

Consultoria interna em recursos humanos: O estado da arte em publicações brasileiras

Internal consulting in human resources: the State of the art in Brazilian publications

Cátia Terezinha Ligocki VENTURELLA [1](#); Cristhianne Kayser BOSSLE [2](#)

Recibido: 21/09/16 • Aprobado: 15/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2 Revisão bibliográfica](#)
 - [3 Metodologia](#)
 - [4 Dados e resultados](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Este estudo objetivou uma pesquisa sistemática sobre Consultoria Interna em Recursos Humanos, a partir de publicações brasileiras. A pesquisa bibliográfica foi qualitativa e quantitativa: apresenta o teor da publicação e a quantidade de material encontrado sobre essa nova perspectiva no mundo organizacional. Além disso, o estudo aponta para as características do profissional dessa área, seu papel como consultor e demandas perante esse novo perfil. Os resultados indicam que o sucesso desse modelo está ligado à clareza na implementação, comunicação transparente e reestruturação da área de recursos humanos, que se torna estratégica.

Palavras-chave: Consultoria interna, Recursos humanos, Publicações brasileiras

ABSTRACT:

This study aimed to systematic research on Internal Human Resources Consulting , pa from Brazilian publications . The bibliographical research was qualitative and quantitative : displays the publication of content and the amount of material found on this new perspective in the organizational world. In addition, the study points to the professional features of this area , its role as a consultant and demands before this new profile . The results indicate that the success of this model is connected to the clarity of implementation , transparent communication and restructuring of human resources , which becomes strategic .

Keywords: Internal consulting, human resources, Brazilian Publications

1. Introdução

Entende-se que é necessário aproximar os colaboradores e gestores com a área de Recursos Humanos para, a partir da confiança adquirida por ambos, iniciar um processo de melhorias

com vistas a aumentar a eficácia das pessoas e dos processos, o que vai contribuir para alavancar os resultados da organização. Um dos formatos possíveis para que este alinhamento ocorra é a consultoria interna. Para Bitencourt *et al.* (2010), a consultoria interna se insere como um novo cargo nas organizações, cuja atividade se dá em resposta às exigências do atual cenário empresarial, pois indica um novo formato de trabalho, pelo menos no que se refere ao fato de estar inserida no ambiente organizacional, e de sua prática ter sido alicerçada nos princípios da consultoria externa. Nesse contexto, surge a questão central que norteia o presente estudo: descrever o estado da arte da produção acadêmica e artigos científicos em consultoria interna em publicações no Brasil. O objetivo geral constituiu-se em apresentar o estado da arte que investiga o que está sendo estudado sobre Consultoria Interna em Recursos Humanos em organizações de todos os segmentos, a partir das publicações brasileiras.

2. Revisão bibliográfica

A busca por otimização e acompanhamento da complexidade econômica, mercadológica e de concorrência, instiga situações incertas no contexto organizacional. O crescimento da demanda por competências e as instabilidades do mundo empresarial ocasionam conflitos dentro do sistema-cliente que alavancam a busca por ajuda externa. (MOURA *et al.*, 2010). É nesse contexto que a área de recursos humanos evoluiu e ocasionou uma valorização e aumento progressivo do trabalho de consultores. Com essa evolução as antigas atitudes de RH, guiadas no modelo burocrático e estabelecidas em departamentos como pessoal, seleção e treinamentos, estão abrindo espaço para formas mais criativas e flexíveis de prestação de serviços, nas quais se sobressai a consultoria de RH. (CASTRO *et al.*, 2002).

O principal objetivo da consultoria é diagnosticar as necessidades dos clientes, analisar os processos, para então, identificar soluções e recomendar ações de melhoria. O consultor, a partir do conhecimento das informações fornecidas pelo cliente, consegue viabilizar e implantar projetos de acordo com a real necessidade de cada cliente. (ORLICKAS, 1998). Moura *et al.* (2010) afirmam que o consultor deve atuar de maneira que instigue autonomia em seu cliente. O intuito é os clientes se tornarem independentes em relação ao consultor, conseguindo ao final da consultoria tomarem decisões por conta própria. Para que isso ocorra o cliente deve aprender com o consultor, desde o início da intervenção a relação deve ser de ajuda e de aprendizagem, de forma que o cliente tome posse do conhecimento gerado e seja capaz de guiar o destino da organização. Hirschle; Almeida; Feitosa (*apud* Moura *et al.*, 2010).

