



**UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**O Futuro da Gestão de Pessoas nas Empresas de Auditoria e Consultoria.**

Autor: Daniel Corrêa Sampaio

Orientador: José Albuquerque da Costa

Junho / 2009

## **O Futuro da Gestão de Pessoas nas Empresas de Auditoria e Consultoria.**

Daniel Corrêa Sampaio

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

---

Professor Orientador: José Albuquerque da Costa

---

Professor Examinador: Maria Tereza

## **O Futuro da Gestão de Pessoas nas Empresas de Auditoria e Consultoria.**

Daniel Corrêa Sampaio

Junho / 2009

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 RECURSOS HUMANOS: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E ATUALIDADES..</b>	<b>6</b>
2.1 ORIGEM.....	6
2.2 REVISÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	7
2.3 OS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS.....	7
2.4 GESTÃO DE PESSOAS .....	8
2.5 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	10
2.5.1 <i>Clima Organizacional</i> .....	12
2.5.2 <i>Motivação</i> .....	14
2.5.3 <i>Liderança</i> .....	15
2.5.4 <i>Comunicação</i> .....	16
<b>3 A GESTÃO DE PESSOAS NO FUTURO: O TRÊS MUNDOS POSSÍVEIS.....</b>	<b>18</b>
3.1 MOTIVADORES PARA A PESQUISA.....	18
3.2 INTRODUÇÃO A PESQUISA.....	18
3.3 2020: ONDE OS TRÊS MUNDOS COEXISTEM.....	20
3.4 A CORPORAÇÃO REINA: O MUNDO AZUL.....	21
3.4.1 <i>Gestão de pessoas no Mundo Azul</i> .....	22
3.4.2 <i>Liderança na estratégia de gestão de pessoas</i> .....	23
3.4.3 <i>Desafios organizacionais</i> .....	24
3.4.4 <i>Perfil do empregado</i> .....	24
3.4.5 <i>Modelo de gestão para o mundo azul</i> .....	24
3.5 AS ORGANIZAÇÕES CUIDAM: O MUNDO VERDE .....	26
3.5.1 <i>A gestão de pessoas no mundo verde</i> .....	27
3.5.2 <i>Liderança na estratégia de gestão de pessoas</i> .....	28
3.5.3 <i>Desafios organizacionais</i> .....	28
3.5.4 <i>Perfil do empregado</i> .....	29
3.5.5 <i>Modelo de gestão para o mundo verde</i> .....	29
3.6 PEQUENO É BOM: O MUNDO LARANJA.....	31
3.6.1 <i>A gestão de pessoas no Mundo Laranja</i> .....	32
3.6.2 <i>Liderança na estratégia de gestão de pessoas</i> .....	32
3.6.3 <i>Desafios organizacionais</i> .....	33
3.6.4 <i>Perfil do empregado</i> .....	33
3.6.5 <i>Modelo de gestão para o mundo verde</i> .....	33
3.7 O MUNDO EM 2020.....	35
<b>4 VIDA E TRABALHO NAS EMPRESAS DE AUDITORIA E CONSULTORIA: UM ESTUDO SOBRE AS BIG FOURS. ....</b>	<b>37</b>
4.1 CONCEITOS DE CONSULTOR E AUDITOR .....	37
4.2 AS MAIORES EMPRESAS DO SETOR: AS <i>BIG FOUR</i> .....	38
4.3 O TRABALHO DE AUDITORIA .....	38
4.4 AUDITORIA EXTERNA .....	39
4.5 AUDITORIA INTERNA / CONSULTORIA .....	41
4.6 AUDITORIA FISCAL OU CONSULTORIA TRIBUTÁRIA.....	43
4.7 ESTRUTURA DA EQUIPE DE AUDITORIA / CONSULTORIA .....	44
4.8 RESPONSABILIDADE DA AUDITORIA .....	47
4.9 TRABALHO E VIDA DE AUDITOR E CONSULTOR .....	48
4.9.1 <i>Características do auditor e consultor</i> .....	48
4.9.2 <i>O cotidiano do auditor e consultor</i> .....	52
4.9.3 <i>Os motivos de Ruptura</i> .....	61
4.9.4 <i>Os motivos de Permanência</i> .....	63
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo estudar o atual cenário, e os possíveis cenários futuros, da área de recursos humanos no mundo corporativo, mais especificamente em relação à gestão de pessoas, dentro das empresas de consultoria e auditoria, que são hoje grandes empregadoras e formadoras de executivos, que comumente tornam-se grandes diretores de multinacionais ou sócios da própria empresa de consultoria, transformando-se em referência num determinado tema no mercado de trabalho.

Inspirado em uma pesquisa realizada por umas das maiores empresas de auditoria e consultoria no mundo, que motivados pela constante discussão sobre o futuro da gestão pessoas, devido a realidades como a crise de talentos, o envelhecimento da população no mundo ocidental, o aumento da mobilidade global dos trabalhadores e as questões organizacionais e culturais desencadeadas pelas mudanças dramáticas nos negócios ocorridas na última década chegaram à criação de três mundos possíveis em 2020, que vão determinar como as empresas irão agir e como será a dinâmica no trabalho. É importante ressaltar que esses mundos criados não só dizem respeito à vida dentro das empresas, mas também ao dia-a-dia da sociedade de um modo geral. A gestão de pessoas será um dos maiores desafios do negócio, com as empresas precisando lidar hoje com a realidade de escassez de talentos, dificuldade de conduzir e gerenciar pessoas em processos de mudança e, ainda, criação de uma força de trabalho efetiva. Até 2020, a mudança radical nos modelos de negócios acarretará novos desafios que serão enfrentados pelas empresas. O papel da área de Recursos Humanos passará por mudanças fundamentais. Ele tem sido visto por muitos como um prestador de serviço passivo, mas, considerando o ambiente futuro de trabalho e de negócios, é possível acreditar que o RH está numa encruzilhada.

A intenção de utilizar a pesquisa cita acima é, através da descrição do atual cotidiano e realidade vivida nas quatro maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo, as chamadas *Big Four*, definir para quais dos três mundos elaborados por ela essas empresas estão se encaminhando. Para isso, o capítulo quatro desse trabalho descreve como funciona a dinâmica de trabalho nessas empresas, através da minha própria vivência de quase dois anos em uma delas, período no qual tive a oportunidade de conviver com pessoas que trabalham

nesse ramo há bastante tempo, e que inclusive já passaram por diversas empresas do setor, podendo assim fazer uma avaliação bastante abrangente sobre a dinâmica desse trabalho.

Sendo assim, através das características que serão descritas no capítulo sobre a realidade nas empresas de auditoria e consultoria, poderemos fazer uma comparação com um dos três mundos descritos na pesquisa sobre o futuro da gestão de pessoas, analisando o atual cenário e as tendências para a evolução da gestão de pessoas nessas empresas.

## **2 RECURSOS HUMANOS: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E ATUALIDADES**

### **2.1 Origem**

A partir das décadas de 1970 e 1980, diversas firmas enfrentaram a grande concorrência internacional devido à ofensiva japonesa que surge e desestabiliza a hegemonia norte-americana (Fischer, 2002) bem como uma parte da Europa. Isso levou à demanda por uma maior responsabilidade por parte de todas as funções da organização (Jamrog e Overholt 2004), e a gestão de recursos humanos não poderia deixar de fazer parte dessa nova estrutura emergente, em que a busca pela melhor estratégia seria o foco principal de toda a organização. Dessa forma, segundo Legge (1995), o que se observou é que nos últimos vinte anos houve uma modificação, tanto nos Estados Unidos quanto em uma parte da Europa, quanto à terminologia para “administração das relações de trabalho”: a “administração de pessoal” deu espaço para “administração de recursos humanos”, e que finalmente, transformou-se em “administração de recursos humanos estratégicos”. No entanto, ainda hoje, tanto gerentes, executivos como acadêmicos concordam que não houve uma mudança substantiva na atuação da gestão de pessoas desde o seu início.

Segundo Guest (1987 apud Legge, 1995), os departamentos pessoais passaram apenas a ser “departamentos de recursos humanos”. Isso se deve ao questionamento da efetividade da área na contribuição dos resultados e da estratégia da organização, devido à grande dificuldade de mensuração destes últimos. Paralelamente ao período acima, observou-se o crescimento da necessidade do raciocínio sistêmico, uma vez que vivemos em uma época de grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, onde o acesso, o volume e a velocidade das informações são cada vez mais difíceis de serem absorvidas tanto pelo homem, quanto pelas organizações. Dessa forma, a dinâmica de sistemas surge para ajudar a compreender os fenômenos conjuntamente, na medida em que aumenta a complexidade do ambiente. Assim, o problema de interesse deste estudo reside na busca de um melhor instrumento para a verificação do impacto da área nos resultados da organização, e o objetivo deste trabalho é buscar, através da aplicação da teoria da dinâmica de sistemas, uma forma de identificar o papel estratégico da função de Recursos Humanos como alavancadora de melhorias no desempenho organizacional.

## **2.2 Revisão Histórica da Área de Recursos Humanos**

No Brasil, a área de recursos humanos teria suas origens fundamentadas no início do século XX, acompanhando o processo de industrialização do país. Albuquerque (apud Fischer 1998) estrutura a evolução da área em 4 fases a partir do início do século, desde o que foi chamado de “Pré-Histórica até quarta e última fase apresentada é a “Administrativa”, que teria se iniciado em 1965 e se estenderia até os dias atuais. Este período registrou novos movimentos sindicais (destaque para 1978). Nesta fase, o administrador de pessoal foi substituído pelo gerente de relações industriais ou gerente de recursos humanos. A partir dos instrumentos utilizados para avaliar os custos e benefícios da área, muitos gestores passaram a identificar o RH como uma função com pouca contribuição para o sucesso do negócio. Por outro lado, começou-se a desenvolver correntes valorizando a qualidade de produtos, de vida no trabalho, de administração da cultura e diversidade e a educação continuada. Assim, a função de RH teve que adaptar seu papel e, ao mesmo tempo assumir uma postura mais estratégica. Segundo Albuquerque (2002, p.38), “a expressão ‘administração estratégica de recursos humanos’ surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e sua gestão” Assim, durante os anos de 1970 e 1980, os profissionais de recursos humanos começaram a buscar o conhecimento na teoria de sistemas para obter um enfoque mais estratégico dentro da organização (Jamrog e Overholt, 2004).

## **2.3 Os Recursos Humanos Estratégicos**

Para Jamrog e Overholt (2004), os profissionais de recursos humanos deveriam se enxergar, primeiramente, como “pessoas de negócios” e depois como pessoal de Recursos Humanos. Estudos conduzidos pela Escola de Negócios da Universidade de Michigan mostraram que 43% dos impactos de RH na performance da organização foi a partir de sua contribuição estratégica (Jamrog e Overholt, 2004). No entanto, os profissionais de RH não estariam obtendo sucessos como parceiros estratégicos do negócio, apesar da expectativa destes em alcançar tal êxito. Segundo um estudo conduzido pelo Centro de Organizações Eficazes, apesar do crescente número de profissionais acreditarem se encaixar no perfil do

parceiro estratégico, eles não gastam muito tempo realizando esses tipos de atividades (Jamrog e Overholt, 2004). Os autores sugerem que essa lacuna entre as expectativas dos profissionais de RH se tornarem parceiros estratégicos e a sua concretização seria decorrente de falhas na forma de medir resultados da área, ou seja, possivelmente o RH não estaria medindo adequadamente seu papel para gerar impactos nos negócios. Segundo Jamrog e Overholt (2004), para que o pessoal de RH atinja o perfil de parceiro estratégico do negócio, ele precisa alcançar o que foi chamado de eficácia organizacional. A eficácia organizacional é a medida de quão bem as organizações atingem suas missões através das suas estratégias essenciais.

## **2.4 Gestão de Pessoas**

Segundo Gil (2001), o desenvolvimento da gestão de pessoas confunde-se com a própria história da administração. Iniciou-se com a administração científica, nas pesquisas de Taylor nos EUA e Fayol na França, no início do Século XX. Esse movimento fundamentou-se na racionalização do trabalho pela utilização de métodos científicos, para proporcionar maior produtividade à força de trabalho. A seguir, na década de 20, outro movimento é desencadeado para contrapor-se à administração científica, tendo como seu principal defensor o psicólogo Elton Mayo, cujas pesquisas ressaltaram a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção. Essa escola foi chamada “Escola das Relações Humanas”. Na década de 40, de acordo com Marras (2000) surgem os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação. É nesse cenário que passa a ser valorizada a função “cuidar de pessoal” e, também a função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha o status de gerência. Isto foi um marco importante, pois na hierarquia natural das organizações, essa função sobe um degrau importante na estrutura organizacional, pois deixa de ser função operacional, para tornar-se função tática (gerencial). Os estudos sobre esse tema evoluíram ao longo do Século XX, tendo mudanças significativas em função da conjuntura social, econômica e tecnológica. Marras (2000), estabelece cinco fases evolutivas do perfil profissional da Gestão de Pessoas:

a) A fase contábil teve como característica uma preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos somente pelos aspectos contábeis, ou seja os trabalhadores eram considerados com um insumo qualquer.



b) A fase legal registra o surgimento do chefe de pessoal, transferindo-se o poder dos fatores para suas mãos pelo domínio exercido sobre as regras legais impostas, especialmente no Brasil – a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

c) A fase tecnicista foi a que implementou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função RH ao status orgânico de gerencia. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho;

d) A fase administrativa criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma revolução movida pela organização dos trabalhadores em sindicatos, denominando-se o “novo sindicalismo”. É nessa fase que o responsável pela gestão de pessoas passa a chamar-se “Gerente de Recursos Humanos”, quando a ênfase passa para os procedimentos burocráticos e operacionais para o enfrentamento das responsabilidades de ordem trabalhista;

e) A fase estratégica é o resultado da introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico, atrelados ao planejamento estratégico central da organização. É a partir dessa fase que surgem preocupações das empresas com seus trabalhadores. Esse período caracteriza-se inicialmente com a ênfase no longo prazo, por parte do “board” das empresas, e surge a figura do “Gerente de Recursos Humanos” – GRH, que de posição gerencial de terceiro escalão, no nível tático, passa a ser reconhecido como integrante da diretoria, isto é, integra o nível estratégico das organizações. Desde as últimas décadas do século XX, o mundo vem passando por um processo de transformação dentro de um contexto de transição para uma sociedade baseada no conhecimento. Vivencia-se um período de mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, que vem alterando, a estrutura e os valores sociais. Nesse ambiente, o recurso mais importante passa a ser o conhecimento e, segundo Davenport & Prusak (1998) as pessoas deixam de vistas como recursos ou custos, para se tornar capital humano, termo que abrange o significado de capacidade, experiência e conhecimento. As pessoas têm: habilidades, comportamento, energia pessoal e tempo que lhe são próprios e são esses elementos que constituem o capital humano – o patrimônio pessoal que serve como moeda de troca para o investimento em suas atividades. Diante disso torna-se óbvio o papel relevante que a função Recursos Humanos passa a ter nas organizações e, assim para que possa funcionar adequadamente é preciso não apenas um enfoque estratégico, mas agora, sistêmico, alimentando-se num processo contínuo de trocas com o meio ambiente. O desafio agora está na gestão do trabalhador do conhecimento, e a função RH – burocrática e de

controle torna-se insuficiente cedendo seu lugar para uma abordagem preocupada com o desenvolvimento das pessoas, da aprendizagem contínua e do conhecimento, isto é, na Gestão de Pessoas. Nesse contexto a cultura da organização passa a sofrer impactos, e para sua sobrevivência deve privilegiar a mudança e a inovação. Assim, de acordo com Rodriguez (2002) para manterem-se competitivas as organizações da era do conhecimento devem apoiar-se num novo modelo de gestão, considerando três pilares de sustentação: Pessoas, Tecnologia e Processos. Nessa conjugação de três dimensões a gestão de pessoas representa a maneira como a organização irá lidar com as pessoas que trabalham em um conjunto. Não são mais recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas seres inteligentes e pró-ativos, capazes de responsabilidades e iniciativas, dotados de habilidades e conhecimento que ajudam a administrar os demais recursos inertes: a Tecnologia e os Processos.

## **2.5 A Gestão Estratégica de Pessoas**

Segundo Vroom (1997), a gestão de pessoas baseia-se na execução de atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento, para que as empresas possam ter um grupo de funcionários com motivos, hábitos e comportamentos apropriados e que, se os gestores forem coerentes e aplicarem políticas que induzem a esse comportamento, o resultado será um ambiente saudável e produtivo. Para isso é necessário obter-se o comprometimento dos funcionários, e aqui surge uma importante tarefa da área de gestão de pessoas de qualquer empresa: Como compatibilizar os objetivos pessoais de cada funcionário com os objetivos organizacionais? Marras (2000); Khatri & Budhwar (2000); Ulrich (1998), afirmam que a área de gestão de pessoas está em franca transição, saindo da esfera tradicional micro-focalizada e movimentando-se em direção a um paradigma macro-estratégico em que as suas principais funções (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento) estão sendo alinhadas à estratégia organizacional. Assim dentro desse contexto surge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ou Gestão Estratégica de Pessoas a qual tem atributos que podem garantir o diferencial competitivo. Um dos autores desse tema é Dave Ulrich (2002), que afirma que as chaves para o sucesso para a área de RH necessitam passar por oito desafios principais sendo:

a) Globalização. A competição global eficaz demanda muito mais que a criação de um produto em um mercado interno e o seu simples envio aos novos mercados. Demanda uma rede de centros globais de excelência que se vale de tecnologias criadas em nível local e compartilhadas mundialmente. O rápido movimento de produtos, pessoas, informações e idéias em nível mundial para atender a necessidades locais, a administração do paradoxo de economias de escala globais e receptividade local, de uma mentalidade global e um envolvimento local, ou seja, passa-se a “pensar em termos globais, mas agir em termos locais”;

b) Cadeia de valor para a competitividade empresarial. Essa sensibilidade inclui inovação, decisões mais rápidas, liderança de preço ou valor em um setor e vinculação efetiva com fornecedores e vendedores para formar uma cadeia de valor para os consumidores. O redirecionamento do foco das práticas de RH, mais sobre a cadeia de valor e menos sobre as atividades internas. A mudança para um foco no consumidor redireciona a atenção, que estava voltada para a empresa, para a cadeia de valor na qual ela está inserida. O treinamento com perspectiva na cadeia de valor une fornecedores, funcionários e consumidores em equipes. Desviando o foco da empresa para a cadeia de valor, todas as atividades de RH são rigorosamente redefinidas segundo critérios do consumidor;

c) Lucratividade entre custo e crescimento. Ela deve se originar, cada vez mais, de alguma combinação entre receita aumentada e custos reduzidos. Não se trata de substituir custo por crescimento, mas de encontrar maneiras de experimentar o crescimento lucrativo.

d) O foco na capacidade. Essas capacidades podem ser rígidas, como a tecnologia (a capacidade de criar novas tecnologias comercializáveis), a flexibilidade financeira para reagir agressivamente em uma multiplicidade de mercados ao mesmo tempo ou maleáveis como as capacidades organizacionais;

e) Mudança de parâmetros. Gerentes, funcionários e organizações precisam aprender a mudar mais depressa e mais tranquilamente. Os profissionais de RH precisam ajudar na mudança de suas organizações, definir um modelo organizacional e patrocinar sua constante aplicação;

f) Tecnologia. Gerentes e profissionais de RH responsáveis pela redefinição do trabalho em suas empresas precisam descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente de trabalho. Precisam estar na frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais;

g) Atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual. As empresas bem sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectivas e experiência suficientes para conduzir um negócio global. A tarefa de assegurar capital intelectual altera os processos de mensuração de uma empresa. Medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico (lucratividade ou desempenho financeiro) devem agora ser acompanhadas de medidas de capital intelectual;

h) Reversão não é transformação. Nos últimos anos as empresas iniciaram esforços de reversão mediante downsizing, fusões e reestruturações, reduziram custos e lançaram negócios não lucrativos. Todos esses esforços contribuíram para reverter os negócios, tornando-os mais suaves, velozes e dinâmicos. A reversão, contudo não é transformação. A transformação altera a imagem fundamental da empresa. Ocorre quando consumidores e funcionários deixam de ter imagens fundamentalmente distintas sobre uma empresa e se concentram em pontos similares. Portanto, são as pessoas que trabalham na organização que concretizam as ações necessárias para atingirem-se os objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Nesse sentido é que as empresas são um conjunto de pessoas que levam a cabo as atividades para alcançar as metas planejadas. Assim, o desafio das empresas modernas é formar e integrar uma boa equipe de trabalho, com conhecimento, capacidade e habilidades específicas para cada posto de trabalho e para cumprir as tarefas requeridas. Uma das estratégias utilizadas pelas organizações é avaliar periodicamente o clima organizacional.

### 2.5.1 Clima Organizacional

Pesquisando-se a literatura identificam-se diversas estratégias de gestão de pessoas de modo conciliar os interesses individuais aos da organização. As principais estratégias pesquisadas podem ser: avaliação de desempenho, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e outras. A análise dessas estratégias não será detalhada, porém é importante salientar que todas elas consideram o clima organizacional como fator primordial para o sucesso dos planos. Sendo uma das funções da Gestão de Pessoas a busca da conciliação entre os interesses individuais e os interesses da organização, é importante para a organização ter um diagnóstico das reais motivações de seus gestores e funcionários, para poder levar a cabo suas estratégias de gestão. Uma das formas de elaborar-se esse diagnóstico é o estudo do Clima Organizacional. Para Quelhas & Luz (2004) a pesquisa de clima

organizacional permite a identificação de causas que possam interferir negativamente no comportamento dos gestores ou funcionários em relação ao seu trabalho ou à organização, para tornar possível a adoção de ações corretivas sobre essas causas. Na posse de dados concretos, estes passam a ser uma importante ferramenta gerencial para a gestão de pessoas.

Para ressaltar a importância que o Clima Organizacional vem adquirindo no meio empresarial, é que ele foi incorporado como um dos componentes dos “critérios de excelência” do Prêmio Nacional da Qualidade, concedido anualmente pela Fundação Nacional Para o Prêmio da Qualidade, às empresas que se destacam em função da qualidade de seus produtos e serviços e da satisfação de seus clientes internos e externos (QUELHAS & LUZ , 2004). Segundo Coda (1997), clima origina-se do grego “klima”, e significa tendência, inclinação. Portanto o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam sendo atendidas. Para Quelhas & Luz (2004) o Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. Oliveira (1995, p.21) um dos pesquisadores sobre este assunto identifica muitas definições diferentes entre autores estrangeiros, e no Brasil ele aponta que as definições são tão variadas e discrepantes quanto ao dos estrangeiros. Quelhas & Luz (2004) ressaltam a importância da empresa de consultoria Hay do Brasil, uma das mais respeitáveis empresas do mundo em pesquisas de clima organizacional. Ela possui o maior banco de dados do Brasil, com resultados de pesquisas de clima, de empresas de diferentes setores, acumulados por mais de quinze anos. Para o presente estudo adotou-se a definição de clima organizacional dada por Oliveira (1995, p. 21) em razão da extensa comparação que realizou entre os diversos conceitos definidos por autores nacionais e internacionais. O autor define clima organizacional como: “O indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”. Coda (1997) acrescenta que o estudo do clima organizacional é também um instrumento de avaliação do modelo de gestão e da política organizacional, além de proporcionar subsídios para outros aspectos organizacionais. O principal instrumento de avaliação do clima é a pesquisa que é realizada junto aos gestores executivos e funcionários, com o intuito de avaliar sua motivação, satisfação, e integração. Sua análise,

segundo Tachizawa (2001), via de regra, deve possuir abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade, com o pessoal dos diferentes níveis hierárquicos da pirâmide organizacional (operacional, tático e estratégico), devendo constituir-se com amostra significativa definida conforme o porte da empresa. Assim uma pesquisa de clima organizacional aborda, especialmente os aspectos internos da organização, que de certa maneira afetam todos os seus gestores e funcionários. Os principais fatores internos que afetam e definem o clima organizacional são: a motivação, a liderança e a comunicação, os quais serão abordados nos itens a seguir.

### 2.5.2 Motivação

Segundo Rodriguez (2002) as organizações estão perdendo o papel de “tutor dos empregados”, assumindo uma parceria orientada para uma missão comum. Isto significa que a premissas advindas da sociedade industrial: salários, perspectivas de carreira e emprego para toda a vida tendem a desaparecerem. Os novos valores passam a ser o talento intrínseco ao ser humano, o seu grau de energia para realizar, a dedicação a uma causa e metas de vida e a determinação em uma missão pessoal. Neste cenário surge uma crise de motivação que afeta todas as categorias profissionais, ou seja as pessoas percebem o desaparecimento desses valores tradicionais. Para Moreira & Soares (2004) as abordagens contemporâneas para a motivação dos empregados são dominadas por três tipos de teorias, as quais se referem à análise das necessidades humanas, aos processos de pensamento que influenciam o comportamento na busca por recompensas, e as que focalizam o aprendizado do empregado em comportamentos desejados no trabalho. As Teorias de Conteúdo enfatizam as necessidades que motivam as pessoas, como realizações ou recompensa financeira. Os defensores dessas teorias acreditam que as necessidades humanas traduzem-se em uma energia que motiva comportamentos quando em busca de suprir essas necessidades. Nelas se destaca: a Teoria das Necessidades de Maslow, que será detalhada neste item. As Teorias de Processo explicam como os trabalhadores selecionam suas ações comportamentais para satisfazer suas necessidades e determinam se suas escolhas foram bem sucedidas. A Teoria de Reforço considera simplesmente o relacionamento entre o comportamento e suas conseqüências. Ela enfoca as mudanças do comportamento dos empregados no trabalho através do uso apropriado das recompensas e das punições (MOREIRA & SOARES, 2004). Segundo

Maslow (2003) são as necessidades que motivam o comportamento humano e a satisfação dessas necessidades ocorre num processo contínuo, onde toda vez que uma necessidade é atendida, logo surge outra em seu lugar. Para o autor as necessidades humanas são organizadas em níveis hierárquicos de importância e influência. Assim aquelas mais importantes e prementes monopolizam a consciência da pessoa e tende estabelecer uma espécie de organização no seu organismo. Segundo Maslow (2003) as pessoas são motivadas a satisfazer a necessidade preponderante naquele momento. Tal preponderância depende da situação do momento e de suas experiências recentes. As necessidades fisiológicas, são as mais básicas e cada uma delas deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer aquelas do nível superior.

Na organização moderna tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade são em geral (mas nem sempre) atendidas satisfatoriamente. O aspecto seguinte na hierarquia é a necessidade de participar e de ser amado. Isso é sentido com mais força dentro da família, mas também afeta o ambiente de trabalho. Se não se sentir como parte integrante da organização, os empregados sentem-se frustrados em função de uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada. Maslow (2003) descreveu dois tipos de necessidade de estima, o desejo de realização e competência e o desejo de status e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Como administradores, podendo atender aos dois tipos de necessidade de estima proporcionando trabalhos que desafiem e envolvendo os subordinados no estabelecimento de objetivos e nas decisões. Maslow (2003) ressalta, finalmente sobre a importância de se proporcionar ao indivíduo um ambiente pelo qual os indivíduos alcancem a sua “auto-realização” máxima.

### 2.5.3 Liderança

No novo mundo, em constantes mudanças, é necessário um tipo de líder, um indivíduo que tenha a habilidade de transcender as fronteiras nacionais e culturais, um líder global. Para Fiorelli (2003) “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente”. Para ele é por meio da

ação do líder que se obtém a cooperação entre as pessoas, estabelecendo, mantendo e desenvolvendo uma direção aceita por todos e promovendo a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos. O assunto sobre liderança é bastante amplo na literatura de negócios, e a grande maioria dos autores busca apresentar quais são as características, atributos, habilidades e ingredientes necessários para avaliar o potencial de liderança de um líder.

Barret (2000), por exemplo, afirma que para os líderes terem sucesso, precisam ser capazes de transformar os valores corporativos, iniciando pelo seu próprio exemplo, focalizando mais o bem comum do que interesses pessoais, de forma que os empregados alcancem altos níveis de criatividade e produtividade a partir da realização pessoal no trabalho. Em função desta definição, aquelas pessoas cujas ações são dirigidas pelo medo do ego, que atuam com valores que agradam aos outros, apenas para ter reconhecimento e respeito, não são líderes. Segundo Barret (2000), se houver inconsistência entre aquilo que a pessoa fala e o que faz esta não pode ser chamado de líder. O líder tradicional deve, então, aprender a reinventar-se; e para tanto, precisa de quatro características básicas: ser autêntico, ou seja, ser a mesma pessoa no ambiente profissional e familiar, trazer seus valores para o trabalho, a fim de desenvolver a confiança; interessar-se pelo desenvolvimento de sua equipe, pois este fator é proporcional ao atendimento dos interesses em longo prazo da empresa; eliminar as barreiras dos caminhos, para que as equipes sejam bastante produtivas e; mudar seu papel de controle para o de desenvolver motivação e compromisso.

#### 2.5.4 Comunicação

Para a American Management Association – AMACON (1999) a comunicação é importante no relacionamento entre posições, no esclarecimento e na explicação aos membros do grupo das razões e das decisões tomadas. Os liderados devem receber continuamente dos líderes um fluxo de comunicações capaz de atender-lhes as necessidades. Dentro desse aspecto surge a necessidade do líder rever o trabalho dos seus liderados periodicamente, para avaliar o seu desempenho e habilidades. Assim, comunicação é tratada como um fenômeno social, porque a ênfase é colocada no desenvolvimento do grupo e não no comportamento individual. Líderes necessitam concentrar suas atenções nas oportunidades de ouvir e de



participar das reuniões do grupo. Assim percebem as dificuldades e os problemas na comunicação entre indivíduos e grupos, muito importante na administração buscando modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações. A comunicação é importante no relacionamento entre posições, no esclarecimento e na explicação aos membros do grupo das razões e das decisões tomadas (ibid). Segundo Montana & Charnov (1998) a comunicação eficaz é essencial para o sucesso gerencial e organizacional. Se um gerente não consegue se comunicar com seus subordinados, as funções gerenciais terão pouco sucesso. A comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário. Funcionários que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho têm pouca chance de alcançar os resultados desejados. A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea:

a) A perspectiva organizacional que examina como a estrutura da organização em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz e;

b) A perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas.

Ambas as perspectivas são necessárias, porque se uma empresa estiver estruturada para promover uma comunicação eficaz, mas se os funcionários tiverem habilidades pobres em comunicação, a comunicação eficaz será difícil. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim fracassarem se a estrutura organizacional em si atrapalhar a comunicação (ibid)

Ainda, para esses autores a comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas.

Para que as pessoas possam resolver as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que se deve ser feito, como, quando e quanto. E, igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma retroação a respeito de seu desempenho. Os propósitos principais da comunicação como atividades gerenciais são: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas atividades e; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação, integração e satisfação nos cargos e nos setores.

## **3 A GESTÃO DE PESSOAS NO FUTURO: O TRÊS MUNDOS POSSÍVEIS**

### **3.1 Motivadores para a Pesquisa**

Motivados pela constante discussão nos dias atuais sobre o futuro da gestão pessoas, devido a realidades como a crise de talentos, o envelhecimento da população no mundo ocidental, o aumento da mobilidade global dos trabalhadores e as questões organizacionais e culturais desencadeadas pelas mudanças dramáticas nos negócios ocorridas na última década, uma grande empresa prestadora de serviços profissionais do mundo realizou, em 2007, um estudo a cerca do tema. As realidades citadas acima estão entre as grandes preocupações dos líderes empresariais globais e as habilidades para contorná-las serão determinantes para a adaptação e, conseqüentemente, o sucesso das grandes empresas ao novo mundo que está se desenhando nesse novo século.

Alguns estudos já tentaram desvendar o futuro da força de trabalho, através de previsões baseadas na evolução da mesma ao longo do último século, a pesquisa em questão se propôs a entender os desafios relacionados a pessoas que impactarão as organizações e, conseqüentemente, as implicações que isso terá nas operações de recursos humanos da forma que existem atualmente. Alguns estudiosos chegaram a sugerir que os departamentos de Marketing e Finanças podem deixar de existir na forma como são hoje, enquanto outros estão fazendo a mesma afirmação sobre o RH.

Para a pesquisa, com o apoio do James Martin Institute for Science and Civilization da Said Business School em Oxford, foram desenvolvidos cenários para orientar os pensamentos sobre o futuro da gestão de pessoas. Foram identificados três possíveis “mundos”-futuros plausíveis para contextualizar como as organizações deverão operar no futuro.

### **3.2 Introdução a pesquisa**

No início da pesquisa, já havia algumas idéias preconcebidas sobre o mundo de amanhã. Conforme citado anteriormente, diversos estudos foram realizados para explorar o

futuro da sociedade, do ambiente, dos negócios e mesmo do mercado de trabalho. O desafio, nesse caso, foi dar enfoque explicitamente para o contexto dos negócios e seu impacto sobre as pessoas e o trabalho.

Embora não seja possível alegar que todas as possibilidades tenham sido identificadas, surgiram diversos temas para delinear este contexto futuro e seus impactos. Os modelos de negócios mudarão drasticamente, com o ritmo de transformações na próxima década sendo significativamente mais intenso. Aspectos como tecnologia, globalização, demografia e outros fatores influenciarão estruturas organizacionais e culturas. Foram identificados três modelos organizacionais do futuro:

- a) Grandes corporações transformam-se em mini-estados e assumem papéis proeminentes na sociedade;
- b) A especialização promove a ascensão de redes de colaboração;
- c) A agenda ambiental força mudanças cruciais na estratégia de negócios.

A gestão de pessoas será um dos maiores desafios do negócio, com as empresas precisando lidar hoje com a realidade de escassez de talentos, dificuldade de conduzir e gerenciar pessoas em processos de mudança e, ainda, criação de uma força de trabalho efetiva. Até 2020, a mudança radical nos modelos de negócios acarretará novos desafios que serão enfrentados pelas empresas como:

- a) O desaparecimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, à medida que as empresas assumem maiores responsabilidades pelo bem-estar social de seus empregados;
- b) A aplicação de técnicas rigorosas de avaliação dos profissionais para controle e monitoramento da produtividade e do desempenho;
- c) O crescimento da importância do capital social e dos relacionamentos como impulsionadores do sucesso nos negócios.

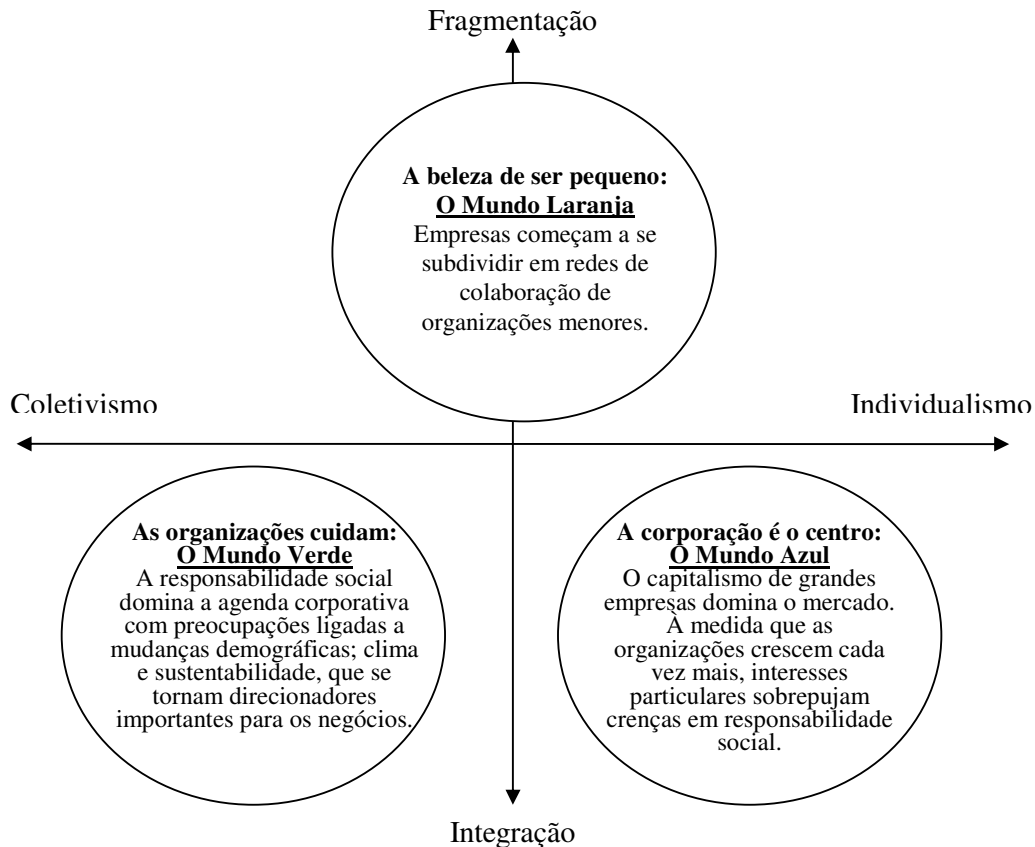
O papel da área de Recursos Humanos passará por mudanças fundamentais. Ele tem sido visto por muitos como um prestador de serviço passivo, mas, considerando o ambiente futuro de trabalho e de negócios, é possível acreditar que o RH está numa encruzilhada e seguirá por um dos três caminhos:

- a) Com uma mentalidade pró ativa e orientada para a estratégia de negócios, o RH se tornará o coração da empresa, desempenhando um papel novo e mais abrangente em termos de gestão de pessoas, incorporando e influenciando vários outros aspectos do no negócio;
- b) O RH se tornará o direcionador da agenda de responsabilidade social corporativa;
- c) O RH será visto como transacional e quase inteiramente terceirizado. Desse modo, o RH assumirá uma nova forma fora da empresa, e o RH interno será predominantemente focado em recrutamento.

### **3.3 2020: Onde os três mundos coexistem**

Uma das questões relevantes na pesquisa trata da possibilidade dos três mundos coexistirem. Foram identificadas uma série de forças globais que terão influência significativa no contexto de empresarial. Destas, dois conjuntos de forças “individualismo versus coletivismo” e “integração corporativa versus fragmentação” sejam, talvez, os mais importantes para a construção dos cenários. Com base nesse eixo, foi possível chegar a três mundos e modelos de negócios para o futuro.

Os eventos e as tendências que compõem uma imagem da vida no mundo de amanhã e os desafios de gestão de pessoas que possivelmente predominarão foram considerados para a elaboração dos três mundos. É importante ressaltar que as previsões e as descrições dos mundos não devem ser tomadas literalmente como visões completas de alternativas de futuro. Eles foram criados para apresentar ideias e ilustrar as questões mais importantes sobre os desafios da gestão de pessoas. A coexistência dos três mundos é possível, de alguma forma, com possíveis diferenças por região geográfica ou setor de economia, por exemplo.



### 3.4 A corporação reina: O Mundo Azul

O aumento considerável de tamanho das corporações em 2020 indica que um número significativo delas opera com receitas anuais que superam de longe o PIB de muitos países individualmente, em especial dos países em desenvolvimento. Com a repercussão do modelo de negócios promovido por empresas, como a General Motors, em meados do século passado, diversas companhias atualmente proporcionam o bem-estar social equivalente para seus empregados, de modo a reter seus melhores talentos. Centros de serviços gerenciados internamente são sofisticados e altamente eficientes, usando processos aperfeiçoados pelas empresas de *outsourcing* dos anos 90. As métricas de performance tornam-se parte do dia-a-dia para o monitoramento do desempenho e da produtividade dos indivíduos.

O poder das corporações significa que um abismo muito maior se abriu entre os que trabalham para corporações globais e os que trabalham em empreendimentos menores. Os

empregados de megacorporações têm à disposição tudo o que necessitam para o seu bem estar. Os que trabalham para empresas menores seguem submetidos ao capricho do mercado interno e aos direitos regulamentares básicos, precisando complementar os custos de educação, saúde e segurança, previdência social, e assim por diante.

A tecnologia é um pilar importante nesse mundo. Cidades inteiras nos blocos desenvolvimentos operam com redes *wireless* de alta velocidade que permitem que transações comerciais, entretenimento e comunicações sejam manuseados pelos indivíduos com dispositivos do tamanho de cartões de crédito. Localizar exatamente o que você quer e visualizar onde isso está disponível em qualquer lugar que você estiver são agora realidade, o que permite que empresas refinem e individualizem continuamente seus relacionamentos com consumidores, empregados e acionistas.

Estratégias sofisticadas de medição e segmentação permitem às empresas direcionarem produtos e serviços para toda a sua base de clientes e para seus empregados. Por exemplo, a “política verde” é vista como uma escolha de estilo de vida, mais do que um movimento político significativo. Corporações oferecem produtos e serviços ambientais a quem expressar preferência.

#### 3.4.1 Gestão de pessoas no Mundo Azul

No mundo azul as empresas tornam-se importantes provedoras de serviços aos seus empregados. A gestão de pessoas, nesse mundo, abrange vários aspectos diferentes de suas vidas, incluindo, muitas vezes, habitação, saúde e até mesmo a educação de seus filhos

Essa estratégia levou a um aumento nas taxas de retenção de empregados, à medida que as políticas de gestão de pessoas se focalizaram neste objetivo. No entanto, ainda é difícil atrair e reter o talento de alto nível. Vários executivos seniores usam “agentes” pessoais para pesquisar as melhores oportunidades do mercado.

A consolidação das empresas em grandes corporações teve influência sobre questões culturais. A liderança aqui tem grande foco na evolução da cultura corporativa com processos

rigorosos de recrutamento para assegurar que os novos empregados se encaixem nos ideais corporativos. A equipe já existente é levada ao aprendizado obrigatório sobre a cultura corporativa e a programas de desenvolvimento.

Custos maiores com pessoas geram a necessidade de métricas e análises rigorosas. Comprometimento, desempenho e produtividade dos empregados são medidos sistematicamente. A liderança pode ter acesso às métricas e as bases de dados das pessoas, diariamente atualizadas. Isso também proporciona um sinal de alerta rápido para comportamentos não alinhados ou para desempenho abaixo do padrão estabelecido.

A tecnologia permeia todos os âmbitos das atividades de negócios e de lazer. A linha entre trabalho interno e externo é frequentemente confundida pela tecnologia, cuja plataforma básica é fornecida pelos empregadores. Isso também mune os empregadores de informações adicionais sobre preferências dos empregados.

#### 3.4.2 Liderança na estratégia de gestão de pessoas

O *Chief People Officer* (CPO) é uma figura poderosa e influente, conhecida, às vezes, pelo título de “líder de pessoas e desempenho”. Ele ocupa uma posição importante no conselho executivo. Métricas e dados são usados para orientar o desempenho do negócio mediante complexas estratégias de segmentação de pessoas que identificam milhares de conjuntos de competências e habilidades, criando precisão em torno da busca de candidatos certos para as posições certas, bem como a medição e avaliação de desempenho mais acurada.

A “ciência” do capital humano se desenvolveu em tal nível que a conexão entre pessoas e desempenho é demonstrada explicitamente pelo CPO. À medida que as empresas crescem em tamanho, seus sistemas de gestão de risco desenvolvem na mesma dimensão. A pauta de gestão de risco na área de pessoas é levada a sério pelo conselho, como resultado, o CPO e os *HR partners* tornam-se mais influentes. Os profissionais de RH precisam, cada vez mais, de competências financeiras, analíticas, de marketing e de gestão de risco para medir o impacto do capital humano em suas empresas e para atrair e reter os melhores talentos.

### 3.4.3 Desafios organizacionais

A garantia da qualidade ao redor do planeta aponta para a necessidade de criar consistência em toda a cadeia de suprimento organizacional. Os desafios de tamanho e escala, significam que essas empresas podem sofrer maiores riscos de ameaças externas, como terrorismo tecnológico ou sobrecarga na rede, e podem ter, ainda, dificuldade em efetuar mudanças rapidamente. À medida que as empresas tentam reforçar os valores corporativos, estes podem, por muitas vezes, conflitar com valores culturais locais e representar desafios. As organizações precisam desenvolver modelos e sistemas projetados e operados por profissionais de RH, que permitam aos indivíduos e seus agentes negociarem o valor de seu capital humano com base nas estratégias de investimento pessoal dos empregados.

### 3.4.4 Perfil do empregado

As pessoas começam a ser moldadas aos 16 anos de idade e categorizadas quanto à adequação ao trabalho tanto em termos de capacidade como de preferência individual.

O talento de primeira linha é altamente valorizado e disputado. Na maioria dos casos, as pessoas já estão associadas a uma empresa aos 18 anos.

A educação universitária é gerida pela empresa de acordo com o plano de carreira escolhido pelo indivíduo. No alto escalão, os empregados assumem maior controle de suas carreiras; na maioria das vezes, os executivos seniores têm seus próprios agentes que os representam na busca pelos melhores cargos e propostas. Os empregados de escalões mais baixos também assumem responsabilidade ativa por suas carreiras, eles tem consciência do valor de seu capital humano e são exigentes quanto às circunstâncias nas quais eles investirão. As pessoas que estão fora da esfera corporativa consideram que as opções de empregos são limitadas a empresas menores, e estas não conseguem proporcionar o mesmo nível de desenvolvimento e benefícios financeiros das grandes corporações.

### 3.4.5 Modelo de gestão para o mundo azul

No mundo azul, onde a corporação é o centro, o modelo de gestão de pessoas e desempenho apresentado abaixo é o mais próximo àquilo que muitas empresas de ponta



aspiram chegar hoje. Correlacionar intervenções de RH e melhorias no desempenho do negócio e usar métricas de capital humano mais sofisticadas para avaliar a atividade corporativa. Sob esse cenário, a gestão de pessoas e desempenho torna-se uma disciplina de atuação mais concreta, em nível, pelo menos, igual ao de finanças na hierarquia corporativa.

Recursos Humanos: o modelo atual

<b>HR Business Partners</b>	<b>Serviços Compartilhados de RH</b>
<b>Centros de Excelência Especializados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Remuneração e Recompensa</li><li>- Políticas de RH</li><li>- Recrutamento</li></ul>	<b>Agentes de mudança</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consultoria de desenvolvimento organizacional</li><li>- Aprendizado e desenvolvimento</li></ul>

<b>Gestão de Talentos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação (incluindo recrutamento)</li><li>- Gestão de carreira</li><li>- Aprendizado e desenvolvimento</li><li>- Desdobramento internacional</li></ul>	<b>Serviços Compartilhados de Pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestão da remuneração atual, diferida e na aposentadoria</li><li>- Habitação, saúde, educação</li><li>- Registros de emprego</li></ul>
<b>Métricas de RH e Transparência</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sistemas de informação de gestão de pessoas</li><li>Métricas, análise e <i>benchmarking</i></li><li>- Subordinação externa</li></ul>	<b>Remuneração e Desempenho</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestão do desempenho (conectando objetivos e métricas)</li><li>- Estratégias e planos de remuneração</li></ul>

### 3.5 As organizações cuidam: O Mundo Verde

No mundo verde as empresas desenvolvem uma consciência social poderosa e um senso de responsabilidade “verde”. Os consumidores demandam ética e credenciais ambientais como prioridade máxima. A sociedade e os negócios vêm suas agendas se alinharem. Ou seja, os consumidores direcionam o comportamento corporativo.

O lobby ambientalista é tão generalizado e poderoso que as empresas precisam reagir com rapidez às preocupações do consumidor acerca de qualquer aspecto do seu negócio que possa ser julgado como antiético. É essencial ter comunicação clara e transparência em relação aos produtos e serviços.

As empresas têm forte controle sobre suas redes de fornecedores para garantir que valores éticos corporativos sejam sustentados ao longo da cadeia de suprimentos e para serem capazes de interferir, quando houver desvios. Isso tem levado muitas empresas a assumir maior responsabilidade pelos componentes-chaves da cadeia de suprimento por meio de

integração vertical. Rígidas obrigações contratuais são estabelecidas para cobrir qualquer eventualidade.

O processo de auditoria e os relatórios trimestrais são caracterizados por um foco na avaliação ambiental, detalhando taxas de emissões de carbono e atividade de compra e venda de créditos de carbono, além das avaliações de negócios mais tradicionais. Este é um indicativo da importância que os acionistas e os investidores depositam nesses quesitos, o que se reflete no preço das ações.

No mundo dos negócios, o comportamento ético é o mais importante atributo a ser alcançado e preservado. As marcas podem crescer ou desabar com base em suas credenciais ecológicas percebidas, com penalidades impostas por governos pelo mal comportamento nesse mundo altamente regulamentado. A responsabilidade corporativa não é altruísmo de fachada, mas um imperativo de negócios.

### 3.5.1 A gestão de pessoas no mundo verde

Recém-formados procuram empregadores com fortes credenciais ambientais e sociais; em resposta, departamentos de RH desempenham um papel central no desenvolvimento do programa de responsabilidade social corporativa. Espera-se dos empregadores que suportem os valores e os objetivos corporativos em torno da agenda sócio-ambiental. A maioria deles recebe *tickets* de créditos de carbono que são usados em troca de impressão de documentos em papel, de viagens de negócios e de outras atividades não ecologicamente corretas. O departamento de RH é renomeado para “Pessoas e Sociedade” sendo o seu líder um membro sênior da equipe executiva da empresa.

A necessidade de viajar para reunir-se com clientes e colegas é substituída por soluções tecnológicas que reduzem a necessidade de encontros pessoais. Viagens aéreas, em especial, só são permitidas em circunstâncias excepcionais, pois tem custo elevado. Trabalhar com equipes de diferentes localizações, no entanto, apresenta enormes desafios às empresas globais, e a área de RH dedica energia significativa em gerar redes sociais virtuais para toda a operação e base de clientes. A maioria das empresas oferece aos empregados opções

corporativas de transporte entre trabalho e a residência para minimizar a necessidade de uso de carros. Isso tem levado diversas empresas a preferirem deslocar partes de suas operações para onde seus empregados moram e para fora das grandes cidades.

### 3.5.2 Liderança na estratégia de gestão de pessoas

O CEO orienta a estratégia de gestão de pessoas na empresa, acreditando que as pessoas, seus comportamentos na organização e seus papéis na sociedade tem conexão direta com o sucesso ou fracasso da empresa. O CEO trabalha diretamente com o Líder de Pessoas e Sociedade (“LPS”) que, com uma equipe composta de especialistas de RH, de marketing, de responsabilidade social corporativa e de gestão da informação, conduzem o programa de responsabilidade social.

A legislação trabalhista direciona o comportamento responsável do empregador e leva o LPS (Líder de Pessoas e Sociedade) a desenvolver soluções inovadoras para momentos de recessão. Como transferir empregados para projetos / estágios temporários em outras organizações, nas quais eles possam desenvolver competências e contribuir com a sociedade como um todo, trazendo-os de volta de acordo com a melhora no ambiente econômico. O LPS é, portanto, um indivíduo bem relacionado.

### 3.5.3 Desafios organizacionais

Vigilância e mecanismos de garantia de qualidade em processos são primordiais para minimizar risco. A maior ameaça às empresas nesse cenário é a possibilidade de comportamento socialmente incorreto, seja dentro da empresa, seja em qualquer parte da sua cadeia de suprimento.

As empresas operam num mundo altamente regulamentado, no qual a legislação trabalhista dificulta demitir empregados de acordo com as flutuações do mercado. Elas se empenham em monitorar toda a operação por estar em conformidade com os ideais éticos pelos quais elas aspiram. Mas estar em conformidade não é o bastante: as empresas estão sob

pressão para elevar as exigências e instituir políticas e práticas que vão além dos requerimentos regulatórios. O perigo em um mundo tão regulamentado é que as empresas estejam tão preocupadas com políticas de conformidade e que as capacidades de ser flexível e de explorar novas oportunidades sejam debilitadas.

#### 3.5.4 Perfil do empregado

A crença comum é que os empregados escolham empregadores que demonstrem compatibilidade com suas crenças e seus valores. A realidade é que os melhores e os mais brilhantes talentos permaneçam concorridos, e embora a classificação da empresa em termos de responsabilidade social seja um fator, o pacote de incentivos continua muito importante na escolha. Esses incentivos, porém, não são apenas relacionados à remuneração; eles incluem, por exemplo, oportunidades pagas de trabalhos em projetos sociais e causas filantrópicas – uma tendência comum depois de 2010.

Em razão da adoção por parte das empresas de uma abordagem mais holística no desenvolvimento de seus empregados, incluindo desenvolvimento pessoal e medição do impacto quem eles tem no mundo de forma mais ampla, estes são mais comprometidos e, como resultado, muitas vezes, é provável que tenham um emprego para toda a vida.

#### 3.5.5 Modelo de gestão para o mundo verde

No mundo verde, o qual as empresas cuidam, a Responsabilidade Corporativa (RC) é o caminho. A agenda de RC se funde com a de gestão de pessoas. À medida que a sociedade adere ao movimento da vida sustentável, a área de Gestão de Pessoas se vê forçada a adotar sustentabilidade como parte de seu programa de engajamento de pessoal e de gestão de talentos. Sob esse cenário, as empresas bem-sucedidas devem se engajar com a sociedade de forma mais abrangente. Comunidades, consumidores e fornecedores se tornam *stakeholders* como os empregados e os acionistas.

Recursos Humanos: o modelo atual

<b>HR Business Partners</b>	<b>Serviços Compartilhados de RH</b>
<b>Centros de Excelência Especializados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Remuneração e Recompensa</li><li>- Políticas de RH</li><li>- Recrutamento</li></ul>	<b>Agentes de mudança</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consultoria de desenvolvimento organizacional</li><li>- Aprendizado e desenvolvimento</li></ul>

Pessoas e desempenho: o modelo de 2020

<b>Engajamento de pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutamento e gestão de carreiras</li><li>- Educação</li><li>- Comunicação interna</li></ul>	<b>Serviços Compartilhados de Pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Remuneração e benefícios</li><li>- Registros trabalhistas</li></ul>
<b>Engajamento da sociedade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolvimento de redes de relacionamento</li><li>- Engajamento comunitário</li><li>- Comunicação externa</li></ul>	<b>Sustentabilidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Programas</li><li>- Conformidade</li><li>- Riscos</li></ul>

### **3.6 Pequeno é bom: O Mundo Laranja**

As empresas globais se fragmentam, o enfoque local predomina, a tecnologia viabiliza um modelo de negócios de baixo impacto e alta tecnologia. As associações profissionais prosperam, enquanto as empresas gigantes declinam.

As barreiras comerciais são eliminadas, gerando uma economia de mercado verdadeiramente livre, e países, como a China, percebem rapidamente que precisam adotar a forçado mercado livre ou o país perderá competitividade.

O sonho de uma única aldeia global foi substituído por uma rede global de comunidades conectadas, porém separadas e muito menores. O crescimento exponencial na eficiência dos sistemas on-line para compra, venda e negociação de serviços e competências destronou completamente a antiga ortodoxia de que economias dependem de escala. As empresas estão muito menores, e os papéis estão mais fluidos.

As cadeias de suprimento são construídas a partir de associações complexas e orgânicas de provedores de especialistas, variando grandemente de região para região e de mercado para mercado. A solução agora não é terceirizar, mas fragmentar. Aglomerados de empresas mais livres e regulamentados de forma menos rígidas parecem funcionar com mais eficiência. Com frequência, as áreas trabalham tarefa por tarefa, realizando negociações, compras e vendas de serviços, por meio de transações eletrônicas em diversas plataformas tecnológicas locais e globais.

A geração do milênio, à vontade com a tecnologia, está impulsionando o uso da mesma como ferramenta de interação com serviços, governo e trabalho, com ênfase na escolha e no pensamento anti-monopólio, encorajando inovações nesta área.

Num mercado de trabalho mais restrito, os indivíduos desenvolvem carreiras autônomas trabalhando pro contratos de curto prazo. Eles entram para associações profissionais, que gerenciam oportunidades de carreira e oferecem treinamento e oportunidades de desenvolvimento.

### 3.6.1 A gestão de pessoas no Mundo Laranja

As organizações reconhecem que seus empregados e suas redes de relacionamento são fundamentais para o sucesso. As empresas buscam promover e sustentar estes relacionamentos pessoais. Isso é feito mediante incentivo aos empregados para que tenham conectividade e desenvolvam comportamento colaborativos.

À medida que as associações profissionais crescem em importância, assumem várias responsabilidades previamente assumidas pelos empregadores, como recrutamento de talentos, planos de saúde e pensões, desenvolvimento e treinamento.

Os trabalhos, geralmente, são membros das associações profissionais e acessam oportunidades pro meio de portais mantidos por meio destas. O trabalho pode ser comprado, vendido e negociado desta forma. Os contratos de emprego são flexíveis para permitir alterações no quadro funcional e rápidas mudanças de direção.

Os trabalhadores são categorizados e remunerados por sua especialização técnica isso cria uma necessidade maior dos trabalhadores de terem uma participação pessoal no sucesso da empresa com direito a planos de participação acionária e bônus relacionados a entregas de projetos. O recrutamento se tornou uma função de suprimentos e foi fundida com a gestão do enorme número de contratos a acordos de preços, requeridos pela rede de parceiros de cada empresa.

### 3.6.2 Liderança na estratégia de gestão de pessoas

A estratégia de gestão de pessoas é substituída por uma estratégia de suprimentos, à medida que a manutenção da cadeia de suprimento de pessoas se torna fundamental para esse mundo de relacionamentos. O Diretor de Suprimento de Pessoas se articula com redes especializadas e associações para atrair os talentos necessários pelo melhor preço.



### 3.6.3 Desafios organizacionais

As empresas são pesadamente dependentes de suas redes externas para entregar o que precisam, e a combinação de contratos minuciosos com um grau sadio de confiança é imperativa. Quando uma parte da rede se rompe, o tamanho menor das organizações significa flexibilidade e adaptação rápida às mudanças. Mas o contraponto disso é que a falta de infraestrutura de negócios e recursos para lidar com problemas imprevistos pode ser um desafio. Há, também, uma forte dependência da tecnologia para sustentar a cadeia de suprimento e para desenvolver o capital social e as redes de colaboração.

### 3.6.4 Perfil do empregado

A responsabilidade pelo desenvolvimento de habilidades muda totalmente, sai do “atacado” para indivíduos. As pessoas tendem a se ver mais como membros de uma rede profissional com habilidades específicas, do que como empregadas de uma determinada empresa.

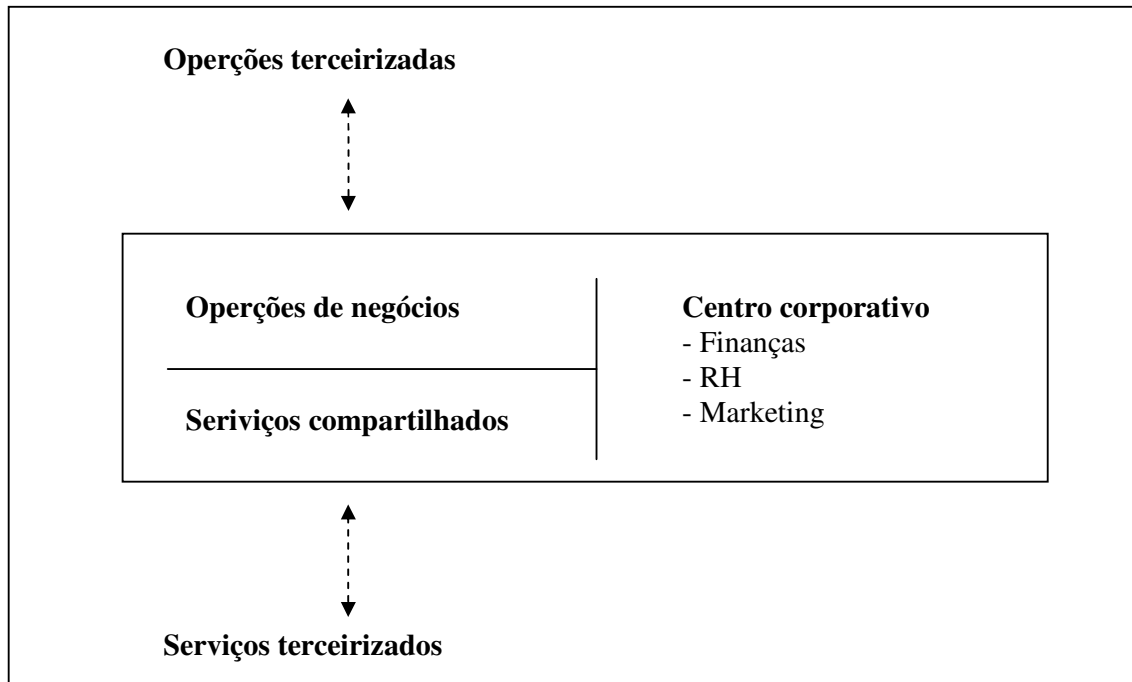
Os trabalhadores se apóiam em sucessos de performance atingidos em trabalhos passados para conquistar o contrato seguinte. A especialização é altamente valorizada, e os trabalhadores buscam desenvolver as habilidades especializadas mais procuradas para obter pacotes de remuneração maiores.

### 3.6.5 Modelo de gestão para o mundo verde

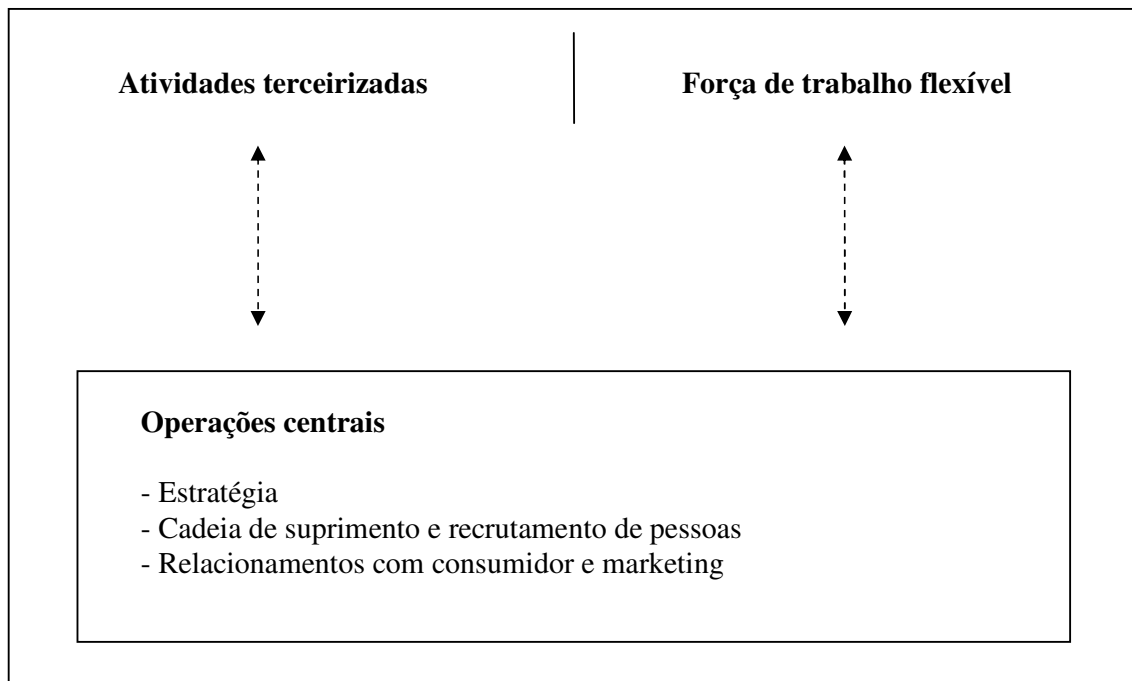
O terceiro mundo é, sob vários aspectos, o mais radical. Nesse mundo, as economias são compostas basicamente de um *middle market* vibrante, repleto de pequenas empresas, empreiteiros e trabalhadores autônomos. A gestão de pessoas implica assegurar que essas pequenas empresas tenham os recursos humanos necessários para funcionar competitivamente. Isso constitui um importante papel a ser desempenhado pelo RH, pois a cadeia de suprimentos de pessoal é um componente vital da empresa o qual é liderado estrategicamente pelo departamento de RH. Mas o contraponto é que isso pode levar o RH

interno a assumir uma função de suprimento ou aquisição, com os aspectos de ponto do desenvolvimento de pessoas sendo gerenciados eternamente pelas associações profissionais.

Modelo atual:



Modelo operacional em 2020:



### 3.7 O mundo em 2020

É difícil imaginar como será o mundo em 2020. Poderá ser azul, verde, laranja ou algo totalmente diferente. É possível que todos os três modelos organizacionais citados anteriormente façam parte do mundo de amanhã, em algum momento ou lugar e até certo ponto. Já podemos ver algumas multinacionais caminhando na direção do modelos negócios do mundo azul. O setor de energia vem demonstrando elementos do mundo verde há algum tempo. À medida que a agenda de responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade cresça, vários outros setores (e regiões geográficas) assumirão características do modelo verde, por exemplo os setores de varejo e de manufatura. A preferência do consumidor terá enorme impacto quando o assunto for relacionado à agenda verde.

O mundo laranja, em alguns aspectos, representa a opção mais radical. Será que as grandes corporações se sentirão em desvantagem em relação a um *middle market* vibrante, inovador e empreendedor? Será que as expectativas de trabalho da geração do milênio fará com que os trabalhos autônomos tenham maior inserção no mercado? Será que algumas grandes corporações estabelecerão mercados internos e redes formais no lugar de hierarquias ao estilo antigo, para criar estruturas nas quais agilidade, velocidade e flexibilidade serão as chaves do sucesso?

O mundo do trabalho se tornará ainda mais complexo. A mensagem a ser passada é: dê uma boa e longa olhada em seu modelo de negócio e em sua estratégia de gestão de pessoas; como sua empresa vem tratando remuneração, mobilidade internacional, engajamento dos empregados, desenvolvimento e aprendizagem? É necessário refletir sobre como isso pode mudar no futuro e se a estratégia usada atualmente é adequada para o futuro, se ela é sustentável, suficiente e relevante para os mundos possíveis de amanhã.

Com esses cenários, existe uma oportunidade significativa para a área de RH realmente tomar o controle da agenda de gestão de pessoas nas organizações, de realmente conduzir a estratégia e ter as ferramentas e informações para se tornar uma das áreas mais poderosas e influentes na operação do negócio. No entanto, podemos ver que uma falha ou complacência do RH na tomada dessa liderança poderia levar a terceirização quase completa

desta função ou a sua absorção por gerentes da linha de frente de outras áreas funcionais como finanças ou marketing. O destino do RH como área está na balança. O destino do RH é entender de que forma se tornar relevante para o mundo de amanhã.

Síntese das características da gestão de pessoas em 2020

	Mundo Azul	Mundo Verde	Mundo Laranja
Recrutamento e Sucessão	Carreiras longas e planejamento de carreira. Planos de sucessão para pessoas de alto desempenho.	Abordagem holística no planejamento da força de trabalho.	Carreiras de curto prazo. Muita terceirização. O RH foca o preenchimento de vagas de tempo determinado.
Gestão de Talento	Forte foco em desempenho em todos os níveis. Grandes talentos tem agentes pessoais para buscar melhores oportunidades.	Definição ampla de talento. Foco em competências	Uma quantidade mínima de profissionais-chaves nos processos centrais do negócio, porém com relacionamento crucial com agentes externos.
Engajamento do Empregado	Engajamento em torno de desafios e desempenho. Promoção pesada dos atributos culturais e comportamentos corporativos.	Engajamento em torno do equilíbrio trabalho e vida pessoal e responsabilidade social.	Engajamento de curto prazo em torno de projetos
Remuneração e Desempenho	Fortemente relacionado a desempenho. Altamente estruturado de acordo com a segmentação da atividade.	Foco na recompensa total, em uma perspectiva de carreira para a vida toda.	Pagamentos com base em contratos por projetos. Remuneração variável por projetos como incentivo aos contratados.
Aprendizado e Desenvolvimento	Começa na escola. Foco em competências para a carreira – orientada por métricas	Abordagem holística para o aprendizado – fornecido, em grande parte, internamente. Contudo, transferências, estágios e períodos sabáticos são comuns.	Fornecimento mínimo internamente. A qualificação é feita por meio das associações profissionais.

## **4 VIDA E TRABALHO NAS EMPRESAS DE AUDITORIA E CONSULTORIA: UM ESTUDO SOBRE AS *BIG FOURS*.**

### **4.1 Conceitos de consultor e auditor**

Considera-se consultor o profissional que realiza a atividade de analisar e diagnosticar um assunto, especialidade, área, departamento, processos, ou qualquer tipo de trabalho para que ele seja contratado. Após a análise e o diagnóstico, o consultor emite um parecer que descreve as irregularidades encontradas e as soluções propostas. Neste momento, o cliente contratante, pode ou não acatar as sugestões propostas pelo consultor. Existem dois tipos de consultoria, a externa e a interna.

Consultoria ou Auditoria externa é aquela contratada para realizar um trabalho pontual em uma empresa, e consultoria ou auditoria interna aquela desempenhada por funcionários da própria empresa cliente.

A auditoria consiste em um exame ou análise independente das atividades desenvolvidas em uma determinada empresa. Por meio de testes, o auditor averigua se os procedimentos estão sendo realizados de acordo com as disposições planejadas ou estabelecidas previamente. O auditor verifica também se estas foram implementadas com eficácia e se estão em conformidade com os objetivos da empresa. O consultor ou auditor interno também realiza um exame independente, uma vez que não deve estar envolvido com a área auditada.

Nas grandes empresas de auditoria externa, verifica-se a existência de diversos tipos de serviços que englobam além da tradicional auditoria contábil, a auditoria de sistemas, de qualidade, jurídica, a consultoria tributária, consultoria de gestão de riscos etc. Por este motivo, nem todos os funcionários das grandes empresas podem ser denominados “auditores”.

#### **4.2 As maiores empresas do setor: As *Big Four*.**

O termo *Big Four* (Grande Quatro) é utilizado para se referir as quatro maiores empresas de auditoria do mundo, responsáveis pela maior parte dos serviços de auditoria prestados para empresas de capital aberto e também de capital fechado. As *Big Four* estão distribuídas de acordo com o lucro anual e a quantidade de funcionários. A líder de mercado, no quesito receita, é a Pricewaterhouse Coopers, com um faturamento de na casa dos US\$ 25 bilhões. Em seguida vem a Deloitte Touche Tohmatsu (US\$ 23 bi), Ernst & Young (US\$ 21 bi) e KPMG (US\$ 17 bi).

A quinta maior firma, BDO Internacional, obteve recentemente a receita de US\$ 3,9 bilhões e é composta por 30 mil funcionários. A sexta maior empresa, Grant Thornton Internacional, obteve US\$ 2,9 bilhões e possui 25 mil funcionários. Esse grupo de empresas de auditoria já foi conhecido como *Big Eight* (Grande Oito), antes de uma série de fusões que transformaram o grupo em apenas quatro.

#### **4.3 O trabalho de auditoria**

A definição usual para o verbo “auditar” se refere a uma avaliação de uma pessoa, organização, sistema, processo ou produto. Auditorias são realizadas para garantir a validade e a confiabilidade das informações, assim como para avaliar os controles internos de uma organização. O objetivo de uma auditoria é expressar uma opinião a respeito do objeto auditado (empresa), a qual somente poderá ser emitida por meio de aplicação de testes. Dessa forma, o auditor garante que o material auditado está livre de erros.

O serviço de *Assurance* (garantia) é definido pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) como um serviço profissional independente que promove a melhoria ou a qualidade da informação esteja incorreta ou pouco confiável. O maior propósito do serviço de *assurance* é providenciar um serviço independente e profissional para que, com base nas análises realizadas, os gestores das empresas auditadas possam tomar decisões com maior segurança.

O serviço de auditoria financeira pode ser considerado um tipo de serviço de *assurance*, uma vez que o auditor valida os números constantes no balancete da firma. A auditoria financeira, ou seja, a auditoria das demonstrações financeiras, é um exame realizado por uma terceira pessoa (auditor) das demonstrações financeiras de uma empresa privada ou de qualquer outra entidade legal (incluindo governo), o que resulta em uma publicação da opinião independente dos resultados. Vale ressaltar que apenas empresas certificadas pelo AICPA podem realizar esse tipo de serviço.

#### **4.4 Auditoria Externa**

A auditoria externa, ou auditoria independente, surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. Inicialmente, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de as empresas ampliarem suas instalações fabris e administrativas, além de investirem no desenvolvimento tecnológico e aprimorarem os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando a redução de custos para tornarem seus produtos mais competitivos no mercado (ALMEIDA, 2003).

Para acompanhar todas essas mudanças, seria necessário um volume de capital que não era possível se obter por meio das operações lucrativas das empresas ou do patrimônio de seus proprietários. Foi necessário às empresas, então, recorrer a terceiros, principalmente por meio de empréstimos bancários em longo prazo e abrindo seu capital social para novos acionistas.

Por sua vez, esses futuros investidores precisavam ter conhecimento das posições patrimoniais e financeiras, da capacidade de gerar lucros e, ainda, da administração financeira dos recursos da empresa. Essa necessidade de informação era para que o investidor pudesse avaliar a segurança, a liquidez e a rentabilidade de seu futuro investimento. A melhor forma de o investidor obter essas informações era por meio de as demonstrações contábeis da empresa. Ou seja, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração das mutações do patrimônio líquido, a demonstração das origens e aplicações de recursos e notas explicativas.

Nesse contexto, como consequência, as demonstrações contábeis tornaram-se relevantes para os futuros investidores. Como medida de segurança contra a possibilidade de manipulação de informações, os investidores passaram a exigir que essas demonstrações fossem examinadas por profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica. Esse profissional, que examina as demonstrações contábeis da empresa e emite pareceres sobre essas, é o auditor externo ou independente.

De um lado, a empresa auditada é responsável por implantar sistemas de controle interno de forma que as demonstrações contábeis reflitam corretamente sua posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos. De outro, o auditor externo – ou a empresa de auditoria externa ou independente – é contratada para analisar e opinar sobre essas demonstrações financeiras e emitir um parecer a respeito dos números analisados.

Segundo Almeida (2003, p.33), os motivos que levam uma empresa a contratar um auditor externo ou independente são:

- *Obrigação legal (companhias abertas, fundos de pensão, seguradores e quase todas as entidades integrantes do SFN);*
- Como medida de controle interno tomada pelos acionistas, proprietários ou administradores da empresa;
- Imposição de um banco para ceder empréstimos;
- *Imposição de um fornecedor para financiar a compra de matéria-prima;*
- Atender as exigências do próprio estatuto ou contrato social da companhia ou empresa;
- Para efeito da compra da empresa (  a operação pela qual a empresa é absorvida por outra, que lhe sucede em todos os direitos e obrigações)
- Para efeito de fusão de empresas (  a operação pela qual se unem duas ou mais empresas para formar uma nova sociedade, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações);
- Para fins de cisão da empresa (  a operação pela qual a empresa transfere parcelas de seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a empresa cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, o dividindo-se seu capital, se parcial a distribuição); e



- Para fins de consolidação das demonstrações contábeis (a consolidação é obrigatória para companhia aberta que tiver mais de 30% do valor de seu patrimônio líquido representado por investimentos em sociedades controladas).

#### **4.5 Auditoria Interna / Consultoria**

Conforme coloca Almeida (2003) a impossibilidade de o administrador supervisionar pessoalmente todas as atividades de sua empresa faz emergir a necessidade de se dar maior ênfase a normas e procedimentos internos. É nesse contexto que surgem as atividades de auditoria interna / consultoria e a figura do auditor interno / consultor.

A auditoria interna / consultoria (mapeamento e avaliação de normas, procedimentos e processos de uma empresa) pode ser executada tanto por terceiros – funcionários de firmas de auditoria, como as *Big Four*, por exemplo- quanto por funcionários da própria empresa auditada. Nesse caso, o auditor interno / consultor não pode estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno / consultor também não deve desenvolver atividades que ele possa um dia vir a examinar, de forma que não interfira na independência<sup>1</sup> do seu trabalho.

Segundo Attie (2007) a auditoria interna é uma atividade profissional e seu propósito é fazer julgamentos profissionais. Ela requer imparcialidade, integridade e objetividade, os quais se atrofiam na ausência de independência prática.

Sumariamente, a área de auditoria interna / consultoria tem por finalidade fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que os auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis. A auditoria interna é geralmente um setor, composto por funcionários contratados pela empresa, que conhecem as normas e procedimentos e atuam de forma a garantir que todos os departamentos estejam trabalhando segundo as determinações empresariais internas.

---

<sup>1</sup> A independência é um dos princípios da auditoria

Nem todas as grandes empresas possuem um departamento de auditoria interna estruturado. Como exemplo, pode-se citar as empresas de telefonia. Hoje, tais empresas são privatizadas, mas, de forma de garantir que estas prestem um serviço eficiente a comunidade, elas são regulamentadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão ligado ao ministério das comunicações encarregado da regulamentação do mercado e dos serviços do setor no Brasil. Portanto, a fim de garantir o cumprimento das normas e procedimentos exigidos, as empresas de telefonia contratam firmas de auditoria externa para que realizem um trabalho de auditoria interna em seus controles e procedimentos, pois, em caso de fiscalização, tais companhias telefônicas podem pagar multas, ou até mesmo perder concessão.

Para atender esse tipo de demanda de serviços, as empresas de auditoria contábil independente (isto é, auditoria externa) desenvolveram esse ramo de negócio. Ou seja, a auditoria interna / consultoria é contratada não só para garantir que o balanço patrimonial da empresa reflita a situação financeira da empresa, mas também que seus controles internos sejam eficazes, de forma que seja possível confiar nos números que eles gerem.

Segundo o *Financial Accounting Standards Board* (FASB), controles internos consistem em um conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção de registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos.

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Coso), controle interno é um processo, efetuado por uma entidade ou órgão de administração e gestão, concebido para proporcionar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- a) Eficácia e eficiência nas operações
- b) Confiabilidade da informação financeira; e
- c) Conformidade com as leis e regulamentos.

Segundo Almeida (2003, p.73) a avaliação do sistema de controle interno compreende:

- *Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;*
- *Verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;*
- *Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;*
- *Emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.*

#### **4.6 Auditoria Fiscal ou Consultoria Tributária**

De acordo com Crepaldi (2000 *apud* SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007):

*A alta administração de uma sociedade tem o dever de apresentar as demonstrações contábeis e declarar tributos de forma adequada e esclarecedora à opinião pública, especialmente aos seus investidores e ao governo a fim de mantê-los investindo seus recursos na empresa. Entretanto, os usuários dessas informações contábeis desejam ter assegurado a veracidade dessas informações, inclusive no que tange os aspectos tributários utilizados pela empresa. Nesse contexto, a atividade de auditoria fiscal caracteriza-se como um dos elementos fundamentais na extensão que se traduz em sinônimo de confiabilidade às informações prestadas. (CREPALDI, 2000 *apud* SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007, p.15).*

A função da auditoria fiscal é executar uma avaliação independente sobre o cumprimento dos aspectos legais e fiscais da documentação apresentada pela administração da empresa, que possuam relação com os aspectos tributários aplicados à mesma. Com base nessa avaliação, a auditoria assume um papel essencial, auxiliando a empresa na escolha da melhor alternativa legal para minimizar sua carga tributária, bem como evitar a incidência de penalidades que impactariam negativamente nos seus resultados.

A auditoria fiscal / tributária compreende a revisão dos procedimentos fiscais adotados pela empresa, por meio do exame de documentos, livros e registros, declarações, inspeções e

obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, tendo como objetivo mensurar a exatidão dos valores dos tributos e o registro nas demonstrações contábeis (SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007).

O trabalho do auditor / consultor de tributos consiste em examinar os controles internos de tributos desenvolvidos nas diversas áreas fiscais da empresa (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, Imposto sobre Produtos Industrializados, Imposto de Renda etc.), realizar testes de procedimentos, revisar guias de recolhimento, revisar bases de cálculo de tributos, revisar declarações periódicas, inspeção física de bens imobilizados da empresa, exames de auditoria em determinadas contas patrimoniais e de resultado e exame final dos aspectos tributários, na época subsequente ao encerramento do exercício social.

Por fim, vale ressaltar que a atividade de auditoria fiscal / consultoria tributária é dinâmica e está em permanente mutação, o que exige maior atenção dos órgãos específicos ligados a essa área, visando padronizar e definir procedimentos, fortalecendo os sistemas de auditoria e o fiscal, provendo, então, maior segurança para os investidores, para as companhias e para a sociedade (CREPALDI apud SANTOS; SCHMIDT; GOMES, 2007).

#### **4.7 Estrutura da equipe de auditoria / consultoria**

A estrutura da equipe de auditoria interna / consultoria pode variar de acordo com as circunstâncias de cada organização. Em empresas menores, pode dispor-se de uma estrutura de auditoria / consultoria de apenas uma pessoa exercendo atividade de planejamento e execução. Nas empresas de médio porte, a equipe pode ser montada considerando-se um gerente ou supervisor. Tal supervisor executa a função de planejamento e controle dos projetos em andamento, enquanto um corpo de auditores executa as tarefas planejadas. Nas grandes organizações, como indústrias ou conglomerados financeiros, que reúnem uma diversidade de atividades auditáveis, departamentos, locais, filiais e grande número de funcionários, pode-se compor uma equipe de auditoria com diversos níveis, incluindo diretores e auxiliares (ATTIE, 2007).

Em empresas de auditoria / consultoria independente, a estrutura é geralmente a mesma. A diferença é que, como são realizados diversos trabalhos em diversos clientes ao

mesmo tempo, cada trabalho possui um sócio, ou seja, dono da empresa de auditoria, que assina um parecer, afirmando que o trabalho executado pelos profissionais de sua empresa está correto e que os números são confiáveis. De acordo com Attie (2007), a estrutura de uma equipe de auditoria / consultoria completa é composta por sete níveis hierárquicos, a saber: sócio, diretor, gerente, supervisor, sênior, assistente e auxiliar.

A figura do Sócio é encontrada apenas nos casos de empresas independentes, ou seja, empresas de auditoria externa. É o cargo máximo ocupado por um funcionário, que ao ser promovido a sócio, deixa de ser funcionário e torna-se dono da empresa. Geralmente, leva-se muito tempo até que um funcionário seja convidado a fazer parte do time dos sócios; ele deve ter experiência e habilidade para ocupar o cargo. O grau de responsabilidade de um sócio (ou CEO, CFO) é de extrema importância. Atualmente, com a aprovação da lei Sarbanes-Oxley (SOX), aqueles responsáveis pelos controles internos ou pelos números auditados podem responder por dados incorretos.

O cargo de diretor é destinado a dirigir toda a atividade de auditoria e consultoria, principalmente quando as divisões por especialização se tornem necessárias. Há diretores especializados em companhias financeiras, outros em indústrias, setor energético, telefonia, manufatura, varejo, aviação etc. São diversas as especializações que podem existir no ramo de auditoria ou consultoria.

O gerente desenvolve completa programação de auditoria na divisão de sua especialidade. É ele quem define que equipe estará em qual cliente ou qual trabalho e dirige os setores sob sua responsabilidade, obtendo dos supervisores o controle e a eficiência dos trabalhos. Ele, ainda, gerencia os trabalhos em andamento, inclusive aqueles por realizar. Nas empresas de auditoria externa, os gerentes também são responsáveis por prospectar clientes, realizar reuniões de apresentação, organizar documentação, participar de licitações, revisar o trabalho do supervisor e do sênior e garantir ao diretor que as informações do relatório são confiáveis. Cabe também ao gerente tratar de avaliações e promoções dos funcionários da equipe. O gerente é o responsável por realizar as reuniões finais com o auditado, discutindo as questões levantadas. Nem sempre a equipe que realizou o trabalho participa das reuniões de encerramento, portanto, o gerente precisa estar bem informado a respeito do andamento do trabalho; ele é o elo entre o cliente (ou departamento) e o diretor ou sócio.

O Supervisor, função determinada a promover o acompanhamento das atividades exercidas pelos auditores em campo, revisa os papéis de trabalho, assegurando a completa execução segundo o programa proposto e os objetivos traçados. O supervisor é o responsável por acompanhar a equipe no dia-a-dia, participar dos problemas encontrados no cliente auditado e, ainda, manter um bom clima de trabalho entre a equipe e o cliente auditado, e na própria equipe em si.

O Sênior conduz os trabalhos de campo e supervisiona diretamente os assistentes e os auxiliares alocados ao trabalho. Em determinadas empresas, a figura do supervisor foi abolida, cabendo ao sênior as atividades de supervisor e de encarregado da equipe e do trabalho. Nesse caso, o sênior torna-se o elo entre o cliente e o gerente responsável. O sênior geralmente possui no mínimo quatro anos de experiência em auditoria e é a pessoa de confiança dentro do cliente ou do departamento auditado.

O Assistente é o responsável pela condução de pequenos trabalhos ou àqueles de maior expressão. Existem outras denominações para assistente. As mais clássicas são “auditor pleno ou júnior” e “consultor pleno ou júnior”. Pleno ou júnior são alçadas hierárquicas para cada auditor. O “pleno” possui no mínimo três anos de experiência e está sendo treinado para tornar-se sênior. O “júnior” possui no mínimo dois anos de experiência e está sendo treinado para tornar-se pleno.

Finalmente, tem-se o Auxiliar, mais conhecido como *trainee* ou assistente de primeiro ano. Ele desempenha atividades destinadas a iniciantes da área de auditoria e que servem de suporte a tarefas que não necessitem de técnicas ou julgamentos em grande escala. O *trainee* geralmente entra na profissão sem uma experiência prévia. É treinado logo que entra na empresa a realizar auditoria das áreas mais simples, que não exigem conhecimento específico.

#### **4.8 Responsabilidade da Auditoria**

É necessário esclarecer que cada tipo de atividade de auditoria possui um conjunto de responsabilidades, ou princípios. Assim, as responsabilidades de um auditor interno ou de um consultor tributário diferem das responsabilidades de um auditor externo.

Almeida (2003) inicia a descrição das responsabilidades de auditoria deixando claro quais as responsabilidades do auditor. Para o autor, a empresa é responsável pela implantação de sistemas de controle interno de modo a permitir que as demonstrações contábeis reflitam sua posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações, as mutações do seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos. Almeida (2003) ressalta, ainda, que essas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa são de sua inteira responsabilidade. Isso vale mesmo no caso em que o auditor as tenha preparado, pois o auditor externo é um profissional contratado pela empresa para opinar sobre suas demonstrações financeiras, que representem informações contábeis fornecidas por esta. Consequentemente, a responsabilidade do auditor externo restringe-se a sua opinião ou parecer expresso sobre as mesmas.

Almeida (2003) destaca ainda que o auditor externo deva examinar as demonstrações contábeis de acordo com as normas de auditoria geralmente aceitas. Portanto, não é seu objetivo principal detectar irregularidades (roubos, erros propositais etc.), ainda que estas possam vir a seu conhecimento durante a execução do serviço de auditoria. Caso o auditor externo fosse dirigir seu trabalho no sentido de detectar irregularidades, o preço do seu serviço seria muito alto; mesmo assim, ele não poderia assegurar-se de que todas as irregularidades foram descobertas, devido ao fato de que é muito difícil detectar erros não registrados, roubos em conluio etc.

Por fim, o autor recomenda ao auditor manter sigilo sobre as informações confidenciais da empresa a que tem acesso, tais como: salários, sistema de apuração de custos, sistema de produção, política de vendas etc. Além disso, o auditor também deve impedir que terceiros tenham acesso aos seus papéis de trabalho sobre a empresa.

Os trabalhos a serem realizados pela auditoria deverão ser planejados em bases anuais e submetidos a apreciação do conselho de administração, o qual aprovará e realizará modificação de acordo com suas necessidades. O andamento dos trabalhos da auditoria deve ser relatado trimestralmente ao conselho de administração quanto a seu cumprimento e principais aspectos observados.

#### **4.9 Trabalho e vida de auditor e consultor**

Ao participar do processo seletivo para auditor / consultor a pergunta mais importante realizada ao candidato é se possui disponibilidade para viajar. Esta pergunta não engloba apenas deslocamentos em si, mas também a condição do candidato em estar “disponível”. No momento de sua contratação, o candidato, agora auditor/consultor, adentra em um mundo novo, desconhecido e com um grande desafio pela frente. A partir de então, o auditor/consultor torna-se responsável pelo seu aprendizado e crescimento; entretanto, perde o poder de decisão sobre o seu tempo, sua rotina e sua liberdade de ir e vir. Um sócio, diretor ou gerente será responsável pelo seu amanhã, sobre o seu destino, sobre suas tarefas e sobre suas conquistas.

##### 4.9.1 Características do auditor e consultor

De acordo com Deleuze (1998):

*Atualmente o capitalismo não é mais dirigido para a produção, relegada com frequência à periferia do Terceiro Mundo. (...) Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos acabados: Compra produtos acabados, ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado (DELEUZE, 1998, p. 223).*

Sem compreender muito bem o significado dessas mudanças, “trabalhar em uma multinacional” não raro ao saberem da seleção, ouve-se pessoas comentando que querem



fazer parte; pessoas legitimam o trabalho da consultoria como um trabalho de status. E, às vezes, nem é o salário o fator mais importante, mas perspectiva de crescimento e o peso no currículo, exaustiva e estrategicamente propagado pela mídia especializada, porque, como ressalta Deleuze (1998, p.224) “o marketing é agora o instrumento de controle social, e forma a raça impudente de nossos senhores”

O mercado de trabalho brasileiro, apesar da aparente ascensão, parece não conseguir absorver o contingente de jovens profissionais ativos. Por este motivo, cada vaga de emprego oferecida é valorizada e disputada por aqueles interessados em adquirir experiência e, principalmente, por aqueles que necessitam de um emprego para complementar a renda familiar.

Assim, ao anunciar um programa de recrutamento anual, as empresas “*Big Four*” recebem centenas de currículos que passam por uma triagem a fim de focar esforços de seleção apenas naqueles que preenchem satisfatoriamente os requisitos básicos necessários para o cargo.

Ao recrutar profissionais para trabalhar em empresas de auditoria/consultoria, parece não ser importante, na visão do empregador, que o novo auditor/consultor possua experiência anterior de trabalho ou conhecimentos sobre o trabalho de auditoria e consultoria. Este participará de treinamentos e aprenderá em campo tudo o que é necessário para a realização dos trabalhos.

Logo após o final do processo de seleção, o auditor/consultor se depara com o “novo”: o novo trabalho, os novos amigos, a nova rotina. Rotina essa que tende a tornar-se qualquer coisa, menos rotina. Logo no primeiro mês, todos os contratados são enviados para um treinamento de imersão em contabilidade e auditoria – o treinamento de impostos e auditoria interna ou consultoria é realizado separadamente. É neste momento que são apresentados os conceitos iniciais de auditoria e são realizadas aulas de contabilidade avançada para os novos auditores/consultores. Durante o treinamento, é comum ouvir alunos de contabilidade afirmando que em duas semanas viram mais matéria do que estudaram em três anos de faculdade. A respeito desse tipo de comportamento empresarial, Sennett (2006) afirma:

*Numa instituição acelerada, contudo, o aprendizado tempo-intensivo torna-se difícil. A pressão para obter resultados rápidos é demasiado intensa; Tal como nos testes educacionais, também no trabalho a angústia do tempo leva as pessoas a deslizar na superfície, em vez de mergulhar (SENNETT, 2006, p.118).*

Segundo Bauman (2007) é necessário cuidar para que os ativos não se tornem passivos, pois “numa sociedade líquido-moderna, as realizações individuais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em um piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos e as capacidades em incapacidades” (BAUMAN, 2007, p.7)

E afirma também que o “volume de conhecimento exigido apenas para manter a posição é desconcertante” (BAUMAN, 2007, p. 113).

Diante das novas regras, os profissionais percebem que tudo o que já aprenderam na universidade ou em experiências de trabalho anteriores não é o suficiente para realizar um trabalho “nos moldes” exigidos pelas empresas “*Big Four*”. Só resta ao novo funcionário entrar em um ritmo alucinante de aprendizado durante e após o expediente.

Ao término do treinamento, os auditores/consultores voltam para as suas cidades e iniciam a vida prática. Ao ser aceito como funcionário de uma “*Big Four*”, o indivíduo tornar-se parte de um conjunto de auditores/consultores que possuem sua vida controlada pela profissão que escolheram.

Uma vez inserido em uma empresa cliente, o auditor/consultor necessita apropriar-se de todas as particularidades de cada tipo de serviço ou produto. Para isso é necessário que o profissional esteja em contínuo processo de aprendizagem. Uma vez que um assunto é dominado, cabe ao profissional começar a estudar outro assunto até ser capaz de auditá-lo ou prestar consultoria a respeito. Dessa forma, este tipo de profissional torna-se um generalista em diversos tipos de serviços, produtos, industriais, entre outros; mas não necessariamente torna-se um especialista.

A necessidade de um contínuo aprendizado é anunciada tanto de modo enfático como sutilmente. Um exemplo dessas sutilezas são as viagens: aeroporto diferente, meio de transporte diferente, quarto de hotel diferentes etc. Ele tem que conhecer e se adaptar.

Está claro para o profissional que dois tipos de conhecimento são imprescindíveis: contabilidade e língua inglesa. Fica evidente para os estudantes de administração que estes devem aprender contabilidade, e não necessariamente estarão disponíveis para cursar uma graduação ou frequentar cursos técnicos. Este aprendizado é diário, gradual, aprendendo aos poucos com os companheiros de equipe e através do material didático disponível nos escritórios. A grande maioria dos profissionais que trabalham na área de auditoria externa são graduados em ciências contábeis, enquanto profissionais da consultoria tributária tendem a cursar direito em algum ponto da sua carreira. Os cursos de pós-graduação são incentivados, mas nem sempre o profissional pode comparecer às aulas.

O profissional de auditoria/consultoria não pode se considerar “livre” da obrigatoriedade do aprendizado. Há sempre algo faltando. Àqueles que possuem inglês fluente, é necessário agora o desenvolvimento do espanhol; àquele graduado em administração de empresas, cabe agora cursar ciências contábeis. Ao graduado em ciências contábeis, faz-se necessária uma pós-graduação ou especialização em alguma área em particular.

Tudo isso sem mencionar as obrigações indiretas: cabe ao funcionário estar sempre atualizado quanto à literatura da área, atualizando a respeito de conhecimentos gerais, atuais; o profissional precisa estar envolvido em grupos ou associações locais, de forma a conhecer o mercado, os empresários e formar um *network*. E por último é cobrado também do funcionário uma imagem impecável. Este deve estar sempre bem vestido, arrumado, limpo, possuir boas maneiras e demonstrar sempre confiança em tudo o que faz. Em algumas empresas estão sendo realizados cursos de boas maneiras para ensinar o funcionário a portar-se à mesa, nas diversas situações do escritório, no ato de vestir-se e falar. O funcionário passa a apresentar o que Foucault (2000, p. 126) denomina de corpo dócil: “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode se transformar e aperfeiçoado”.

Como Deleuze (1998, p.221) menciona, a empresa assumiu o papel da escola: “o princípio modulador do “salário por mérito” tenta a própria Educação Nacional: com efeito, assim como a empresa substitui a fábrica, a formação permanente tende a substituir a escola, e o controle contínuo substituí o exame. Este é o meio garantido de entregar a escola à empresa”.

#### 4.9.2 O cotidiano do auditor e consultor

Não há como descrever a rotina de trabalho. Ao ser contratado, o profissional é geralmente alocado ao escritório da cidade onde mora. Existem casos em que o profissional possui “expertise” que somente poderá ser desenvolvida em escritórios maiores como os do Rio de Janeiro ou São Paulo. Nestes casos, é necessário que o profissional mude de cidade a fim de poder desenvolver suas capacidades.

Entretanto, fazer parte de um escritório não significa que os trabalhos serão realizados em áreas geográficas próximas ao mesmo. As empresas de auditoria/consultoria são globalizadas e os profissionais são compartilhados. Dependendo da experiência de cada profissional ele é alocado na equipe que está necessitando de seus conhecimentos.

À medida que o profissional vai adquirindo experiência na empresa, ele preenche um espécie de *curriculum vitae* que fica disponível na base de dados da empresa e neles são descritos os trabalhos em que este é mais experiente. Como exemplo, pode-se citar profissionais que se especializam em auditoria de empresas financeiras, empresas de energia, varejo, industriais, comércio, companhias aéreas, fusões e aquisições etc.

Por ser um profissional que pertence à equipe “América do Sul”, o funcionário deste tipo de empresa deve estar sempre disponível para viajar para onde seu trabalho for necessário. Em geral, o funcionário já está “acostumado” ao ritmo de viagens, de forma que se encontra em constante estado de alerta. O funcionário que não atingiu o nível de gerência não tem opção de escolher os trabalhos que quer participar, ele é enviado para onde os seus superiores decidirem.

As constantes viagens provocam, em geral, sentimentos mistos, de alegria e tristeza. É o motivo de certa alegria, quando o funcionário era convidado a participar de um projeto no Rio de Janeiro ou em São Paulo, porque este passaria a ser conhecido entre os dirigentes dos escritórios do sul e sudeste. Adicionalmente, dependendo da cidade e do trabalho, poderia haver alguma possibilidade de turismo. Alguns recém-contratados costumam acreditar ser esta a profissão ideal, já que paralelamente ao trabalho, além de fazer turismo, o profissional tem todas as suas despesas pagas. Sem contar que volta para casa a cada quinzena, o que é uma regra da empresa. Ao contrário de algumas empresas que mantêm o funcionário em campo durante um ou dois meses sem retornar para casa a fim de não aumentar os custos de trabalho.

Entretanto, com o passar do tempo, o funcionário percebe que em alguns casos, o trajeto a sua cidade é longo e cansativo, o que pode significar que muitas vezes não lhe será possível realizá-lo quinzenalmente. Outras vezes, para chegar à cidade onde o cliente se encontra será necessário percorrer um caminho excepcionalmente longo, o que significa que o profissional necessitará viajar aos domingos, e “sacrificar” seu final de semana, ou seja, o pouco tempo que tem próximo à sua família e amigos.

Além da distância, o profissional passa a habitar hotéis, sempre sendo necessário dormir em uma cama diferente. Para se locomover é necessário o uso de táxis, por não conhecer a cidade onde se encontra. Nem sempre consegue almoçar ou jantar conforme o desejado. Quando é o único auditor/consultor em campo, para evitar a solidão o funcionário usa seu tempo livre para trabalhar ainda mais. Isso ajuda a passar o tempo, alivia a solidão e ao mesmo tempo agiliza seu retorno para casa. Quando o trabalho é realizado em equipe, para fins de redução de custo para a empresa, faz-se necessário dividir o quarto de hotel com outros companheiros de equipe, o que ocasiona perda de privacidade e obriga o funcionário a dividir todo o seu tempo de trabalho e de não-trabalho com um companheiro de equipe. Constam, ainda, da rotina de vida do consultor, dois específicos fatores de estresse: o aprimoramento e a avaliação constantes.

A avaliação tem se tornado um poderoso instrumento e controle nas mãos das grandes empresas. Por trás do discurso do aprimoramento, do crescimento, do desenvolvimento, existe uma arma de manipulação do funcionário. Foucault (2000), em vigiar e punir trata a questão do

exame, que quando trazido para a realidade das empresas de auditoria/consultoria pode ser chamada de “avaliação”.

*O exame combina as técnicas de hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza. É um controle normalizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são diferenciados e sancionados (FOUCAULT, 2000, p.164).*

São utilizados *ratings* pelas empresas para avaliar os seus funcionários. Nestas empresas de consultoria e auditoria, o auditor/consultor pode ser avaliado em um nível de 1 a 5. As regras são bem claras, mas não são formalizadas. O funcionário que obtém um *rating* “1” em um trabalho, certamente está com os dias contados, pois está abaixo da expectativa do superior. O ideal é que o auditor/consultor esteja sempre entre os níveis 3 e 4. Como a média considerada “na média” é o *rating* 3, a grande maioria esforça-se para obter o *rating* 4, o que desta forma os diferenciaria do “comum”. Os auditores/consultores com o *rating* 4 são cotados para as melhores promoções e para ficar à frente dos melhores trabalhos. Não é comum, mas existem auditores/consultores que obtém o *rating* 5, o que na linguagem da profissão, é aquele que “faz chover de baixo pra cima”, ou seja, está muito além das expectativas. Este geralmente recebe uma promoção dupla, acelera em um ano a escala considerada ideal no processo de aprendizagem.

*A colocação em série das atividades sucessivas permite todo um investimento da duração pelo poder: possibilidade de um controle detalhado e de uma intervenção pontual (de diferenciação, de correção, de castigo, de eliminação) a cada momento do tempo; possibilidade de caracterizar, portanto de utilizar os indivíduos de acordo com o nível que tem nas séries que percorrem; possibilidade de acumular o tempo e a atividade, de encontrá-los totalizados e utilizáveis num resultado último que é a capacidade final de cada indivíduo. Recolhe-se a dispersão temporal para lucrar com isso e conserva-se o domínio de uma duração que escapa. O poder se articula diretamente sobre o tempo; realiza o controle dele e garante sua utilização (FOUCAULT, 2000, p.145).*

A avaliação é geralmente realizada em cima das habilidades técnicas e interpessoais do funcionário e efetuada pelo encarregado do trabalho que está em contato direto com o avaliado. Adicionalmente, abrangem também a questão do desenvolvimento do auditor/consultor como um todo. Os auditores/consultores são em geral avaliados nos seguintes quesitos: solução de problemas, motivação, relacionamento com a equipe, conhecimento do negócio, cumprimento de prazos e organização, comunicação verbal e escrita, manuseio de ferramentas para testes analíticos e conhecimento da metodologia de auditoria / consultoria.

Ao final de cada trabalho o avaliado recebe sua avaliação preenchida pelo seu superior. É comum haver uma reunião para o “entendimento” das notas aplicadas. Dificilmente o avaliador modifica sua opinião a respeito do avaliado durante esta reunião, portanto, as notas geralmente permanecem e a reunião é realizada apenas para que o avaliado entenda o porquê dos valores aplicados.

Foucault (2000) descreve a necessidade desse ritual entre avaliador e avaliado:

*É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina o exame é altamente ritualizado. Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade. No coração dos processos de disciplina, ele manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam. A superexposição das relações de poder e das de saber assume no exame todo o seu brilho visível (FOUCAULT, 2000, p.164).*

É neste momento que o avaliador tem a oportunidade de comentar com o avaliado a sua opinião com relação a seus pontos fortes e fracos. O avaliador geralmente reforça ao avaliado como deve ser seu comportamento, em que necessita desenvolver-se melhor, que questões técnicas faz-se necessário algum aprimoramento e, por fim, entrega ao avaliado a sua nota, baseada em uma média de todos os quesitos avaliados.

A avaliação ao final de cada trabalho incute no auditor/consultor a “necessidade” de mostrar-se, ou tornar-se, melhor do que da última vez aos olhos do empregador. Ou seja, se o

auditor/consultor cumprir o que lhe foi sugerido, tornar-se apto à realização do trabalho, ao reconhecimento dos superiores, a escalar os degraus da sua carreira. Para isso, este necessita apenas ser obediente aos conselhos recebidos, eximindo-se da sua capacidade crítica, da sua personalidade e em alguns casos, de seus princípios. Ou seja, tornar-se submisso, dócil, conforme destaca Foucault (2000):

*A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos dóceis. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita (FOUCAULT, 2000, p.127).*

Esta necessidade de obediência aos superiores constitui um dilema, pois, ao mesmo tempo em que o auditor/consultor precisa mobilizar-se em prol do trabalho imaterial, ele tem sua criatividade, personalidade e capacidade crítica podadas. Essa lógica mostra-se desconcertante aos auditores/consultores.

Uma vez que o trabalho do auditor/consultor é realizado por meio de projetos de curta duração, as avaliações também são realizadas em curto prazo. Ao final de cada projeto, o superior realiza uma avaliação do funcionário que será somada às outras já finalizadas e arquivadas. Por este motivo, durante todo o trabalho, o auditor/consultor sente-se observado; cada movimento, ação, comportamento passa a ser analisado antes de ser executado. Em alguns casos o funcionário se questiona antes de fazer um comentário, ou de defender uma opinião. Outras vezes, ele se reprime, ou se pune, por não ter pensado antes de falar ou agir.

Percebe-se neste tipo de comportamento a instituição do controle rizomático (GRISCI, 2006) nas multinacionais de auditoria e consultoria. Segundo a autora, “as facilidades trazidas pelas tecnologias contém, em si, novas estratégias de dominação, que contemplam a busca dos próprios indivíduos para se manterem em determinados segmentos, numa servidão voluntária” (GRISCI, 2006, p.70). As avaliações e a imposição de ratings ao trabalho do auditor/consultor estão inseridas no contexto do controle rizomático, pois este é “fundamental para que seja viável uma moldagem de si que envolve o corpo e a mente” (GRISCI, 2006, p.70).



A sensação de constante vigilância, observação e censura gera no auditor/consultor uma obediência cega à instituição, exercida por este tipo de controle:

*Este controle pode estar: na tecnologia que o torna sutil e impessoal; nas incontestáveis estatísticas que refletem tanto o resultado coletivo como o individual a partir de ferramentas alimentadas pelos próprios trabalhadores; na hierarquia, que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca a adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual; nos protocolos de avaliação de desempenho informatizados, que não são contestados, por fazerem crer que sua transparência e objetividade portam confiabilidade e segurança (GRISCI, 2006, p.70).*

O funcionário não apenas aplica para si as sanções recebidas, como passa a propagar ao próximo o modelo de comportamento, aprendizado, motivação etc., ensinado pelos superiores. Desta forma, todos aqueles pertencentes à organização tendem a tornar-se unificados, serializados, padronizados.

Existem situações em que a avaliação pode tornar-se uma justificativa para a demissão ou manutenção de um funcionário na organização. Por meio desta justificativa, o empregador ou superior possui completo controle sobre a vida do seu subordinado. Caso este não coopere, obedeça ou siga exatamente todas as instruções, ele será um candidato à demissão, já que “segundo a avaliação” a sua “nota” não corresponde às expectativas da empresa.

Para alguns, é natural a obtenção de um *rating* considerado alto, para outros não. Estes últimos necessitam trabalhar e despendem um esforço bem maior a fim de obter a apreciação do superior. Entretanto, sabe-se que nem sempre a eficácia é a única característica que confere ao subordinado a apreciação do superior. Muitas vezes existem outros sentimentos além do ambiente de trabalho que influenciam no processo de crescimento do funcionário, a simpatia é um deles.

Outra nova experiência para o auditor/consultor é o controle de suas horas por meio de um “banco de horas”. Ao vender um trabalho, o responsável pelo cliente calcula quantas horas, por funcionário, serão necessárias para que este seja realizado. É com base na

quantidade de horas e no grau de experiência de cada profissional que são calculados os honorários que serão pagos pelo cliente. Quanto mais experiente, mais cara se torna a sua hora, por este motivo, o comum é haver um gerente e um sênior responsável para uma quantidade maior de auditores/consultores e/ou *trainees*.

O planejamento do trabalho é realizado pelo gerente com a ajuda do sênior e este último torna-se os olhos e ouvidos do gerente dentro do cliente. O gerente está geralmente alocado em mais de um trabalho por vez, por este motivo, suas visitas são esporádicas e geralmente são para participar das reuniões de abertura, encerramento e para discussão de “pontos” identificados. Pontos, na linguagem do auditor/consultor significam as questões irregulares encontradas em um trabalho. Nos casos de consultoria, encontrar questões irregulares é o propósito do trabalho, enquanto na auditoria, mostra que a empresa não está conforme deveria.

Durante toda a semana, o profissional controla a quantidade de horas trabalhadas em um determinado cliente e estas são repassadas para a administração da empresa para que seja emitida uma fatura para o cliente. Cada hora extra trabalhada pelo auditor/consultor é computada como um crédito e cada hora “disponível” é computada como um débito. Enquanto estiver trabalhando em um determinado cliente, o auditor/consultor está preenchendo positivamente o seu banco. Quando este trabalho é finalizado e o profissional não é alocado em um novo projeto, este é geralmente enviado para casa, onde permanece até que surja um novo projeto no qual seja necessário. As horas que permanece em casa são consideradas “negativas” e ao serem computada são subtraídas das horas positivas adquiridas.

Logo ao entrar neste tipo de empresa, aprende-se que não é interessante para a carreira profissional do auditor/consultor que este seja enviado para casa em banco de horas. Estes ao permanecerem em casa perdem a oportunidade de “obter mais conhecimento” em outro cliente. Portanto, o ideal para o profissional é que este saia de um cliente e de imediato seja alocado em outro. Vale salientar que mesmo quando o auditor/consultor é enviado para casa em banco de horas, este tempo não pertence a ele. O auditor/consultor está sempre à disposição da empresa.

Este, mesmo sabendo que não há nenhum trabalho programado, não pode viajar, ou ausentar-se. É necessário estar a postos para possíveis trabalhos que possam aparecer. É um tempo de espera. Esta disponibilidade aplica-se inclusive às férias do auditor/consultor.

Este tipo de trabalho assemelha-se a pilotos de vôos comerciais, que são mais valorizados com base na quantidade de horas-vôo realizadas. Ademais, vale ressaltar que é considerada para a promoção a quantidade de horas trabalhadas. Portanto, o auditor/consultor que possui uma quantidade significativa de horas negativas é considerado “fraco” ou quem sabe até, “dispensável”.

Como mencionado anteriormente, uma vez que a hora de um funcionário de uma consultoria não é barata, torna-se bastante difícil fechar negócios com clientes que não necessitam de consultoria. Nem toda empresa está disposta a pagar o preço de uma multinacional. Entretanto, nos casos de empresas de capital aberto, ou seja, empresas que negociam ações na Bolsa de Valores fazem-se necessária a contratação de uma auditoria, de preferência multinacional, o que agrega valor ao trabalho realizado. Ao publicar suas demonstrações financeiras auditadas por uma empresa multinacional, a empresa torna-se reconhecida e o trabalho mostra-se confiável, uma vez que existem pessoas que tendem a acreditar que o *know how* “estrangeiro” é superior em qualidade ao nacional.

Diferentemente da auditoria, percebe-se então a dificuldade da venda de um trabalho de consultoria. O profissional consultor necessita constantemente “provar” a importância do seu trabalho para que este seja valorizado. Muitas vezes, para conseguir fechar uma venda, seria necessário reduzir a quantidade de horas necessárias para realizar o trabalho. Nestes casos, para que o projeto seja cumprido, ou é diminuída a quantidade de funcionários alocados ao mesmo, ou são trabalhadas mais horas do que as informadas à administração.

Quando isto acontece, o único prejudicado é o auditor/consultor, que literalmente, trabalha de graça. Entretanto, ele é encorajado a não fazer qualquer tipo de comentário. Não cabe reclamar, nem criticar. Caberia a ele agradecer aos gestores a oportunidade de ter sido alocado neste cliente para que possa continuar adquirindo experiência em lugar de estar em casa acumulando horas negativas. Aqueles que não concordam com o ritmo de trabalho, com

as horas trabalhadas ou com os constantes deslocamentos, são tidos como pessoas “difíceis” e poderão dificuldades para ser alocados em novos projetos.

Vale ressaltar que esta prática não é mencionada para todas as áreas das empresas de auditoria/consultoria. Durante as entrevistas percebe-se que os profissionais alocados na área de consultoria tributária estão plenamente satisfeitos com os seus horários de trabalho, seus superiores, as práticas do departamento e o ritmo da vida na qual estão inseridos. Segundo eles, seus superiores possuem atitudes diferentes dos gerentes/diretores/sócios dos outros departamentos. Estes fazem por onde o funcionário tenha suas necessidades atendidas e sintam-se felizes em seu trabalho.

Percebe-se então que o cotidiano da vida de um auditor/consultor não se assemelha a de trabalhadores comuns, com horário fixo de trabalho, futebol com amigos no final de semana, churrasco com a família aos domingos etc. Este tipo de trabalhador é “obrigado a conviver com lógicas de mercado extremamente flexíveis e movediças, criando uma situação de constante instabilidade e ameaça que é vivenciada como um mal inevitável dos tempos modernos, cuja causalidade é atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas” (Lancman e Sznelwar, 2004, p.31).

O avanço tecnológico e as novas organizações do trabalho não trouxeram o fim do trabalho penoso, pelo contrário, tornaram mais nítidas as desigualdades e a injustiça social, trazendo formas de sofrimento qualitativamente mais complexas e sutis.

Uma vez que poucas são as pesquisas e intervenções que vem sendo realizadas, visando a melhoria da produtividade, das relações subjetivas do trabalhador com a sua atividade, do sofrimento, do desgaste gerado pelo trabalho assim como seus efeitos sobre a saúde física e mental dos sujeitos (Lancman e Sznelwar, 2004), buscou-se identificar os quais os reais motivos que levam o funcionário a romper com a empresa ou com a profissão.

### 4.9.3 Os motivos de Ruptura

Entre os elementos que propiciam a ruptura com a empresa, pode-se citar: o excesso de trabalho, a competitividade entre profissionais e departamentos, a cultura organizacional, a prática do “congelamento”, a baixa qualidade de vida, a desmotivação e a desvalorização do funcionário.

Os profissionais de auditoria externa, ou seja, auditoria contábil, são inseridos em um ritmo alucinante de trabalho nas épocas de “pico”. Entre os meses de outubro e fevereiro os profissionais de externa encontram-se em um ritmo pesado de trabalho, mas após este período, a carga horária torna-se regular

Existe ainda outro tipo de departamento. O departamento de consultoria. Que não possui picos de trabalho como o departamento de auditoria externa, nem a dita tranquilidade do departamento de consultoria tributária. Como o empresário não necessita de consultoria como ele necessita da auditoria, é bem mais difícil para um sócio, gerente ou diretor conseguir fechar uma venda. Em cada trabalho realizado há uma necessidade de provar ao cliente que ele fez uma boa escolha, que o trabalho era necessário e oportuno. Para isso, os funcionários deste setor possuem um ritmo de trabalho acelerado e constante. Os prazos geralmente são curtos e há muito trabalho a ser feito. Os superiores são pessoas que vestem a camisa da empresa, vivem e respiram trabalho e esta é a filosofia repassada para os demais. Colocar-se-ia, então, ao funcionário, uma necessidade de provar ao seu superior que ele atende às necessidades, que ele merece trabalhar ali.

A cultura de organizações multinacionais de auditoria e consultoria é um fator que merece uma consideração especial nesta pesquisa. Conforme Garay (2006), o estudo da cultura organizacional permite que se entendam os processos que geram e moldam significados vitais para a existência da organização. “Tendo em vista que eles representam as relações capazes de se determinarem estados de motivação, inovação, criatividade, adesão, comunicação, possibilidades de ascensão, status, prestígio, divisões entre classes, divisão sexual, e outros mais de natureza comportamental e social” (GARAY, 2006, P.83).

Existe outra forma de tratar aqueles auditores/consultores que não se “adequam” ao ritmo de vida das empresas de auditoria/consultoria. Esta é chamada de “congelamento”. Após certo tempo em um cargo, cria-se no auditor/consultor uma expectativa com relação à sua promoção. Caso estes não atinjam o desempenho esperado pelos superiores, eles dificilmente serão demitidos, ficarão apenas congelados. O congelamento é como se fosse uma repetição de ano, ou uma punição pelo trabalho “que deveria, mas não foi realizado”.

A questão do congelamento implica em mais do que uma simples punição. O profissional que não foi promovido continua realizando o mesmo trabalho enquanto seus colegas foram promovidos. É uma situação constrangedora que se apresenta. Muitas vezes o congelamento é usado para forçar a saída do funcionário da empresa sem que esta necessite demiti-lo. Isso levaria o funcionário a sair porque quer.

As constantes viagens, também motivo de sofrimento, afetam não apenas na vida do auditor/consultor, mas também a rotina de sua família. Tremblay (2005) cita problemas de absenteísmo, de atrasos, de produtividade e de rendimento aos conflitos trabalho-família. E afirma que cada vez mais empregadores aceitam a idéia de que não é porque se trabalha que se deve esquecer as responsabilidades familiares, pois o equilíbrio da família influencia o trabalho.

Entretanto, em nossas entrevistas verificamos que apesar de estudos como os de Tremblay (2005), as empresas continuam enviando seus funcionários para viagens longas, em locais distantes, inclusive fora do Brasil, com a garantia de trazê-los de volta quinzenalmente, o que muitas vezes pode ser sacrificante para o auditor/consultor que passa 48 horas ao lado de seus cônjuges e filhos.

Conforme se pode perceber nas informações acima, não faltam motivos para que os profissionais optem por desligar-se deste tipo de empresa. Entretanto, poucos são aqueles que conseguem se desligar também da profissão. Uma vez que um auditor/consultor possui esta habilidade em seu currículo, esta o acompanha por toda a vida. São poucos os profissionais especializados em auditoria e consultoria, o que torna valorizada a experiência de trabalho e este poderá ser sempre solicitado a realizar este mesmo tipo de trabalho. A cada dia que passa mais empresas estão abrindo o capital e se tornando S/A; após a sanção da lei Sarbanes Oxley

nos Estados Unidos da América, estão sendo demandadas informações financeiras mais transparentes, assim como melhores controles internos. Portanto, a demanda por profissionais de auditoria e consultoria tende a aumentar, cabe então às empresas atentar para os motivos que os estão afastando e analisar se valeria a pena mudar as regras a fim de reter os bons profissionais que ainda fazem parte do seu quadro funcional. A seguir serão informados os motivos que levam os auditores/consultores a permanecerem trabalhando nas empresas de auditoria / consultoria.

#### 4.9.4. Os motivos de Permanência

Ao entrevistar os auditores/consultores que ainda permanecem trabalhando nas empresas multinacionais de auditoria/consultoria ou que ainda permanecem na profissão, foi questionado o que lhes trazia prazer, ou seja, o que os mantém na profissão. A resposta foi unânime entre todos os entrevistados: a fonte de prazer na profissão é o reconhecimento tanto do cliente, quanto dos superiores e o constante aprendizado. Estes, acrescidos de mais algumas questões tais como salário (daqueles que ocupam cargos mais altos), segurança e oportunidade de crescimento, estar em uma vitrine, foram as justificativas da permanência do funcionário nas empresas.

Lancman e Sznelwar (2004) chamam a atenção para o binômio contribuição/retribuição. Os autores levantam a seguinte questão: o que se recebe em retorno da contribuição que se oferece à organização do trabalho? E afirmam que além da retribuição de ordem material, o que no caso se configura o salário, há ainda outras formas de retribuição, tais como a gratidão expressa e a prova da utilidade do trabalho, o que constata o progresso para o qual o trabalho contribuiu.

Ao vender um projeto, é necessário garantir que o executor possua conhecimento tanto específico, como generalista. Não há como obter este conhecimento, se não através de experiência de trabalho e estudo. Portanto, é apoiado pelas empresas de auditoria/consultoria que seus funcionários participem da maior quantidade de trabalhos possíveis, pois dessa forma o auditor/consultor possui um maior contato com o mercado e pode aproveitar ainda para realizar a venda de outros ou novos trabalhos para os clientes.

Essa constante mudança, a realização de trabalhos de curto prazo são considerados para alguns uma excelente oportunidade de aprendizado. Conforme já foi mencionado anteriormente, ao realizar um trabalho de auditoria/consultoria, o profissional é obrigado a aprender o funcionamento de diversas áreas de uma empresa para poder julgar se a mesma o está executando da forma correta ou para poder identificar possibilidades de melhoria para as áreas analisadas. Geralmente o auditor/consultor não possui muito tempo para pesquisar ou estudar a respeito da área que está sendo trabalhada, entretanto, ao adentrar uma empresa ou assumir um trabalho, não há espaço para dúvidas. O auditor/consultor precisa demonstrar confiança no que está executando, mesmo que este não esteja muito seguro. As dúvidas são tiradas em equipe, o conhecimento de um é repassado ao outro e o profissional realmente aprende em campo.

Ao finalizar um trabalho, fica no profissional a sensação de que mais conhecimento foi agregado. Um dia ele está numa empresa de cartões de crédito e entende todo o seu funcionamento. No mês seguinte, é uma empresa de aviação, fábrica de sapatos, um concessionária de energia, empresa de telefonia etc. Esta multiplicidade de conhecimento torna o profissional mais valorizado no mercado. Afinal, na sociedade que vivemos, não mais é valorizado o emprego duradouro, a lealdade à empresa. Uma vez que o profissional adquiriu certa experiência, o seu “passe” para um cargo em uma nova empresa é mais valorizado.

O reconhecimento pelo trabalho realizado é um dos motivos de maior permanência. Este reconhecimento deve-se também ao fato de que o fruto deste trabalho é abstrato, imaterial, não é visível a olho nu. Ele pode ser sentido, devido a possíveis mudanças, mas não é palpável. Ao desempenhar uma função de auditoria/consultoria o indivíduo emprega não apenas seu conhecimento, mas também seus valores, crenças, sentimentos. A alma do funcionário foi agregada àquele trabalho. Ele é fruto do seu suor, do seu tempo longe da família, dos seus desgastes pelas longas horas de trabalho. “É a alma do operário que desce à oficina” conforme Lazzarato e Negri (2001, p.25).

Além disso, o valor cobrado pelo serviço de auditoria/consultoria é imposto ao cliente antes mesmo deste estar ciente do resultado, do produto do trabalho. Recai sobre o funcionário executor do serviço uma responsabilidade de que este seja proveitoso, válido,



equivalha ao valor pago pelo mesmo. É, portanto, ao produto do conhecimento do auditor/consultor que será imposto um preço. Como dizem Lazzarato e Negri (2001, p.46), o “trabalho imaterial produz acima de tudo uma relação social (uma relação de inovação, de produção, de consumo) e somente na presença desta reprodução a sua atividade tem um valor econômico”.

A segurança que a empresa oferece também é um fator importante de permanência conforme mencionado anteriormente. Dificilmente um funcionário será demitido de uma empresa de auditoria/consultoria. A cada novo trabalho que lhe é confiado, é “renovada” a possibilidade de o profissional demonstrar sua capacidade. É-lhe dada uma nova chance. Na verdade o auditor/consultor que não satisfaz plenamente às expectativas da empresa é alocado em trabalhos menos interessantes e de menor responsabilidade, o que lhe desestimula a permanecer na empresa e o leva a pedir demissão.

Essa sensação de segurança, no entanto, não se faz acompanhar de uma visão crítica que contempla o fato de que os profissionais são levados a eles próprios solicitarem o seu desligamento da empresa. O que, se sabe, para as empresas é mais vantajoso financeiramente. Outro motivo de permanência se refere ao plano de carreira. A carreira de auditor/consultor é anunciada como muito promissora uma vez que ao conseguir “entrar”, o profissional geralmente só sairia se quisesse.

O plano de cargos e salários é bem definido. No ciclo de carreira considerado normal o indivíduo entra como *trainee*, com um ano de profissão é promovido a consultor ou assistente (nos casos de auditores), após dois ou três anos é promovido a sênior, com o mesmo tempo é promovido a gerente, depois a gerente sênior, diretor e sócio. Portanto “bastaria” o funcionário se esforçar para um dia chegar a sócio cotista, ou seja, dono da empresa de auditoria/consultoria multinacional.

Como toda profissão, a auditoria/consultoria possui apreciadores. A quantidade de conhecimento, o fácil acesso e a mobilidade entre grandes corporações, o plano de carreira, a segurança que a empresa oferece e as inúmeras possibilidades de um futuro próspero são os maiores atrativos, assim como a razão pela quais os auditores/consultores atravessam as dificuldades do cotidiano da profissão e permanecem firmes em seu caminho previamente

trilhado. A sensação de realização de um trabalho bem feito e o reconhecimento por parte dos pares e superiores é o combustível que alimenta o motor que impulsiona o profissional a continuar no seu caminho sem atentar para os possíveis desvios que possam atrapalhar seu projeto de vida.

## 5 CONCLUSÃO

Analisando os três mundos descritos na pesquisa sobre o futuro da gestão de pessoas, através de suas características, modelo de gestão de pessoas, liderança, desafios organizacionais e perfil do empregado, podemos chegar a identificar em qual deles as maiores empresas de consultoria e auditoria, as chamadas *Big Four*, se enquadram. Para tanto, o capítulo anterior expôs a dinâmica de trabalho dentro dessas empresas, como o perfil dos funcionários contratados, as razões pelas quais os profissionais buscam esse tipo de empresa, a forma como o trabalho é desempenhado, assim como a rotina de quem trabalha nessas organizações, o modelo de avaliação, as principais visões de quem passa, ou já passou por essa experiência, assim como os principais motivos de ruptura e permanência.

Inicialmente, já podemos analisar em que mundo as *Big Fours* não se enquadrariam. Analisando pelo tamanho dessas empresas, podemos concluir que elas não desenvolveriam o modelo de gestão do mundo laranja. Nesse cenário, as empresas globais se fragmentam, o enfoque local predomina, a tecnologia viabiliza um modelo de negócios de baixo impacto e alta tecnologia. As associações profissionais prosperam, enquanto as empresas gigantes declinam. Uma frase que pode definir bem este mundo é: Onde ser grande é ruim para a empresa, para as pessoas e para o ambiente. Levando em consideração que a principal característica das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo é, justamente, a grandiosidade, seja no faturamento, no número de empregados, na quantidade de clientes ou abrangência mundial. O que diferencia essas quatro grandes empresas das demais e até mesmo entre elas é o poder que cada uma tem. Poder, que pode ser expresso no conjunto dos aspectos acima mencionados.

No entanto, podemos entender que as consultorias menores, que são a grande maioria no mercado mundial, poderiam se enquadrar nesse mundo, até pelo fato de muitas delas sustentarem-se pelo fato de serem pequenas. Voltando a questão das *Big Fours*, podemos, mesmo dentro do mundo laranja, identificar algumas características que podem ser aplicadas. Um dos enfoques da gestão de pessoas no mundo laranja é o reconhecimento por parte das organizações de que seus empregados e suas redes de relacionamento são fundamentais para o sucesso. Há uma constante busca em promover e sustentar os relacionamentos interpessoais.

Isto é feito mediante incentivo aos empregados para que tenham conectividade e desenvolvem comportamentos colaborativos. Outra questão, é a especialização técnica dos trabalhadores, que passam a ser categorizados e remunerados por ela, criando uma necessidade dos mesmos terem uma participação pessoal no sucesso da empresa com direito a planos de participação acionária e bônus relacionados a entrega de projetos. Essas duas características citadas estão intrinsecamente ligadas a realidade das grandes empresas de auditoria e consultoria, conforme foi descrito no capítulo 4.

Analisando sob o aspecto do mundo verde, da mesma forma que no mundo laranja, podemos entender que as grandes empresas de auditoria e consultoria também não se enquadrariam nesse cenário. Analisando a principal característica desse mundo, que é: As empresas desenvolvem uma consciência social poderosa e um senso de responsabilidade “verde”. Os consumidores demandam ética e credenciais ambientais como prioridade máxima. A sociedade e os negócios vêm suas agendas se alinharem. A julgar pelo escopo do trabalho que é realizado pelas *Big Fours*, que é uma prestação de serviços profissionais, em sua grande maioria, ligados a área financeira e contábil, somos levados a entender que esse cenário não seria aplicado as mesmas.

No entanto, da mesma forma que no cenário anterior, podemos identificar algumas características e situações que as mesmas podem enfrentar no neste cenário. Conforme foi citado no capítulo 3 desse trabalho a cerca do mundo verde, o processo de auditoria e os relatórios trimestrais são caracterizados por um foco na avaliação ambiental, detalhando taxas de emissão de carbono e atividade de compra e venda de créditos de carbono, além de avaliações de negócios mais tradicionais. Isso reflete a importância que os acionistas e os investidores depositam nesses quesitos. Portanto, a partir disso, podemos concluir que não necessariamente o mundo verde será o cenário que as empresas de auditoria e consultoria irão vivenciar internamente, mas, sem dúvida, o desenvolvimento de suas atividades dentro de seus clientes, principalmente aqueles que se enquadrarem no cenário do mundo verde, será muito afetado, o que, conseqüentemente, afetará a dinâmica do negócio. Há, também, a questão do desenvolvimento do trabalho ser desenvolvidos de uma forma mais ecologicamente correta. Por exemplo, através do desenvolvimento de soluções tecnológicas que diminuam a necessidade de se viajar para encontrar clientes.

Outro aspecto interessante é a questão do perfil do empregado. Assim como no mundo verde, as *Big Fours* adotam uma abordagem mais holística no desenvolvimento de seus empregados, incluindo desenvolvimento pessoal e medição do impacto que eles têm no mundo de forma mais ampla, estes são mais comprometidos e, como resultado, muitas vezes, é provável que tenham um empregado para a vida toda, o que, sabemos que ocorre em inúmeras vezes nas empresas de auditoria, quando um empregado, após mais de dez anos de dedicação, se torna sócio da empresa.

Chegamos ao mundo azul, no qual as empresas globais tomam o palco, a preferência do consumidor domina e uma carreira corporativa separa incluídos de excluídos. O aumento considerável de tamanho das corporações em 2020 indica que um número significativo delas opera com receitas anuais que superam de longe o PIB de muitos países individualmente, em especial dos países em desenvolvimento. Com a repercussão do modelo de negócios promovido por empresas no século passado, diversas companhias proporcionam o bem-estar social equivalente para seus empregados, de modo a reter seus melhores talentos. Centros de serviços gerenciados internamente são sofisticados e altamente eficientes, usando processos aperfeiçoados pelas empresas de *outsourcing* dos anos 90. As métricas de performance tornam-se parte do dia-a-dia para o monitoramento do desempenho e da produtividade dos indivíduos.

O poder das corporações significa que um abismo muito maior se abriu entre os que trabalham para corporações globais e os que trabalham em empreendimentos menores. Os empregados de megacorporações têm à disposição tudo o que necessitam para o seu bem estar. Os que trabalham para empresas menores seguem submetidos ao capricho do mercado interno e aos direitos regulamentares básicos, precisando complementar os custos de educação, saúde e segurança, previdência social, e assim por diante. Dessa forma, podemos verificar que esse mundo é o que mais se assemelha ao que nós vivemos hoje, no qual as grandes empresas de auditoria e consultoria possuem grande poder e abrangência. Assim como em 2020, conforme sugere a pesquisa, hoje a busca por talentos é global e tende a ficar mais acirrada com o passar do tempo.

A gestão de pessoas no mundo azul possui diversas características que se enquadram a realizada das *Big Fours*, e que, através do estudo realizado no capítulo 4, podemos entender que serão mais fortes, são elas:

a) A estratégia da gestão de pessoas abranger vários aspectos diferentes da vida do empregado levou a um aumento nas taxas de retenção de empregados, à medida que as políticas de gestão de pessoas se focalizaram neste objetivo. No entanto, ainda é difícil atrair e reter o talento de alto nível. Vários executivos seniores usam “agentes” pessoais para pesquisar as melhores oportunidades do mercado.

b) A consolidação das empresas em grandes corporações teve influência sobre questões culturais. A liderança aqui tem grande foco na evolução da cultura corporativa com processos rigorosos de recrutamento para assegurar que os novos empregados se encaixem nos ideais corporativos. A equipe já existente é levada ao aprendizado obrigatório sobre a cultura corporativa e a programas de desenvolvimento.

c) Custos maiores com pessoas geram a necessidade de métricas e análises rigorosas. Comprometimento, desempenho e produtividade dos empregados são medidos sistematicamente. A liderança pode ter acesso às métricas e as bases de dados das pessoas, diariamente atualizadas. Isso também proporciona um sinal de alerta rápido para comportamentos não alinhados ou para desempenho abaixo do padrão estabelecido.

d) A tecnologia permeia todos os âmbitos das atividades de negócios e de lazer. A linha entre trabalho interno e externo é frequentemente confundida pela tecnologia, cuja plataforma básica é fornecida pelos empregadores. Isso também mune os empregadores de informações adicionais sobre preferências dos empregados

Em outros aspectos, como na liderança da estratégia de gestão de pessoas, verificamos que os profissionais de RH precisam, cada vez mais, de competências financeiras, analíticas, de marketing e de gestão de riscos para medir o impacto do capital humano em suas empresas e para atrair e reter seus melhores talentos. Tal liderança é amplamente aplicada nas grandes empresas de auditoria e consultoria. Com relação ao perfil do empregado, identificamos características que se aplicam a tais empresas como a questão dos empregados

dos escalões mais altos assumirem maior controle de suas carreiras e, os de escalões mais baixos também assumirem responsabilidade ativa por suas carreiras. Eles têm consciência do valor de seu capital humano e são exigentes quanto às circunstâncias nas quais eles investirão

Elaborando um paralelo entre o modelo de gestão de pessoas no mundo azul e o atual cenário das empresas de auditoria e consultoria, incluindo aspectos como gestão de carreira, aprendizado e desenvolvimento, desdobramento internacional, sistemas de informação de gestão de pessoal, métricas, análise e *benchmarking*, subordinação externa, gestão de desempenho (conectando objetivos e métricas), além de estratégias e planos de remuneração, podemos concluir que, em relação de gestão de pessoas, o cenário que mais se enquadra e se aproxima para as empresas de auditoria e consultoria é o do mundo azul. É claro que, conforme citamos nessa parte do trabalho, aspectos do mundo laranja e do mundo verde também podem ser detectados e certamente influenciarão nessas empresas. Talvez, quando chegarmos a 2020, as *Big Fours*, podem, e provavelmente irão, se enquadrar em um cenário diferente desses três mundos, talvez um que seja uma compilação dos três.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo C. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

ATTIE, William. Auditoria Interna. São Paulo. Ed. Atlas, 2007

BAUMAN, Zygmunt. Globalização: As conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1999.

DELEUZE, Gilles. Conversações. Rio de Janeiro: Editora 34, 1998.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir: a história da violência nas prisões. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

LANCMAN, S e SZNELWAR, L.I. (orgs.) Christophe Dejours: Da psicologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004

LAZZARATO, Maurizio NEGRI, Antonio. Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. Rio de Janeiro: Record, 1999

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, Eduardo P. B., MELO, Marlene C. de O. L. Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BIG FOUR AUDITORS. Disponível em:

<[http://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_Four\\_auditors/](http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Four_auditors/)> Acesso em 13/05/2009.



FASB. Financial Accounting Standards Board. Disponível em: < <http://www.fasb.org/> > Acesso em: 06/06/2009.

MARRAS, J. P.; Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.