

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
AVM FACULDADE INTEGRADA**

**CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS**

**Por: Cláudio Soares Ribeiro**

**Orientador**

**Prof. Paulo José**

**Rio de Janeiro**

**2012**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES**

**PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
AVM FACULDADE INTEGRADA**

**CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS**

Apresentação de monografia à AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recurso Humano  
Por: Cláudio Soares Ribeiro

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus e minha família, pelo carinho e estímulo pelo meu sucesso profissional.

## DEDICATÓRIA

.....Dedica-se a minha esposa Elaine, meu filho Patrick, familiares e professores.

## **RESUMO**

Através deste trabalho veremos a importância da consultoria interna de recursos humanos e a sua função nas empresas

Com a realização deste trabalho espera-se também mencionar os objetivos como: importância da aplicação, estrutura, amplitude, implantação, processo da consultoria interna de recursos humanos nas empresas e identificar o perfil do consultor interno de recursos humanos.

Por fim, identificar a importância da contribuição da consultoria interna de recursos humanos para os processos organizacionais serem eficientes e eficazes nos tempos atuais.

## **METODOLOGIA**

Para elaborar este trabalho sobre consultoria de recursos humanos e a sua importância nas empresas, a metodologia escolhida foi à pesquisa bibliográfica.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I	
Consultoria	10
CAPÍTULO II	
Implantação de consultoria interna de recursos humanos	17
CAPÍTULO III	
O perfil do consultor interno de recursos humanos	23
CONCLUSÃO	28
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	31
ÍNDICE	33

## INTRODUÇÃO

Percebe-se quando o termo consultoria é empregado, tem-se a idéia de que sua utilização é recente, contudo essa atividade é desenvolvida há algum tempo e vem ganhado espaço tanto através de empresas que se constituem para esse fim, como por profissionais autônomos e na, na última década do século passado, conquistou seu espaço nas empresas sendo desenvolvida internamente. A evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e presencial, principalmente, na gestão de pessoas (COSTA LEITE *et al*,2000;crocco, 2005).

O processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos proporciona uma série de vantagens para as organizações que dela se utilizam. Ela visa à inovação e a introdução de melhorias para a organização através do levantamento das necessidades do cliente interno, da identificação de soluções e da sugestão de ações.

Este trabalho examina quais benefícios/oportunidades da Consultoria Interna de Recursos Humanos pode trazer para as organizações, bem como o seu processo de implementação e a abordagem do perfil do consultor Interno como facilitador na busca de soluções para os problemas organizacionais. Trata-se de um tema atual e importante, considerando a força que vem conseguindo como uma alternativa para as organizações, no sentido de detectar os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos. Além da introdução, a seguir serão apresentados como identificar a estrutura, a amplitude, os tipos, implantação, processo de consultoria interna de recursos



humanos e destacando o perfil do profissional envolvido e os benefícios para as Organizações serem mais eficientes e eficazes.

# CAPÍTULO I

## CONSULTORIA

Consultoria consiste em um profissional dar conselhos acerca de um assunto de sua especialidade. Este profissional é chamado de Consultor.

De uma forma mais ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por profissional qualificado e conhecedor do tema. O serviço de consultoria oferecido ao cliente acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

É o produto de um trabalho de co-participação, de casamento de dois tipos diferentes de "Know-How", aquele técnico específico sobre o assunto e aquele decorrente da vivência organizacional e de conhecimento de suas peculiaridades políticas e contextuais.

É 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. É a influencia exercida por uma pessoa sobre um indivíduo, grupo ou organização, no sentido de mudar ou melhorar uma situação.

### **1.1- Aspectos mercadológicos da consultoria**

A consultoria não pode ser vendida. A empresa-cliente deve comprá-la de acordo com suas necessidades. Compara-se a um médico cirurgião, que não pode sair buscando pacientes oferecendo cirurgias de ponte-de-safena a qualquer um. Não é o consultor que deve vender seus serviços, e sim a empresa-cliente que deve reconhecer que algo está errado e buscar a ajuda de um profissional.

### **1.2- Contratando um serviço de consultoria**

A empresa-cliente deve primeiro identificar o problema existente e decidir pela contratação de um serviço de consultoria. Essa decisão se dará pelo fato de não haver pessoal capacitado para resolver o problema ou então pela falta de tempo para fazê-lo. A partir da decisão, a empresa passa a estudar as alternativas para que o melhor serviço seja contratado. Eis os aspectos a considerar:

1. Qual a especialidade que necessito para meu problema? 2. Vamos contratar consultores externos ou confiar a tarefa aos internos? 3. Se for externo, consultores autônomos ou uma empresa de consultoria? 4. Qual a estrutura de consultoria que melhor se aplica ao meu negócio?