2.1. Consultoria interna

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

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

Atualmente o desenvolvimento das atividades do consultor de gestão de pessoas é mais significativo e complexo. Indiferente da modalidade em que atua, ele deve compreender

profundamente a realidade do cliente. Isso inclui: o posicionamento estratégico da organização no setor da economia, os concorrentes, a cadeia produtiva, os principais interlocutores, os acionistas e os investidores do seu nicho empresarial. É necessário que o consultor conheça profundamente a história da empresa, cultura, visão, prioridades estratégicas, competências essenciais, o modelo de gestão utilizado, seus sistemas de remuneração e recompensa. (CASTRO *et al.*, 2002).

Um dos principais e importantes argumentos em favor da utilização da consultoria interna nas organizações é a redução de custos em projetos realizados internamente pelos profissionais da área, os consultores internos. As soluções mais adequadas à realidade da empresa para as dificuldades existentes, possibilidade de acompanhar a implementação de um projeto e o conhecimento e a familiaridade com estruturas organizacionais, são alguns dos aspectos positivos quanto a inserção da consultoria interna nas empresas. (BITENCOURT *et al.* 2010).

3. Metodologia

Inicialmente foi realizada pesquisa nas bases de dados em revistas brasileiras de publicação da área de administração e recursos humanos, com intuito de localizar artigos sobre o assunto abordado. Na tabela 5 constam as revistas pesquisadas, totalizando 20 revistas nacionais com publicações ou menções sobre consultoria interna, dentro do período dos últimos 10 anos, iniciando no ano de 2015. Nas revistas foi realizada pesquisa edição, totalizando 658 edições vistas e nestas foram localizados 16 artigos. Em seguida a pesquisa estendeu-se para busca de monografias, teses e dissertações, porém foram encontradas apenas uma monografia e três dissertações. Chamou atenção o ano de publicação de uma das dissertações, que data 1997, considerada precursora do estudo sobre o assunto. Seguindo com a busca, localizou-se um site de uma instituição da área de recursos humanos com estudos com artigos sobre consultoria interna, aonde foram encontrados quatro artigos, todos do ano de 2008.

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

Tabela 1 – Revistas pesquisadas

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

Fonte: dados da pesquisa

4. Dados e resultados

Neste estudo, foram estabelecidas as principais revistas para busca, porém novas fontes foram surgindo, enriquecendo o conteúdo abordado. Iniciou-se com pesquisa pelas bases de dados na Revista TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade, em seguida pesquisou-se a RAE – Revista de Administração de Empresas, após a RAC – Revista de Administração Contemporânea, a Revista RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, buscou-se a Revista READ – Revista Eletrônica de Administração, seguindo para pesquisa na Revista FACEF do Centro Universitário de Franca/SP, foi realizada busca na Revista RAP – Revista de Administração Pública e na Revista Gestão e Produção, está direcionada a base de dados do Scielo. Buscou-se artigos na Revista Economia e Gestão, Revista RCA – Revista de Ciências em Administração.

A tabela 2, a seguir, apresenta todas as revistas pesquisadas com a respectiva quantidade de artigos abordando de alguma forma o tema Consultoria Interna em RH, no período definido, que totalizaram 16 artigos publicados.

Tabela 2 – Revistas pesquisadas e quantidade de artigos encontrados

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

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Assim como os dados encontrados foram tabulados por revista, num segundo momento foram compilados de acordo com o ano de publicação, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 - Anos e quantidade de artigos encontrados

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

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

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

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

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

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

Na busca pelo Google acadêmico localizou-se um artigo sobre consultoria interna, o qual remeteu para o site da ABRH-RS, entidade de classe que congrega os profissionais da área de recursos humanos, abordando temáticas de estratégia, *coaching*, treinamento e desenvolvimento e comunicação. Foram localizadas publicações apenas na primeira edição do grupo de estudos sobre gestão estratégica em RH no ano de 2008, totalizando três artigos relacionados. A seguir encontra-se a descrição de todas as publicações encontradas.

