



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus “José Santilli Sobrinho”

**MARIANA MINETTO MALICIA**

**CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS:  
NOVA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RH**

Assis

2016

MARIANA MINETTO MALICIA

**CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS:  
NOVA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RH**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto Municipal de  
Ensino Superior de Assis, como requisito do  
Curso de Graduação em Administração.

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Ma.Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Área de Concentração:** Ciências Sociais Aplicadas

Assis

2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

MALICIA MINETTO, Mariana.

Consultoria Interna de Recursos Humanos: Nova atuação do Profissional de RH/ Mariana Minetto Malicia. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis/SP, 2016.40p.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Maria Beatriz Alonso do Nascimento  
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Consultoria empresarial. 2. Recursos Humanos. 3. Consultoria Interna de Recursos Humanos

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

# **CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS: NOVA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RH**

Mariana Minetto Malicia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Ma. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Analisador:** Prof. Dr. Claudiner Buzinaro.

Assis

2016

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me conceder sabedoria e discernimento para a realização de mais uma etapa da minha vida e a minha mãe Marisa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por minha vida, pela minha saúde e pela oportunidade de ter realizado mais uma graduação.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Bia que muito atenciosamente aceitou minha solicitação de orientação, agradeço por sua dedicação e carinho, que foram extremamente importantes para que eu pudesse realizar esse trabalho. Ao professor Claudiner, participante da banca de qualificação, pelas colocações e sugestões para o aprimoramento desse trabalho.

A minha mãe, por ter me motivado a ser batalhadora, honesta, bondosa, correta e por sempre demonstrar seu amor e orgulho por mim, ajudando, corrigindo e me guiando quando necessário, porém sempre me dando a opção de escolha.

Ao meu Tio Pedro Celso, que me incentiva a cada dia obter mais conhecimento e por sua ajuda financeira.

A minha irmã Elisa e ao meu noivo João Vitor que se mostram orgulhosos por mais essa realização em minha vida e por terem tido paciência comigo em dias de silêncio, ansiedade e tensão para o desenvolvimento deste trabalho.

“Não se amoldem ao padrão deste mundo, mas transformem-se pela renovação da sua mente.”

Romanos 12.2

## RESUMO

A Gestão de Pessoas e as novas técnicas de Recursos Humanos (RH) estão cada vez mais presentes em empresas de pequeno a grande porte. Porém, ainda existem desafios e práticas pouco explorados, as quais podem aprimorar tal área e fazer com que o RH se torne efetivamente parte estratégica da empresa. O presente trabalho abordará a prática da Consultoria Interna de Recursos Humanos, considerada como uma nova atuação do profissional da área.

Considerando tal tendência, apresentaremos a referida prática para que as empresas conheçam esse novo modelo de atuação e suas vantagens. Apresentaremos, também, o perfil do profissional e os benefícios de se ter um consultor interno de RH nas organizações.

Este trabalho consiste em duas abordagens: a) pesquisa bibliográfica, e b) levantamento de depoimentos de profissionais de empresas que trabalham com consultoria interna de RH.

Palavras-chave: Consultoria empresarial; Recursos Humanos; Consultoria Interna de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

People management and the new Human Resource techniques are more current in both small and large corporations scenario. However, there are still challenges and practices that has not been explored. These practices may enhance the area and can surely put Human Resources (HR) on the strategic part of the Corporation. This paper will focus on HR Internal Consultancy, considered as a new HR management professional practice.

Considering this trend, we will present the later practice, so the corporations can know more about this new plan of action and understand its benefits. We will also present the professional profile and demonstrate the benefits of having a internal HR consultant on management.

The present study consist of two approaches: a) bibliographic research and b) professional depositions of corporations who have worked with Human Resources Internal Consultancy

Key words: Company Consulting; Human Resources; Human Resources Internal Consultancy

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. EMPRESA .....	13
2.1. CONSULTORIAS NAS EMPRESAS.....	14
2.2. O QUE É UM CONSULTOR?.....	19
2.3. O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	22
2.4. CONSULTORIA DE RH.....	24
3. CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS (CIRH).....	25
3.1. VANTAGENS .....	26
3.2. PRÁTICAS.....	28
3.3. O PROFISSIONAL (HABILIDADES E COMPETÊNCIAS) .....	29
3.4. DEPOIMENTOS DE PROFISSIONAIS DE CIRH.....	33
4. EMPRESAS QUE UTILIZAM A CIRH.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Tempos atrás ouvia-se que a área de Recursos Humanos (RH) era apenas um custo para as empresas, da mesma maneira o colaborador, independente de qual área, também era visto dessa forma. Com o passar do tempo, a área de Recursos Humanos e seus clientes, ou seja, os colaboradores da empresa foram ganhando seu espaço que ainda hoje passa por transformações.

Empresas de diferentes segmentos e diversos portes entendem que é essencial ter um setor de RH estruturado, mesmo sendo para atender as práticas consideradas básicas, onde os subsistemas do RH são atendidos, ou tendo esse departamento estratégico com papel fundamental para atingir os objetivos. Seja para atender qualquer uma dessas demandas, as empresas começaram a considerar o referido setor indispensável, o que fez com que os profissionais se especializassem para melhor realizar seu trabalho. Cursos técnicos, graduações de nível tecnológico, especialização *Latu Sensu* são alguns dos meios que os profissionais buscaram para se adequar as exigências das empresas. Podemos encontrar também psicólogos e administradores exercendo papéis fundamentais para o andamento das tarefas prestadas pelo setor de RH.

