



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

# **OS BENEFÍCIOS DA CONSULTORIA INTERNA PARA AS EMPRESAS**

**JULIANA DE SÁ CAVALCANTI**

**BRASÍLIA**

2009

**JULIANA DE SÁ CAVALCANTI**

# **OS BENEFÍCIOS DA CONSULTORIA INTERNA PARA AS EMPRESAS**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis.

Brasília-DF

2009

**JULIANA DE SÁ CAVALCANTI**

**OS BENEFÍCIOS DA CONSULTORIA INTERNA PARA AS EMPRESAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis.

Brasília, novembro de 2009

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.: Homero Reis  
Orientador

---

Prof(a):  
Examinador(a)

---

Prof(a):  
Examinador(a)

## RESUMO

A presente monografia trata dos benefícios da consultoria interna para as empresas. A consultoria é um serviço prestado por profissional capacitado e especialista na sua área de atuação, mediante a apresentação de diagnósticos, com a finalidade de identificar as necessidades do cliente, e de estratégias a serem adotadas pela empresa na solução de seus problemas. No final da década de 1980, houve um aumento da procura de serviços de consultoria no Brasil, com o correspondente crescimento do faturamento das empresas, e hoje o País se destaca como um dos principais consumidores do serviço no cenário internacional. Apesar disso, a consultoria interna, isto é, aquela prestada por profissionais que mantêm um vínculo empregatício com a organização, ainda não é tão utilizada pelas empresas quanto o serviço prestado por consultores externos. O objetivo geral deste trabalho é mostrar como a consultoria interna pode ser utilizada para trazer benefícios às empresas. Para tanto, foi utilizada pesquisa descritiva e qualitativa, do tipo bibliográfico, tendo por finalidade atender objetivos específicos: definição de consultoria interna, identificação dos benefícios da consultoria interna por meio de estudos de casos realizados pela Elizenda Orlickas e a avaliação desses benefícios em prol das empresas.

**Palavras-chaves:** Benefícios; Consultoria; Consultoria Interna; Empresas.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Conceito de Consultoria.....	8
2.2. Evolução e Tendências da Consultoria.....	10
2.3. Histórico da consultoria.....	13
2.4. Importância da Consultoria.....	15
2.5. Tipos de Consultoria.....	15
2.6. Consultor externo e Consultor interno.....	18
2.7. Papel do Consultor.....	19
2.8. Objetivos da Consultoria.....	20
2.9. Perfil do consultor.....	24
2.10. Riscos e oportunidades da Consultoria interna.....	29
<b>3. DISCUSSÃO TEÓRICA.....</b>	<b>32</b>
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na globalização no qual se encontra inserido a economia, é necessário que as empresas estejam preparadas para enfrentar as constantes mudanças a que está sujeito o mercado. Nesse contexto, o serviço de consultoria surge como alternativa viável para as empresas se manterem no ritmo da evolução mercadológica.

De acordo com Lara (*apud* RENGEL, 2002), a consultoria é um serviço de assistência para as empresas que deve ter como características básicas a independência, a objetividade e a qualificação dos profissionais envolvidos. Tem por finalidade a identificação e análise dos problemas e das oportunidades para os clientes, apresentando soluções e sugerindo medidas a serem implementadas, sendo ainda possível auxiliar no desenvolvimento efetivo nessas novas estratégias.

A consultoria interna, por sua vez, é prestada por profissionais integrantes do setor de Recursos Humanos da própria empresa, o que traz vários benefícios para a organização. Normalmente eles ocupam algum cargo de nível técnico ou gerencial, sendo raras as empresas que instituem o cargo de consultor interno. Assim, apesar de várias organizações utilizarem, na prática, esse modelo, há certa resistência em identificá-lo como consultoria interna.

Diante disso, a análise dos benefícios da consultoria interna torna-se relevante, na medida em que pode romper preconceitos e barreiras contra a sua utilização nas organizações.

A presente monografia tem como tema os benefícios da consultoria interna para as empresas. O problema que será abordado é: Que benefícios podem advir da utilização da consultoria interna pelas empresas?. A pesquisa será útil, pois consultoria interna é um tema que vem sendo abordado e utilizado pelas empresas. Segundo a revista *Veja* (1990 *apud* DANIEL RENGEL, 2002), o crescimento acelerado da consultoria nas organizações, no Brasil foi, no fim da década de 1980, o que acarretou um aumento nas taxas das empresas de consultoria em torno de vinte a trinta por cento ao ano. Percebe-se que houve um aumento no faturamento das empresas e, apesar de

e, de acordo com Netz (1996 apud RENGEL, 2002), o mercado brasileiro se destaca na compra dos serviços prestados por consultores. Aí reside a relevância do tema sob análise, pois, sendo o Brasil um grande consumidor dos serviços de consultoria, é importante apontar os benefícios oriundos dessa atividade para as empresas, difundindo a sua utilização e contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos produtivos das organizações.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os benefícios oriundos da Consultoria Interna para as empresas. E para atingi-lo serão utilizados os objetivos específicos, que são: definir consultoria interna, identificar os benefícios da consultoria interna para as empresas por meio de estudos de casos realizados pela Elizenda Orlickas (2001) e a avaliação desses benefícios em prol das empresas.

O tipo de pesquisa quanto aos objetivos será descritiva, pois segundo Gil (2002) ela é desenvolvida com o objetivo de descrever as características de acontecimentos ou de populações. Desse modo, essa pesquisa se encaixa nesse perfil, já que procura identificar os benefícios da Consultoria interna para as empresas, descrevendo as suas características passo a passo. De acordo com Moreira (2002), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características básicas como: foco na interpretação, ênfase na subjetividade, flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, orientação para o processo e não para o resultado. Logo, esta pesquisa procura entender um determinado objeto de estudo (os benefícios da consultoria), por meio de referências teóricas divulgadas em documentos.

O meio técnico de investigação da pesquisa adotada será a bibliográfica, pois segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é feita por materiais já elaborados, como por exemplo artigos científicos e livros, que permitam ao pesquisador um maior conhecimento sobre o que se deseja pesquisar do que se ele fosse pesquisar diretamente.

Para identificar os benefícios da consultoria interna, serão utilizados e analisados os estudos de caso realizados pela autora Elizenda Orlickas (2001) sobre algumas empresas, são elas: Bank Boston, Credicard S.A.. Solvay do Brasil S.A., Basf, McDonald's, Du Ponto do Brasil S.A. e Visa International.

Apesar de ser um tema recente, a consultoria interna vem sendo amplamente utilizada, de forma que essa pesquisa poderá colaborar para uma maior compreensão e também desenvolvimento do assunto.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Conceito de Consultoria

Segundo Elizenda Orlickas (2001), consultoria é o fornecimento de uma prestação de serviço específica, é realizada por um profissional capacitado e conhecedor do tema, sendo serviço prestado ao cliente através de processos e diagnósticos e tendo por objetivo levantar as necessidades do cliente, recomendando providências a se tomar e apontando soluções. De acordo com Djalma de Pinho (2004), consultoria é um processo de integração da empresa com um agente de mudança externo que assume a responsabilidade de prestar auxílio à parte executiva e aos funcionários no processo decisório da empresa, embora não possua o domínio direto da situação.

Peter Block (1991) diz que a consultoria parece ser excessivamente complicada, mas é possível executá-la sem erros e de um jeito simples. Para que isso ocorra é necessário dar enfoque a apenas duas dimensões, que são: quando o consultor estiver com o cliente ele deve perguntar a si mesmo se ele está sendo autêntico com o indivíduo no momento e se está cuidando do negócio da consultoria em que se encontra.

Luciano Crocco e Erik Guttmann (2005, pág. 8) conceituam consultoria como:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Outra conceituação, apresentada por Oliveira (2003 apud, CROCCO E GUTTMANN, 2005), diz que a consultoria é um processo interativo que envolve um agente externo de mudanças e a empresa, recaindo sobre o primeiro a responsabilidade de prestar assistência aos executivos e funcionários nas tomadas de decisão, embora não possua um controle direto da situação. Consultoria empresarial, de acordo com o Institute of Management Consultants (1974 apud CROCCO E GUTTMANN, 2005), é a prestação de serviço que pode ser realizado por uma ou mais pessoas independentes e qualificadas,

com o intuito de investigar e identificar os problemas que falam sobre a organização, procedimentos, políticas e métodos, de modo a recomendar as ações que seriam mais adequadas, além de proporcionar auxílio na implementação das mesmas.