Analisando-se a publicação de Mancia “Os desafios do modelo de consultoria interna: uma

experiência gaúcha”, percebe-se a consultoria interna como maneira das organizações buscarem agilidade em seus processos e apoio à gestão. Segundo a autora, para as empresas que se preocuparam em planejar a implantação o resultado foi positivo, já para os consultores esse modelo de trabalho trouxe um crescimento profissional considerável, mesmo com dificuldades de ordem subjetiva e emocionais encontradas, estas nem sempre suportadas pelas organizações. Surge, de acordo com a dissertação, o profissional com qualificações múltiplas, dando suporte aos processos de mudança nas instituições. Ainda segundo a autora, os principais objetivos da implantação são: maior suporte ao negócio da empresa; visão voltada para o cliente; modernização da área de RH; maior agilidade aos processos internos. Mostrou que a autonomia dos consultores é limitada, que os profissionais estão bem qualificados em relação à formação acadêmica, porém em relação à formação específica não houve preocupação das empresas, apenas duas desenvolveram seus profissionais em treinamentos específicos. A autora apresenta alguns resultados obtidos com a implantação: aproximação da linha e *staff*, melhoria dos processos organizacionais, melhora na comunicação, maior e melhor integração entre a área de recursos humanos, melhora da qualificação, comprometimento e responsabilidade dos consultores.

O artigo “Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?” dos autores Cançado; Coutinho; Almeida e Sant’anna tem como objetivo analisar o desempenho do RH. De acordo com o estudo de caso aplicado em uma grande indústria têxtil nacional, para transformar esse setor em uma área estratégica, o profissional deve exercer múltiplos papéis e aumento do foco da gestão de RH, para isso o setor precisa estar alinhado e afinado com seus clientes internos. Os autores ressaltam a importância do RH assumir o papel de um consultor especializado, atendendo demandas dos gerentes no que tange à gestão de pessoas.

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

No artigo chamado “Analisando o impacto da consultoria interna no setor público”, escrito por Moura e Souza, foram apresentados benefícios para o setor público de Pernambuco na implantação do modelo de consultoria interna. As principais contribuições do modelo foram: elaboração de soluções adequadas ao setor público, possibilidade de os servidores assumirem cargos gerenciais e atuarem na formulação e implementação de políticas públicas de forma mais eficaz. Conforme a pesquisa a consultoria interna oferece aos consultores a oportunidade de avaliar e refletir sobre os processos de mudança e eles próprios solucionarem os problemas. Seguem os principais benefícios elencados pelos servidores de acordo com o artigo (do menos importante para o mais importante): valorização do servidor público, entendimento da realidade da administração pública, economia para os cofres públicos, acompanhamento de todas as etapas de intervenção, rapidez nas soluções e exclusividade no atendimento.

A dissertação “Consultores externos ou internos para melhorar a ambiência organizacional? Eis a questão!” de Schreiner, traz o impasse do gerente de um setor específico quanto às ações a serem realizadas para melhorar a ambiência organizacional. Tendo em vista que na pesquisa realizada esse setor teve no índice de satisfação dos empregados a pior nota, foi disponibilizada a ferramenta de uma consultoria externa para auxiliá-lo nas ações de melhoria. O gerente deveria decidir se contrataria a consultoria externa ou se buscaria apoio dos consultores internos do RH para melhorar os índices.

Em artigo com o título “Evolução dos Recursos Humanos: é uma situação real?”, escrito por Vasconcelos, o objetivo foi a análise das mudanças ocorridas na administração de recursos humanos em diversas organizações no Brasil no âmbito da remuneração, benefícios e valorização humana. A autora salienta a importância da área estar alinhada às estratégias organizacionais e, como tendência, traz a consultoria interna de recursos humanos para integrar o RH aos negócios da organização.