Dentre várias tendências, novidades e modernas práticas voltadas a gestão de pessoas, encontramos uma em específico que se destaca, a Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Grande parte das empresas de sucesso, já identificaram a importância da qualidade da gestão de seus profissionais, onde o gestor tem papel fundamental no desenvolvimento de sua equipe e na conquista dos objetivos de seu departamento alinhados aos objetivos gerais da organização. Cabe ao RH se posicionar e antecipar essas tendências, fazendo com que o seu cliente interno, gestores, se tornem aptos para a posição de Gestores de Pessoas.

Pensando nessa tendência, esse trabalho tem o intuito de apresentar essa prática para os interessados e fazer com que as empresas conheçam esse novo modelo de atuação, bem como abordar conceito de empresa, consultoria, consultoria externa e

interna, consultoria de RH e Consultoria Interna de RH. Apresentar a prática de Consultoria Interna de Recursos Humanos (CIRH). Demonstrar suas vantagens e desafios. Descrever o perfil do profissional adequado para essa função.

O presente trabalho consiste em duas abordagens, o referencial teórico referente aos temas abordados e o levantamento de depoimentos de profissionais e exemplos de empresas que trabalham com a consultoria interna de RH, com o objetivo de despertar a curiosidade do leitor e proporcionar informações sobre o tema.

## 2. EMPRESA

Hoje a atuação profissional exige que as atividades sejam executadas de forma rápida, assim como respostas e soluções imediatas. Porém, para que as exigências sejam feitas é importante que se analise a melhor forma de atuação, conforme as necessidades. Por isso não podemos deixar de apresentar o que se entende por empresa, como funciona a administração de recursos humanos dentro das organizações, o papel de um consultor que tem por finalidade levantar diagnósticos e soluções e por fim onde todos esses conceitos poderão ser vistos juntos. Vamos começar falando sobre a organização.

Empresa, segundo o Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa (1998, p. 242) é: “1. Aquilo que se empreende; empreendimento. 2. Organização particular, governamental, ou de economia mista, que produz e/ou oferece bens e serviços, com vista, em geral à obtenção de lucros.”

Podemos então definir empresa como sendo um local onde existe uma ou mais pessoas que constituem o ambiente e exercem suas funções, que através dos seus produtos, bens ou serviços têm a intenção de obter lucro. Essas pessoas trabalham para atingir um objetivo comum, que é o desenvolvimento e a estabilidade do negócio.

Antigamente as empresas funcionavam conforme a forma de pensar do empresário, sem considerar as necessidades do mercado e a concorrência. Ao longo do tempo muitas empresas foram adquirindo novas práticas, adotando novas culturas, seguindo em direção à inovação.

Atualmente, muitas empresas tem as mesmas práticas de atuação. De qualquer forma a importância das empresas para a sociedade e para o país aumenta periodicamente. Ao se estabelecer no mercado uma empresa se torna responsável por parte de determinados índices econômicos, ao demandar mão de obra gera vagas de emprego, que podem levar a sociedade a buscar capacitação em cursos técnicos, profissionalizantes e graduações, para ocuparem essas vagas, dessa maneira estimula a educação no país e aumenta o índice de trabalhadores

registrados, o que faz com que o indivíduo contribua com a economia através do consumo de bens e serviços de outras empresas.

Para CHIAVENATO(2000, p, 25):

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando:

1. Há pessoas capazes de se comunicarem e que
2. Estão dispostas a contribuir com ação conjunta,
3. A fim de alcançarem um objetivo comum.

Assim, sabe-se o quão importante é para a empresa ter ao menos estes três quesitos atendidos de maneira efetiva. E também a importância das pessoas no ambiente organizacional. Quando a realidade apresentada é outra, algumas empresas optam por buscar ajuda em consultorias fornecidas por empresas e profissionais especializados nesse tipo de serviço.

## 2.1. CONSULTORIAS NAS EMPRESAS

Com o mercado volátil e alta concorrência as empresas com algum tipo de gap (lacuna) em determinada área ou com o intuito de inovar acabam optando pelo serviço de consultoria. Geralmente procuram por empresas especializadas ou profissionais autônomos com vasta experiência na área em que desejam.

Para OLIVEIRA (1996, p. 21):

Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Como citado pelo autor, a consultoria externa é a mais utilizada pelas empresas e em estudos, cujo intuito é realizar trabalhos com prazos determinados com alguns profissionais e em determinadas áreas da empresa, sem ter vínculo empregatício. Porém, mesmo sendo uma das mais conhecidas a consultoria externa não é a única a ser desenvolvida.

Existem diversos tipos de consultorias, como os citados por Zagui (2012):

- **Organizacional:** visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, inerentes à estrutura, ao funcionamento e à administração.
- **Autônoma:** atua em determinado projeto de forma independente, não vinculado a uma estrutura organizacional, mas por conta própria.
- **Associada:** possui determinada expertise. Outras consultorias buscam parcerias com outros profissionais para atender seu cliente na totalidade.
- **Externo:** o consultor não tem vínculo empregatício com o cliente, mas presta serviços a ele. Pode ter vínculo com a empresa de consultoria que está prestando serviço à empresa-cliente.
- **Exclusivo:** é um profissional que se dedica a oferecer aconselhamento e a conduzir projetos especiais de consultoria.
- **Interno:** é um funcionário interno que pode ocupar um cargo de nível técnico ou gerencial. Atua como um link entre o cliente interno e a direção da área.