Quintella (1994 apud DANIEL RENGEL, 2002) afirma que a consultoria é uma venda de benefícios e conhecimentos de uma pessoa ou uma empresa para dar auxílio ao cliente na identificação das necessidades, recomendando as soluções e acompanhando na implementação dessas recomendações. Segundo Greinner e Metzger (1983 apud DANIEL RENGEL, 2002), a consultoria organizacional é um serviço prestado por consultores que são desenvolvidos especialmente para as empresas, são realizados por profissionais qualificados e treinados, que tem por finalidade a identificação e a análise dos problemas oriundos das organizações, a fim de recomendar as corretas soluções e ajudar na implantação das mesmas.

Para Lara (1993 apud RENGEL, 2002), consultoria é entendida como um serviço de assistência para as empresas que deve ser independente, objetivo e desenvolvido por indivíduos que tenham a qualificação para ajudar na busca da identificação e análise dos problemas ou das oportunidades para os clientes. Além de recomendar soluções e sugerir ações no que diz a respeito aos problemas envolvidos, e podem também ajudar, quando convocados pela empresa, na implantação dessas soluções. Os consultores auxiliam a realizar importantes mudanças nos setores organizacionais, tanto público quanto privado, por meio da aplicação do conteúdo e do processo.

De acordo com Elizenda Orlickas (2001), a consultoria interna de Recursos Humanos é definida como um processo que determina que todo o funcionário da área de Recursos Humanos atue de forma multidisciplinar, independente da área de atuação da empresa: se indústria, comércio ou serviços. Isso funciona como uma ligação entre o Recursos Humanos corporativo e o cliente interno. Desse modo, o consultor interno tem a função de levantar as informações e fazer os diagnósticos, propondo as soluções, além de apresentar sugestões, opiniões e críticas. Normalmente eles ocupam algum cargo de nível técnico ou gerencial, sendo raras as empresas que instituem o cargo de consultor interno. É interessante o fato de que muitas

organizações utilizam esse modelo, mas não o identificam como consultoria interna.

Pode-se entender que a consultoria é um serviço prestado por um profissional qualificado e conhecedor da área, um consultor, que pode ser interno ou externo, que tem por finalidade fazer um diagnóstico, levantando informações e analisando-as, para dar auxílio nas tomadas de decisões, e também resolver o problema. Às vezes o consultor pode ajudar na implantação das soluções apresentadas pelo mesmo.

## **2.2. Evolução e Tendências da Consultoria**

Segundo Djalma de Pinho (2004), consultoria empresarial é um dos ramos de prestação de serviço que mais cresce no mundo. No Brasil, o fenômeno começou a ocorrer por volta da década de 1960, tendo como principais causas: o desenvolvimento e o aumento do parque industrial e a necessidade de ter um conhecimento atualizado das metodologias e técnicas de gestão organizacional, para conseguir fazer frente ao novo contexto de concorrência que se insere dentro das empresas, oriundo da globalização da economia. É importante identificar as tendências inquestionáveis provenientes da consultoria organizacional:

**a) Aumento da demanda de consultoria originado pela procura de novos conhecimentos e de novas inovações para afrontar a globalização da economia.**

Para o autor a tecnologia do conhecimento está voltada para a consolidação de inovações, que é a capacidade de perceber ou estruturar situações novas. O processo evolutivo da administração é necessário para que as organizações enfrentem a globalização da economia. Assim, torna-se imperioso para as empresas estar sempre buscando novas técnicas e metodologias administrativas que estão sendo desenvolvidas e empregadas no mundo empresarial, cabendo aos consultores o papel de auxiliá-las nesse processo. Pode-se dizer que as principais razões para a existência da consultoria são oriundas das constantes mudanças na economia: a evolução

na tecnologia, a melhoria do conhecimento dos indivíduos, a globalização, a responsabilidade ambiental do governo, das organizações e da sociedade.

**b) Aumento da demanda de consultoria a fim de que as empresas concretizem as suas vantagens competitivas.**

De acordo com Djalma de Pinho (2004) pode-se entender que as vantagens competitivas são as características dos serviços e produtos de determinada organização que direcionam o mercado e os clientes a comprá-los, em lugar de adquiri-los na concorrência. Elas devem ser duradouras, isto é, ter a capacidade e condições de perdurarem o tempo que for necessário; devem ser reais, de conhecimento do cliente e do mercado; e devem ser sustentadas, ou seja, conectadas aos outros sistemas administrativos de alta qualidade.

**c) Aumento da procura de consultoria pelos processos de terceirização.**

Segundo o autor as empresas não querem gastar o seu tempo e sua energia em processos decisórios que não agregam valores aos seus produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. Elas procuram, como estratégia, a terceirização, que é a transferência para terceiros de processos que não compõe a essência da tecnologia dos serviços e dos produtos das organizações, para facilitar o processo. Ela envolve tecnologias de total domínio do mercado, o que não gera nenhuma vantagem competitiva. Exemplos de terceirização são os serviços de informática e dos recursos humanos.

**d) Aumento da demanda de consultoria visando um processo de uma melhoria contínua, sustentada pela necessidade e pelo questionamento da realidade da empresa-cliente.**

Djalma de Pinho (2004) diz que a melhoria contínua sustentada significa tornar o processo, tanto operacional quanto administrativo, cada vez mais capaz, progressivo e acumulativo dos resultados da organização, com a otimização do emprego dos recursos disponíveis. Os serviços de consultoria devem ter como principal premissa a efetiva ajuda para a consolidação do processo que gera a qualidade total na relação empresa-cliente.

**e) Fusões no meio das empresas de consultoria**

De acordo com o autor as grandes empresas de auditoria são exemplos de fusões de empresas de consultoria, elas trabalham com apoio em regras e procedimentos contábeis, além de uma análise estabelecida pela prática administrativa, o que exige o emprego de vários funcionários com experiência dos consultores. Essas grandes fusões vêm sofrendo alguns questionamentos e sendo utilizada com reservas pelo mercado, em razão da insegurança quanto aos seus resultados efetivos para os clientes.

#### **f) Internacionalização da consultoria**

Para Djalma de Pinho (2004) há uma nova realidade nos serviços de consultoria devido ao atual estágio de globalização da economia e, como conseqüência, pode-se observar um crescente aumento de novos escritórios de empresas prestadoras de serviços na área de consultoria em vários países. Isso possibilita um aumento de troca de tecnologias entres equipes técnicas de diversos países, que pode facilitar a alavancagem profissional dos consultores. Às vezes esse intercâmbio de informações pode não representar uma vantagem, pois na prática um consultor de um país pode ter dificuldade de compreender a cultura e a realidade de outro país.

#### **g) Aumento do número de faculdades e de professores que desempenham os serviços de consultoria**

Segundo o autor apesar das universidades, principalmente nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como o curso de Administração, estarem no nível relativamente distante das realidades organizacionais, não se pode negar que essa é uma tendência muito importante. Deve-se considerar que a representação dos serviços relacionados à consultoria para os professores das universidades precisará ser cada vez maior, por fato da simples evolução desse novo cenário nacional.

Pode-se entender que a consultoria é uma prestação de serviço que vem crescendo no período da globalização. É necessário compreender as tendências derivadas da consultoria, são elas: para a empresa evoluir é necessário que ela passe a inovar os seus métodos e técnicas, e o consultor tem a função de auxiliá-la nesse processo. Elas estão procurando ajuda dos consultores no auxílio na tomada de decisões no que se diz a respeito a produtos e serviços que levem a empresa a ter uma vantagem competitiva, e ela deve ser duradoura. Algumas empresas estão terceirizando áreas como a

de recursos humanos, porque ela não agrega valor diretamente ao produto ou serviço das mesmas; elas estão buscando o serviço de consultoria para alcançar os seus resultados, otimizando os recursos disponíveis. Há empresas que estão se fundindo com outras, um exemplo é as empresas de auditorias. Com essa globalização, os serviços de consultorias estão internacionalizando, isso pode ser uma vantagem, pois há troca de novos conhecimentos e novas tecnologias, ou pode ser uma desvantagem, pois os consultores têm que se adaptar a cultura predominante de cada país. Há em algumas faculdades, professores que já prestam o serviço de consultoria, e isso só tende a aumentar.