Em “Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)” escrito por Wood Jr., Tonelli e Cooke: esse artigo traz uma evolução histórica da Gestão de Pessoas no Brasil, os autores argumentam que a GRH se deu a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro, esse movimento incluiu a introdução do *management* como ideologia e como conjunto de práticas administrativas. Segundo o artigo, no decorrer de 1980 a 2010 a Gestão de Recursos Humanos torna-se estrategicamente importante para as organizações, respondendo às demandas empresariais, as áreas de RH adotam estruturas descentralizadas, com isso são criados postos de trabalho para consultores internos, atuando na linha de frente dos negócios.

Seiffert, em 2011, apresenta em sua dissertação a consultoria interna como necessária para a certificação de acreditação, pois os consultores possuem competência técnica, visão horizontal da organização e conhecimento de seus produtos e processos. Segundo a autora, a consultoria interna realizada empoderou os profissionais mediante o acesso ao conhecimento teórico e a vivência prática. Com essa experiência junto à consultoria foram dadas ferramentas para o grupo exercer a profissão de modo mais seguro.

Os autores Fernandes, e Pires publicaram em 2012 o artigo “O bibliotecário consultor: perfil profissional”. Esse artigo traz a importância dos serviços prestados no ramo da consultoria voltado para o bibliotecário. Os autores apresentam os tipos de consultorias aplicáveis na prática biblioteconomia – Consultoria Organizacional, Consultoria Autônoma, Consultoria Associada, Consultoria Externa, Consultoria Exclusiva e Consultoria Interna.

No artigo “A consultoria interna como espaço para conversão do conhecimento”, da autora Freitag, é ressaltado o potencial de conversão do conhecimento situado na prática da consultoria interna. Foi identificada a consultoria interna como facilitadora da conversão colaborativa e da aprendizagem; o conhecimento é convertido de tácito em tácito; existem limites de aprendizagem em função dos programas formais da empresa.

Em o artigo publicado por Alberton, Mancia e Borba, chamado “O Papel do Consultor Interno de Recursos Humanos” é apontado que existem distorções entre o papel do consultor e dos gestores. De acordo com os autores o consultor tem como principal responsabilidade ajudar seus clientes internos a resolverem problemas de toda ordem (tecnológica, mercadológica, estrutural, cultural, operacional, comportamental, etc.) e sua atuação é técnica e exerce papel de influência. Os autores concluem que existe muito espaço para avanço desse modelo de trabalho, que deve haver a noção de que os resultados se conseguem lentamente e que o RH deve alinhar as estratégias e ações para que se obtenha sucesso na implantação da consultoria interna.

Freitag e Girardi, em publicação intitulada “Consultoria Interna de RH em uma empresa de Pequeno Porte”. Identifica-se que o processo de implantação da consultoria interna não foi formalizado e a consultoria interna, propriamente dita, não foi implantada de maneira correta. Mesmo sem a formalização necessária, os autores consideram que foi realizada uma inovação na empresa estudada e que é possível a implantação desse modelo de trabalho em uma organização de pequeno porte. Diante do artigo apresentado há a recomendação dos autores do empenho em relação à adesão da diretoria na implantação através da apresentação dos resultados obtidos e da real formalização da Consultoria Interna de RH.

“A consultoria interna de Recursos Humanos como prática catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional” foi escrito por Girardi, Lapolli e Tosta. De acordo com o artigo a consultoria interna de recursos humanos tem sido a maneira encontrada para buscar mais

agilidade nos processos de gestão de pessoas, estes capazes de potencializar as mudanças, a energia e o conhecimento das pessoas, melhorar a estruturação organizacional, a velocidade e a qualidade. De acordo com os autores, o consultor interno de RH atua como orientador da organização, em um processo de responsabilidade compartilhada e de desenvolvimento coletivo. Segundo o artigo, o conhecimento deve ser compartilhado, pressupondo quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Os autores Moura, Feitosa e Souza, publicaram em 2009 o artigo "Consultoria Interna: inspirando-se em Argyris para uma ação mais eficaz". Segundo os autores a consultoria interna se desenvolve sob um clima de conflitos, pressões e desgaste psicológico, tendo em vista esses desafios é imprescindível que o consultor interno estruture e organize a relação consultor-cliente, para tornar as situações mais manejáveis. Outro ponto importante, salientado no artigo, é um ambiente onde se favoreça a aprendizagem e o desenvolvimento do cliente do consultor, com isso se potencializa a qualidade dos resultados obtidos.