### **1.3- Consultoria – quanto à sua estrutura**

Podemos ter dois tipos de estrutura de consultoria: a consultoria por pacote e a consultoria artesanal.

#### **1.3.1- Consultoria por pacote**

A consultoria por pacote consiste em fornecer ao cliente produtos pré-formatados, ou seja, é a transferência de fortes estruturas de metodologia e de técnicas administrativas à empresa cliente. Esse tipo de consultoria era muito comum nas décadas de 60 e 70. Hoje esse tipo de consultoria é pouco procurada, com exceção de trabalhos de tecnologia, organização pura ou preparação para certificação ISO.

É contratada pela média administração, e seu desenvolvimento se dá com a baixa administração. Porém, sua implantação tem contato com todos os níveis. É um tipo de consultoria de baixo custo e de alto impacto. Seus resultados vêm em curto prazo. Ademais, não existe a preocupação com processo de mudança planejada, há um reduzido nível de treinamento conceitual, metodológico e conceitual na tarefa, e pode gerar dependência da consultoria no cliente.

#### **1.3.2 - Consultoria artesanal**

A consultoria artesanal procura atender às necessidades da empresa-cliente, através de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa. Trata-se de fornecer ao cliente um atendimento personalizado aos seus problemas. Há uma busca muito forte das causas, com pouco valor aos seus efeitos.

É contratada pela alta administração e seu desenvolvimento com a média administração. Sua implantação também tem contato com todos os níveis. Este tipo de consultoria enfrenta menor resistência nos momentos de desenvolvimento e implantação.

Este tipo de consultoria desenvolve-se em uma velocidade adequada, além de contar com melhor treinamento dos envolvidos. Como dito, há menor resistência aos trabalhos da consultoria. O resultado final tem mais qualidade e gera uma maior independência da empresa-cliente em relação à empresa de consultoria.

Mas é fundamental que se procure a consultoria artesanal para assuntos de média ou elevada abrangência na empresa-cliente, além de procurar consultores com elevada experiência no assunto considerado.

#### **1.4. Consultoria – quanto à sua amplitude**

Quanto à amplitude, a consultoria pode ser classificada em especializada, total ou global globalizada.

##### **1.4.1. Consultoria especializada**

É aquela que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento. É a de maior crescimento nos últimos tempos e pode evoluir para a consultoria total.

A contratação é geralmente feita pela média administração, que é onde se concentram as especialidades (RH, Marketing, Finanças, etc.). A implantação se dá também na baixa administração.

Tem como vantagens maior qualidade dos serviços, menor resistência, maior interação com os sistemas da empresa cliente, maior rapidez e menor custo e maior nível de treinamento dos envolvidos.

Deve-se definir corretamente o assunto da consultoria especializada, e é sempre bom conferir se o consultor é realmente especialista naquela área de atuação. Verifique os seguintes pontos: - Sustentação - Conhecimento Experiência - Postura de Atuação

#### **1.4.2. Consultoria Total**

Consultoria total é aquela que atua em praticamente todas as áreas do cliente. Este tipo de consultoria tem sofrido diversos tipos de restrições, como por exemplo, tratar de vários assuntos de maneira não integrada, dar tiro para todos os lados e provocar desperdício de esforços. Como alternativa, há a Consultoria Total Integrada.

A contratação se dá diretamente com a alta administração. O desenvolvimento se dá com a média administração e a implantação se dá em toda a estrutura da empresa.

Há uma maior abrangência e facilidade de atuação nos diversos sistemas da empresa, um otimizado nível de treinamento, além de possibilitar investimentos menores para as empresas clientes.

É importante verificar se as metodologias a serem aplicadas estão integradas adequadamente e se existe no mínimo um **especialista** para cada um dos assuntos tratados como:

##### **1. Consultores Associados**

São profissionais especialistas que complementam a amplitude ideal dos serviços em uma empresa-cliente, formados por consultores experientes e especializados em assuntos específicos.

## 2. Cooperativa de Consultores

Empresa de propriedade coletiva. Mantém-se a necessidade de ser composta por consultores especializados e experientes, em assuntos distintos ou até no mesmo assunto.

