pela alta produtividade de um funcionário motivado. E um funcionário que está motivado produz muito mais que um outro desmotivado ou não motivado.

4 – O PAPEL DO CONSULTOR INTERNO NO PROCESSO MOTIVACIONAL

No contexto da motivação nas organizações já observadas, percebe-se que a inserção da figura do consultor interno nos cenários que se desenham, pode gerar um importante instrumento para incentivar a motivação organizacional, pois o modelo de consultoria interna propõe sinergia entre consultor e cliente, logo a necessidade do funcionário fica mais próxima de ser ouvida.

Devido ao fato de esses profissionais atuarem de maneira muito próxima aos clientes internos, que são os funcionários das empresas, eles podem monitorar imediatamente os focos de insatisfação, praticamente no momento em que estes surgirem, pois é necessário tratar as insatisfações a fim de satisfazer as necessidades, permitindo assim que o ambiente fique propício para que a motivação ocorra.

E da proximidade com os demais funcionários, os consultores internos também podem adquirir maior conhecimento das forças motivacionais que estimulam o comportamento deles, possuindo assim uma maior base ferramental para tratar dos aspectos relacionados à ativação do processo motivacional.

Para interferir no ambiente de trabalho de modo que ele seja propício à motivação, o consultor interno deve ser capaz de se automotivar constantemente. De acordo com Rebouças Oliveira (2006) o consultor interno deve ter a sensibilidade de saber criar condições para que o trabalho seja gratificante não apenas financeiramente.

O profissional que atua no serviço de consultoria interna deve gostar de trabalhar na função que lhe foi designada, podendo assim criar todo um conjunto de situações que venham a favorecer o clima empresarial, em que os envolvidos com eles no processo de consultoria possam ter a percepção de um ambiente agradável.

Do contrário à forma de que para o consultando há o consultor interno para ajudar no processo motivacional, nem sempre o consultor interno poderá contar com a colaboração de uma outra pessoa para incentivar sua motivação, portanto é necessário que o consultor interno seja auto motivado.

Segundo Bergamini (1997), “percebe-se que apresentando recursos humanos motivados, conscientes e envolvidos com os objetivos e resultados da empresa, ela estará também apta a vencer os desafios da competitividade”.

Desse modo verifica-se que as pessoas motivadas trarão resultados melhores para as organizações em que trabalham, e quando essas empresas contam com a figura formal ou informal do consultor interno, este deve aproveitar-se do constante contato com os consultandos para auxiliar no combate das insatisfações e incentivar o processo motivacional.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, supunha-se que o consultor interno, na execução de suas atribuições, poderia aproveitar-se das características de seu cargo, do escopo de seu trabalho como um todo para que, quando interagisse com os funcionários da organização, pudesse colaborar na criação de um ambiente propício para a ativação do processo motivacional.

A investigação bibliográfica demonstrou que, devido às características do contexto organizacional, juntamente com a atuação do consultor interno nas mesmas, se combinados a alguns aspectos, há possibilidades de iniciar o processo motivacional nos colaboradores.

Verificou-se que as organizações são organismos vivos, que interagem com o ambiente ao seu redor e sofrem influências dos mais variados fatores e que, somente pelo fato de existirem, elas impactam na vida das pessoas ligadas a ela e da sociedade. Desse modo, as organizações formais interferem nas sociais, e vice-versa. Cabe ao vértice estratégico, que é o alto escalão empresarial, responsável pelas estratégias e planejamento, a função de decodificar as informações recebidas pelo ambiente externo e comunicá-las à estrutura organizacional, a fim de assegurar que a empresa cumpra com eficácia o seu papel perante os clientes, funcionários, sociedade e acionistas.

As organizações foram colocadas pelos autores citados como sendo sistemas complexos, em que o bom funcionamento depende dos elementos componentes. Pretendendo perpetuar-se no tempo, deve as organizações devem tomar medidas de gestão voltadas para o longo prazo, e estar sempre flexíveis às mudanças, além de também estar voltadas para o aprendizado contínuo e o conhecimento.