Com o título de "Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar", escrito por Carapajó e Lira, o componente humano se faz crítico como fator de sucesso nesse ambiente e para assessorar os gerentes um profissional de RH atuando como consultor os deixará com melhores condições de desenvolver o papel estratégico na organização. De acordo com o artigo, os gerentes de linha não vinham demonstrando resolutividade nas questões relacionadas à gestão de seus colaboradores, para isso a equipe resolveu inovar implantando um trabalho de consultoria interna. Analisando os resultados, a implantação da consultoria interna vem para permitir que o administrador hospitalar consiga efetivamente se dedicar a assuntos estratégicos e os consultores o apoiem em questões do dia a dia da gestão, proporcionando maior integração entre gestores e liderados, aumentando a satisfação dos funcionários por serem valorizados e permite que a própria organização consiga cumprir melhor sua missão.

O artigo "Novas tendências da área de recursos humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças", escrito por Nunes e Oliveira, traz as principais mudanças da área de RH. Os autores afirmam que a área de recursos humanos não só apresenta as novas tendências, mas principalmente passa por processos de mudança e não de extinção. Um dos itens mais citados pelos autores no processo de mudança é o RH assumir o papel de consultor interno para melhor desenvolver as relações de trabalho, para que se desenvolva com qualidade o treinamento torna-se imperativo para os profissionais que assumirão o papel de consultores.

O artigo "O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses", escrito por Girardi, Souza e Girardi. Nele, os autores trazem a liderança como desafio às organizações e tendo importante papel na gestão do conhecimento, salientam que o RH assume postura sistêmica e estratégica, atuando como consultoria interna, com seus processos alinhados à estratégia organizacional e integrados entre si. Tudo isso com o intuito de promover a inovação, competitividade e desenvolver o conhecimento. De acordo com o artigo, o RH capta e mantém os talentos e, em uma relação de parceria com os gestores, busca adequar estrutura, estratégias, processos e pessoas para alcançar os objetivos das organizações, sempre atuando de forma sistêmica. Os autores afirmam que com o RH trabalhando com o modelo de consultoria interna, auxilia os gestores no desenvolvimento da liderança, o qual é importante para o envolvimento dos indivíduos, inovação, criatividade e competitividade da organização.

Na dissertação de Huber, com o título "O enfoque da gestão de recursos humanos no modelo de consultoria interna: análise do caso de uma cooperativa de serviços médicos", a autora afirma que a consultoria interna é uma tendência das organizações em busca de maior agilidade nos seus processos, obtendo papel importante nas áreas-meio, como atividade de cunho mais intelectual e de apoio à gestão. Ela trouxe, também, que no que tange ao modelo de consultoria interna de RH que a implementação do planejamento estratégico trouxe maior segurança e assertividade às ações da área. Salienta que existe uma necessidade de

desenvolvimento dos profissionais da área de recursos humanos e dos gestores de linha como efetivos gestores de equipes.

O artigo publicado em 2013, com o título "A consultoria interna de RH na visão dos clientes internos", por Burtet, Engel e Alberton. Chamou atenção pela pesquisa ser apresentada na visão do cliente interno sobre o modelo de consultoria interna, o artigo discorreu sobre as limitações da prática, mostrou os aspectos relevantes da relação entre cliente e consultor e seu objetivo central mostra a percepção de lideranças sobre a consultoria interna e, de posse dessas informações, o que o RH pode fazer para obter uma atuação mais expressiva na prática da gestão organizacional. Houve referência à falta de preparo dos atuais consultores internos e descontentamento à forma como essa perspectiva é praticada na empresa que atuam. Outro item de descontentamento apresentado, foi a sobrecarga de trabalho dos consultores e as condições de trabalho oferecidas pela empresa para atendimento ao objetivo da proposta de trabalho. Uma limitação importante que apareceu na pesquisa é o excesso de burocracia e políticas inflexíveis da área de RH. Por fim, há indícios de que, se bem entendido e implantado, esse modelo pode contribuir muito para a gestão nas organizações.