### **1.4.3. Consultoria Globalizada**

Consultoria Global ou globalizada é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em países diferentes.

De amplitude basicamente territorial. Possui forte evolução tecnológica, principalmente tecnologia da informação. Atua em formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos e interligação dos mercados, principalmente financeiro e de consumo.

## **1.5. Tipos de consultoria**

Existem dois tipos de consultoria: a Consultoria Interna e a Consultoria Externa.

O profissional consultor pode estar ou não vinculado a uma organização específica. O consultor que se dedica totalmente a uma organização é chamado Consultor Interno (normalmente empregado desta), e aquele que presta serviços ocasionais é chamado Consultor Externo (ou Autônomo). Muitos autores consideram apenas o segundo como Consultor efetivamente.

### **1.5.1. Consultoria Externa**

O consultor externo é autônomo. Geralmente trabalha em equipe com outros consultores de outras especialidades em uma empresa de consultoria com denominação "Consultores Associados". O consultor externo possui maior experiência prática que o interno, por estar sempre em atividade em empresas diferentes, com problemas diferentes. Por esse mesmo motivo, o consultor externo pode trabalhar com maior imparcialidade, tendo dos altos escalões da empresa uma maior confiança.

Mas também existem desvantagens: o consultor externo possui menor conhecimento dos atalhos organizacionais, pois normalmente não está presente diariamente na empresa cliente. Tem menor acesso a pessoas e grupos de interesse, além de possuir somente um relativo "poder formal".

Muitas vezes as empresas possuem ambos os tipos de consultoria operando ao mesmo tempo. O consultor interno não vem em substituição ao externo, mas sim em complementação. O consultor interno servirá como apoio e ponto focal dos projetos de consultoria, inclusive para minimizar as desvantagens das duas condições isoladamente.

### **1.5.2. Consultoria Interna**

O consultor interno normalmente é um funcionário da empresa-cliente. Faz parte da estrutura organizacional e está inserido em sua cultura e valores. Possui vantagens por estar diariamente em contato com os procedimentos internos, possuir maior conhecimento dos aspectos informais (os chamados atalhos organizacionais), possuir maior acesso a pessoas e grupos de interesse, além de participar da avaliação e do controle do processo inerente ao trabalho. Por último, o consultor interno possui um certo poder informal que pode facilitar seu trabalho.

Por outro lado, o consultor interno carece de atualização prática. Seus conhecimentos são adquiridos de maneira teórica, por este não ter oportunidade de aplicar esses novos conhecimentos em diferentes casos e empresas. Por esse mesmo motivo, o consultor interno geralmente possui

menos experiência que o consultor autônomo. Dentro da empresa, suas idéias geralmente têm menor aceitação nos altos escalões da empresa ("santo de casa não faz milagre") e, por normalmente ter vínculo empregatício com o cliente, possuem menor liberdade para dizer e fazer as coisas.

Entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas e estatais.

Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para sua implantação nas organizações assessoradas.

(IBCO, 2012).



## CAPÍTULO II

# A IMPLANTAÇÃO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

O processo de Consultoria Interna de RH pode ser definido quanto ao grau de aprofundamento que será empreendido. A expectativa manifestada sobre o tipo de atendimento desejado pode não estar clara ou não ser compreendida no momento em que o cliente solicita ao consultor interno que contribua com a realização de um trabalho de consultoria em sua área. É possível delinear dois tipos de amplitude de atuação, são eles: Consultoria vital – Instaurada com o objetivo de modificar conjunturas abrangentes e de importância estratégica. O alcance de resultados positivos é essencial para a evolução ou mesmo a sobrevivência da área ou organização e consultoria focal – Implementada com o intuito de sanar ocorrências específicas de caráter aparente e pouco profundo, salientadas pelo cliente como significativas, porém não vitais (ELTZ E VEIT, 1999).

### 2.1. Aspectos importantes na implantação da consultoria interna

Com base em ORLICKAS (2001), alguns pontos importantes para a implantação de um processo de Consultoria Interna:

1. **Executando um *Benchmark***: É um processo positivo e ativo para alterar os procedimentos da organização de uma forma estruturada e obter um melhor. Pode ser realizado através de visitas técnicas às empresas como também freqüentando grupos informais de RH, porém, sem deixar de lado o cuidado de se analisar o que pode e o que não pode ser adaptado às necessidades de sua empresa.