Conforme pôde-se observar nos capítulos anteriores, a consultoria interna é um modelo de gestão que pode ser aplicado nos mais variados tipos de organizações, desde que se observe o momento pela qual elas estão passando, bem como suas características e o comprometimento da alta administração. É uma boa ferramenta para as organizações que têm o pensamento no futuro. Por sua natureza estrutural, a consultoria interna é utilizada com o intuito de obter melhores ganhos para as organizações, sendo que uma de suas vertentes é possibilitar a ativação do processo motivacional através do adequado desempenho das competências do consultor interno.

Concorda-se que a motivação é um fator intrínseco, isto é, depende de cada pessoa para ser ativado. O que a organização como um todo pode fazer pela motivação dos funcionários é criar um ambiente propício para que ela ocorra, dar motivos ao grupo para contribuir com a automotivação de cada um. O que pode ser feito pela motivação também, é diminuir os fatores de insatisfação, para que assim o processo motivacional esteja livre, sem impedimentos para ser ativado.

A motivação nas organizações é importante porque o funcionário motivado produz mais e com melhor qualidade. Atualmente, percebe-se a importância de poder contar com os melhores funcionários, pois, para as empresas obterem êxito perante os concorrentes num ambiente empresarial cada vez mais disputado, é necessário fazer mais e melhores coisas com menos recursos, e isso é possível tendo um corpo funcional bem preparado, além de que o funcionário desmotivado tem maior propensão a sair da empresa para um concorrente de mercado.

O consultor interno, no desenvolvimento de suas atribuições, tem importância fundamental na maneira de como o processo de implantação será realizado e de como o trabalho será conduzido. Este profissional deve ser possuidor de elevado nível de competências, pois estas são muito exigidas para o adequado desempenho do seu cargo, que exige grandes habilidades,

comportamento impecável e especialização de conhecimento, pois este é o principal “produto” oferecido pela consultoria.

Contar com o auxílio de consultores internos pode ser estratégico para a realização dos objetivos organizacionais, pois estes estão em constante contato com os funcionários, devido ao fato de que a interação com os mesmos é fundamental para a realização das atividades. Esse relacionamento estreito permite identificar focos de insatisfação e dar respostas rápidas às questões que se apresentem.

Diante das questões apreciadas, conclui-se que o consultor interno pode ajudar a prover o processo motivacional nas organizações, mediante a adequada execução de suas atividades.

Por fim, deve-se expor que é interessante as empresas comecem a perceber quando estiverem utilizando o modelo de consultoria interna, porque desse modo poderão preparar os funcionários praticantes do modelo dentro das necessidades inerentes à realização da consultoria interna, podendo assim obter maiores ganhos e aproveitar a situação para incentivar o processo motivacional. Deve-se sugerir também que as organizações, como um todo, comecem a utilizar a ferramenta de gestão *consultoria interna*, mesmo que o executor atue como consultor interno apenas em alguns momentos, mas que essa atuação esteja formalizada e explicitada na descrição do cargo e o profissional seja auxiliado a desenvolver suas competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELINI, Arrigo Leonardo. **Motivação Humana: a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1970.

BLOCK, Peter. Consultoria: **O Desafio da Liberdade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CANUTTI, Irlana P.A. Pesquisa para o “**Encontro sobre a implantação do Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**”, São Paulo, n.11, set. 1998.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais Para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós Capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter. Portal Exame SA. **O Oráculo Drucker**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0702/m0053570.html>> Acesso em: 03 abr. 2006.

ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. **Consultoria Interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

IBCO. **Conceito de Consultoria Empresarial**. Disponível em <http://www.ibco.org.br/oinstt_port.htm> Acesso em 29 set. 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H.. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORO, Francisco Baptista Ferreira. **Investigação do Efeito das Características Individuais na Organização**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção - UFSC). Santa Catarina, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2004.
- PENNA, Antônio Gomes. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Rio, 1975.
- SCHRMERHORN, J. J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina. Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo. Best Seller, 1999.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R.. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.