A autora do artigo "Desenvolvimento e Lucratividade nas Organizações", Ferraz, traz a visão de que se bem administradas e geridas as pessoas podem alavancar os resultados da organização e o verdadeiro capital das empresas é o capital humano. Segundo o artigo fundamental um total envolvimento da gerência e da equipe, ter ênfase em espírito de grupo e de equipe, ter transparência em todos os procedimentos, transformar a área de serviços em uma área de consultoria interna, ter intensa ligação com o negócio da empresa, com essas práticas o RH consegue obter êxito no seu desenvolvimento. Afirma, também, que o profissional de RH almejado pela empresa é aquele que possui um conhecimento multidisciplinar, superando a visão de especialista e apresenta um conhecimento abrangente.

Na Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) tem grupo de estudos sobre assuntos relacionados à Gestão Estratégica de RH, lá foram encontrados quatro estudos sobre o tema Consultoria Interna, curiosamente todos de 2008. a) Daldon apresenta o estudo "Consultoria Interna de RH: uma tendência em Recursos Humanos", onde salienta a tendência do uso desse modelo nas organizações, comenta sobre as mudanças do papel do RH de tarefeiro para estratégico. Segundo a autora, a consultoria interna busca resultados e o alinhamento dos objetivos de cada área da empresa, dando suporte ao gestor na resolução de problemas. b) No estudo de Goulart e Marques, "Consultoria Interna e Consultoria Externa de RH", dizem que as consultorias internas e externas são ferramentas estratégicas usadas atualmente por organizações. Segundo as autoras, a consultoria interna atua com foco no plano individual, planejamento de carreira, abordagens do processo nas relações interpessoais. c) A autora do estudo "Modelo de consultoria interna de RH", Samrsla, traz um pouco da história da consultoria interna. Lembra que, na década de 90, o ambiente empresarial foi marcado por incessante competitividade para fins de sobrevivência no meio corporativo. Nesse contexto as empresas adotaram um novo modelo de gestão: a consultoria interna de RH, contando com profissionais habilitados, com postura, posição e poder de influência sobre pessoas e grupos. Segundo a autora, esse profissional deve possuir certas habilidades como conhecimento geral e específico, habilidade de relacionamento interpessoal, atitude e experiência. d) No estudo apresentado por Schneider e Poli, "Consultoria interna x Consultoria externa: Qual o melhor caminho? é abordado o melhor caminho para a organização. Segundo as autoras, a escolha do modelo depende da estrutura da organização e de sua real necessidade, podendo iniciar com uma e dar continuidade com a outra. Elas apresentam a necessidade do RH ser estratégico para implantar algum dos dois modelos e mencionam que deve ser avaliado o atual momento da empresa e prezar, acima de tudo, pelo profissionalismo da pessoa que será consultor, seja interno ou externo.

A seguir, na tabela 4, é apresentada a relação dos artigos e dissertações apresentados de acordo com o ano e o local publicados.

Tabela 4 – Relação de publicações

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

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

5. Considerações finais

A partir das publicações apresentadas, percebe-se o grande desafio que os profissionais e as empresas enfrentam com o trabalho de consultoria interna. No caso das organizações, um dos principais desafios é a resistência dos colaboradores e dos gestores em relação a esse modo de trabalho. Por isso, é fundamental uma adequada estruturação desse modelo e a comunicação clara e transparente em relação ao que se espera dos consultores e clientes, afinal ambos tem responsabilidades para que esse estilo de trabalho seja eficiente para a organização.

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

De acordo com as pesquisas, a maioria das pessoas que trabalha ou já trabalhou com esse modelo organizacional considera pertinente para o crescimento da empresa, e também, para a evolução da carreira do consultor. Para a consultoria interna ser assertiva, precisa haver um planejamento e entendimento desse conceito. É preciso entender que o profissional não é um especialista, mas sim um generalista que apoia a liderança nas tomadas de decisão.