2. **Conscientização de todos**: Os colaboradores, em geral, precisam receber todas as informações referentes à necessidade, ao objetivo e às do processo de implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos. É

absolutamente imprescindível para o seu sucesso. Quando todos os colaboradores estiverem conscientes de que esse trabalho tem por finalidade colaborar com eles próprios, aproximá-los e melhor atendê-los, todas as outras fases acontecerão naturalmente, com facilidade. Essa pode ser realizada mediante *workshops*, ou seja, treinamentos em grupo de acordo com a técnica dominada pelo instrutor, ou seminários e, é nesse momento inicial, que podemos notar os possíveis resistentes ao processo. Cabe ressaltar que a aceitação e o envolvimento do novo modelo não acontecerão de imediato, e terão que ser realizados muitos *workshops* e seminários para tal, entendendo-se que essa preocupação de conscientizar a todos deve ser contínua.

**3. Desburocratização e Racionalização:** Uma das formas de eliminar os dificultadores da implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos é desburocratizar e racionalizar os processos de administração de pessoal como, por exemplo, folha de pagamento e controles legal-jurídicos. A terceirização das funções-meio da Área de Recursos Humanos está crescendo cada vez mais porque a desburocratização está atrelada à inovação dos sistemas, composta pela criação de um banco de dados e pelo investimento em *softwares* e *hardwares*. Tarefas como controle de ponto, por exemplo, podem ser informatizadas.

**4. Políticas de RH bem definidas:** Consultar o RH corporativo a todo instante prejudica o trabalho do consultor. Logo, é extremamente importante que a organização possua suas políticas bem definidas porque, dessa maneira, ele consegue trabalhar sem muitas interferências, administrando apenas exceções.

**5. Aplicação da técnica do *Job Rotation*:** Com a finalidade de evitar que o Consultor perca a sua identidade funcional e, ao mesmo tempo, enriqueça a sua atuação conhecendo outras áreas da organização, o *Job Rotation* deve ser aplicado. Ele consiste na rotatividade dos Consultores Internos pelos diversos setores da empresa.

**6. Sustentação administrativa e funcional:** O Consultor possui como principal função planejar a solução das questões e nelas atuar estrategicamente. Portanto, é fundamental que a empresa possua sustentação, como sistemas informatizados e apoio logístico de analistas e auxiliares para colaborar com os trabalhos dos Consultores.

**7. Capacitação de cada profissional de RH:** As empresas estão exigindo, cada vez mais, profissionais com perfil generalista. Essa multifuncionalidade consiste no profissional que, ao mesmo tempo, conhece os processos de seleção, treinamento e benefícios e projetos de remuneração, incluindo programas de estatística para efetuar pesquisas salariais. Este treinamento pode ser realizado participando de grupos de estudos e conhecendo a realidade de outras empresas. A maioria das empresas realiza essa etapa internamente, com trocas de experiências entre colegas. Ao contrário do que muitos pensam somente isso não torna a empresa atuante no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

**8. Definição do papel do consultor interno:** Para que a implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos tenha sucesso, é necessário, logo de imediato, definir o novo papel do Consultor Interno, para evitar distorções no futuro. Deve ficar claro que sua função é de assessoramento estratégico aos clientes internos, colaborando, acompanhando na solução de problemas e nas tendências de RH, participando em processos determinados de seu cliente, assessorando as áreas no levantamento de necessidades de treinamento, assim como colaborar na identificação de novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos, salários, benefícios, entre outros. O Consultor também tem como papel, em algumas empresas, o contato com todos os colaboradores buscando ouvi-los em suas necessidades. Gerentes de Linha como gestores de seus recursos humanos: Esse é um dos pontos mais importantes do processo. Nele, a administração de faltas, atrasos, admissões e demissões passam a ser de responsabilidade dos Gerentes de Linha. Tornar a área de recursos humanos uma *Business Unit*: Esse processo

dinamiza os planos de RH para que eles possam caminhar junto com o negócio-fim da organização, pois torna a Área de RH uma unidade de negócio, como todas as demais áreas da empresa.

**9. Revisões e Avaliações:** Para a empresa adequar as novas situações vividas à sua realidade, elas necessitam realizar constantes revisões e reavaliações do processo para corrigi-lo e aperfeiçoá-lo, pois o que pode ser favorável à empresa hoje pode não ser amanhã.

É importante ressaltar as resistências à implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos. Os seres humanos, na maioria das vezes, sentem-se inseguros e ansiosos quando encaram um processo de mudança. Isso também se aplica ao processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos e é previsível, natural. É fundamental possuir sensibilidade para identificar essas emoções, compreendê-las e encará-las como parte do processo normal apoiando o cliente interno quando ele se expressar. Pessoas com um perfil conservador são as que apresentam resistências em maior grau, são os dificultadores do processo. O consultor deve identificá-los e administrá-los e a empresa deve capacitar seus consultores para tal, minimizando o insucesso do processo.

Quando o clima inadequado se instala na empresa é porque nem sempre os gerentes conseguem lidar com mudanças de forma natural e acabam transmitindo sua insegurança aos outros. Isso gera uma ótica de pessimismo em relação às mudanças, pois os profissionais, com medo de errar, não tomam decisões, evidenciando as resistências. Resistir, na realidade, é ter receio de perder o controle, o poder e a segurança. É um processo emocional e por trás dele estão sentimentos. Administrar a resistência é um grande desafio a ser vencido para o sucesso da implantação de Consultoria Interna de Recursos Humanos. Deve-se entender que ela não é uma adversária a ser derrubada e que se for considerada como tal, somente se intensificará. Algumas empresas, a fim de minimizar as resistências, têm realizado *workshops* de conscientização e palestras informativas de maneira constante.

Pode acontecer que um cliente interno não concorda com a função de administrar seus próprios recursos humanos porque acredita que essa função é da Área de RH (OLIVEIRA, 2006). Mostrando o objetivo do trabalho e salientando que ele conhece melhor que ninguém seus colaboradores é uma boa forma de quebrar esse quadro. Em algumas ocasiões, pode ser necessário a implementação do processo de Consultoria Interna da alta cúpula da empresa. Porém, isso prejudica sua qualidade, podendo gerar falta de comprometimento de todos (consultor, cliente e colaboradores) nos futuros trabalhos. Isso deve ser realizado junto à alta direção.

## **2.2. O processo de consultoria e a consultoria interna de recursos humanos**

Segundo ORLICKAS (2001) a consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema para um determinado cliente. Já na opinião de KUBR (1986), Consultoria é o serviço prestado por pessoa ou grupo de pessoas independente e qualificadas para a identificação e investigação de problemas de forma a recomendar a ação adequada a proporcionar auxílio na implantação dessas recomendações.

Como visto desenvolve, implanta e viabiliza um projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente, depois de ser realizado um diagnóstico para levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações.

## **2.3. Objetivos do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos**

A implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos possui como principal objetivo descentralizar as informações da organização

facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento aproximando-se dele e conhecendo as suas reais necessidades, o que reduz o ciclo de tempo do serviço prestado.

Outro objetivo importante da Consultoria Interna de Recursos Humanos é antecipar tendências de RH e ter sua atuação de acordo com suas estratégias e com as da organização. A Consultoria Interna de Recursos Humanos detecta os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos.

[...] a atividade de Consultoria requer de seus profissionais e usuários uma complementaridade interativa, na qual a efetividade do processo se dá na medida em que existem ações que objetivam abolir os limites das posições individuais e propiciar a sinergia na busca de soluções. (Eltz e Veit, 1999, p.34).

## **CAPÍTULO III**

### **O PERFIL DO CONSULTOR INTERNO DE RECURSOS HUMANOS**

Não podemos deixar de falar sobre o perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos. Trata-se de um colaborador da empresa. Porém, há modelos diversificados de sua atuação. Ele deve possuir uma filosofia própria, atuar de maneira personalizada, ou seja, obter uma forma específica de atuação desde que em consonância com os princípios de sua área. O consultor exerce o autêntico papel de agregar valor ao trabalho juntamente com a justificativa de sua existência no contexto organizacional, no momento em que ajuda o cliente interno, principalmente no desenvolvimento e na avaliação de ações que objetivam solucionar os problemas da área sob sua gestão.

Até então, esse profissional ocupava cargos como analista de recursos humanos, supervisor de seleção/treinamento ou gerência de recursos humanos. Ele aplicava testes psicológicos, conduzia entrevistas seletivas, efetuava levantamentos e diagnósticos de treinamento, ministrava cursos e outras ações. Apresentava, ainda, uma atuação especializada, o que dificultava seu trabalho. Hoje, ele adquiriu a multifuncionalidade, tendo sua atuação extremamente fortalecida e ampliada.

Atividades como adaptar os produtos de RH às necessidades dos colaboradores, propor soluções para eventuais conflitos, estabelecer metas de RH para a área, planejar a carreira e os benefícios oferecidos, identificar necessidades de treinamento, também são compartilhadas entre o Consultor Interno e o cliente interno. Quando o Consultor Interno de RH desenvolve projeto junto ao RH corporativo, ele atua reavaliando a missão e as políticas de RH ao mesmo tempo em que elabora e acompanha pesquisa de opinião sobre os produtos de RH que a empresa oferece. O Consultor Interno atua de forma diferenciada quando sua ação está voltada para a orientação sobre como conduzir todos os processos de RH. Ele instrui seu cliente interno quanto às

técnicas de entrevistas, a forma de elaborar diagnósticos de treinamento, a maneira como admitir, a forma mais adequada de ministrar cursos (ORLICKAS, 2001).

No momento em que o Consultor Interno se utiliza do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos objetivando o crescimento da organização e entendendo que pessoas diferentes têm necessidades pessoais diferentes, ele agrega valor ao seu trabalho e à empresa.

### **3.1. O papel do consultor interno**

O Consultor Interno possui como principal papel o de oferecer ao seu cliente interno o melhor serviço, com qualidade e dentro de suas reais necessidades. Porém, para alcançar esse objetivo, ele precisa ter ou desenvolver competências, tais como (ORLICKAS, 2001):

1. **Ser multidisciplinar:** Essa característica é uma exigência nos processos seletivos porque há necessidade de se exterminarem as soluções isoladas e departamentalizadas e de se possuir um único profissional para interagir com o cliente. Porém, cabe ressaltar que o Consultor Interno atua sempre como facilitador, não cabendo a ele a decisão final. Essa é uma tarefa do cliente interno. Eltz e Veit (1999) concordam com Orlickas quando afirmam que o profissional que busca solidificar-se no segmento da Consultoria deve possuir atuação diversificada e visão generalista. É fundamental definir as áreas de conhecimento que darão sustentação ao seu trabalho quando todos os pontos a serem abordados com o cliente são esboçados, bem como as etapas do trabalho a serem desenvolvidas, voltadas para a obtenção de resultados. Desde o contato inicial os limites das ramificações em que o consultor interno atua devem ser especificados e rememorados em cada retrocesso de comportamento.

2. **Ter como principal função a de facilitador da transição interna:** O consultor Interno facilita a realização de mudanças dentro de um determinado



processo, garantindo a sua qualidade, ao mesmo tempo em que ele assessora seu cliente interno.

**3. Ter comprometimento em relação aos resultados da empresa:** Para atingir os objetivos propostos de forma eficaz o Consultor Interno precisa demonstrar ao seu cliente o quanto inteirado ele está com o resultado do trabalho a fim de evitar questionamentos infundáveis.

**4. Manter-se atualizado:** Atualizar-se quanto aos acontecimentos mundiais e às mudanças das situações, tanto internas quanto externas à empresa para a qual presta serviços é conquistar sua interatividade.

**5. Demonstrar isenção e racionalidade:** O Consultor Interno deve ser capaz de analisar o contexto das situações de maneira neutra, se sentido livre, sem envolver-se demais com os problemas surgidos.

**6. Ser um profissional negociador:** Quase que em tempo integral o Consultor Interno estará negociando, ou seja, buscando a aceitação de idéias, propósitos e interesses pelos resultados e, para tanto, ele deve possuir um perfil negociador por excelência.

**7. Enfatizar as pessoas:** Acreditar que o maior ativo das empresas é o ser humano, colocando ênfase nele, é essencial. Abrir espaço para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, assegurando a sua participação intensa no processo também é muito importante.

**8. Estar disposto a assumir riscos:** A habilidade para lidar com certo grau de risco é uma das exigências da atuação como Consultor Interno. O mesmo deve ter ciência do risco que implica o “fazer acontecer”. Saber administrar um possível fracasso em um processo, aprendendo a lidar com a frustração também é muito importante, porém sempre tendo em mente que os erros são fonte de aprendizado e que só erra quem está em constante experimento.

9. **Pensar de Forma Estratégica:** O pensamento estratégico tem como base o raciocínio e a lógica estratégica. Esse tipo de raciocínio é conquistado ao longo do tempo, com autotreinamento e pressupõe o sexto sentido por parte do Consultor Interno.

10. **Possuir facilidade de dialogar e se relacionar:** Estar sempre predisposto ao diálogo torna mais nobre o trabalho do Consultor Interno. Ouvir as opiniões do outro proporciona assertividade.

11. **Administrar com sabedoria as resistências:** Um dos maiores desafios para o bom desempenho do papel do Consultor Interno é a habilidade em fazer com que a pessoa resistente traduza seus sentimentos em palavras. Ele precisa tentar minimizar reações defensivas, assim como rejeições e medos. Mudanças organizacionais, em geral, provocam algum grau de resistência, podendo ser oriundo da postura calcada em comportamentos arraigados ou até mesmo da insegurança característica da indefinição de novos horizontes. O consultor interno deve ser perspicaz a fim de perceber onde estão centrados os focos de resistências nos processos de melhoria, sua amplitude e a intensidade com que ocorrem. Para erradicar a hesitação e estimular a assunção de riscos a identificação desses focos direciona as ações corretivas a serem propostas pelo consultor interno.

12. **Reconhecer suas próprias limitações para gerar credibilidade:** Quando o consultor se encontra na posição de persuadir seu cliente a implantar idéias ou melhorias nos processos por ele conduzidos, a sua auto-suficiência é uma característica positiva. Porém, se o mesmo percebe que não possui condições de atender a todas as necessidades emergentes e passa a demonstrar uma postura de adiamento das resoluções na expectativa de resolver a questão ao longo do tempo, a auto-suficiência torna-se uma característica negativa. O consultor deve ser humilde e reconhecer a necessidade de contribuição específica por parte de outro especialista para evitar a lentidão na resolução de problemas e um comportamento imaturo por parte dele mesmo, o que ocasionaria descrédito como profissional.

A arquitetura do conhecimento e a experiência que alicerçam o referencial do consultor interno devem abranger conteúdos multidimensionais com enfoques estratégicos, técnico e sócio-cultural. A interação desses elementos fortalece a filosofia de atuação e catalisa aceitação do consultor no ambiente em que está inserido, provendo-o de autoridade e inspiração.

Quando maior a amplitude desse referencial, maior facilidade terá em criar e apontar soluções alternativas, persuadir o gerenciador da necessidade de mudança e contribuir para os processos de melhoria contínua junto à área-cliente.

(Eltz, 1999, p.29).

## CONCLUSÃO

Pode-se analisar que algumas empresas começaram a perceber que são constituídas basicamente de pessoas, mas estas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas. Perceberam, também, que os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de tudo, conquistar as pessoas que cuidam deles. Colocando os colaboradores em primeiro lugar, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma ação de causa e efeito. Muitas organizações que procuram encantar o cliente, em primeiro lugar, motivam e encantam seus colaboradores, e o restante ficará por conta deles, pois sem a valorização do indivíduo, não se pode garantir o bom andamento das empresas no futuro. As organizações que se derem conta disso e se voltarem para seus colaboradores, serão, hoje, as mais bem sucedidas do mercado (ANDRADE, 1999; ANDRADE, 2007).

Os conhecimentos técnicos, a isenção e o distanciamento com que um consultor pode enfrentar os problemas de uma empresa contribuem para superar situações difíceis de melhorar os resultados das organizações clientes. A qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, à prática e à experiência na execução e condução de processos. Só assim teremos consultores no exercício efetivo de suas atividades.

Outros aspectos a serem considerados quando da implantação da consultoria interna nas organizações. Considerar que no nível organizacional, a consultoria deve subordinar-se diretamente à alta administração; nos setores - alvo da prática da consultoria interna pode ser: recursos humanos, qualidade, marketing, informática e finanças; o profissional deve receber treinamento específico para a função, mas deve possuir algumas características que favorecerão esse treinamento, como, por exemplo: espírito de liderança, facilidade de comunicação, bom relacionamento e trânsito nos vários escalões

da organização; o consultor interno pode vir de qualquer área da organização, mas é fundamental possuir vivência que lhe forneça um bom nível de conhecimento de todas as operações realizadas pela e na empresa; a organização deve estar aberta á mudança e facilitar a atuação dos consultores internos de forma à não deixar que críticas comentários e recomendações sejam encarados negativamente por alguns. E, deve, ainda, evitar que o comprometimento do consultor iniba a sua atuação.