### **2.3. Histórico da Consultoria**

Segundo Crocco e Guttman (2005), o emprego da consultoria não é recente, sendo possível perceber indícios de sua utilização desde os tempos da antiguidade. Os feiticeiros, por exemplo, davam conselhos aos chefes das aldeias sobre vários assuntos. Isso mostra a consultoria de forma rudimentar. O Estado era estruturado de maneira absolutista formado por artesões e por comerciantes. Com o decorrer do tempo e com a evolução das relações, as atividades vão sendo segmentadas e o Estado deixa de ser absoluto, acarretando um processo de industrialização e de prestação de serviço, com a percepção das mudanças de forma mais rápida e intensa.

De acordo com Barcus e Wilkinson (1986 apud RENGEL, 2002), as atividades de consultoria se originaram nos tempos imemoriais. Essas atividades são visíveis nos romanos, indígenas e governantes egípcios, que sempre tinham vários conselheiros de confiança. O primeiro registro formal de consultoria foi em 1744 na Inglaterra.

Para Crocco e Guttman (2005), logo após a Segunda Guerra Mundial, a principal preocupação das empresas era com as suas operações, ou seja, com a sua eficiência. Havia a criação de documentos sobre os procedimentos tomados e dos orçamentos sobre a utilização dos recursos de forma mais adequada para atingir os objetivos empresariais. Depois da superação desse

primeiro obstáculo houve o surgimento de novos desafios. Na década de 1960 o trabalho era planejado em longo prazo, em razão de ser a maior preocupação a redução dos custos, mediante a utilização inteligente dos recursos. Nos anos de 1970, a grande questão foi estabelecer uma estratégia de mercado para avaliar o posicionamento da empresa no mercado, sendo o seu foco voltado para as relações de concorrência. Quando as empresas atingem o foco, ela passa da primeira fase e vai para a seguinte e sucessivamente, mas não se devem descartar as fases anteriores. Em meados da década de 1980 o seu foco está voltado para o desempenho da empresa em geral, ou seja, analisando a produção, o relacionamento da empresa com os funcionários, com os clientes, a qualidade da prestação de serviço. A introdução de conceitos e práticas sobre qualidade, principalmente no que diz respeito aos produtos. E nos anos de 1990 as empresas têm o seu foco em mudanças, sempre renovando as suas técnicas, métodos, ferramentas, ou seja, sempre inovando, e apesar de ser um mecanismo eficiente, ele não garante resultados. Por fim, as constantes mudanças do ambiente de mercado exigem mais conhecimento e atualização, sendo importante à função desempenhada pelo consultor no processo de adaptação da empresa a essas contínuas mudanças que afetam o mercado.

No Brasil o processo de consultoria começou quando D. João VI contratou vários consultores para aumentar o desenvolvimento do seu império, isso também aconteceu com D. Pedro II. Essa atividade teve a sua concentração no Rio de Janeiro, no século XX, e depois foi se expandido para outras capitais, como São Paulo, Brasília, Minas Gerais, segundo Quintella (1994 apud RENGEL, 2002).

Percebe-se que apesar da consultoria ser uma prestação de serviço que vem crescendo e sendo utilizada recentemente, pode-se notar traços delas no período da antiguidade. Ela veio tomando espaço aos poucos e agora é tratada como um serviço composto por consultores capacitados e qualificados.

## **2.4. Importância da Consultoria**

De acordo com Netz (*apud* RENGEL, 2002) a consultoria é uma prestação de serviço importante, sendo tal qualidade facilmente aferida a partir da observação dos crescentes faturamentos desse tipo em empresa a partir do ano de 1990. Pode-se perceber que em 1992 houve uma movimentação de 30 milhões de dólares. Três anos depois, algo em torno de 40 milhões de dólares, com um percentual de 16% a mais do que em 1994.

Segundo Lara (*apud* RENGEL, 2002), a importância para empregar a consultoria nas empresas é oriunda de duas causas: o ambiente externo, onde o foco está em obter informações e interpretar determinadas situações que mantêm relações com os fatores econômicos, políticos, sociais e jurídicos; e o ambiente interno, onde ela auxilia a gestão das empresas em algumas áreas específicas de sua atuação ou no todo. Além disso, a consultoria é importante para aconselhar os dirigentes de empresas familiares, em que um dos problemas mais comuns é, justamente, o não entendimento dos membros das famílias no que diz a respeito às tomadas de decisão da empresa.

## **2.5. Tipos de Consultoria**

De acordo com Crocco e Guttman (2005), a forma como o produto de consultoria é oferecido às empresas é chamado de tipo de consultoria. É muito importante na relação empresa-cliente, sendo uma das bases na tomada de decisão de contratação. É também uma vantagem competitiva para o consultor, pois a definição do seu tipo de consultoria proporciona uma maior fixação de sua imagem no mercado.



### **a) Quanto à estrutura**

- Consultoria de Pacote: Djalma de Pinho (2004) a conceitua como sendo uma prestação de serviço através de transferências de técnicas administrativas e de estruturas metodológicas, em que não há a preocupação de adequar com a realidade esperada ou atual da empresa. Esse tipo de consultoria está em queda, pois as organizações não estão preocupadas em analisar como serão desenvolvidos os trabalhos e os resultados cobrados durante e no fim da consultoria. Esse tipo de consultoria está presente em alguns sistemas de informática. As suas vantagens são menor custo e maior rapidez nos serviços de consultoria. Crocco e Guttman (2005) dizem que esse tipo de consultoria procura atender as necessidades da empresa-cliente através de soluções próprias da consultoria, é utilizada uma metodologia de uma rígida estrutura, alicerçado em conceitos de reconhecimento mundial e de práticas já realizadas. Acredita-se que a empresa deve se adaptar ao método escolhido e não o método a ela.

- Consultoria artesanal: Crocco e Guttman (2005) a conceituam como uma prestação de serviço que visa atender os problemas de cada empresa-cliente com soluções exclusivas, porque são desenvolvidas unicamente para aquela determinada situação. Há uma preocupação de adaptar a metodologia escolhida com a realidade do cliente. Segundo Djalma de Pinho (2004) esse tipo de consultoria visa a atender os problemas do cliente baseado em métodos e práticas da administração que são estruturadas especialmente para a empresa, apesar de ter a sua base em métodos já aplicados em outros clientes. Algumas vantagens para a sua utilização são melhorias na qualidade e no treinamento dos envolvidos, menor resistência dos funcionários com o processo de consultoria e uma maior independência do cliente com a consultoria.

### **b) Quanto à amplitude**

- Consultoria especializada: Djalma Pinho (2004) a conceitua como sendo um tipo de prestação de serviço que tem a sua atuação em poucos ou até mesmo em um tipo de assunto. As suas vantagens são: melhoria na

qualidade nos serviços prestados, um maior nível de treinamento nos trabalhos que são feitos pelo consultor e nas tarefas dos envolvidos no assunto da consultoria, além de possibilitar um menor custo e maior rapidez no desenvolvimento da consultoria e na interação com os outros sistemas do cliente. De acordo com Crocco e Guttman (2005) esse tipo de consultoria tem o seu foco em uma área específica do conhecimento, atuando somente nela, apesar de isso não configurar uma restrição. Como exemplo tem-se as consultorias específicas em planejamento mercadológico, em gerenciamento de pequenas e médias empresas, entre outros.

- Consultoria total: Crocco e Guttman (2005) a conceituam como sendo uma consultoria que abrange mais de uma área do conhecimento, atuando em vários pontos e processos do cliente. Pode ocorrer ajuda de outros consultores para complementar as soluções dos problemas. Para Djalma Pinho (2004), esse tipo de consultoria age praticamente em todas as áreas da empresa. Mas ela vem sofrendo alguns questionamentos dos clientes, pois não faz a interação dos problemas, acarretando desperdícios de esforço para as empresas. Desse modo, é necessário que se faça uma consultoria total integrada, pois ela constitui uma abordagem mais estruturada, de forma integrada em todas as atividades do cliente. As suas vantagens são a maior facilidade nos treinamentos das tarefas dos funcionários, o menor custo para a empresa, uma vez que os investimentos nesse tipo de consultoria, desde que ela seja bem planejada e integrada, são menores, além de uma facilidade maior na atuação das diversas atividades da empresa.

- Consultoria globalizada: Djalma de Pinho (2004) a conceitua como sendo aquela que presta serviços empresas que tem a sua atuação em diversos países. A sua abrangência é territorial e não em relação aos assuntos abordados. Questiona-se a sua eficiência em razão de o consultor não estar vivenciando o fato, circunstância que pode dificultar, e muito, a apresentação de uma solução adequada ao problema da empresa, e a transferência de tecnologias e conhecimentos, cuja aplicação na organização que contratou os serviços de consultoria pode não atingir os mesmos resultados satisfatórios obtidos no país onde o consultor normalmente desenvolve suas atividades.

## 2.6. Consultor externo e consultor interno

Segundo Elizenda Orlickas (2001), consultor externo é assim chamado porque ele não possui vínculo com a empresa, há uma exceção quando ele é convidado a fazer parte da consultoria da empresa, o relacionamento entre empresa-cliente é apenas profissional porque ele não está envolvido diariamente com a empresa. Ele pode enfrentar menores rejeições e ter uma maior aceitação dos funcionários. E o consultor interno é um funcionário da empresa, pode ser chamado de facilitador, pois elabora diagnósticos e procura soluções para os problemas da empresa.

Crocco e Guttman (2005) conceituam consultor externo como aquele que não pertence à empresa, estando sujeito a normas, valores e procedimentos que estão definidos no contrato, sendo sua função indicar os caminhos que devem ser seguidos para o alcance de uma solução para as questões que lhe foram encaminhadas. O consultor interno, por sua vez, pertence à empresa onde presta serviço, ou seja, ele está subordinado a uma hierarquia, deve cumprir com as metas e com as diretrizes da organização. Apesar de nem sempre tratar com os executivos da empresa, ele tem um forte poder na decisão final com a unidade-cliente.

De acordo com Djalma de Pinho (2004), o consultor externo é aquele profissional de uma empresa que presta o serviço de consultoria. Uma das características que torna preferível a escolha de um consultor externo é a sua maior experiência no ramo, pois lida com várias empresas, além de ter uma maior imparcialidade, em razão de não estar envolvido diretamente nas questões do dia-dia da empresa. Por outro lado, há de se reconhecer duas desvantagens da consultoria externa: o menor acesso aos funcionários, pois não há uma convivência diária e um conhecimento mínimo sobre os aspectos informais da empresa. Já o consultor interno presta serviços para as várias áreas da empresa em que trabalha. Como vantagens, pode-se apontar a presença diária, com maior acessibilidade aos funcionários, além da participação no controle e na avaliação do trabalho realizado. Entre as suas desvantagens estão a menor experiência, pois só presta serviço a uma única empresa, e uma reduzida liberdade de expressão.

## 2.7. Papel do consultor

Segundo Anélio Berti (2001), o consultor tem que ser qualificado para exercer a sua opinião objetiva e imparcial sobre os problemas, além de ter um amplo conhecimento de administração. Ele deve dar assistência também em tarefas do dia-dia da empresa, como o aprimoramento do recrutamento, seleção e treinamento, implantação de novos métodos de marketing e de produção para aperfeiçoamento dos produtos existentes e o desenvolvimento dos novos também. Pode-se fazer uma comparação de um consultor com um médico, pois da mesma forma que o médico analisa o paciente, elabora o diagnóstico e prescreve a receita para combater a doença, assim está o consultor para a empresa.

De acordo com Block (2001 apud RENGEL, 2002), o papel do consultor não é ter o domínio direto da situação, mas sim agir como gerente, influenciando as pessoas, ou um grupo, ou uma empresa nas tomadas de decisão, logo ele não tem o pleno poder para implementar as mudanças sugeridas.

Turner (1982 apud RENGEL, 2002) afirma que apesar de bilhões de dólares serem gastos em prestação de serviço de consultoria por ano, grande parte desse valor é trocado por informações que não possuem muita utilidade para a empresa e as recomendações, muitas vezes, são colocadas no dia-dia de forma inadequada; para resolver esse tipo de problema é necessário que a empresa-cliente procure saber mais sobre o trabalho desenvolvido e exigir mais do consultor, e este precisa aprender a identificar e atender melhor as expectativas do cliente.

Greinner e Metzger (1983 apud RENGEL, 2002, pág. 60):

Estudaram os papéis a serem desempenhados pelos consultores e concluíram que o seu modo de ser e de atuar depende de: sua personalidade; seu conhecimento e sua experiência; da preferência da organização-cliente por uma abordagem que seja compatível com o seu estilo de trabalho; e da natureza do problema que se pretende analisar e resolver.

Elizenda Orlickas (2001) leciona que o papel do consultor interno deve ficar claro desde o início para que não haja erros no futuro, aspecto que

contribui para o sucesso do processo de consultoria. Deve-se descrever passo a passo o seu papel, que é prestar assessoria de forma estratégica para os seus clientes internos, de modo a contribuir e fazer o acompanhamento nas soluções desses tipos de questões; auxiliar as áreas que dizem a respeito do levantamento de necessidades; entrar em contato com os funcionários da empresa para saber as necessidades deles; dar suporte na realização de programas sobre cargos e salários; e fazer o acompanhamento das novas tendências de Recursos Humanos.

Block et. Al (2001 apud RENGEL, 2002) dizem que o consultor interno faz parte do conjunto dos trabalhadores da empresa, apesar de estar fora do sistema. A maior dificuldade enfrentada no desempenho dessa função é a adequação às políticas de Recursos Humanos da empresa e também à sua hierarquia, com a submissão a um dirigente e os objetivos do departamento para alcançar.

## **2.8. Objetivos da Consultoria**

Para Schein (1972 apud RENGEL, 2002), o objetivo inicial da consultoria é a realização de um diagnóstico antecedente feito pelo consultor em conjunto com a empresa-cliente, que se justifica pelo fato de que as empresas não sabem como o processo de consultoria pode ser útil, sendo natural a diferenças entre as expectativas da empresa e do consultor.

De acordo com Bennis (1976 apud RENGEL, 2002, pág. 42):

Argumenta que o consultor, embora cada agente tenha um conjunto de objetivos particulares, tendo como sabe a sua própria condição e competência teórica concomitante às necessidades do sistema-cliente, poderá obter consenso sobre alguns objetivos gerais: melhoria da competência interpessoal dos administradores; mudança nos valores, no sentido de os fatores humanos e sentimentos serem considerados legítimos; desenvolvimento de uma compreensão progressiva entre os grupos de trabalho e dentro deles, a fim de reduzir as tensões; desenvolvimento de uma “equipe administrativa” mais eficaz, isto é, a capacidade dos grupos funcionais de operar competentemente; desenvolvimento de melhores métodos de “soluções de conflitos”. Ao invés dos usuais métodos burocráticos para resolvê-los, incluindo supressão, negação e uso claro e indiscriminado do poder, procuram-se métodos mais racionais e sem preconceitos; e desenvolvimento de sistemas orgânicos como reação contra a idéia de comparar as organizações como mecanismo.

Segundo Turner (1982 apud RENGEL, 2002), são oito os objetivos, de forma hierarquizada, da consultoria:

**a)** É quando há pesquisas de informações sobre como a empresa se encontra no mercado, analisando a sua concorrência e quais os mecanismos utilizados para concorrer com outras empresas, levantamento das opiniões dos funcionários e dos executivos da empresa, além da análise dos custos da empresa. Esse é um dos motivos mais comuns para a contratação do serviço de consultoria. Ocorre que nem sempre as informações obtidas pelo consultor são aquelas desejadas pelo cliente. Além disso, a empresa nem sempre sabe como desenvolver novas estratégias a partir das informações colhidas no processo de consultoria. Nesse sentido, o papel do consultor é identificar as necessidades que a empresa não consegue enxergar.

**b)** De acordo com o autor é quando os clientes determinam previamente quais são os problemas que o consultor deve solucionar. Como por exemplo: adquirir ou desfazer-se de um negócio, modificar a estratégica relacionada ao mercado, definir um modo de estrutura organizacional para que a empresa possa se adaptar melhor às contínuas mudanças. Nesses casos, o consultor deve investigar se esses são os verdadeiros problemas que afligem a empresa, não deve aceitá-los ou descartá-los de imediato, mas também não pode levar em consideração só esses problemas, também deve fazer um estudo de outros fatores relacionados à empresa.

**c)** Para Turner (1982 apud RENGEL, 2002) é quando o consultor, depois de analisar as informações obtidas, desenvolve diagnósticos para resolvê-las. Às vezes, isso pode gerar conflitos entre o consultor e o cliente, pois o primeiro pode divulgar problemas gerados por decisões equivocadas do cliente, conclusão essa que não raro desagrada à empresa. Para realizar um diagnóstico adequado é necessário que se faça um levantamento dos motivos pelo qual essa decisão foi errada e avaliar esses erros. Desse modo, o consultor deve envolver a parte executiva da empresa no processo de consultoria, para que todos possam participar do diagnóstico, por isso deve haver o comprometimento de ambas as partes, e pode ocorrer que a empresa, por si só, já corrija determinados problemas sem aguardar pelas sugestões do consultor.

**d)** Segundo o autor é quando depois de realizado o diagnóstico, o consultor vai recomendar que caminhos o cliente deva seguir para resolver os problemas, mostrando passo a passo o que deve fazer. Não cabe ao consultor decidir como e quando suas recomendações devem ser colocadas em prática. Quando o cliente entende que essas soluções são corretas, mas impossíveis de serem aplicadas à empresa, elas deixam de ser úteis. E quando as recomendações não atingem os objetivos, os clientes, em geral, culpam o trabalho do consultor, enquanto este se defende afirmando que o cliente não fez o que deveria ter feito. Isso normalmente ocorre quando não há participação efetiva do consultor no processo de desenvolvimento do diagnóstico, quando, ao contrário, há essa participação efetiva, o consultor admite a sua parcela de responsabilidade na concretização das suas recomendações.

**e)** Turner (1982 apud RENGEL, 2002) diz que é quando depois das recomendações feitas, a empresa irá colocá-las em prática. Quando a empresa convida o consultor para participar da implantação dessas recomendações, uns entendem que os consultores estão saindo do seu foco de trabalho, já outros argumentam que eles estariam deixando de ser profissionais, pois quando elas não são colocadas em práticas, ocorre apenas um desperdício de dinheiro e tempo. Para o autor, é necessário que o cliente tenha participação efetiva no processo de consultoria, do mesmo modo que não é errado que o consultor ajude na implantação dessas recomendações.

**f)** O autor fala que não há um processo de consultoria correto quando o cliente não está integrado, o que pode acarretar a não aplicação das recomendações e do diagnóstico na empresa. Para que isso não ocorra é necessário que os membros da organização contribuam nesse processo e que estejam de acordo sobre a origem do problema, as oportunidades a serem exploradas e o modo como deve ser feito para a correção dos problemas. O consultor deve ter a aptidão para a obtenção de um acordo geral entre os executivos da empresa sobre que medidas eles devem tomar.

**g)** Segundo Turner (1982 apud RENGEL, 2002) é quando os consultores não só acrescentam e desenvolvem a capacidade da empresa de resolver problemas imediatos, como também auxiliam na escolha de métodos apropriados para encarar desafios no futuro. Fazer recomendações de livros é

um bom passo para desenvolver a aprendizagem do cliente. Quando o problema não está na linha de conhecimento do consultor, o melhor que se tem a fazer é recomendar outros consultores que são especialistas nesse assunto. Pode ocorrer que a empresa esteja seriamente envolvida no processo de consultoria e já saiba identificar quais áreas precisam de aprendizagem. Na maioria dos casos, o cliente não gosta do fato de ter alguém mostrando como se deve dirigir a sua empresa, mas o processo de aprendizagem é uma troca, pois um consultor aprende mais em cada trabalho, e o cliente aprende quais decisões devem ser tomadas.

**h)** Para o autor é quando um dos objetivos do consultor é manter a viabilidade do cliente no mercado, onde as suas mudanças são rápidas e intensas. Por isso ele não só aconselha a utilização de novos métodos e práticas de gestão, como também apresenta um novo ponto de vista dos objetivos da empresa e formas para atingi-los. A organização é eficiente quando ela tem a capacidade para otimizar a área de Recursos Humanos, além de ter uma estratégia e métodos que se adaptem às contínuas mudanças do ambiente.

Elizenda Orlickas (2001) diz que para implantar a consultoria interna na área de Recursos Humanos é necessário fazer com que as informações da empresa sejam descentralizadas. Isso facilita o trabalho do consultor interno porque ele dirige toda a sua atividade para atender as necessidades do cliente interno, se aproximando mais dos funcionários e analisando as suas reais necessidades. Com essa análise ela pode aplicar com eficiência as informações obtidas que visam o desenvolvimento da estratégia global. Além de adiantar as tendências e fazer o alinhamento das estratégias de Recursos Humanos com as da empresa.



## 2.9. Perfil do Consultor

De acordo com Djalma de Pinho (2004), o perfil do consultor deve conter algumas características que são divididas em três partes:

**a) Características comportamentais:** são os modos como os consultores agem em algumas situações que eles provocam ou que são botadas na sua frente. Elas podem ser identificadas nas situações a seguir: ter uma atitude interativa diante das variadas situações decorrentes da relação com o cliente, pois o consultor planeja o futuro para concretizar a sua ação. Para atingir seus objetivos no futuro, ele deve ser cuidadoso nas decisões que toma no presente. Isso significa concretizar o pensamento estratégico dos consultores empresariais. Deve-se analisar a situação do consultor de forma oposta: se ele tem uma postura dramática, se possui um sentimento de inutilidade, se desconfia de tudo, por meio dessa análise, é possível perceber se ele está agindo de forma racional. O consultor precisa ter experiências em várias áreas, mas necessita ser especialista em uma área. O seu relacionamento com os funcionários, tanto aqueles que interferem de maneira direta ou indireta, deve ser de confiança e respeito. E também fazer com que as pessoas tenham uma boa participação no processo de consultoria, dando oportunidades para elas expressarem a suas opiniões.

Para o autor o consultor precisa ter uma atitude negociadora com as partes envolvidas no processo de consultoria, resolvendo as situações que são geradas pelas diferenças entre as pessoas. Precisa ser a consciente de que o erro não é o fim do processo de consultoria na empresa, mas sim o começo de uma aprendizagem. Desse modo, ele pode atuar de forma mais criativa para ter uma estratégia mais adequada para desenvolver os negócios do cliente. Além de conhecer sobre os direitos e deveres das mesmas e da empresa-cliente para que se tenha um bom diálogo entre as partes. A sua postura deve ser igual ao de líder autêntico. O consultor deve estar interessado sobre a área de atuação no mercado da empresa-cliente porque existem alguns que não dão importância para isso. O seu foco também tem que estar voltado para as pessoas, pois são elas que poderão alavancar os negócios do cliente. Elas

devem estar envolvidas e comprometidas no processo de consultoria para atingir os resultados. Para que isso ocorra é necessário que elas estejam realizadas psicologicamente e financeiramente com esse processo. O clima entre os funcionários e o consultor deve ter como base a confiança, especialmente quando há um processo de inovação, dando apoio para eles seguirem os caminhos que foram estabelecidos a fim de chegar à meta desejada.

**b) Característica de habilidade:** segundo Djalma de Pinho (2004) é a capacidade do consultor de apresentar soluções para resolver as situações a fim de otimizar os seus resultados. São elas: o consultor deve ter a capacidade de estudar, de identificar, de colocar em prática e de se adaptar às novas mudanças, pois muitas metodologias utilizadas hoje não serão mais aproveitadas no futuro. Além de inovar os processos de consultoria com o comprometimento dele e das pessoas, aproveitando as oportunidades que não foram utilizadas. O consultor necessita de ajuda no processo que diz respeito às tomadas de decisões da empresa-cliente, seja ela de nível operacional, tático ou estratégico, estabelecendo as adequadas prioridades, que nem sempre são as corretas, pois se ele desconhece a realidade, e o medo e a insegurança são fatores que geram o erro na formulação das prioridades. Ele deve ter a habilidade de autocontrole no processo gerencial, que é dividido em duas partes: o ideal, ter o controle daquilo que está previamente estabelecido – os objetivos, o cronograma, os orçamentos, as diretrizes estratégicas da empresa; e o real, serve para fazer uma avaliação do que aconteceu realmente, normalmente eles são em forma de relatórios que permitem a averiguação das tarefas e serviços terminados e em execução. A sua visão deve estar voltada para estratégia, tendo uma visão do geral para o particular e também do particular para o geral. O consultor vai adquirindo essa visão ao longo do tempo, com as suas experiências.

Para o autor uma habilidade importante que o consultor deve ter é a de realizar mudanças, pois toda a formulação de estratégia gera uma mudança na organização, ou seja, redefinir a missão, os negócios e as responsabilidades dos funcionários. Para se adaptar a essa nova realidade da empresa é necessária a criação de cursos de treinamento para desenvolver as

competências necessárias para essa nova função. Ele deve ser confiante naquilo que faz, ou seja, deve demonstrar segurança às pessoas no processo de consultoria. Com isso, pode-se obter um compromisso maior dos funcionários, gerando um resultado positivo no processo. O consultor precisa lidar com as pessoas de forma harmoniosa, inclusive quando elas formam uma equipe, pois saber trabalhar em equipe facilita o alcance dos resultados esperados, pelo fato de que isso gera uma interação com todos os fatores externos e internos da empresa. O seu foco deve estar voltado para a realidade da empresa, pois precisa saber se o processo de consultoria vai se adequar a esse tipo de realidade e quais são as suas limitações. Saber trabalhar com os fatores quantitativos, que calculam os resultados que precisam ser atingidos; e os qualitativos, que são os novos produtos ou serviços, os novos mercados.

De acordo do Djalma de Pinho (2004) o consultor deve ter a capacidade de assumir as suas responsabilidades no processo de consultoria, apesar de não ser o responsável direto pela operacionalização de suas recomendações, pois cabe à empresa fazer ou não a sua implantação. Para que ele proponha as recomendações e ofereça auxílio na sua implantação, é necessário que os dirigentes e funcionários respeitem o seu trabalho. O consultor precisa saber lidar com situações conflituosas entre os funcionários e saber resolvê-las. Para isso é necessário fazer com que as pessoas idealizem o objetivo, que é resultante do problema que foi identificado, para atingir o resultado almejado, com isso as pessoas trabalham mais envolvidas no processo, o que gera uma diminuição dos conflitos e da resistência à implantação do mesmo. Saber gerenciar o tempo, pois um processo de consultoria demorado gera um custo maior. Vale salientar que uma boa administração do tempo acarreta uma vantagem competitiva para a empresa. O consultor deve ser ético em todo o processo de consultoria, utilizando de meios e medidas honestas para atingir os objetivos que o cliente necessita.

**c) Característica de conhecimento:** de acordo com Djalma de Pinho (2004) é o conhecimento em nível de conceitos, métodos, procedimentos que o consultor possui para aplicá-los no processo de consultoria visando à otimização dos resultados. São eles: ter um grau elevado de conhecimento de consultoria na sua área de especialização, pois é necessário que seja um dos

melhores para ser contratado pelas empresas. Há quem diga que o conhecimento vale mais do que a experiência para que se possam atingir os resultados. O consultor precisa dominar as áreas de administração, não só nas suas funções básicas, que são planejamento, organização, controle, coordenação e comando, mas também no que diz respeito a marketing, recursos humanos, produção, apesar de que ele não precisa ter um elevado conhecimento em todas essas áreas funcionais, mas ter o enfoque na área de sua atuação. E ter o conhecimento sobre os conceitos, métodos e práticas para aplicá-los no seu processo de consultoria. Com isso ele pode generalizar as suas propostas, pois elas estão interligadas com as outras funções da empresa. Além de saber sobre a política e economia mundial, pois o consultor deve ter uma visão global.

O consultor precisa ter a capacidade de captar as informações, internas ou externas que sejam úteis para a empresa e também saber divulgá-las aos funcionários. Saber identificar e desfrutar as oportunidades que são geradas pelo mercado, ou até mesmo de gerá-las para a criação de novos produtos e serviços para a empresa. O seu raciocínio deve ser de forma estruturada para poder auxiliar e interagir com o cliente na tomada de decisão. O consultor também deve ter a capacidade de transformar o impossível, na visão da empresa, para o realizável, pois ele não deve se preocupar em só concretizar tudo o que ele queria atingir, e sim criar diversos caminhos estratégicos para alcançar o objetivo. Logo, o seu foco deve estar voltado para o futuro, mas sua ação deve ser realizada no presente. Por isso ele deve estar à frente do tempo proposto, para conseguir trabalhar de maneira adequada com as informações que consolidam o seu processo de consultoria.

Para Elizenda Orlickas (2001) o consultor interno de Recursos Humanos acompanha dia-dia o seu cliente, auxiliando nas tomadas de decisões, mas não cabe ao consultor a decisão final, e também realizando diagnósticos com o foco no problema. Ele deve ter uma atuação multifuncional, logo deve ter conhecimento, não precisa ser profundo, de todas as atividades de Recursos Humanos. Ele tem a função também de oferecer serviços diferenciados, o que torna a empresa com uma vantagem competitiva, para o seu cliente.

Segundo a autora para que o consultor interno possa encarar os vários desafios e as constantes mudanças do mercado e oferecer um bom serviço,

com qualidade, e de acordo com as necessidades do cliente, é necessário que ele possua algumas competências. São elas: auxiliar o cliente no processo interno de mudança, ou seja, ajudar na definição da nova missão, da nova política interna, das novas práticas, embora quem tenha o controle sobre a decisão é o cliente. Mostrar a ele e também aos funcionários da empresa, que está comprometido com o trabalho, o que gera um maior grau de motivação e envolvimento das pessoas que trabalham na empresa. Desse modo, os resultados serão atingidos de forma mais rápida e eficaz. O consultor interno deve ter um conhecimento global, ou seja, estar antenado nos acontecimentos mundiais e nas mudanças que podem ocorrer de forma interna ou externa na empresa. Além de ter a capacidade para analisar os problemas de forma racional, sem ser influenciado por implicações da política da empresa ou nas dificuldades para a implantação de um processo de consultoria.

O consultor interno precisa ter um conjunto de normas e valores de forma sólida e global, para ter coerência em tudo àquilo que faz, gerando uma maior segurança para o seu cliente. Além de estar sempre atualizado, através de livros ou troca de informações, pertinente a sua área de atuação e também com a sua prestação de serviço para o cliente. O seu trabalho e o seu cliente devem agregar valor, pois isso gera uma confiabilidade maior entre consultor e empresa, o que torna o cliente mais competitivo. O seu relacionamento e a sua comunicação, tem como base a confiança e o respeito, com o cliente e os seus funcionários deve ser adequado. Demonstrando que toda a contribuição de opiniões é favorável para a empresa, e se elas forem aplicadas de forma correta, podem gerar a criação de novas estratégias globais para o cliente. Além de ajudá-lo a compartilhar as suas dúvidas e as suas informações. Ter a capacidade de negociar com o cliente, pois o consultor interno faz isso quase toda hora. É um processo de aceitar as idéias e interesses com os resultados esperados. Há alguns elementos que podem ajudar esse processo: ser flexível, fazer um planejamento da negociação para que ela ocorra de maneira premeditada e usar idéias que possam ser implementadas pela empresa. (ELIZENDA ORLICKAS, 2004)

Para a autora o consultor interno precisa saber que as pessoas é o foco do processo de consultoria, sem elas a empresa não consegue desenvolver e atingir o seu objetivo. É necessário que elas tenham uma boa participação

nesse processo, o que gera um desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Ter um comportamento ético, pois o consultor tem acesso a dados e informações sigilosas da empresa. Além de ter a capacidade para criar idéias inovadoras antes que os concorrentes, antecipar as tendências do mercado, ou seja, proporcionar a diferença. Isso gera uma vantagem competitiva para o cliente. O consultor deve lidar com os erros que podem surgir no processo de consultoria, saber que esses erros são os começos de uma aprendizagem e não de uma catástrofe. É experimentar as situações, mas considerar a minimização dos erros.

## **2.10. Riscos e Oportunidades da Consultoria Interna**

Segundo Elizenda Orlickas (2001) a consultoria interna de Recursos Humanos gera mais oportunidades do que riscos, e esses riscos podem ser modificados em oportunidades. A seguir serão mostrados alguns exemplos:

**a)** Como o consultor interno está diariamente em contato com os funcionários há uma abertura para que ele avalie o grau de satisfação ou insatisfação deles e passe a comunicar isso aos executivos da empresa.

**b)** O consultor interno tem a capacidade de atender melhor aos funcionários, pelo fato de ter um contato mais intenso com eles, o que possibilita que as necessidades deles sejam ouvidas com mais clareza e entendimento e serem estudadas mais profundamente. Possibilitando que eles trabalhem mais motivados e satisfeitos, o que gera um aumento na produtividade.

**c)** O consultor interno deve adotar uma estrutura flexível que garanta uma rápida e eficiente resposta do consumidor, aproximando-o da empresa e fazendo com que se atendam de maneira mais rápida as várias necessidades dos clientes.

**d)** O consultor interno tem que ter uma visão global das questões, por ele estar mais próximo do cliente, ele tem que ser multifuncional, o que acarreta numa observação maior das necessidades dos clientes.

**e)** O consultor interno tem que ter capacidade de rapidez na resolução dos problemas do cliente interno, para estudar novos métodos que solucionem mais problemas.

**f)** Como os consultores internos têm uma interação maior com o cliente, é necessário que essa interação gere confiança, pois há uma troca de informações, valores, idéias que podem solucionar o problema de forma mais adequada e rápida.

**g)** Tratar os consultores internos como funcionários da empresa podem gerar uma oportunidade ou um risco. Oportunidades pelo fato de que ele possui maior conhecimento sobre a empresa, e risco porque ele possui menos liberdade para falar e colocar em práticas as suas idéias. Para minimizar esses riscos se contrata um consultor externo em casos que exijam maiores intervenções. Cabe à empresa decidir.

**h)** O envolvimento diário com os funcionários da empresa pode gerar fortes vínculos de amizade, o que pode ser um risco para o cliente, porque o consultor pode fazer algo que não leve benefício para a empresa em prol do seu bem estar na organização.

**i)** Mesmo com a implantação do projeto de consultoria, o consultor interno continua na empresa e tem adequadas condições de continuar monitorando e propondo novas mudanças. O que não acontece com o consulto externo, que após o término do processo ele não possui mais vínculo com a empresa.

**j)** A implantação da consultoria interna na área de Recursos Humanos apesar de gerar um custo maior, pode gerar uma redução da sua estrutura (hierarquia) da área, o que leva a uma diminuição de custos. Algumas empresas contratam consultor externo pelo custo e também por necessidades específicas.

**k)** Há resistências no processo de implantação da consultoria interna de Recursos Humanos, pois é um processo que exige mudanças. Isso gera nas pessoas medo e ansiedades. Para que isso não se torne um risco, é necessário que seja implantado de forma adequada, principalmente com o comprometimento dos executivos da empresa, para passar confiança aos funcionários.

**l)** Há empresas que capacitam os seus funcionários de Recursos Humanos, que acabam se tornando multidisciplinares, mas ficam especialistas em uma determinada área. Eles precisam sair da mesma rotina para que isso não seja um risco para a empresa. É necessário que se faça ou uma rotação dos funcionários ou que não se acumule funções, tendo só aquele que são necessários para a estratégia da empresa.

**m)** Podem ocorrer casos em que há uma competitividade entre os consultores internos da empresa. Ela pode ser saudável ou não, isso vai de acordo com a forma como cada um lida com a situação. Para evitar, ou ao menos minimizar, os efeitos danosos da competição entre os consultores são necessários uma coesão no tratamento com eles, com o cuidado de não se estabelecer grandes diferenças entre eles ou atribuir maior peso às sugestões de alguns em detrimento dos outros. Fazer reuniões com frequência e utilizar o mecanismo de rotação dos funcionários são formas de diminuir esse risco.

**n)** Utilizar o *job rotation* nos consultores internos é importante, pois eles irão apreciar todas as atividades da empresa, o que leva a um crescimento e desenvolvimento profissional dos consultores.

**o)** Há empresas que colocam o consultor interno como sendo funcionário do cliente e não da área de Recursos Humanos, a sua remuneração vai de acordo com o custo do cliente interno. Isso pode ser um risco, e ele só será amenizado por meio de programas de acompanhamentos e conscientização. Vale salientar que o consultor não deve perder a sua identidade na área de Recursos Humanos.

**p)** Há consultores internos que só conhecem um tipo específico de cultura empresarial, pois trabalhou numa única empresa e não desenvolveu outros trabalhos. Isso é um risco quando se compara com os consultores externos, que tiveram várias experiências. Para minimizar isso, o consultor interno tem que atuar de formar multifuncional, sendo treinando para desenvolver os seus conhecimentos centrado em um processo, tanto externo quanto interno, para então conhecer como um todo a área de Recursos Humanos.



### 3. DISCUSSÃO TEÓRICA

De acordo com Elizenda Orlickas (2001) o consultor interno tem a capacidade de atender melhor aos funcionários, pelo fato de ter um contato mais intenso com eles, o que possibilita que as necessidades deles sejam ouvidas com mais clareza e entendimento e serem estudadas mais profundamente. Essa teoria pode ser relacionada com o estudo de caso realizado por Elizenda Orlickas (2001) no Bank Boston, que atualmente não se encontra mais presente no Brasil, pois ele foi comprado pelo Itaú, à criação da consultoria interna de Recursos Humanos foi devida ao crescimento do próprio banco. Um dos benefícios da consultoria é a aproximação do consultor interno com o cliente, a compreensão das necessidades é maior, o que leva a resolver problemas com rapidez. Com isso, percebe-se que devido ao fato do consultor ter a presença no dia-dia dos funcionários, aumenta o grau de confiança e interação entre eles, o que o leva a captar melhor as necessidades de cada um, e isso gera um benefício para a empresa.

O estudo de caso do Credicard S.A., que é uma associação do Citibank, Itaú e Unibanco, feito por Elizenda Orlickas (2001) permite perceber algumas vantagens da consultoria interna de Recursos Humanos. São elas: o consultor interno elabora os diagnósticos, tem participação nas decisões e propõe alternativas adequadas, por meio de análises e planejamento. Isso agrega valor às ações de RH. Pode-se fazer um paralelo com a teoria de Lara (1993 apud RENGEL, 2002), pois para ela a consultoria é entendida como um serviço de assistência para as empresas, que deve ser independente, objetivo e desenvolvido por indivíduos que tenham a qualificação para ajudar na busca da identificação e análise dos problemas ou das oportunidades para os clientes. Além de recomendar soluções e sugerir ações, no que diz respeito aos problemas envolvidos, podem também ajudar, quando convocados pela empresa, na implantação dessas soluções. Logo, pode-se entender que o consultor interno elabora as suas soluções por meio de diagnósticos, depois faz uma análise para saber se elas representam uma ameaça ou oportunidade para a empresa, recomendando as medidas a serem tomadas, e isso foi uma vantagem para a empresa em estudo.

Elizenda Orlickas (2001) realizou um estudo de caso sobre a Solvay do Brasil S.A., uma indústria química que tem a sua origem na Bélgica, instalada no Brasil desde 1941. O principal benefício da consultoria interna é a proximidade com o cliente interno, mas também se deve levar em consideração a redução de custos, a melhoria no serviço e o enxugamento da estrutura da organização. Pode-se fazer um paralelo com a teoria de Elizenda Orlickas (2001) que diz que a implantação da consultoria interna na área de Recursos Humanos apesar de gerar um custo maior, pode gerar uma redução da sua estrutura (hierarquia) da área, o que leva a uma diminuição de custos. Pode-se compreender que o maior benefício foi a aproximação maior do consultor interno com o cliente, mas que deve levar em conta o *downsizing* (enxugamento) dos níveis hierárquicos da organização, o que leva a um abatimento dos custos.

De acordo com Elizenda Orlickas (2001) o consultor interno tem que ter uma visão global das questões e, por estar mais próximo do cliente, o consultor tem que ser multifuncional, o que acarreta uma observação maior das necessidades dos clientes. Pode-se fazer uma comparação dessa teoria com um estudo de caso realizado pela autora sobre a Basf, empresa que atua no setor químico e é de origem alemã. A vantagem de implantação de consultoria interna de Recursos Humanos é que os consultores internos estão se preparando para tornarem-se multifuncionais trocam conhecimentos, informações e experiências como especialistas em seleção, recrutamento, salários, ao interagirem com os outros consultores. Com isso, entende-se que o consultor interno tende a ser multifuncional, ou seja, conhecer um pouco de cada área, mas ser especialista em uma determinada área, isso gerou para a empresa um benefício.

Elizenda Orlickas (2001) realizou um estudo de caso sobre o McDonald's, uma empresa de *fast food*, presente no Brasil desde 1979, com o seu primeiro restaurante localizado no Rio de Janeiro. Cada estabelecimento do McDonald's tem um faturamento de dois a três milhões de dólares em vendas anualmente. Um benefício da consultoria interna para a empresa é o enfoque maior com as necessidades do cliente interno, pois se eles estão satisfeitos com o seu trabalho, logo o seu atendimento com o cliente externo vai possuir uma qualidade maior, do que se ele trabalhasse insatisfeito. Isso

pode gerar uma vantagem competitiva para a organização. Pode-se fazer uma relação com a teoria de Elizenda Orlickas (2001) que diz que para implantar a consultoria interna na área de Recursos Humanos é necessário fazer com que as informações da empresa sejam descentralizadas. Isso facilita o trabalho do consultor interno porque ele dirige toda a sua atividade para atender as necessidades do cliente interno, aproximando-se mais dos funcionários e analisando as suas reais necessidades. Com essa análise ela pode aplicar com eficiência as informações obtidas que visam o desenvolvimento da estratégia global. Logo, pode-se entender que como o consultor interno tem uma proximidade com o cliente interno, ele enfoca o seu trabalho para as necessidades reais do cliente, com isso ele pode fazer uma análise com dados mais claros e objetivos que tem como fim o desenvolvimento geral da empresa, ou seja, funcionários satisfeitos trabalham melhor, o que leva a uma qualidade no atendimento, e isso é bom para a imagem da empresa.

O estudo de caso realizado por Elizenda Orlickas (2001) sobre a Du Pont do Brasil S.A., indústria presente no Brasil há sessenta anos e que atua no ramo químico. Um dos benefícios dos consultores internos para a área de Recursos Humanos da empresa foi o foco nas necessidades do cliente (interno ou externo), fazer com que a alta direção esteja comprometida com esse processo desde a sua implantação, ou seja, estar lado a lado com a consultoria interna, e estar conectado ao negócio, fazer parte da decisão. Isso está gerando maior eficácia tanto para o RH quanto para a empresa. Para Elizenda Orlickas (2001) há resistências no processo de implantação da consultoria interna de Recursos Humanos, pois é um processo que exige mudanças. Para que isso não se torne um risco, é necessário que seja implantado de forma adequada, principalmente com o comprometimento dos executivos da empresa, para passar confiança aos funcionários. Com isso, pode-se entender que um dos motivos para que o processo de consultoria interna fosse eficaz e gerasse benefícios para a empresa, foi o comprometimento da diretoria, desde a sua implantação, nesse processo, pois os consultores internos devem ter o apoio dos executivos para que eles caminhem de acordo com a estratégia da empresa, tornando-a eficaz.

Elizenda Orlickas (2001) fez um estudo de caso sobre a Visa International, “o maior sistema de pagamentos do mundo”, que tem presença

no Brasil desde 1968. Pode proporcionar serviços de apoio e auxílio para as instituições financeiras no Brasil. O maior benefício do consultor interno para a organização foi a aproximação dele com o cliente, acompanhando-o no dia-dia, recebendo vários dados e informações que são úteis para analisar as reais necessidades do cliente. De acordo com Djalma de Pinho (2004) o consultor interno presta serviços para as várias áreas da empresa em que trabalha. Como vantagens, podem-se apontar a presença diária, com maior acessibilidade aos funcionários. Logo, pode-se entender que benefício da consultoria interna para a empresa foi a presença do consultor no dia-dia do cliente, tornando-o mais acessível para analisar as necessidades do cliente.

#### 4. CONCLUSÃO

O presente trabalho pretendeu demonstrar a existência de benefícios oriundos da Consultoria Interna para as empresas a partir de estudos de caso de algumas empresas específicas, o que culminou com a constatação dos seguintes benefícios: a aproximação do consultor interno com o cliente, pois a compreensão das necessidades é maior, o que leva a resolver problemas com rapidez; o consultor interno elabora os diagnósticos, tem participação nas decisões e propõe alternativas adequadas, por meio de análises e planejamento; a redução de custos, a melhoria no serviço e o enxugamento da estrutura da organização; os consultores internos estão se preparando para tornarem-se multifuncionais trocam conhecimentos, informações e experiências como especialistas em seleção, recrutamento, salários, ao interagirem com os outros consultores; o enfoque maior com as necessidades do cliente interno, pois se eles estão satisfeitos com o seu trabalho, logo o seu atendimento com o cliente externo vai possuir uma qualidade maior, do que se ele trabalhasse insatisfeito; a alta direção tem que ser comprometida com o processo de consultoria interna desde a sua implantação, ou seja, estar lado a lado com os consultores, para tornar a empresa eficaz.

Esse resultado foi atingido porque tiveram como ponto de partida a busca de um conceito de Consultoria Interna que revelasse as suas várias faces, extraindo do material bibliográfico consultado as diferentes perspectivas doutrinárias sobre a questão.

Em seguida, passou-se a identificar, um a um, os diversos benefícios derivados da Consultoria Interna, objetivo que foi alcançado com a análise dos estudos de caso realizado por Elizenda Orlickas (2001) sobre algumas empresas pioneiras na implementação da Consultoria Interna. Por fim, os referidos benefícios foram analisados a partir de uma perspectiva mais prática, sem, contudo, perder a relação paralela com a teoria, o que culminou com a confirmação do caráter benéfico de sua aplicação no âmbito das organizações empresariais.

A ausência de diversidade bibliográfica constituiu obstáculo a ser vencido na elaboração da presente monografia. Em que pese a relevância do tema,

ainda há pouco material científico disponível para uma análise mais profícua da questão.

Daí a relevância do presente trabalho para atrair as atenções para um instrumento à disposição das empresas no desenvolvimento de suas atividades, ainda insuficiente inexplorado, mas que, quando corretamente utilizado, pode acarretar inúmeros benefícios na consecução dos objetivos da empresa.

Com a finalidade de abrir caminhos para estudos mais aprofundados, o presente trabalho – com caráter eminentemente descritivo – abre espaço para o desenvolvimento de pesquisas mais avançadas sobre a utilização dos serviços de consultoria no âmbito interno das empresas.

## REFERÊNCIAS

BERTI, Anélio. *Diagnóstico empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Ícone, 2001.

BLOCK, Peter. *Consultoria, o desafio da liberdade: coragem, confiança, parceria e implementação da qualidade em todas as decisões*. São Paulo: Markron Bokks do Brasil LTDA, 1991.

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

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar um Projeto de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar um Projeto de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. *O Método Fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta*. São Paulo: Futura, 2001.

PINHO, Djalma de. *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, métodos e práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RENGEL, Ramos. *Consultoria Organizacional em micros e pequenas empresas: um estudo nas micros e pequenas empresas industriais de Lages*. 2002. Dissertação (Mestrado)- Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.