Para que esse modelo se torne referência, a área de recursos humanos precisa estar integrada

com o restante da organização e principalmente estar alinhada com os objetivos estratégicos da mesma. Com isso a consultoria interna consegue proporcionar o suporte necessário para as questões de mudança organizacional, otimizar os processos, aplicar planos de melhorias e integrar-se com todas as áreas.

Referências

- ALBERTON, Diego Marocco; MANCIA, Lídia Tassini; BORBA, Paula Martyl. (2009) O papel do consultor interno de recursos humanos. **Anpad**, São Paulo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- BITENCOURT, Claudia et al. (2010) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- BURTET, Cecília Gerhardt; ALBERTON, Diego Marocco; ENGEL, Denise Trauttmann.(2013) A consultoria interna de RH na visão dos clientes internos. **XVI Semead**, São Paulo. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=866. Acesso em: 14 jul. 2015.
- CANÇADO, Vera; COUTINHO, Paulo Trajano; SANT'ANNA, Anderson de Souza. (2005) Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? **Anpad**, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA467.pdf. Acesso em: 15 jul. 2015.
- CARAPAJÓ, Adriana Baptista de Almeida; LIRA, Rodrigo Anido. (2010) Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o administrador hospitalar. **Anpad**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1134.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- CASTRO, Alfredo de. et al. (2002) **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente.
- CODA, Roberto, CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; Garcia, Mauro Neves. (2006) Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Facef**, Franca. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2015.
- DUTRA, Joel Souza.(2010) **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.
- ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. (1999) **Consultoria interna**. Salvador: Casa da Qualidade.
- FERNANDES, Enila Nobre Nascimento Calandrini; PIRES, Erik André de Nazari. (2012) O bibliotecário consultor: perfil profissional. **Biblionline**, João Pessoa. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/12285>. Acesso em: 14 jul. 2015.
- FERRAZ, Roberta Taconi. (2013) Desenvolvimento humano e lucratividade nas organizações. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 62-74. Disponível em: <http://www3.brazcubas.br/ojs2/index.php/dialogos/article/view/13>. Acesso em: 12 jul. 2015.
- FREITAG, Barbara Beatriz; GIRARDI, Dante. (2009) Consultoria interna de RH em uma empresa de pequeno porte. **ANPAD**, São Paulo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2073.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- FREITAG, Maria Salete Batista.(2010) A consultoria interna como espaço para conversão do conhecimento. **Anpad**, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1766.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2015.
- GALVÃO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; TREVISAN, Maria Auxiliadora. (2004) Revisão Sistemática-Recursos que Proporciona a Incorporação de Evidências na Prática da Enfermagem. São Paulo: **Rev Latino-am Enfermagem**, vol 12, n. 3, pp 549-56.
- GIRARDI, Dante Marciano; LAPOLLI, Édis Mafra; TOSTA, TONATTI, Kelly Cristina Benetti (2009).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SEIFFERT, Leila Soares. (2011)**Modelo de consultoria interna para o preparo de unidades hospitalares para a certificação de acreditação**. Dissertação (Enfermagem) – Programa de

Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em <http://www.ppgenf.ufpr.br/DISSERTA%C3%87%C3%83OLEILASOARESSEIFFERT.pdf>. Acesso em: 8 julho 2015.

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

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

1. Possui graduação em Psicologia (1993), Especialização em Administração com ênfase em Serviços (1999), Mestrado em Educação (2002), títulos conferidos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Vinculou-se à UNISINOS como professora em 2000, onde exerce atividades como docente em cursos da Escola de Gestão e Negócios e na Escola da Saúde da Unisinos, nas áreas de Psicologia do Trabalho e Organizacional e Administração de Recursos Humanos. Coordena os MBAs em Gestão de Pessoas e Gestão do Comportamento Organizacional da Unisinos. email: catialigocki@gmail.com

2. Possui graduação em Gestão de RH (2012) e MBA em Gestão do Comportamento Organizacional (2015), títulos conferidos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Atua como Analista de Recursos de Humanos em indústria da região metropolitana de Porto Alegre, com foco em todos os subsistemas da gestão de pessoas.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 01) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados