

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**CRISTHIANNE KAYSER BOSSLE JANKE**

**CONSULTORIA INTERNA EM RECURSOS HUMANOS: O ESTADO DA ARTE**

**São Leopoldo**

**2015**

CRISTHIANNE KAYSER BOSSLE JANKE

CONSULTORIA INTERNA EM RECURSOS HUMANOS: O ESTADO DA ARTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Margareth Schreiner

São Leopoldo  
2015

## **AGRADECIMENTOS**

A decisão de iniciar essa pós-graduação surgiu num momento complicado de minha vida: mudanças no atual emprego e na vida pessoal, porém encarei o desafio. E no decorrer do curso percebi como essa decisão foi acertada, por isso quero agradecer às pessoas que colaboraram para que esse dia chegasse.

Agradeço a minha ex colega de trabalho Carla, que sempre me incentivou para iniciar o curso, não me deixando desistir em função de meus medos.

Agradeço a minha mãe pelas palavras de incentivo, por ficar com meu filho quando precisei e por sempre acreditar em mim.

Agradeço a minha irmã Giullia por entender minha ausência, por se interessar na minha pesquisa e por ser essa pessoa maravilhosa a quem quero dar bons exemplos.

Agradeço a minha irmã Fernanda, pois sem ela não teria conseguido. Sua paciência, seu empenho em me ajudar, sua força, seu zelo comigo me fizeram seguir. Ela foi a mais compreensiva e incentivadora, cuidou do meu filho quando precisava, me ajudou com seu conhecimento, dava um jeito de conseguir o que era necessário e principalmente, ficou ao meu lado, viveu comigo esses dias de angústia. Obrigada por existir.

Agradeço ao meu filho Bernardo que entendeu quando chegava tarde e não nos víamos, seus abraços foram energizantes. Por ele tudo valeu a pena.

Agradeço aos colegas que viraram amigos, principalmente Ana e Henrique que não mediram esforços para me ajudar e apoiar em todos os momentos do curso, e em especial na finalização desse trabalho.

Agradeço de maneira especial a professora Cátia que me salvou na última semana, com sua disponibilidade e sua assertividade em me orientar.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi realizar uma pesquisa sistemática acerca do assunto Consultoria interna em Recursos Humanos. Com intuito de apresentar o que foi publicado sobre esse modelo de trabalho nas organizações, em artigos, dissertações e artigos de opinião de profissionais da área. A pesquisa bibliográfica foi qualitativa e quantitativa. A primeira para relatar o teor do assunto, práticas, dificuldades e exemplos positivos, a segunda, para trazer à tona a quantidade de material encontrado sobre essa nova perspectiva no mundo organizacional. Além disso, o estudo aponta para as características do profissional dessa área, seu papel como consultor e demandas perante esse novo perfil. O estudo indica que para esse modelo ter sucesso nas organizações, é importante ser implementado com clareza, comunicação transparente e reestruturação da área de recursos humanos, para que passe a ser estratégica.

**Palavras-chave:** Consultoria Interna. Recursos Humanos. Consultoria.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fases evolutivas da gestão de pessoal.....	13
Tabela 2 – Modelos de gestão de RH.....	15
Tabela 3 – Conceitos do termo Consultoria .....	19
Tabela 4 – Características desenvolvidas ou a desenvolver dos consultores internos .....	21
Tabela 5 – Revistas pesquisadas .....	24
Tabela 6 – Revistas pesquisadas e quantidade de artigos encontrados .....	27
Tabela 7 – Anos e quantidades de artigos encontrados .....	27
Tabela 8 – Relação de publicações .....	42

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimento de seleção de artigos .....	24
---	----

## LISTA DE SIGLAS

CI	Consultoria Interna
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 CONSULTORIA INTERNA.....	18
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</b>	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Com um ambiente cada vez mais competitivo e de recursos cada vez mais escassos, sejam estes de mão de obra especializada ou financeiros para investimentos, as empresas buscam opções de trabalho mais efetivas e que proporcionem melhores resultados.

Dentro das organizações, especialmente na área de Recursos Humanos, os desafios são muitos quando se fala de Planejamento Estratégico. Entende-se que a partir das estratégias organizacionais, deve acontecer o alinhamento dos colaboradores com todas as ações da empresa, objetivando que mais facilmente possa atingir seus objetivos, surgindo então as dificuldades.

Entende-se que é necessário aproximar os colaboradores e gestores com a área de Recursos Humanos para, a partir, da confiança adquirida por ambos, iniciar um processo de melhorias em todos os âmbitos possíveis, objetivando aumentar a eficácia das pessoas e dos processos, o que vai contribuir para a melhora dos resultados da organização.

De acordo com Orlickas (1998, p. 16):

O desafio de transformar a Área de Recursos Humanos de um centro de despesas para um centro de lucro consiste em compreender que o investimento em pessoas, seja ele treinamento, remuneração e produtos de RH diferenciados, se bem gerenciado, poderá se tornar também investimento no *business* e não única e exclusivamente em pessoas. E logicamente gerará ótimos retornos para a empresa.

Complementando Bitencourt *et al.* (2004) salienta que a consultoria interna se insere como um novo cargo nas organizações, cuja atividade se dá em resposta às exigências do atual cenário empresarial, pois indica um novo formato de trabalho, pelo menos no que se refere ao fato de estar inserida no ambiente organizacional, e de sua prática ter sido alicerçada nos princípios da consultoria externa.

A partir dessa realidade, pretende-se apresentar o que, dentro dos dez últimos anos, está sendo estudado sobre consultoria interna, ressaltando a importância e os benefícios que a implantação de um processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos pode oferecer para a empresa ao contribuir para o alinhamento de habilidades e competências com o Planejamento Estratégico. Não menos importante, apresentar as dificuldades e desafios enfrentados com o uso de modelo de trabalho.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

As empresas buscam, e precisam melhorar e inovar a cada dia para se manterem competitivas no seu nicho de atuação. Esse processo de melhoria não se limita a seus produtos, serviços e processos de produção. Há que ser estendido a gestão das pessoas dentro da organização.

Isso vai ao encontro do que dizem Santana, *et al.*, (2011, p. 12), ao chamar a atenção para a “importância das pessoas e da forma como são administradas”. Entende-se que através de suas políticas de gestão de pessoas, as organizações podem moldar seus colaboradores objetivando contribuir para o atingimento de seus resultados.

Diante disso, percebe-se a atividade de consultoria interna em recursos humanos nas organizações como uma opção para atender à demanda de seu principal cliente, o interno, conforme entendimento de Leite *et al.* (2009, p. 22-23), ao afirmarem que:

[...] consultoria em gestão de pessoas não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização. Seu cliente principal é todo aquele que precisa atuar com gestão de pessoas para alcançar os objetivos sob sua responsabilidade.

Segundo Orlickas (1998), a área de Recursos Humanos ainda é muito engessada e burocratizada por normas e regras, as quais dificultam as ações e o fluxo de informações dentro do ambiente organizacional, gerando ineficiência no dia a dia dos colaboradores.

É neste cenário que a consultoria interna surge para alinhar e mudar esse cenário. Para isso a empresa deve estar disposta a revisar a estrutura de seus cargos, o papel e as funções de seus profissionais.

Isso vai ao encontro do que diz Santana *et al.* (2011, p. 12), ao afirmar que:

O processo de consultoria visa à inovação e à introdução de melhorias, sejam elas no desenvolvimento de um novo produto ou de um novo processo, na implementação de um plano, na elaboração de uma nova estrutura, na adequação de comportamentos gerenciais, na formação ou desenvolvimento de equipes. E todo esse processo pressupõe interação.

Nesse contexto, surge a questão central que norteia o presente estudo, assim enunciada: descrever o estado da arte da produção acadêmica, artigos científicos e o que se tem falado em consultoria interna.

### 1.3 OBJETIVOS

Neste capítulo, são apresentados os objetivos que envolvem a realização do presente estudo.

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar o estado da arte que investiga o que está sendo estudado sobre Consultoria Interna em Recursos Humanos em organizações de todos os segmentos.

De acordo com Silva; Machado; Azevedo (2011, p. 24) “Os objetivos constituem o propósito de um trabalho científico”. Já para Gil (2010), a partir dos objetivos bem definidos a operacionalização da pesquisa fica mais fácil e seus resultados mais esclarecedores.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar as pesquisas sobre Consultoria Interna de Recursos Humanos, publicadas entre 2005 e 2015;
- II. Descrever as características das publicações sobre Consultoria Interna de Recursos Humanos;
- III. Apontar as dificuldades e benefícios da área de Consultoria Interna de Recursos Humanos, a partir das publicações pesquisadas;
- IV. Relatar as características dos profissionais de Consultoria Interna de Recursos Humanos, a partir das publicações pesquisadas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Acredita-se que a necessidade de melhor atender o cliente interno, proporcionar subsídios e contribuir para o melhor aproveitamento das equipes tornou a implantação da Consultoria Interna como emergente em empresas de ponta. Leite *et al.* (2009) afirmam que a consultoria interna é um novo recurso para melhorar a qualidade de vida e de trabalho das equipes dentro das empresas.

Através deste olhar, entende-se que esse modelo beneficia os gestores no atingimento dos resultados e garante um melhor relacionamento com sua equipe, pois o consultor auxilia em questões de relacionamento, atendimento diferenciado e maior velocidade na solução dos problemas das áreas atendidas.

Essa pesquisa tem o objetivo de apresentar as principais considerações dos artigos sobre as características que os profissionais devem possuir e, com o desenvolvimento da atividade, as que acabam adquirindo. Em relação a relevância do consultor na organização Santana *et al.* (2011, p. 14), afirmam que “a relação de parceria é fundamental durante todo o processo de consultoria. Que os profissionais envolvidos sejam respeitados e consultados mediante as variadas situações” e com esse estudo pretende-se sanar algumas dúvidas e nortear sobre distinção de papéis.

Tendo em vista a tendência das organizações em iniciarem esse processo, de forma planejada e estruturada, faz-se necessário pesquisar sobre os modelos de consultoria interna.

Diante desse contexto acredita-se que, o presente estudo, seja valioso para o autor e para as organizações, por abordar um tema diretamente relacionado a gestão de pessoas dentro da organização.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico do presente estudo foi feito baseado em dois eixos principais, sendo eles: recursos humanos e consultoria. Procurou-se buscar literatura atual e direcionada aos temas abordados como forma de dar sustentação aos objetivos propostos.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS

O setor de recursos humanos nas empresas existe desde os primórdios, onde era feito o registro dos trabalhadores, admissões e cálculos, estes com ênfase em faltas e atrasos para, então, efetuar descontos aos funcionários. A configuração da área era, e em alguns casos ainda o é, de departamento de pessoal sendo o foco a pagadoria, indo vai ao encontro do que dizem Marras (2000) e Leite *et al.* (2009).

Nesse contexto, tem-se o entendimento de Godoy *et al.* (2008, p. 4), dizendo que:

A partir do século XVIII a industrialização promove a substituição do modelo artesanal pelo modelo industrial de produção, modificando o processo produtivo e provocando mudanças sociais e econômicas que adentraram e se acentuaram no século XX e que caracterizam a sociedade industrial. Entre essas transformações, destacam-se o predomínio de trabalhadores no setor secundário e a contribuição prestada pela indústria à formação da renda nacional, fomentada, inclusive, pela aplicação das descobertas científicas.

Marras (2000) apresenta as características do chefe de departamento de pessoal do início do século XIX, como um sujeito inflexível, árduo seguidor das leis e uma pessoa muito fria no momento de demitir um funcionário. Por esse perfil que, por muitos anos, ir ao departamento de pessoal era sinônimo de demissão.

Na metade do século XX, aparecem alguns sinais de mudança em determinadas características da sociedade industrial, entre elas, um aumento de empregos no setor de serviços. Outro item importante é a mudança dos recursos tangíveis (como meios de produção e matérias primas) para os intangíveis, como sendo de maior importância para a organização.

Características como conhecimento, criatividade e informação ganham importância, e, com isso os principais atores da organização passam a ser os

colaboradores de escritório. (GODOY *et al.*, 2008). Isso vai ao encontro do que dizem Castro *et al.* (2002, p. 61) “[...] o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando habilidades mais variadas dos trabalhadores.

Nesta mesma linha de entendimento, Nahm; Vonderembse (apud Godoy *et al.*, 2008, p. 5) dizem que “O novo modelo de produção centra-se na produção flexível, no trabalho intelectual, na utilização de times de trabalho e não mais no trabalho individual característico da Era Industrial”. Seguindo a Era Pós-Industrial, tem início a Era Informacional, assim descrita por Godoy *et al.* (2008, p. 6):

[...] o capital pode ser gerenciado 24 horas por dia – os recursos humanos tornam-se globais e o processo produtivo incorpora partes produzidas em diversos locais do mundo.

Nesse contexto, trabalhar envolve abordar os novos problemas (eventos) colocados pelo ambiente e que mobilizam as atividades de inovação.

O trabalho passa a ser compreendido como a ação competente do indivíduo, perante uma situação profissional.

Na tabela um, apresentam-se as fases e as respectivas épocas da evolução do perfil profissional de recursos humanos:

Tabela 1: fases evolutivas da gestão de pessoal

Fases	Período	Características
Contábil	Antes de 1930	Caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização.
Legal	1930 a 1950	Foco no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.
Tecnicista	1950 a 1965	Nessa fase foi implantado o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função do RH ao status orgânico de gerência. Iniciou a operacionalização de serviços como treinamentos, R&S, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, etc.
Administrativa	1965 a 1985	Nova mudança significativa na denominação e responsabilidade do até aqui gerente de pessoal: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos.
Estratégica	1985 a atual	Introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações.

Fonte: Marras (2000, p. 26 e 27)

Conforme demonstrado na tabela um, acima, houve uma mudança bastante grande em relação a gestão de pessoas, o que demonstra a importância do papel da consultoria interna dentro das organizações.

Ampliando as discussões sobre o tema, tem-se o entendimento de Orlickas (1998, p. 9), que diz:

Com a evolução das técnicas de Administração, com o advento da Escola de Relações Humanas e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação dessa foi-se tornando cada vez mais orientada para seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios, serviço social etc.

Ainda que o papel da área de recursos humanos tenha mudado a partir da década de 1920, muitas empresas continuam mantendo o antigo modelo de gestão.

Com a mecanização das atividades, a seleção improvisada e sem critérios cede lugar à seleção científica taylorista. A sofisticação da indústria aumenta o custo da rotatividade dos funcionários e o recrutamento se torna mais seletivo. Teve início, então, a preocupação em reter os colaboradores que eram treinados e selecionados com cuidado e critérios. Com isso, tratar bem as pessoas passou a ser um fator que gerava eficiência, passando a ser necessário o tratamento adequado aos funcionários da organização.

Em relação a isso, Castro *et al.* (2002) dizem que, a humanização do trabalho não é resultado da urgência de um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas da real necessidade de atrair e reter as pessoas adequadas começou a ficar muito difícil. (CASTRO *et al.*, 2002)

Complementando, Orlickas (1998, p. 7) afirma que:

Da escola da Administração Científica até a Escola das Relações Humanas muitas mudanças aconteceram. As relações de trabalho eram diferentes e pediam estruturas organizacionais e profissionais do mesmo modo. Hoje temos pesquisas e estudos voltados para o bem-estar do funcionário. Embora ainda não sejam assim em todas as empresas, já está provado que funcionários motivados e satisfeitos ampliam a qualidade do produto e do serviço realizado pela organização.

Castro *et al.* (2002) salientam que a função e prática de recursos humanos procedem, ampliam e evoluem não em decorrência de mudanças em si próprias, mas por razão à ação simultânea de variados vetores contextuais. As constantes mudanças na evolução do capitalismo e da coletividade ocidental ocasionaram profundas mudanças nas relações de trabalho e estruturas organizacionais (na teoria e prática) que alavancaram a concepção, o desenvolvimento e a mutação de recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”.

A seguir, na tabela dois, são apresentados os modelos de gestão de recursos humanos, o entendimento que tinham das pessoas, as ações realizadas, políticas de RH, sistemas e status:

Tabela 2: Modelos de Gestão de RH

Modelos	Administração de pessoal	Administração de recursos humanos	Consultoria interna de recursos humanos
Concepção sobre as pessoas	<i>Homus Economicus</i> <i>Homus Social</i>	Valorização das Experiências	Valorização das Competências e recurso estratégico
Ação de RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
Políticas de RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos
Sistemas	Relacionados com exigências legais e pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH	Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa
Status	Subordinado a uma gerencia média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Fonte: Orlickas (1998, p. 9)

Pode-se dizer que a área de recursos humanos se constitui pequena e voltada para leis e questões de pagadoria, sendo útil para atendimento de assuntos sindicais governamentais e das alterações nas relações de trabalho. Com o tempo a área cresce e conquista maior importância nas organizações em função da falta de qualidade nas contratações, o que faz com que onere mais consideravelmente a ineficiente seleção e contratação do que estruturar de maneira efetiva as práticas de recursos humanos. (CASTRO *et al.* 2002).

## 2.2 CONSULTORIA

Houve significativa evolução nas organizações no fim do século passado. Elas se tornaram mais complexas e sofisticadas não apenas em função de seus produtos, serviços, nichos de mercados e sua tecnologia, mas essencialmente pelo aumento do nível cultural, educacional e de necessidades advindas de todos os seus diferentes interlocutores, sejam clientes e acionistas, sejam colaboradores. (CASTRO *et al.*, 2002).

A busca por otimização e acompanhamento da complexidade econômica, mercadológica e de concorrência, instiga situações incertas no contexto organizacional. O crescimento da demanda por competências e as instabilidades do mundo empresarial ocasionam conflitos dentro do sistema-cliente que alavancam a busca por ajuda externa. (MOURA *et al.*, 2010)



É nesse contexto que a área de recursos humanos evoluiu e ocasionou uma valorização e aumento progressivo do trabalho de consultores. Com essa evolução as antigas atitudes de RH, guiadas no modelo burocrático e estabelecidas em departamentos como pessoal, seleção e treinamentos, estão abrindo espaço para formas mais criativas e flexíveis de prestação de serviços, nas quais se sobressai a consultoria de RH. (CASTRO *et al.*, 2002).

De acordo com Santana *et al.* (2011, p. 12):

A palavra consultoria é bastante difundida e discutida no mundo empresarial e seu uso, muitas vezes, tem um sentido geral, englobando várias funções. Autores, sob diferentes pontos de vista, procuram definir o termo, que na sua essência diz respeito a orientar e/ou aconselhar alguém diante de uma escolha, um problema.

Para que alguns avanços sejam alcançados é necessário que seja aceito e percebido que conhecimento e apoio técnicos especializados são importantes, porém, é fundamental utilizar estratégias adequadas para todo e qualquer processo de mudança ser eficaz. Esse conhecimento e apoio são chamados de consultoria. (ELTZ; VEIT, 1999, p.13). Complementando, o sentido da palavra consulta remete a qualquer ação relacionada a algo desconhecido, do qual não se faz parte. Como exemplo, pode ser citada uma entrevista com alguém pedindo ajuda, isso é uma ação de consulta. A principal finalidade do consultor é se inserir em atividades de sucesso, as quais guiem as pessoas ou organizações a se gerenciarem de forma distinta. (BLOCK, 2001, p. 4)

Segundo Leite *et al.* (2009, p. 30)

[...] a atuação do consultor é fundamental, já que seu olhar crítico, generalista e imparcial permite a descoberta de pontos que passam despercebidos ou são tidos (consciente ou inconscientemente) como verdadeiras ameaças pelo gestor da área, o que faz ignorá-los ou rejeitá-los. Embora seja a consultoria solicitada pela própria área ou pelo poder decisório da empresa, não se pode esquecer as resistências à mudança ou a situações incômodas, natural no ser humano. O grande trabalho do consultor, portanto, consiste não só em saber especificar a origem dos problemas, como também lidar com os comportamentos adversos das pessoas envolvidas.

Consultoria é, genuinamente, um serviço, e como tal, fundamenta-se na prestação de conselho, numa técnica de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir, num formato de ajuda para traçar alternativas e apoiar decisões. Essa ajuda pode ser sob a forma de um processo pelo qual o consultor direciona

seus clientes à possibilidade de perceber e compreender questões importantes sobre determinado contexto, além de averiguar e escolher as opções, considerar os riscos e vantagens e definir algum caminho a ser seguido ou conclusão a ser tirada. (CASTRO *et al.*, 2002).

Conforme Eltz; Veit (1999, p. 42),

Compreender adequadamente não só as funções inerentes a seu papel mas também as conexões com outras pessoas ou outras partes do sistema organizacional, torna-se vital para a valorização do consultor. Mesmo consolidadas as características pessoais e as funcionais, o consultor atua em um ambiente que, variando em cada momento, apresenta diferentes graus de fertilidade para a evolução de seu trabalho. Justamente em virtude dessa variabilidade, a solidificação das características da função torna-se imprescindível para que a organização reconheça e justifique necessidade da atuação de um consultor.

O principal objetivo da consultoria é diagnosticar as necessidades dos clientes, analisar os processos, para então, identificar soluções e recomendar ações de melhoria. O consultor, a partir do conhecimento das informações fornecidas pelo cliente, consegue viabilizar e implantar projetos de acordo com a real necessidade de cada cliente. (ORLICKAS, 1998).

Moura *et al.* (2010) afirmam que o consultor deve atuar de maneira que instigue autonomia em seu cliente. Esse processo é percebido como algo que precisa ser alicerçado em conjunto entre o consultor e seu cliente, o que ocasiona a resolução de problemas e à capacitação do cliente para que este dependa cada vez menos do consultor, conseguindo com o tempo resolver as dificuldades que surgirem. O intuito é os clientes se tornarem independentes em relação ao consultor, conseguindo ao final da consultoria tomarem decisões por conta próprias. Para que isso ocorra o cliente deve aprender com o consultor no decorrer do processo da consultoria, desde o início da intervenção a relação deve ser de ajuda e de aprendizagem, de forma que o cliente tome posse do conhecimento gerado e seja capaz de guiar o destino da organização. Hirschle; Almeida; Feitosa (*apud* Moura *et al.*, 2010).

## 2.2.1 CONSULTORIA INTERNA

Segundo Leite *et al.* (2009) a consultoria em gestão de pessoas além de uma técnica, atividade, cargo ou função, é principalmente uma solução que traz melhorias significativas na qualidade de vida e de trabalho da equipe. Seu principal cliente é todo aquele que precisa gerenciar pessoas e atender as demandas que lhe são conferidas. Uma das principais prerrogativas do consultor é a busca de imparcialidade de sua visão e de suas soluções e orientações para com seus clientes. Suas intervenções tornam-se mais efetivas à medida que sua atuação não seja diretamente sobre o problema, mas que seja a identificação de situações, fatos e sentimentos com o maior alcance possível, o que promove adoção de ações mais eficazes.

As organizações que optam pela implantação da consultoria interna de recursos humanos querem pessoas polivalentes, que ao invés de se limitarem a um departamento ou setor, podem trabalhar em uma perspectiva enriquecedora, tornando-se os profissionais almejados pelas empresas, os quais trazem soluções inovadoras. Estes são capazes de mapear demandas da empresa e com seus clientes constroem soluções com originalidade e assertividade. (CASTRO *et al.*, 2002).

De acordo com Santana *et al.* (2011, p. 113):

A consultoria interna é uma tendência que surge de acordo com as necessidades da empresa e no momento em que o setor de recursos humanos percebe que poderá contribuir de uma maneira mais eficaz dentro da empresa. Chegará o momento em que o setor de Recursos Humanos já desenvolveu dentro da empresa vários projetos para aproximar os funcionários com os objetivos e estratégias da empresa e o que realmente se espera dele. É neste momento que torna-se importante uma consultoria interna e a figura do consultor interno que estará presente para montar sua equipe.

Atualmente o desenvolvimento das atividades do consultor de gestão de pessoas é mais significativo e complexo. Indiferente da modalidade em que atua, ele deve compreender profundamente a realidade do cliente. Isso inclui: o posicionamento estratégico da organização no setor da economia, os concorrentes, a cadeia produtiva, os principais interlocutores, os acionistas e os investidores do seu nicho empresarial. É necessário que o consultor conheça profundamente a história da empresa, cultura, visão, prioridades estratégicas, competências

essenciais, o modelo de gestão utilizado, seus sistemas de remuneração e recompensa. (CASTRO *et al.*, 2002).

Segundo Bitencourt *et al.* (2004, p. 148):

Assim como a mudança de paradigma de mercado exigiu uma nova configuração nos paradigmas de produção, essas mesmas áreas acabaram por exigir de seus fornecedores internos, como a área de Recursos Humanos, um novo posicionamento que pudesse fazer frente à demanda de gestão de pessoas, com maior rapidez, flexibilidade e, fundamentalmente, de modo sistêmico.

Pode-se definir o consultor interno como sendo um funcionário de uma organização, especialista num determinado nicho de conhecimento, e por seu conhecimento nessa área, em função de sua habilidade, experiência, postura e posição, exerce influência sobre diversas áreas da organização (pessoas e grupos), porém não possui poder de decisão sobre seus clientes nem sobre os projetos e sua implementação. (BITENCOURT *et al.*, 2004).

De acordo, também, com Bitencourt *et al.* (2004, p. 148) “O termo consultoria tem sido definido sob diferentes óticas para explicar, em essência, um relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de um ou mais problemas.” Na tabela três, são apresentadas as definições para o termo consultoria.

Tabela 3 – Conceitos do Termo Consultoria

Conceitos do Termo Consultoria	
Caplan (1970, p. 19)	"um processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento"
Schein (1972, p. 8)	"um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente"
Hesketh (1978, p. 557)	"uma relação voluntária entre as partes envolvidas no processo"
Bergan (1980, p. 4)	"um processo de solução de problemas"
Gonçalves (1991, p. 91)	"um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto"

Fonte: Bitencourt *et al* (2004, p. 148)

Um dos principais e importantes argumentos a favor da utilização da consultoria interna nas organizações é a redução de custos em projetos realizados internamente pelos profissionais da área, os consultores internos. As soluções mais adequadas à realidade da empresa para as dificuldades existentes, possibilidade de acompanhar a implementação de um projeto e o conhecimento e a familiaridade com estruturas organizacionais, são alguns dos aspectos positivos quanto a inserção da consultoria interna nas empresas. (BITENCOURT *et al.* 2004).

Em relação ao apoio que o consultor interno pode prover na organização Santana *et al.* (2011, p. 27) dizem:

Percebe-se que, muitas vezes, os consultores internos se diferenciam pelos modos inovadores de gestão de seus recursos humanos. Em algumas realidades de empresas, por exemplo, o consultor orienta quanto à forma mais adequada de recrutamento. Troca ideias com seu cliente interno quanto ao perfil do profissional a ser contratado para uma determinada função, apresenta ferramentas mais apropriadas para avaliar candidatos à vaga e acompanha todo o processo oferecendo apoio ao seu cliente. [...] o consultor interno também compartilha com o cliente interno as necessidades de capacitação, ajuda-o no planejamento da carreira e mostra os benefícios a serem oferecidos. Propõe soluções para eventuais conflitos, estabelece metas de RH para a área, adapta os produtos de RH às necessidades dos empregados de seu cliente interno.

Alinhando com Orlickas (1998), para o consultor interno ter uma carreira ascendente dentro das organizações é necessário que o profissional tenha vocação para lidar com pessoas e saiba trabalhar com desafios constantes. A seguir apresentam-se na tabela quatro as principais características deste profissional, algumas já desenvolvidas e outras a desenvolver:

Tabela 4 – Características desenvolvidas ou a desenvolver dos consultores internos

<b>Características desenvolvidas ou a desenvolver</b>	
Ser um agente de mudanças	Estar comprometido com os resultados
Estar Inteirado	Mostrar racionalidade e isenção
Ter bom nível de cultura geral	Conhecer sua área de atuação
Agregar conhecimentos	Ter facilidade de diálogo e relacionamento
Estabelecer uma relação de confiança	Ter perfil negociador
Colocar ênfase nas pessoas	Ter comportamento ético
Ter perfil inovador	Ter disposição para assumir riscos
Ter senioridade e equilíbrio	Ter pensamento estratégico
Saber compartilhar responsabilidade	Perceber e lidar com sentimentos
Propor ações que possam ir à raiz do problema	Saber lidar com resistências

Fonte: elaborada pela autora

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a técnica de pesquisa utilizada para o presente estudo, que segundo Ander-Egg (apud MARCONI; LAKATOS, 2009, p.6) é a pesquisa básica pura “que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. Tem por meta o conhecimento pelo conhecimento.” O método também denominado de revisão sistemática (GALVÃO; SAWADA; TREVISAN, 2004) utiliza estratégias científicas para limitar vieses, congregar, avaliar criticamente e sintetizar todos os estudos pertinentes à consultoria interna de recursos humanos.

Se busca apurar o que há de publicações sobre o tema consultoria interna, suas melhores práticas, pesquisas sobre sua implantação, benefícios e desafios no aprimoramento e opiniões de especialista neste assunto relevante para profissionais da área e organizações em geral. Faz-se uma revisão integrativa da literatura, aplicando a técnica de pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias a qual abrange toda bibliografia de acesso público que diz respeito ao assunto, sendo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. (MARCONI; LAKATOS, 2009).

“O papel da metodologia concentra-se na distinção do conhecimento científico das demais formas de conhecimento e, principalmente, na atividade que gera o conhecimento.” (SILVA; MACHADO; AZEVEDO, 2011, p. 41)

Para comparar o referencial teórico com a realidade, elabora-se a pesquisa quanto aos seus métodos e procedimentos. (GIL apud SILVA; MACHADO; AZEVEDO, 2011, p. 40). Este tipo de pesquisa foca na profunda busca dos estudos analisados, avaliar a qualidade metodológica, assim como quantificar o efeito dos tratamentos por meio de técnicas estatísticas (GALVÃO; SAWADA; TREVISAN, 2004)

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi escolhido o delineamento qualitativo, por abranger o assunto Consultoria Interna, as publicações relacionadas, as características da consultoria, as dificuldades encontradas e as competências dos profissionais da área de atuação.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi realizada pesquisa na internet em revistas de publicação da área de administração e recursos humanos, com intuito de localizar artigos sobre o assunto abordado. Na tabela 5 constam as revistas pesquisadas, totalizando 20 revistas nacionais com publicações ou menções sobre consultoria interna, dentro do período dos últimos 10 anos, iniciando no ano vigente (2015). Nas revistas foi realizada pesquisa edição, totalizando 658 edições vistas e nestas foram localizados 16 artigos.

Em seguida a pesquisa estendeu-se para busca de monografias, teses e dissertações, porém foram encontradas apenas uma monografia e três dissertações. Chamou atenção o ano de publicação de uma das dissertações, que data 1997, considerada precursora do estudo sobre o assunto. Seguindo com a busca, localizou-se um site de uma instituição da área de recursos humanos com estudos com artigos sobre consultoria interna, aonde foram encontrados quatro artigos, todos do ano de 2008.

Das vinte revistas pesquisadas apenas onze tinham artigos publicados sobre o tema da pesquisa, sendo nos anos de 2005, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013.



Tabela 5 – Revistas pesquisadas

Revista	Edições pesquisadas	Artigos relacionados
ANPAD	10	5
TAC	8	0
RAE	52	1
RAC	126	0
RAUSP	42	0
READ	58	1
FACEF	31	1
CADERNO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS	8	1
ESPM - REVISTA CMC	31	0
ESPM - REVISTA SÉCULO XXI	8	0
ESPM - INTERNEXT	20	0
RAP	64	0
REVISTA GESTÃO E PRODUÇÃO	37	0
REVISTA DIÁLOGO INTERDISCIPLINARES UFMS	1	0
REVISTA DIÁLOGO INTERDISCIPLINARES SP	8	1
REVISTA ECONOMIA E GESTÃO	31	1
REVISTA BIBLIONLINE	62	1
REVISTA DE CIENCIA EM ADMINISTRAÇÃO	29	3
SEMEAD	10	1
REGE	22	1

Fonte: dados da pesquisa

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Figura 1 – Procedimento de seleção dos artigos



Fonte: elaborada pela autora

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A pesquisa foi limitada a artigos, livros, monografias, dissertações e teses em língua portuguesa, utilizando-se as palavras para busca de “consultoria interna”, “consultoria interna de recursos humanos”, “consultoria”.

Ao perceber-se a restrição de publicações dos anos estipulados, foi usada a dissertação publicada em 1997. Considerando o vasto período de pesquisa o número de artigos relacionados foi avaliado como restrito.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse estudo foi realizado através de pesquisa qualitativa e quantitativa em revistas sobre o tema Consultoria Interna, de forma abrangente e específica que pudesse ser aplicada em organizações de todos os ramos e setores. Foram estabelecidos os últimos dez anos para delimitar o período a ser pesquisado sobre o assunto e buscou-se artigos de revistas especializadas, teses e dissertações acadêmicas e entidades de classe.

Foram estabelecidas as principais revistas para busca, porém novas fontes foram surgindo, enriquecendo o conteúdo abordado. Iniciou-se com pesquisa pela internet no site do Google em busca da Revista TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade, em seguida pesquisou-se a RAE – Revista de Administração de Empresas, após a RAC – Revista de Administração Contemporânea, a Revista RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, buscou-se a Revista READ – Revista Eletrônica de Administração, seguindo para pesquisa na Revista FACEF do Centro Universitário de Franca/SP, foi realizada busca na Revista RAP – Revista de Administração Pública e na Revista Gestão e Produção, esta direcionada ao site Scielo.br. Buscou-se artigos na Revista Economia e Gestão, Revista RCA – Revista de Ciências em Administração.

A busca dos artigos nas referidas revistas teve como intervalo de tempo o período compreendido entre os anos de 2005 e 2015, perfazendo 10 anos completos mais alguns meses do ano de 2015 (janeiro a julho do referido ano).

A tabela seis, a seguir, apresenta todas as revistas pesquisadas com a respectiva quantidade de artigos abordando de alguma forma o tema Consultoria Interna em RH, no período definido, que totalizaram 16 artigos publicados.

Tabela 6 – Revistas pesquisadas e quantidade de artigos encontrados

Revista	Quantidade por revista
ANPAD	5
TAC	0
RAE	1
RAC	0
RAUSP	0
READ	1
FACEF	1
CADERNOS ESC. ADM	1
ESPM	0
RAP	0
GP	0
DIÁLOGOS INTERD. MS	0
DIÁLOGOS INTERD. SP	1
ECONOMIA E GESTÃO	1
BIBLIONLINE	1
CIÊNCIAS E ADM	3
SEMEAD	1
REGE	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Assim como os dados encontrados foram tabulados por revista, num segundo momento foram compilados de acordo com o ano de publicação, conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Anos e quantidade de artigos encontrados

Ano	Quantidade por ano
2005	1
2006	1
2007	0
2008	1
2009	4
2010	3
2011	2
2012	3
2013	2
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>16</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Na tabela sete é possível verificar que os anos de 2009 foi o ano com maior número de publicações, quatro no total, 2010 e 2012 foram os que tiveram três publicações em cada um deles. Os anos de 2011 e 2013 tiveram duas publicações cada; já os anos de 2005, 2006 e 2008 tiveram apenas uma publicação. Constatou-se que os anos de 2007, 2014 e 2015 nenhuma publicação sobre o tema foi encontrada nas revistas pesquisadas.

Algumas faculdades e universidades possuem publicações, o qual é o caso da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing que possui a Revista CMC – Revista de Comunicação Mídia e Consumo, a Revista Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais e a Revista Século XXI. O Centro Universitário UniBrasil do Paraná, publica a Revistas FacBrasil – Cadernos da Escola de Negócios e duas revistas com o mesmo nome, porém de estados diferentes: Revista Diálogos Interdisciplinares da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e da Universidade Braz Cubas em Mogi das Cruzes/SP. A Universidade Federal da Paraíba publica a Revista Biblionline, direcionada a assuntos sobre biblioteconomia. A pesquisa estendeu-se para o SemeAD – Seminários em Administração de São Paulo e para a Revista REGE – Revista de Gestão, nessa revista são publicados alguns artigos apresentados no SemeAD.

A pesquisa foi feita por ano, sendo de 2005 até o ano vigente, realizada análise de todas as edições verificando o título, resumo, palavras chaves e até leitura do artigo para identificar possíveis menções ao assunto abordado. Totalizando vinte revistas, dentre elas foram encontrados dezesseis artigos relacionados ao tema Consultoria Interna ou que fizesse alusão ao assunto.

Foi realizada pesquisa de teses e dissertações no site do Google acadêmico, foram encontradas quatro dissertações. Ao iniciar a busca por dissertações, foram verificadas as sessenta primeiras, as quais foram analisadas quanto ao seu conteúdo ou menção à consultoria interna de recursos humanos. Chamou a atenção o ano de publicação do primeiro trabalho encontrado, uma dissertação sobre as dificuldades desse modelo realizada em 1997. A mestranda em administração foi a precursora dos estudos sobre a consultoria interna, fato comprovado pela extensa pesquisa feita.

Na busca pelo Google acadêmico localizou-se um artigo sobre consultoria interna, o qual remeteu para o site da ABRH-RS, entidade de classe que congrega

os profissionais da área de recursos humanos, abordando temáticas de estratégia, *coaching*, treinamento e desenvolvimento e comunicação. Foram localizadas publicações apenas na primeira edição do grupo de estudos sobre gestão estratégica em RH no ano de 2008, totalizando três artigos relacionados.

Analisando-se a dissertação de mestrado de Lídia Tassini Silva Mancia “Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha” do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 1997, percebe-se a consultoria interna como maneira das organizações de buscar agilidade em seus processos e apoio à gestão. Seu estudo foi exploratório e com intenção de identificar os objetivos para tal implantação, prática e resultados obtidos. Segundo a autora as estratégias para implantar e desenvolver o modelo de consultoria interna não foram suficientes e o conhecimento sobre o tema é bastante superficial. Por outro lado, para as empresas, que se preocuparam em planejar a implantação o resultado foi positivo, já para os consultores esse modelo de trabalho trouxe um crescimento profissional considerável, mesmo com dificuldades de ordem subjetiva e emocionais encontradas, estas nem sempre suportadas pelas organizações. Surge, de acordo com a dissertação, o profissional com qualificações múltiplas, dando suporte aos processos de mudança nas instituições.

Segundo a autora, os principais objetivos da implantação são: maior suporte ao negócio da empresa; visão voltada para o cliente; modernização da área de RH; maior agilidade aos processos internos. Mostrou que a autonomia dos consultores é limitada, que os profissionais estão bem qualificados em relação à formação acadêmica, porém em relação à formação específica não houve preocupação das empresas, apenas duas desenvolveram seus profissionais em treinamentos específicos. A autora apresenta alguns resultados obtidos com a implantação: aproximação da linha e *staff*, melhoria dos processos organizacionais, melhora na comunicação, maior e melhor integração entre a área de recursos humanos, melhora da qualificação, comprometimento e responsabilidade dos consultores. As principais dificuldades ressaltadas foram do âmbito estrutural e comportamental.

O artigo “Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?” publicado na ANPAD em 2005, pelos autores Vera L. Cançado; Paulo Trajano Coutinho; Maria das Graças Reggiani Almeida e Anderson de Souza Sant’anna tem como objetivo analisar o desempenho do RH. De acordo com o estudo de caso aplicado em uma grande indústria têxtil nacional, existe uma

discrepância entre a auto-avaliação dos profissionais de recursos humanos e a percepção dos demais grupos da organização. É mostrado que, para transformar esse setor em uma área estratégica, este deve exercer múltiplos papéis e aumento do foco da gestão de RH, para isso o setor precisa estar alinhado e afinado com seus clientes internos. Os autores ressaltam a importância do RH assumir o papel de um consultor especializado, atendendo demandas dos gerentes no que tange à gestão de pessoas. Para isso o contínuo autodesenvolvimento dos profissionais da área se faz urgente e necessária.

Analisando o artigo “Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras” publicado pela Revista FACEF – Centro Universitário de Franca/SP de 2006, sendo os autores: Roberto Coda; Ana Maria Roux Valentini C. Cesar; Mauro Neves Garcia (sem menção à formação e atuação profissional dos autores), se destaca a importância do RH ser estratégico para as organizações. A partir da pesquisa realizada com 445 gerentes e analistas de nível superior de diversas organizações, se conclui que para as empresas serem competitivas o RH deve estar alinhado às estratégias organizacionais. De acordo com o artigo existe uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos para a atuação do RH e a efetiva aplicação dos mesmos. A área ainda é vista pelos gestores como muito boa no quesito pagadoria, mas como estratégica não condiz com a necessidade e capacidade vislumbrada pelos respondentes. Foi citada como prioridade o estabelecimento de serviços de consultoria interna, para que a área funcione como parceira para executivos, unidades de negócios e gestores, porém se percebe que as mudanças são muitas e realizadas em ritmo muito lento.

Na Revista Economia e Gestão de 2008 foi publicado um artigo chamado “Analisando o impacto da consultoria interna no setor público”, escrito por Ana Lúcia Neves de Moura e Bruno Campello de Souza, ambos sem especificações de formação acadêmica e atuação profissional, nele foram apresentados benefícios para o setor público de Pernambuco.

Um dos principais motivos de implantação desse modelo de trabalho é a modernização da gestão e otimização dos processos. Para os funcionários, essa atividade propicia crescimento, oportunidade de desenvolvimento de novas competências e ampliação do campo de atuação do servidor. Outras contribuições: elaboração de soluções adequadas ao setor público, possibilidade de os servidores assumirem cargos gerenciais e atuarem na formulação e implementação de políticas

públicas de forma mais eficaz. Conforme a pesquisa a consultoria interna oferece aos consultores a oportunidade de avaliar e refletir sobre os processos de mudança e eles próprios solucionarem os problemas. Seguem os principais benefícios elencados pelos servidores de acordo com o artigo (do menos importante para o mais importante): valorização do servidor público, entendimento da realidade da administração pública, economia para os cofres públicos, acompanhamento de todas as etapas de intervenção, rapidez nas soluções e exclusividade no atendimento.

A dissertação “Consultores externos ou internos para melhorar a ambiência organizacional? Eis a questão!” de Sérgio Antônio Schreiner de 2008, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração, traz o impasse do gerente de um setor específico quanto às ações a serem realizadas para melhorar a ambiência organizacional. Tendo em vista que na pesquisa realizada esse setor teve no índice de satisfação dos empregados a pior nota, foram disponibilizadas ferramentas para tratar do problema: a principal é o uso de uma consultoria externa para auxiliá-lo nas ações de melhoria. O gerente deveria decidir se contrataria a consultoria externa ou se buscaria apoio dos consultores internos do RH para melhorar os índices. Ao conversar com a gerente corporativa sobre suas dúvidas, foi aconselhado a buscar ajuda externa, pois segundo ela é mais especializada. E essa foi a decisão do gerente: contratou a consultoria externa, porém ao fazerem o diagnóstico os consultores internos dariam segmento às ações do plano de ação estabelecido. Contudo, houve divisão de pessoas, as que não consideravam as ações propostas como eficazes e promoviam desconfianças em relação ao engajamento do outro grupo. Depois de algum tempo foram retomadas as ações, sempre com a liderança dos consultores internos da organização. Na monografia supracitada não há um resultado finalizado sobre o problema.

Em artigo com o título “Evolução dos Recursos Humanos: é uma situação real?”, escrito por Sandra Stöckli de Vasconcelos, graduada em Gestão de RH pela Estácio/Radial, bacharel em Administração pela UniBrasil ambas em Curitiba – PR, pós graduada em Direito do Trabalho para Gestão de Pessoas pela INPG Business School, Campinas – SP. Publicado em 2011 pelo Cadernos da Escola de Negócios, tem como objetivo a análise referente às mudanças ocorridas na administração de recursos humanos em diversas organizações no Brasil no âmbito da remuneração,



benefícios e valorização humana. A autora salienta a importância da área estar alinhada às estratégias organizacionais e, como tendência, traz a consultoria interna de recursos humanos para integrar o RH aos negócios da organização. A principal conclusão da autora é que, não apenas houve mudanças na nomenclatura utilizada para referenciar a área de gestão de pessoas, mas sim, houve evolução da posição de protetor para área que planeja e surge como agente de mudanças. Importante frisar que a evolução é diferenciada por tipo de atividade de negócio e porte da empresa.

Publicado na RAE – Revista de Administração de Empresas em 2011, o artigo “Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)” escrito por Thomaz Wood Jr., professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-SP; Maria José Tonelli, professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-SP e Bill Cooke, professor da Lancaster University Management School, Lancaster-Inglaterra. Esse artigo traz uma evolução histórica da Gestão de Pessoas no Brasil, os autores argumentam que a GRH se deu a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro, esse movimento incluiu a introdução do *management* como ideologia e como conjunto de práticas administrativas. Segundo os autores, o período de 1950 a 1980 foi marcado por importantes mudanças na GRH e dois agentes tiveram papel relevante nessas mudanças: as empresas multinacionais e as escolas de administração. Nesse período iniciou a introdução de princípios de divisão do trabalho, de valores relacionados à meritocracia e de práticas de GRH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. Já, segundo o artigo, no decorrer de 1980 a 2010 a Gestão de Recursos Humanos torna-se estrategicamente importante para as organizações, respondendo às demandas empresariais, as áreas de RH adotam estruturas descentralizadas, com isso são criados postos de trabalho para consultores internos, atuando na linha de frente dos negócios.

A estudante da Universidade Federal do Paraná do setor de Ciências da Saúde do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem – Mestrado em Enfermagem, Leila Soares Seiffert, em 2011, apresenta em sua dissertação a consultoria interna como necessária para a certificação de acreditação, pois os consultores possuem competência técnica, visão horizontal da organização e conhecimento de seus produtos e processos. São, também, responsáveis pelo

incentivo das equipes e facilitarem o entendimento sobre os requisitos e estratégias para a referida certificação. A autora trouxe uma pesquisa participante, com abordagem qualitativa. Foram detalhados na dissertação todos os encontros e os resultados com a equipe que os mesmos tiveram, onde ela conclui que os objetivos foram alcançados, fazendo das análises críticas o ponto principal para avaliação do planejamento, desenvolvimento e resultados referentes a cada etapa do modelo de consultoria. Segundo a autora, a consultoria interna realizada empoderou os profissionais mediante o acesso ao conhecimento teórico e a vivência prática. Com essa experiência junto à consultoria foram dadas ferramentas para o grupo exercer a profissão de modo mais seguro.

Os autores Enila Nobre Nascimento Calandrini Fernandes, graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Pará, bibliotecária da EMBRAPA-Maranhão e Especialista em Arquivologia e Erik André de Nazaré Pires, graduado em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Pará, publicaram em 2012 o artigo “O bibliotecário consultor: perfil profissional” na revista *Biblionline*. Esse artigo traz a importância dos serviços prestados no ramo da consultoria voltado para o bibliotecário, a consultoria abrange várias formas de ser trabalhada e uma delas é a consultoria informatológica, a qual se adequa ao profissional de biblioteca, pois poderá atuar em quaisquer trabalhos desenvolvidos à sua formação. De acordo com os autores, existem três habilidades essenciais para o consultor informacional: habilidades interpessoais, técnicas e habilidades de consultoria. Os autores apresentam os tipos de consultorias aplicáveis na prática biblioteconomia – Consultoria Organizacional, Consultoria Autônoma, Consultoria Associada, Consultoria Externa, Consultoria Exclusiva e Consultoria Interna.

No artigo publicado em 2009 pela ANPAD e em 2012 pela Revista REGE (Revista de Gestão da USP) “A consultoria interna como espaço para conversão do conhecimento”, da autora Maria Salete Batista Freitag, mestre em administração e doutora em educação, ambas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que atua na área de gestão empresarial e gestão pública, é ressaltado o potencial de conversão do conhecimento situado na prática da consultoria interna. O principal objetivo do artigo é compreender e explicar a compreensão dos consultores internos quanto ao papel deles na conversão do conhecimento.

A autora realiza entrevista compreensiva a dez consultores internos para buscar compreender, na visão deles, qual o papel de cada um nesse processo. Foi

identificada a consultoria interna como facilitadora da conversão colaborativa e da aprendizagem; o conhecimento é convertido de tácito em tácito; existem limites de aprendizagem em função dos programas formais da empresa. Entende-se que o conhecimento é criado e expandido através das interações sociais, estas vivenciadas no dia a dia da prática do trabalho, também pelas dificuldades em situações onde não possuem conhecimento específico, então são instigados à busca de autoformação.

Em o artigo publicado pela ANPAD em 2009 por Diego Marocco Alberton, Lídia Tassini Mancina e Paula Martyl de Borba, estes sem detalhes de formação e profissão no artigo chamado “O Papel do Consultor Interno de Recursos Humanos” é apontado que existem distorções entre o papel do consultor e dos gestores. De acordo com os autores o consultor não é um simples generalista, mas sim um especialista em todos os processos de RH. Sua principal responsabilidade é ajudar seus clientes internos a resolverem problemas de praticamente toda ordem (tecnológica, mercadológica, estrutural, cultural, operacional, comportamental, etc.) e sua atuação é técnica e exerce papel de influência, mas não possui posição de liderança. O consultor interno deve apoiar seu cliente interno, prestando conhecimento técnico e fazendo uso de sua experiência, mas não se responsabiliza pela tomada de decisões, isso compete ao gestor. Percebeu-se que existe um distanciamento entre o perfil necessário e o que os consultores possuem e com isso gera-se, de acordo com o artigo, falta de clareza no desempenho de seu papel na organização. A opinião dos autores é que quanto mais os consultores tiverem a capacidade de questionamento sobre o cliente, habilidade de escuta e ética, mais o consultor demonstrará segurança para com o cliente. De acordo com o artigo existe confusão em quem realmente é o cliente do consultor, a maioria considerava todos os funcionários como clientes, porém a minoria entendia que os clientes são os ocupantes de posição de liderança dentro da empresa. Os autores concluem que existe muito espaço para avanço desse modelo de trabalho, que deve haver a noção de que os resultados se conseguem lentamente e que o RH deve alinhar as estratégias e ações para que se obtenha sucesso na implantação da consultoria interna.

Avaliando o artigo de Bárbara Beatriz Freitag e Dante Girardi (ambos sem especificações de formação e atividades profissionais) do ANPAD de 2009 com o título “Consultoria Interna de RH em uma empresa de Pequeno Porte”, que tem

como objetivo verificar a implantação da consultoria interna em empresa de pequeno porte, no intuito de otimizar as atividades de gestão de pessoas e realizar recomendações pertinentes ao assunto. Identifica-se que o processo não foi formalizado e a consultoria interna, propriamente dita, não foi implantada de maneira correta, tanto que foi nomeada de “descentralização do RH”. Mesmo sem a formalização necessária os autores consideram que foi realizada uma inovação na empresa estudada e que é possível a implantação desse modelo de trabalho em uma organização de pequeno porte. Diante do artigo apresentado há a recomendação dos autores do empenho em relação à adesão da diretoria na implantação através da apresentação dos resultados obtidos e da real formalização da Consultoria Interna de RH.

Publicado pela Revista de Ciências da Administração em 2009, o artigo “A consultoria interna de Recursos Humanos como prática catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional” foi escrito por Dante Marciano Girardi, Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo PPEGC/UFSC, professor do departamento de Ciências da Administração da UFSC; Édis Mafra Lapolli, Doutora em Engenharia de Produção pelo PPGE/UFSC e Pós-Doutora em Sistemas de Informações pela Université de Montpellier II, professora do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC e Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo PPEGC/UFSC. A pesquisa seguiu a linha qualitativa, por meio de pesquisa descritiva aplicada, segundo os autores a área de RH é capaz de gerar conhecimento e desenvolver a organização por meio de seus processos e da gestão do capital intelectual. De acordo com o artigo a consultoria interna de recursos humanos tem sido a maneira encontrada para buscar mais agilidade nos processos de gestão de pessoas, estes capazes de potencializar as mudanças, a energia e o conhecimento das pessoas, melhorar a estruturação organizacional, a velocidade e a qualidade. Atualmente a consultoria interna assume o papel de atividade de cunho intelectual, de apoio à gestão e à agilidade das ações da organização. De acordo os autores, o consultor interno de RH atua como orientador da organização, em um processo de responsabilidade compartilhada e de desenvolvimento coletivo. Segundo o artigo, o conhecimento deve ser compartilhado, pressupondo quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação

internalização. Mesmo que a organização não possua processos formais de gestão do conhecimento, a prática da consultoria interna auxilia nesses processos.

Na mesma revista citada acima, os autores Ana Lúcia Neves de Moura, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e Analista em Ciência e Tecnologia da Fundação Joaquim Nabuco em Recife/PE; Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos/SP e Professor adjunto do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e Bruno Campello de Souza, Doutor em Psicologia Cognitiva pela Universidade Federal de Pernambuco e Professor adjunto do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, publicaram em 2009 o artigo “Consultoria Interna: inspirando-se em Argyris para uma ação mais eficaz”. Segundo os autores a consultoria interna se desenvolve sob um clima de conflitos, pressões e desgaste psicológico, tendo em vista esses desafios é imprescindível que o consultor interno estruture e organize a relação consultor-cliente, para tornar as situações mais manejáveis. Outro ponto importante, salientado no artigo, é um ambiente aonde se favoreça a aprendizagem e o desenvolvimento do cliente do consultor, com isso se potencializa a qualidade dos resultados obtidos. Os autores trazem alguns aspectos como fundamentais para o consultor interno: autoconhecimento, construir uma relação de qualidade com o cliente, considerar as questões interpessoais, considerar as questões substantivas do cliente, manter e aumentar a autonomia do cliente, buscar as condições *sine qua non* à ação eficaz. Existe a necessidade de o consultor interno voltar-se para o estudo da intervenção e de suas implicações para a autonomia e o desenvolvimento do sistema-cliente.

No artigo publicado pelo ANPAD em 2010, com o título de “Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar”, escrito por Adriana Baptista de Almeida Carapajó e Rodrigo Anido Lira (ambos sem especificações de formação e profissão), é apresentado uma pesquisa qualitativa para melhoria da gestão de pessoas no âmbito hospitalar. Segundo os autores o componente humano se faz crítico como fator de sucesso nesse ambiente e para assessorar os gerentes um profissional de RH atuando como consultor os deixará com melhores condições de desenvolver o papel estratégico na organização. De acordo com o artigo, os gerentes de linha não vinham demonstrando resolutividade nas questões relacionadas à gestão de seus colaboradores, para isso a equipe

resolveu inovar implantando um trabalho de consultoria interna. Como os gerentes do hospital geralmente são técnicos da área, não possuem habilidades para lidarem com questões de absenteísmo, excesso de faltas, sobrecarga de trabalho, falta de humanização no atendimento, etc. Tendo em vista tais dificuldades, a consultoria veio para auxiliá-los e melhorar o trabalho de todos na instituição.

Analisando os resultados, a implantação da consultoria interna vem para permitir que o administrador hospitalar consiga efetivamente se dedicar a assuntos estratégicos e os consultores o apoiem em questões do dia a dia da gestão, proporcionando maior integração entre gestores e liderados, aumentando a satisfação dos funcionários por serem valorizados e permite que a própria organização consiga cumprir melhor sua missão. Conforme o artigo, o caminho da consultoria interna facilita o andamento do setor de recursos humanos, porém exercer esse papel não é fácil, demanda dedicação e determinação do profissional considerando haver grande necessidade de capacitação. O artigo conclui que a consultoria em gestão de pessoas é atual, oportuna, pertinente e viável.

No artigo “Novas tendências da área de recursos humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças”, publicado pela REA (Revista Eletrônica de Administração) em 2010, escrito por José Orlando Costa Nunes e Hudson do Vale de Oliveira, ambos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, mas sem especificações de cursos e atuação profissional, traz as principais mudanças da área de RH. Os autores afirmam que a área de recursos humanos não só apresenta as novas tendências, mas principalmente passa por processos de mudança e não de extinção. Um dos itens mais citados pelos autores no processo de mudança é o RH assumir o papel de consultor interno para melhor desenvolver as relações de trabalho, para que se desenvolva com qualidade o treinamento torna-se imperativo para os profissionais que assumirão o papel de consultores. Nesse sentido, o profissional deve assumir a posição de agente de mudança no intuito de melhor desenvolvê-lo para esse tipo de trabalho. Segundo os autores, a área de recursos humanos está cada vez mais atuante e influente nas organizações, justamente tendo em vista que o fator humanos tornou-se uma das principais estratégias competitivas das e para as empresas.

O artigo “O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses”, escrito por Dante

Girardi, Irineu Manoel de Souza ambos Professores do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e Júlia de Freitas Girardi, Graduanda do Curso de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, foi publicado em 2012. Nele, os autores trazem a liderança como desafio às organizações e tendo importante papel na gestão do conhecimento, salientam que o RH assume postura sistêmica e estratégica, atuando como consultoria interna, com seus processos alinhados à estratégia organizacional e integrados entre si. Tudo isso com o intuito de promover a inovação, competitividade e desenvolver o conhecimento. De acordo com o artigo, o RH capta e mantém os talentos e, em uma relação de parceria com os gestores, busca adequar estrutura, estratégias, processos e pessoas para alcançar os objetivos das organizações, sempre atuando de forma sistêmica. Também salientam que os gestores de pessoas atuam como consultores internos, estabelecendo diretrizes e critérios para gerir as pessoas. Segundo os autores, a liderança é uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas, o que agrega valor aos resultados e ao conhecimento das organizações. Os autores afirmam que com o RH trabalhando com o modelo de consultoria interna, auxilia os gestores no desenvolvimento da liderança, o qual é importante para o envolvimento dos indivíduos, inovação, criatividade e competitividade da organização.

Na dissertação de Cláudia Maria Huber, apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, Linha de Pesquisa Gestão de Organizações para o Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento, publicada em 2012, tem-se como título “O enfoque da gestão de recursos humanos no modelo de consultoria interna: análise do caso de uma cooperativa de serviços médicos”. Segundo a autora a consultoria interna é uma tendência das organizações em busca de maior agilidade nos seus processos, obtendo papel importante nas áreas-meio, como atividade de cunho mais intelectual e de apoio à gestão. Ela trouxe, também, que no que tange ao modelo de consultoria interna de RH que a implementação do planejamento estratégico trouxe maior segurança e assertividade às ações da área. Salienta que existe uma necessidade de desenvolvimento dos profissionais da área de recursos humanos e dos gestores de linha como efetivos gestores de equipes. Esse modelo atua como multiplicador de soluções e oportunidades nas organizações e, se adequada à

cultura da empresa, gera resultados valiosos. A autora traz a característica como a multifuncionalidade do consultor interno fazendo com que sua atuação seja fortalecida e ampliada, agrega valor entendendo que pessoas diferentes tem necessidades pessoais diferentes. A consultoria interna é uma nova metodologia de gestão implantada de forma descentralizada nas organizações, redefinindo o processo de gestão de pessoas.

O artigo publicado em 2013, no SemeAD, com o título “A consultoria interna de RH na visão dos clientes internos” foi desenvolvido por três integrantes, sendo eles, duas profissionais da área de recursos humanos, estudantes da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos no curso de Gestão de Recursos Humanos, Cecília Gerhardt Burtet e Denise Trauttmann Engel e um professor da mesma universidade, Diego Marocco Alberton. Chamou atenção pela pesquisa ser apresentada na visão do cliente interno sobre o modelo de consultoria interna, o artigo discorreu sobre as limitações da prática, mostrou os aspectos relevantes da relação entre cliente e consultor e seu objetivo central mostra a percepção de lideranças sobre a consultoria interna e, de posse dessas informações, o que o RH pode fazer para obter uma atuação mais expressiva na prática da gestão organizacional.

A maioria dos entrevistados percebe que o modelo de consultoria interna é positivo para a organização, proporcionando maior agilidade de resposta, facilitando a atuação do gestor junto à equipe. Das dificuldades, salientou-se a escassez de profissionais com as competências ideais para trabalhar com esse modelo. Houve referência à falta de preparo dos atuais consultores internos e descontentamento à forma como essa perspectiva é praticada na empresa que atuam. Outro item de descontentamento apresentado, foi a sobrecarga de trabalho dos consultores e as condições de trabalho oferecidas pela empresa para atendimento ao objetivo da proposta de trabalho. Uma limitação importante que apareceu na pesquisa é o excesso de burocracia e políticas inflexíveis da área de RH. Por fim, há indícios de que, se bem entendido e implantado, esse modelo pode contribuir muito para a gestão nas organizações.

A autora do artigo “Desenvolvimento e Lucratividade nas Organizações”, Roberta Taconi Ferraz, contadora, advogada, Master of Business Administration (MBA) em Gestão de Recursos Humanos e gestora de Recursos Humanos do Instituto de Organização Racional do Trabalho, o publicou na Revista Diálogos



Interdisciplinares em 2013. A autora traz a visão de que se bem administradas e geridas as pessoas podem alavancar os resultados da organização e o verdadeiro capital das empresas é o capital humano. Segundo o artigo, lucro é um produto direto dos recursos humanos, originado daquilo que as pessoas fazem no cotidiano das corporações. É fundamental um total envolvimento da gerência e da equipe, ter ênfase em espírito de grupo e de equipe, ter transparência em todos os procedimentos, transformar a área de serviços em uma área de consultoria interna, ter intensa ligação com o negócio da empresa, com essas práticas o RH consegue obter êxito no seu desenvolvimento. Segundo a autora, é importante que a área de desenvolvimento da empresa comece a investir no ensino à distância aliadas ao autogerenciamento da carreira, na educação corporativa e desenvolvimento de líderes. Afirma, também, que o profissional de RH almejado pela empresa é aquele que possui um conhecimento multidisciplinar, superando a visão de especialista e apresenta um conhecimento abrangente.

Na Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) tem grupo de estudos sobre assuntos relacionados à Gestão Estratégica de RH, lá foram encontrados quatro estudos sobre o tema Consultoria Interna, curiosamente todos de 2008. A autora Karen Agostini Daldon, sem especificações de formação e atuação profissional, apresenta o estudo “Consultoria Interna de RH: uma tendência em Recursos Humanos”, onde salienta a tendência do uso desse modelo nas organizações, comenta sobre as mudanças do papel do RH de tarefeiro para estratégico. Segundo a autora, a consultoria interna busca resultados e o alinhamento dos objetivos de cada área da empresa, dando suporte ao gestor na resolução de problemas. Salienta que para dar certo é necessário integração entre as características do cliente e escolha adequada de seu papel diante da situação trabalhada.

No estudo de Liliane Goulart e Alexandra Marques (ambas sem especificações de formação e atuação profissional), “Consultoria Interna e Consultoria Externa de RH”, dizem que as consultorias internas e externas são ferramentas estratégicas usadas atualmente por organizações. Elas salientam as principais diferenças entre elas, como por exemplo suas definições: consultoria interna tem como atividade meio, orientada para suporte às atividades fins que envolvem mudança, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento; consultoria externa, tem como atividade meio os projetos que a organização não domina, como

os processos de recrutamento e seleção, de planejamento estratégico, de psicologia, etc. e é utilizada principalmente para transferir conhecimentos e tecnologias, apoiar processos de mudança e implementar modelos de gestão. Segundo as autoras, a consultoria interna atua com foco interno, no plano individual, planejamento de carreira, abordagens do processo nas relações interpessoais. Complementam dizendo que para uma substituir a outra os gestores devem realizar e conhecerem as diferenças antes de tomarem uma decisão.

A autora do estudo “Modelo de consultoria interna de RH”, Vanessa Costa Samrsla (sem especificações de formação e atuação profissional), traz um pouco da história da consultoria interna. Lembra que, na década de 90, o ambiente empresarial foi marcado por incessante competitividade para fins de sobrevivência no meio corporativo. Nesse contexto as empresas tendem a adotar um novo modelo de gestão: a consultoria interna de RH, contando com profissionais habilitados, com postura, posição e poder de influência sobre pessoas e grupos. Segundo a autora, esse profissional deve possuir certas habilidades como conhecimento geral e específico, habilidade de relacionamento interpessoal, atitude e experiência. A autora atribui essa revolução a não contribuição efetiva do RH, tendo esta área se mostrando desnecessária ao *business*, contudo o grande desafio desse modelo é formar profissionais qualificados para esta nova atividade e que traga resultados para a organização.

No estudo apresentado por Bárbara Juliana Ahlert Schneider e Lúcia Beatriz Damm Poli (ambas sem detalhes de formação e atuação profissional), “Consultoria interna x Consultoria externa: Qual o melhor caminho? é abordado o melhor caminho para a organização. Segundo as autoras, a escolha do modelo depende da estrutura da organização e de sua real necessidade, podendo iniciar com uma e dar continuidade com a outra. Elas apresentam a necessidade do RH ser estratégico para implantar algum dos dois modelos e mencionam que deve ser avaliado o atual momento da empresa e prezar, acima de tudo, pelo profissionalismo da pessoa que será consultor, seja interno ou externo.

A seguir, na tabela oito, temos a relação dos artigos e dissertações apresentados de acordo com o ano e o local publicados.

Tabela 8 – Relação de publicações

Publicação número	Ano	Local	Artigo título
1	1997	URGS	Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha.
2	2005	ANPAD	Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?
3	2006	FACEF	Um novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras.
4	2008	Revista e Gestão	Analisando o impacto da consultoria interna no setor público.
5	2008	URGS	Consultores externos ou internos para melhorar a ambiência organizacional? Eis a questão.
6	2008	ABRH	Grupo de estudos - gestão estratégica de RH.
7	2009	ANPAD	A consultoria interna como espaço para conversão do conhecimento.
8	2009	ANPAD	O papel do consultor interno de recursos humanos.
9	2009	ANPAD	Consultoria interna de RH em uma empresa de pequeno porte.
10	2009	Revista de Ciências da Administração	A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional.
11	2009	Revista de Ciências da Administração	Consultoria interna: inspirando-se em Argyris para uma ação mais eficaz.
12	2010	ANPAD	Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar.
13	2010	READ	Novas tendências da área de recursos humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégicas de mudanças
14	2011	Cadernos da Escola de Negócios	Evolução dos Recursos humanos: é uma situação real?
15	2011	RAE	Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010).
16	2011	Universidade Federal do Paraná	Modelo de consultoria interna para o preparo de unidades hospitalares para a certificação de acreditação.
17	2012	Biblionline	O bibliotecário consultor: perfil profissional.
18	2012	Revista de Ciências da Administração	O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses.
19	2012	Dissertação Uniljui	O enfoque da Gestão de Recursos Humanos no Modelo de consultoria interna: análise do caso de uma cooperativa de serviços médicos.
20	2013	SemeAD	A consultoria interna de RH na visão dos clientes internos.
21	2013	Revista Diálogos Interdisciplinares	Desenvolvimento Humano e Lucratividade nas Organizações.

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado atingiu os objetivos, ao analisar as publicações sobre o assunto Consultoria Interna de Recursos Humanos, constatando que essa é uma tendência das organizações. Esse modo de trabalho traz mais benefícios que prejuízos para as empresas que optarem por sua implantação. Tendo em vista os artigos, dissertações e bibliografia apresentados, percebe-se o grande desafio que os profissionais e as empresas enfrentam com esse trabalho, mas como foi salientado, ainda assim suas vantagens se sobressaem às desvantagens.

No caso das organizações um dos principais desafios é a resistência dos colaboradores e dos gestores em relação a esse modo de trabalho. Por isso, é fundamental uma adequada estruturação desse modelo e a comunicação clara e transparente em relação ao que se espera dos consultores e clientes, afinal ambos tem responsabilidades para que esse estilo de trabalho seja eficiente para a organização.

Em relação aos profissionais que estão no papel de consultores, se faz necessária a resiliência, ideias inovadoras na solução de problemas, facilidade em orientar os colegas e planejamento, para que consigam exercer a função com destreza, afinal, eles são orientadores e não tomadores de decisões.

De acordo com a pesquisa a maioria das pessoas que trabalha ou já trabalhou com esse modelo organizacional considera pertinente para o crescimento da empresa, e também, para a evolução da carreira do consultor.

Para a consultoria interna ser assertiva, precisa haver um planejamento e entendimento desse conceito. É preciso entender que o profissional não é um simples especialista, mas um generalista, que apoia a liderança nas tomadas de decisão.

Para que esse modelo se torne referência, a área de recursos humanos precisa estar integrada com o restante da organização e principalmente estar alinhada com os objetivos estratégicos da mesma. Com isso a consultoria interna consegue proporcionar o suporte necessário para as questões de mudança organizacional, otimizar os processos, aplicar planos de melhorias e integrar-se com todas as áreas.

Sendo assim, mesmo após uma vasta pesquisa, é necessário o aprofundamento de conhecimento sobre esse assunto. São necessárias mais

análises sobre implementações desse modelo de trabalho em organizações, pesquisas com profissionais que trabalharam ou trabalham com essa prática no dia a dia, para conseguir identificar as fraquezas e os pontos fortes mais profundamente.

Por fim, acredita-se que esse trabalho, ao buscar informações sobre os trabalhos de pesquisa sobre Consultoria Interna de Recursos Humanos, agregou valor para a aurora, podendo servir de base para novos estudos, mais aprofundados e direcionados ao desempenho das áreas de recursos humanos dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Diego Marocco; LIDIA, Tassini Mancia; BORBA, Paula Martyl de. O papel do consultor interno de recursos humanos. **Anpad**, São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BURTET, Cecília Gerhardt; ALBERTON, Diego Marocco; ENGEL, Denise Trauttmann. A consultoria interna de RH na visão dos clientes internos. **XVI Semead**, São Paulo, out. 2013. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=866](http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=866). Acesso em: 14 jul. 2015.

CANÇADO, Vera; COUTINHO, Paulo Trajano; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? **Anpad**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_G\\_PRA467.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_G_PRA467.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2015.

CARAPAJÓ, Adriana Baptista de Almeida; LIRA, Rodrigo Anido. Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar. **Anpad**, 2010. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1134.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

CASTRO, Alfredo de. et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CODA, Roberto, CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; Garcia, Mauro Neves. Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Facef**, Franca, 2006. Disponível em: < <http://legacy.unifacef.com.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo, 2010.

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

FERNANDES, Enila Nobre Nascimento Calandrini; PIRES, Erik André de Nazari. O bibliotecário consultor: perfil profissional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-

73, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/12285>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

FERRAZ, Roberta Taconi. Desenvolvimento humano e lucratividade nas organizações. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 62-74, 2013. Disponível em: <<http://www3.brazcubas.br/ojs2/index.php/dialogos/article/view/13>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

FREITAG, Barbara Beatriz; GIRARDI, Dante. Consultoria interna de RH em uma empresa de pequeno porte. **ANPAD**, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2073.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

FREITAG, Maria Salete Batista. A consultoria interna como espaço para conversão do conhecimento. **Anpad**, Rio de Janeiro, set. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1766.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

GALVÃO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; TREVISAN, Maria Auxiliadora. Revisão Sistemática> Recursos que Proporciona a Incorporação de Evidências na Prática da Enfermagem. São Paulo: **Rev Latino-am Enfermagem**, vol 12, n. 3, pp 549-56. Mai/Jun 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante Marciano; LAPOLLI, Édis Mafra; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 11, n. 25, p. 151-176, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p151>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

GIRARDI, Dante; SOUZA, Irineu Manoel de; GIRARDI, Julia de Freitas. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências em Administração**, Santa Catarina, v. 14, n. 32, p. 65-76, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p65>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

HUBER, Claudia Maria. **O enfoque da gestão de recursos humanos no modelo de consultoria interna**: análise do caso de uma cooperativa de serviços médicos. 167 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1905/CI%C3%A1udia%20Maria%20Huber.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 8 julho 2015.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MANCIA, Lidia Tassini Silva. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. 184 f. Dissertação (Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 1997. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000098516&loc=2006&l=a6594432a6dd346c>. Acesso em: 8 julho 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Consultoria organizacional: teorias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, Ana Lucia Neves de; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; SOUZA, Bruno Campello de. Consultoria interna: inspirando-se em Argyris para uma ação mais eficaz. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 11, n. 25, p. 121-150, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p121>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

MOURA, Ana Lucia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. Analisando o impacto da consultoria interna no setor público. **Revista Economia e Gestão**, Minas Gerais, v. 8, n. 18, p. 53-71, 2008. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/317>>. Acesso em: 14 jul.2015.

NUNES, José Orlando Costa; OLIVEIRA, Hudson do Vale de. Novas tendências da área de recursos humanos das organizações sob enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças. **READ**, Porto Alegre, ed. 66, v. 16, n. 2, mai./ago. 2010. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/38950>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Manual de Consultoria Empresarial**. 8. Ed. São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. – São Paulo: Makron Books, 1998.

SANTANA, Dalva Verônica Mendonça. et al. **Consultoria interna em Recursos Humanos**. São Leopoldo, RS : Ed. UNISINOS, 2011.



SCHREINER, Sergio Antônio. **Consultores externos ou internos para melhorar a ambiência organizacional? Eis a questão!** 2008. 36 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização (Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16599](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16599)>. Acesso em: 8 julho 2015.

SEIFFERT, Leila Soares. **Modelo de consultoria interna para o preparo de unidades hospitalares para a certificação de acreditação.** 2011. 128 f. Dissertação (Enfermagem) – Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em <<http://www.ppgenf.ufpr.br/DISSERTA%C3%87%C3%83OLEILASOARESSEIFFERT.pdf>>. Acesso em: 8 julho 2015.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Débora. **Métodos e Procedimentos de Pesquisa: do projeto ao relatório final.** São Leopoldo: Unisinos, 2011.

VASCONCELOS, Sandra Stöckli de. Evolução dos recursos humanos: uma situação real? **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 28-37, 2011. Disponível em: <<http://revistas.facbrasil.edu.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/91>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, Thomaz Junior; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num3-2011/colonizacao-neocolonizacao-gestao-recursos-humanos-no-brasil-1950-2010>>. Acesso em: 25 mai. 2015.