Convém mencionar, ainda, a importância da relação entre consultor e cliente nos casos da contratação de consultores individuais ou, até mesmo, de empresas de consultoria. É importante que o início dessa relação seja desenvolvido com um contrato não apenas de trabalho, mas, também, psicológico quanto a aceitação do processo a ser iniciado. Deve-se estabelecer com clareza o que será entregue como resultado do trabalho, esclarecidas as dúvidas que possam haver e eliminar as expectativas de ambas as partes, mantendo-se um diálogo aberto e transparente entre todos os envolvidos. O desenvolvimento do projeto deve ser participativo e de intensa colaboração entre todos os componentes da equipe, principalmente dos colaboradores da organização-cliente, cabendo ao consultor apresentar com antecedência as ações e resultados esperados; e, cabendo à empresa assessorada o fornecimento de todas as condições para a sua realização.

O objetivo que impulsiona as empresas a recorrerem aos serviços de consultoria é a procura de melhoria do desempenho da organização como um todo ou de forma específica (IANNINI, 1996) e, que atualmente, as empresas encontram na prática da consultoria interna alternativa para a busca contínua de transformações visando o crescimento da competitividade.

Conclui-se que a consultoria interna não é só um método de trabalho e, sim, uma maneira de atuar repleta de ambigüidade. De um lado está o consultor, aquele que possui o conhecimento técnico ou especializado necessário para a devida gestão, porém ele não pode decidir sobre a mesma; do outro está o

cliente, que desfruta o poder da decisão, entretanto não possui o conhecimento e a isenção necessários à manutenção de uma visão eficaz. Apenas a cumplicidade entre o consultor e o cliente é capaz de contribuir para o processo eficiente eficaz de desenvolvimento organizacional.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANDRADE, A. R. (1999) Santo de Casa também faz Milagre: consultoria Interna ajuda a melhorar a Organização. *Administração e Negócios*. Ano XII, n. 22, p. 466 -467.

CROCCO, L.; GTTMANN, ERIK. (2005) *Consultoria Empresarial*; Rio de Janeiro: Saraiva.

COSTA LEITE, L. A. M.; CARVALHO, I, V.; OLIVEIRA, J. L. C. R. ; ROHM, R. H. D. (2005) *Consultoria em gestão de pessoas*. Rio de janeiro: FGV.

ELTZ, F.; VEIT, M. (1999) *Consultoria Interna*. Salvador: Casa da Qualidade.

IANNINI, P. P. (1996). *Consultor & Cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional*. Rio de Janeiro: UFF, 1996.

IBCO. Código de ética do consultor organizacional. Disponível em: <[http://www.ibco.org.br/codigo\\_port.htm](http://www.ibco.org.br/codigo_port.htm)>. Acesso em: 19 março. 2012.

KUBR, M. (1986) *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara.

OLIVEIRA, D. P. R. (2006). *Manual de Consultoria Empresarial*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

ORLICKAS, E. (2001). *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. 4 ed. São Paulo: Futura.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

WANDERLEY, J. A. Consultoria interna: mudança à vista. In: **Recursos Humanos**: foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992. p. 19-22.



## ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	
2	
AGRADECIMENTO	
3	
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
METODOLOGIA	6
SUMÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I - Consultoria	10
1.1 – Aspectos mercadológicos da consultoria	10
1.2 – Contratando um serviço de consultoria	11
1.3. – Consultoria – quanto à sua estrutura	11
1.3.1 – Consultoria por pacote	11
1.3.2 – Consultoria artesanal	12
1.4 – Consultoria – quanto à sua amplitude	12
1.4.1 – Consultoria especializada	12
1.4.2 – Consultoria Total	13
1.4.3 – Consultoria Globalizada	14
1.5 – Tipos de consultoria	14
1.5.1 – Consultoria Externa	15
1.5.2 – Consultoria Interna	15
CAPÍTULO II - A implantação de consultoria interna de recursos humanos	17
2.1 – Aspectos importantes na implantação da consultoria interna	17
2.2 – O processo de consultoria e a consultoria interna de recursos humanos	21
2.3 – Objetivos do processo de Consultoria Interna de	

	34
Recursos Humanos	22
CAPÍTULO III - O perfil do consultor interno de recursos humanos	23
3.1 – O papel do consultor interno	24
CONCLUSÃO	28
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	31
ÍNDICE	33