Como pode-se verificar existem diversos tipos de consultorias, o que levou a prática a ganhar proporções maiores de mercado, segundo OLIVEIRA (1996. p. 23), “ A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo”. Esse tipo de serviço no Brasil tem aumentado muito, devido ao crescimento do parque empresarial e à necessidade de atualização rápida das empresas mediante a um mercado volátil e com muitos concorrentes.

De acordo com LEITE et al. (2005, p. 24) “consultoria não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização. ”

Isso faz com que a demanda por esse tipo de serviço seja constante, apresentando principalmente a consultoria externa e a interna.

A consultoria externa significa que a relação que o consultor tem com a empresa terá prazo determinado para acabar, que o consultor não possui nenhum vínculo empregatício com a organização o que podemos insinuar que é um tipo de parceria (LEITE et al., 2005, p. 46). A consultoria externa proporciona uma visão de fora da empresa, cujo olhar pode identificar pontos importantes que os colaboradores, gestores e administradores não enxergam. O consultor externo é contatado de acordo com sua especialidade que vai ser pertinente com o que a empresa necessita naquele determinado momento. Trazendo inovação, olhar crítico e liberdade para oferecer *feedbacks* (retornos) e apontar possíveis erros e mudanças que a empresa terá que passar, sem estar “contaminado” com pressupostos e dificuldades que os colaboradores levantam diante do cenário interno. Levantando as ações necessárias e sugestionando sua implantação para sanar o motivo de sua contratação.

A consultoria interna significa que a relação que o consultor tem com a empresa é através do vínculo empregatício, que esse faz parte do quadro de colaboradores da organização, tendo como cargo a função de exercer as tarefas de consultoria em seu próprio ambiente de trabalho (LEITE et al., 2005, p. 43). A consultoria interna é se identifica á uma atividade-meio, tal atividade é considerada como um serviço acessório, de apoio, que não é essencial, mas é necessário para que a organização atinja seus fins econômicos. No caso da consultoria interna se refere às atividades onde o consultor desenvolve, apoia e orienta os participantes do projeto, cuja ações proporcionam melhorias para as atividades fins, consideradas como um serviço essencial, que está diretamente ligada aos objetivos econômicos da organização. Exige um profissional qualificado para exercer tal função, sendo considerado um agente de mudanças e facilitador do desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores. Agindo de acordo com a cultura e buscando o mesmo objetivo que todos. Ajudando a disseminar a missão e visão da empresa, para que os colaboradores possam identificar, entender e agir diante dos fatos relacionados com o seu trabalho ou departamento que impactam na empresa como um todo.

Para melhor visualizarmos essas diferenças apresentamos na tabela a seguir as etapas de uma consultoria externa e interna:

<b>Fases</b>	<b>Consultoria Externa</b>	<b>Consultoria Interna</b>
<b>Fase de entrada</b>	Mais difícil aceitação; pode haver recusa no projeto.	Aceitação relacionada a relação entre as pessoas; sem recusas no projeto.
<b>Fase da contratação</b>	Elaboração de um contrato formal.	Contrato verbal.
<b>Fase do diagnóstico</b>	Primeiro contato; status, requer confiança	Menos status, mais confiança.
<b>Fase da intervenção</b>	Informação válida; escolha livre; muitas vezes sem continuidade.	Informação válida; escolha livre; com continuidade.
<b>Fase de avaliação</b>	Nem sempre acompanha o processo	Acompanha o processo até se institucionalizar; há monitoramento.
<b>Fase de saída</b>	Encerra o projeto.	Dificuldade em finalizar.

Fonte: adaptado de Zagui (2012.p 34)

Com relação às etapas demonstradas acima e de acordo com a percepção e contato que tivemos com a consultoria externa, a seguir apresentamos cada etapa de acordo com o seu tipo:

- Fase de entrada:

Consultoria externa - as pessoas podem se sentir inseguras pelo fato do consultor não fazer parte do quadro de funcionários da empresa, assim como pelo projeto a ser executado ser baseado em realidades vivenciadas por outras empresas.

Consultoria interna - acredita-se que os colaboradores tendem a ficar mais à vontade e a acreditar mais em propostas feitas por profissionais que vivenciam a realidade da empresa.

- Fase de contratação:

Consultoria externa - há uma burocratização em torno de um contrato formal, que tem que ser assinado por ambos, contratado e contratante, por conta da relação de prestação de serviço, sendo esse contrato firmado com a empresa de consultoria ou com o consultor autônomo. Esse tipo de formalidade é necessário devido a ser um serviço prestado por terceiros dentro da organização.

Consultoria Interna - não há necessidade de se fazer um contrato, visto que esse colaborador estará na empresa justamente para exercer tal tarefa. Verbalmente ou através de um documento que oficialize o que foi proposto.

- Fase de diagnóstico:

Consultoria externa –requer um certo tempo para alinhar consultor e empresa, para conhecimento das causas da contratação e do profissional contratado. A princípio pode gerar certa desconfiança por acharem que o consultor externo não conhecerá a realidade da empresa e assim talvez, proponha ações inviáveis. Mas ao longo do tempo, o consultor busca adquirir a confiança da organização, para que a empresa não receba de forma negativa os diagnósticos levantados.

Interna - não requer muita consideração, pois já o conhecem, sente-se mais familiarizados e conseguem transmitir mais confiança no relato do diagnóstico o que gera mais segurança por parte dos envolvidos.

- Fase da intervenção:

Externa - após o diagnóstico é feita a intervenção através de ações escolhidas de acordo com a necessidade identificada, no entanto são ações que podem não ter continuidade.

Interna - a necessidade é identificada da mesma forma, ações são realizadas e a partir delas o desenvolvimento do trabalho continua.

- Fase de avaliação:

Externa - geralmente após a instrução sobre qual ação tomar o consultor externo nem sempre acompanha o processo.

Interna - acompanha o processo até que este se torne parte dos procedimentos da empresa, há monitoramento para que seja institucionalizado.

- Fase de saída:

Externa - encerra o projeto sem dificuldade por não haver relação próxima entre as partes.

Interna –pode haver dificuldade em encerrar o processo de consultoria devido a relação entre o (s) consultor (es) e os outros colaboradores, assim os detalhes a serem aprimorados se tornam evidentes, dificultando a prática de novos projetos.

As fases descritas estão relacionadas às organizações sua cultura, metas e objetivos, assim como o planejamento estratégico apresentado conforme seus objetivos e necessidades.

## 2.2. O QUE É UM CONSULTOR?

O profissional que realiza o trabalho de consultoria é denominado Consultor, nos últimos anos outros termos são usados sinônimos, tais como, formador de

multiplicadores, facilitador, observador, conselheiro, orientador entre outros. Independente de como é chamado, nas diversas regiões do País, o seu papel vem se destacando no meio empresarial, seja na atuação externa ou interna. Encontramos na Grande Enciclopédia Larousse Cultural 7 (1998, p 1587) a seguinte definição para consultor: “1. Que responde a consultas; que dá pareceres. - 2. Quem responde a cerca de assuntos referentes a sua especialidade...”.

Outra definição, encontramos no Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa (1998, p. 172), “1. Aquele que dá ou pede conselho. 2. Aquele que consulta, examinando.”

Podemos considerar como consultor, o profissional especializado, que realiza atendimentos através de análise dos fatores determinantes de uma empresa, organizando um diagnóstico que identifica as ações necessárias, seja em um setor ou profissional, tendo como objetivo resultados favoráveis que levam a lucratividade. O consultor é um agente de mudanças, sendo na maioria dos casos, profissionais especializados em determinada área.

Basicamente pode-se identificar essas definições em forma de ações na tabela apresentada na página 17 onde é demonstrado as fases das consultorias externas e internas e suas vantagens expostas a seguir:

### **Consultor Externo:**

#### **Vantagens:**

- Maior experiência, pois realiza as mesmas atividades em empresas diferentes;
- Maior aceitação nos escalões superiores da empresa que prestará o serviço, devido a crença que “santo de casa não faz milagre” e ou que precisam de “sangue novo” para trazer inovação.
- Pode correr riscos, pois pode propor ações mais ousadas, falar o que deve ser falado aos diretores e ou participantes da consultoria sem acarretar problemas, afinal, ele está na empresa justamente para apontar os erros.
- Maior imparcialidade

**Desvantagens:**

- Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa;
- Não tem poder formal, efetivo;
- Tem menor acesso informal a pessoas e grupos;
- Não tem presença diária.

**Consultor Interno:****Vantagens:**

- Maior conhecimento dos aspectos informais da empresa;
- Presença diária;
- Maior acesso a pessoas e grupos da empresa;
- Participação na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado;
- Tem algum poder informal.

**Desvantagens:**

- Menor aceitação nos escalões superiores das empresas, pois dependendo da cultura, os profissionais externos são aqueles que trarão a inovação e solução para os problemas.
- Geralmente tem menos experiência, devido a função ser exercida somente naquela empresa, e acabar por ficar enraizado nas mesmas ideias de melhorias, talvez não adquirindo *know-how* (bagagem/experiência) suficiente para trazer inovação.
- Menor liberdade de assumir riscos (dizer e fazer as coisas).

A empresa, de acordo com suas possibilidades, escolherá o melhor tipo de profissional para atender suas necessidades, encontra-se profissionais de diversas áreas, jurídico, financeiro, comercial, marketing, mas não há muito tempo surgiu também a Consultoria na área de Recursos Humanos.

## 2.3 O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Anteriormente o RH de uma organização era conhecido como Departamento de Recursos Humanos, setor onde os profissionais eram responsáveis apenas por recrutamento e seleção, contratação, treinamento, salário e benefícios e de toda comunicação referente aos colaboradores da empresa, sem participar ativamente das estratégias, sem ter um planejamento da área e por muitas vezes considerado um setor de custo inviável para algumas organizações. Porém essas afirmações foram mudando ao longo do tempo.

As pessoas, ou seja, os recursos humanos das empresas passaram a ser membros valiosos para a organização, nunca se ouviu falar tanto em reconhecimento profissional, qualidade de vida no trabalho, pessoas como parceiras da empresa, deixando de ser números e se tornando colaboradores participativos. Hoje o recursos humanos identifica novas demandas para atender seu maior e mais importante cliente: as Pessoas.

De acordo com CHIANENATO (2000, p. 19) “ As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. ” Com isso as empresas passaram a disponibilizar ferramentas e ambiente propício para a realização adequada das tarefas, atingindo alto grau de empresabilidade. Diante disso passaram a exigir pessoas qualificadas para exercer cargos específicos, que, em parceria com as empresas, buscam atingir seus objetivos com qualidade e rentabilidade.

Em contrapartida, para as pessoas as organizações representam o meio pelo qual podem alcançar os objetivos pessoais, ou seja, através do trabalho os envolvidos no contexto podem ter melhor qualidade de vida (CHIAVENATO, 2000). Por isso as pessoas estão à procura de capacitação e desenvolvimento constante, para que seu grau de empregabilidade se torne alto. E a área responsável por integrar esse profissional ao quadro de colaboradores da empresa é o Recursos Humanos.

O Recursos Humanos vem se desenvolvendo de forma constante, desde seu aparecimento, como já mencionado anteriormente, passou por várias fases

evolutivas considerando as necessidades e mudanças para aprimoramento das organizações.

TOSE (1997, apud MARRAS 2009, p. 26) apresenta as formas como os colaboradores eram tidos pelas empresas:

- Fase Contábil (antes 1930) tinham o funcionário como custo;
- Fase Legal (1930 a 1950) tinham o funcionário como recurso a ser alocado;
- Fase Tecnicista (1950 a 1965) tinham o funcionário como recurso eficiente;
- Fase Administrativa (1965 a 1985) tinham o funcionário como recurso a ser desenvolvido;
- Fase Estratégica (1985 a atual) têm o colaborador como recurso estratégico.

A área foi conhecida de várias formas, entre elas por Departamento Pessoal, e os profissionais que nela atuam foram denominados Chefe de Pessoal, Gerente de Relações Industriais, Gerente de RH, entre outros. Hoje, existem outras nomenclaturas para a área como, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Talentos Humanos entre outras.

Os desafios encontrados pela área de RH ao longo desse período eram problemas encontrados na cultura em que a própria área alimentava por não ser parte estratégica da empresa, conseqüentemente não contribuía para o alcance dos principais objetivos. Utilizava pouco, ou não utilizava ferramenta que mensurasse os resultados atingidos, sendo assim não tinha indicadores confiáveis. Atualmente as condições de oportunidades e os perfis da área mudaram, o RH apoia a capacitação de lideranças (níveis estratégicos, táticos e operacionais). Gera talentos e se esforça para encontrar as melhores formas de mantê-los na organização. Faz a gestão do conhecimento, investe na aprendizagem organizacional, com o objetivo de inovação. Media conflitos entre as gerações existentes na empresa e se tornou um construtor de mudanças. Contudo, as empresas ainda podem contar com apoio externo para melhorar essas práticas, não somente no departamento responsável pelo RH, pois como citado anteriormente, muitas optam pelo trabalho desenvolvido por consultorias externas.

## 2.4. CONSULTORIA DE RH

Em muitos casos, os profissionais contratados para consultorias atuam nas áreas: financeira, contábil, jurídica e em muitos casos são externos, especializados e com um vasto *know-how*. Com relação a área de RH ou gestão de pessoas não é diferente, a empresa contrata profissionais especializados que poderão trazer novas práticas para sua organização.

Existem profissionais da área que podem prestar serviços de apoio desde o início dos processos de RH, passando por sub-processos, sendo eles:

- agregar pessoas: R&S ( Recrutamento e Seleção)
- aplicar pessoas: desenhos de cargos e avaliações de desempenho;
- recompensar pessoas: remuneração, cargos e salários, benefícios e serviços;
- desenvolver pessoas: T&D ( Treinamento e Desenvolvimento), mudanças, comunicação;
- manter pessoas: disciplina, saúde / segurança e higiene do trabalho, QVT ( qualidade de vida no trabalho), relação sindicais;
- monitorar pessoas: banco de dados, sistema de informações gerenciais.

Esses processos são considerados básicos, mas essenciais, na área de RH. Algumas consultorias são realizadas apenas em determinados processos, não necessariamente em todos. Além disso existem consultorias como a de Coaching que costuma visar o desenvolvimento do profissional para realizar ações estratégicas, fugindo dos sub-processos.

Em meio a isso tudo, a prática de consultoria requer profissionais qualificados, especializados e atualizados.

Diante do que foi exposto, abordaremos a questão da consultoria da área de gestão de pessoas, tendo como referência a Consultoria Interna de Recursos Humanos.

### 3. CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS (CIRH)

A área de Recursos Humanos está cada vez mais presente em empresas de pequeno a grande porte. O capital intelectual e a subjetividade humana estão cada vez mais valorizados, com isso surgem novas tendências desenvolvidas para que os profissionais da área se tornem parte efetiva da empresa e conseqüentemente do planejamento estratégico.

Podem ser citadas várias práticas em que o RH se desenvolveu, porém será abordado um tema presente no mercado há um tempo, mas ainda pouco utilizado: A Consultoria Interna de Recursos Humanos. Vários profissionais da área e até mesmo empresas desconhecem esse conceito e não imaginam o quão relevante essa prática pode ser para uma empresa.

O RH está se tornando parte fundamental da empresa, os profissionais estão participando ativamente do planejamento e decisões estratégicas, onde sua atuação se torna indispensável em vários aspectos.

De acordo com ORLICKAS (1998, p. 32) “Consultoria Interna de Recursos Humanos é um processo que exige que cada profissional de RH, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviço, atue de forma multidisciplinar.”

Diante de todo conteúdo já exposto, no que tange conceitos e práticas de consultoria e RH, a CIRH é uma prática exercida por um profissional habilitado da área que atrela as práticas da consultoria em sua função. Como mencionado pela autora, o profissional de RH que exercer tal função deverá ser multidisciplinar, elevando assim suas habilidades e competências.

Na CIRH os clientes são os próprios colaboradores, dessa forma todo trabalho desenvolvido é para atender necessidades dos colaboradores da empresa.

O objetivo da CIRH é desburocratizar processos, normas e regulamentos, descentralizar informações que são perdidas e muitas vezes se tornam ineficazes mediante ao processo como um todo, gerando desgaste dos profissionais

envolvidos, falta de produtividade e qualidade, insatisfação dos colaboradores e clientes, custos excessivos sem necessidade e prejuízo para empresa. Para ORLICKAS (idem) o consultor, nos dias atuais, é o profissional que atua diretamente em diversos setores de uma organização, efetuando levantamentos e diagnósticos, o que facilita sua atuação no que se refere a soluções, sugestões, opiniões e críticas, relacionando as necessidades organizacionais e de seus colaboradores.

Ainda segundo a autora (1998, p. 32).

Cabe à Consultoria Interna de RH detectar esses interesses e necessidades, empregar eficientemente as informações recebidas visando ao desenvolvimento estratégias globais, propondo o desenvolvimento e o aprimoramento dos produtos oferecidos aos recursos humanos.

Além disso, no desenvolvimento do trabalho o consultor interno de RH poderá identificar e antecipar tendências para sua área, alinhando as suas estratégias com as necessidades e estratégias da empresa. Um dos objetivos da empresa é atrair seus clientes externos e o da CIRH é atrair os clientes internos.

Essa prática enfatiza a importância que o colaborador tem à empresa, recebendo o mesmo grau de importância oferecido aos clientes externos. Fica a ideia de que a empresa, tem o foco em atender à necessidade e promover a satisfação de seus clientes externos, sendo assim, por que não oferecer o mesmo atendimento e serviço para seus clientes internos? Isso é o que a CIRH promove.

### 3.1. VANTAGENS

Como todo e qualquer processo, existem vantagens e desvantagens na utilização desse modelo de atuação, mas para todo risco há uma oportunidade, seguindo essa linha, abaixo são apresentados pontos importantes no uso CIRH:

- A Consultoria Interna permite atender as necessidades dos funcionários. Ao atendê-las, os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados, gerando aumento da qualidade e produtividade, vantagem essa, simples, porém muito usada atualmente.
- Proximidade entre cliente e consultor. Uma das vantagens mais citadas, devido a resposta e ação rápida por parte do consultor. Os clientes e colaboradores se sentem à vontade, o que possibilita uma percepção real das necessidades expostas.
- Multifuncionalidade do consultor interno. Por estar atuando em diversos setores da empresa, o profissional precisa se preparar para atender as diferentes demandas de cada setor, tornando-se multifuncional, possibilitando adquirir uma macro visão das questões abordadas em seus trabalhos o que ocasiona o enriquecimento de sua função como consultor, pois ao invés de se tornar especialista em um único processo de RH ele se torna especialista generalista, pois conseguirá adequar suas especialidades nas diversas áreas da empresa.
- Rapidez na resolução de problemas. O profissional pode se aprofundar em pesquisas que apresentem soluções rápidas e eficazes para os problemas.
- Maior interação e a geração de uma relação de confiança, consultor e cliente lado a lado, sem distinção, independentemente de suas posições hierárquicas, tendo um objetivo comum. Situações como essas ocasionam proximidade e favorecem a resolução de problemas.
- Consultor Interno de Recursos Humanos como funcionário da organização. Nesse ponto tem-se a vantagem do consultor alinhado à estratégia da empresa e à sua cultura, sabendo onde e como pode ou não agir. Porém, se não houver liberdade de atuação, pode ter dificuldade em propor mudanças.
- Envolvimento com colegas de trabalho. O consultor poderá ou não ter facilidade de trabalhar com clientes com os quais mantem um laço de amizade. É importante considerar que alguns se sentirão à vontade para expor os problemas e necessidades da área em que atua. Outros podem entender, erroneamente, que tem privilégios por serem parte do grupo de amigos do consultor, casos como esses podem ser prejudiciais ao trabalho e a carreira do referido profissional.

- Avaliação e controle do trabalho efetuado. Por estar sempre presente, mesmo que em outros projetos, o Consultor Interno (CI) pode acompanhar o seu desenvolvimento, dando suporte e adequando novos meios de soluções.
- Especialistas versus generalistas. Os profissionais poderão ora realizar tarefas especializadas da área de RH (recrutamento, seleção, treinamento, projetos voltados para a área), ora realizarão tarefas generalistas em outras áreas da empresa. Para não disporem de mais energia em projetos específicos ou não despenderem empenho aos projetos generalistas, deve-se considerar o uso do *Job Rotation*, que nada mais é do que participar de um rodízio de função, onde por determinado período exercerá uma determinada função/tarefa, após esse período terá uma rica noção, podendo atuar como consultor nessa área de maneira precisa quando necessário, pois adquiriu conhecimento sobre. O que também acaba favorecendo o relacionamento com o cliente interno.
- Identidade do Consultor Interno. Algumas dúvidas são geradas devido ao consultor ser colaborador da empresa onde exerce a consultoria. Questões como: O consultor é funcionário do RH ou do Cliente? Já que o mesmo exerce atividade para o cliente. A quem ele se reporta? Negocia suas promoções com quem? Conforme exposto por ORLICKAS(1998,p.36) “ O Consultor Interno é funcionário da Área de Recursos Humanos. ” E sempre deve prevalecer sua subordinação à empresa. Na maioria das vezes e é aconselhável que se reporte a própria área de RH.

Diante dos pontos acima elencados identifica-se então, que se bem aplicado e tendo constante evolução, a prática de CIRH poder ser extremamente vantajosa para a empresa que consegue implantá-la.

### 3.2. PRÁTICAS

Há tempos atrás o profissional de RH era especializado em determinada área, que limitava sua atuação, como exemplo podemos citar Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Cursos etc. Atualmente, para atuar como

consultor interno, o profissional tem sua atuação fortalecida e ampliada; podendo orientar e acompanhar outros colaboradores através de seu trabalho, assim como auxiliar outras áreas a executarem atividades que antes só eram feitas pelos profissionais de RH.

Exercem sua atividade com o intuito de transferir *know-how* e *expertise* para os clientes internos, a fim de capacitá-los para lidarem com os processos de recursos humanos com os seus subordinados e pares. Além disso, trabalham no planejamento e desenvolvimento de carreira do cliente interno, preparando e sugerindo melhorias profissionais, técnicas e comportamentais, buscando benefícios de acordo com a necessidade de seus clientes.

Procuram proporcionar além do que já foi citado acima a competência de estimular uma gestão participativa com as pessoas, redimensionar as áreas com a intenção da criação de valores, ser facilitador das mudanças necessárias, descentralizar seus processos e desenvolver os gestores de linha ao ponto que eles se tornem verdadeiros gestores com pessoas.

### 3.3.O PROFISSIONAL (HABILIDADES E COMPETÊNCIAS)

Além do perfil e competências expostos acima é identificado a necessidade do CIRH possuir as seguintes competências:

- Ser um agente de mudanças. Para que haja mudança há todo um processo envolvido, porém basicamente o CIRH irá assessorar o cliente da melhor forma de analisar, redefinir, implantar e fazer a gestão dessa mudança. Sem ter controle sobre a decisão em si, cabendo ao cliente ter essa responsabilidade, mesmo que por orientação e sugestão do CIRH.
- Estar comprometido com os resultados. O CIRH terá que transmitir de maneira clara e verdadeira o comprometimento que tem com o objetivo de sua consultoria, dessa forma oferecerá confiança ao cliente, motivando e inspirando o mesmo a trabalharem juntos.

- Estar informado. O CIRH deve sempre estar atento e atualizado aos acontecimentos globais, nas mudanças externas e internas e o que essas e os acontecimentos podem causar à empresa e por consequência aos seus colaboradores. Isto demonstra sua versatilidade e garante uma atuação mais eficaz, transmite competência e adaptabilidade.
- Mostrar racionalidade e isenção. De forma coerente o CIRH deve analisar as situações de maneira imparcial, sem se prender a paradigmas já impostos pela empresa, para poder atuar com liberdade, podendo analisar e propor inovações para a empresa.
- Ter bom nível de cultura geral. O CIRH que apresenta essas características, terá a possibilidade de analisar as situações vivenciadas pela empresa, tendo facilidade e coerência em lidar com adversidades, assim como mais consistência em seu trabalho, oferecendo segurança aos seus clientes.
- Conhecer sua área de atuação. Importante conhecer os detalhes de sua área de atuação, procurar evolução constante, atualização e troca de informações com profissionais de outras empresas, para ter uma atuação pontual e eficaz. Para executar as tarefas com propriedade.
- Agregar conhecimentos. Quando o CIRH agrega valor ao trabalho exercido consegue mensurar os resultados e terá sua boa atuação reconhecida, sendo acionado com frequência. Aliás, um dos objetivos da consultoria interna é trazer o melhor para determinada área, tarefa ou profissional.
- Ter facilidade de diálogo e relacionamento. Algumas habilidades como resiliência, empatia e facilidade de comunicação são importantes, agindo assim o consultor desenvolve a habilidade de ouvir que estreita o relacionamento com o cliente, dando a oportunidade desse profissional filtrar e avaliar as necessidades dos clientes.
- Estabelecer uma relação de confiança. Conquistar e manter a confiança do cliente é dever do CI, estabelecer uma relação com respeito, transparência e assertividade proporciona essa confiança.
- Ter perfil negociador. Uma habilidade que o CI terá que exercer praticamente em todos os momentos de sua atuação. De acordo com ORLICKAS (1998, p. 61) “Trata-se de um processo de busca de aceitação de ideias, propósitos e interesses

pelos resultados. "A habilidade de persuadir e negociar deve ser feita com excelência para facilitar a solução de situações de resistência, favorecendo as negociações.

- Dar ênfase às pessoas. Uma característica essencial para o CIRH, é ponto crucial para o desenvolvimento do processo. Dar a devida importância e foco ao ser humano, afinal eles são os responsáveis pelas mudanças. Assim, o CIRH deve assegurar a participação constante das pessoas em todos os processos, ocasionando o desenvolvimento profissional.
- Apresentar comportamento ético. Pois o consultor tem acesso a várias informações confidenciais da empresa, do departamento e dos clientes (colaboradores). Por isso esse comportamento é imprescindível.
- Ter perfil inovador. O CI deve estar sempre à procura de inovação, sendo aberto a novas ideias e sugestões, incentivando o processo de criação e divulgação de informações. Deve antecipar tendências para a área e para a empresa como um todo. Estar atento a questões como: O que vai acontecer daqui a cinco anos, cinco meses ou amanhã? Independente do período longo, médio ou curto, se antecipar será sempre importante, pois poderá identificar que tipo de profissional terá que buscar e desenvolver, que tipo de investimento determinado setor poderia fazer com relação ao seu pessoal. Critério que o manterá em plena atividade.
- Ter disposição para assumir riscos. A atividade de CI exige a habilidade de correr riscos, pois a sua função é de fazer acontecer, deve se antecipar a possíveis riscos e minimizá-los, mas nem sempre se blindará de fracassos, nesse momento deverá estar preparado para assumir a responsabilidade do erro e transformá-lo em aprendizado.
- Ter senioridade e equilíbrio. Pode-se utilizar a palavra maturidade nesse momento, onde a questão não é ter idade ou vida profissional avançada, ou ter equilíbrio, apresentando a calma como característica de personalidade ou que não demonstrando suas emoções. Senioridade ou maturidade e equilíbrio estão relacionados com as experiências que esse profissional vivencia no decorrer de sua vida pessoal e profissional, trazendo benefícios para suas atividades nas empresas. As situações nas quais o CI atua poderão desenvolver ainda mais essas habilidades. Por realizar diversos trabalhos dentro da organização, o CI deverá

tomar cuidado para que um projeto frustrado não cause impacto em novos projetos, racionalidade, maturidade e equilíbrio auxiliam nesse processo.

- Ter pensamento estratégico. O CI deverá estar alinhado as estratégias gerais da empresa, para poder auxiliar seu cliente a usá-las. Por isso raciocínio e lógica estratégica servem como base para o pensamento, sendo assim o feeling (percepção) do consultor também pode ser desenvolvido.
- Saber compartilhar responsabilidade. O CI deve deixar claro que o sucesso do projeto é de responsabilidade de todas as pessoas que dele fazem parte, não há necessidade de assumir isoladamente a responsabilidade ou as tarefas relacionadas, considerando que as decisões finais são dos clientes, embora ele tenha autonomia para discordar e sugerir novas ações, não tem o poder de decisão.
- Perceber e lidar com sentimentos. Por se tratar de um processo de mudança, seja ela brusca ou quase imperceptível as pessoas têm reações e sentimentos diferentes relacionados a ela. Certas pessoas têm facilidade em externalizar o que as incomoda, dessa forma o CI deverá estar atento e se posicionar da melhor maneira possível. Porém, existem aquelas que não expressam o que a mudança pode causar, dessa forma reagem e dão sinais aos quais o CI deve estar atento para identificar e como lidar e manter uma relação saudável com o cliente.
- Propor ações que possam ir à raiz do problema. Buscar medidas que interfiram diretamente no problema. Dessa forma pode eliminá-lo e identificar possíveis problemas em outras áreas pelo mesmo motivo.
- Saber lidar com resistências. De acordo com ORLICKAS (1998,p.63) “A habilidade do consultor está exatamente em fazer com que a pessoa resistente traduza em palavras o que está sentindo. ” Ao disseminar suas análises e sugestões o CI precisa antecipar possíveis reações de resistência das pessoas, tentando minimizá-las. Pode ser na maneira de transmitir as informações, buscando manter bom senso, respeito ao próximo, tendo flexibilidade, mas segurança naquilo que está propondo.

Com vimos acima, é elencado uma série de habilidades e competências que o CIRH deve ter, trata-se de um profissional qualificado e preparado para assumir tal posição. Sabemos que ao longo do tempo, integrantes do RH podem se capacitar e

se transformar em consultores internos. A princípio talvez não consigam obter e nem entregar todas as competências expostas acima, mas devem sempre buscar o seu desenvolvimento para adquirir níveis de competências, habilidades e atitudes que o consagrem como CIRH.

### 3.4. DEPOIMENTOS DE PROFISSIONAIS DE CIRH

Abaixo iremos apresentar depoimentos de profissionais que trabalham com a CIRH e entender o que essa prática significa para eles.

O primeiro depoimento é fornecido por Cristiane Zagui. Docente de Pós-Graduação e MBA das disciplinas de Carreira e Sucessão e Consultoria Interna de RH na Universidade Estadual de Londrina (UEL), atualmente Coordenadora de Gente e Gestão da Klabin S/A:

"Praticar a consultoria interna em Rh é uma grande oportunidade para identificarmos oportunidades de trabalho onde ainda não percebemos no dia a dia. Dedicamos um tempo para ouvir nossos clientes, perguntar o que querem de apoio, de soluções, onde tem maiores problemas e estes questionamentos com uma escuta aberta e ativa nos amplia demais os horizontes de atuação e nos proporciona trazer soluções que sejam efetivas para eles e que realmente contribua com o negócio. Precisamos olhar além de onde nossos olhos veem e quem pode nos auxiliar é o cliente interno. Somamos então nossa especializada com esta demanda e nos tornamos realmente mais estratégicos".<sup>1</sup>

O segundo é fornecido por Luciana Saffaro Bueno, atualmente Gerente de RH da Amcor, unidade de Cambé/PR:

"Entendo a consultoria de Recursos Humanos como um serviço às demais áreas da empresa, orientando, apoiando, e desenvolvendo os líderes de cada setor para que possam estar preparados e gerir as pessoas de suas áreas adequadamente em

---

<sup>1</sup> Depoimento fornecido através de mensagem eletrônica em 13 de março de 2016

todas suas demandas. Aqui na Amcor como somos uma empresa de médio porte e estamos mais próximas das áreas, estamos em constante relação com elas e atuamos através das lideranças, apoiando-os e orientando-os frente as demandas para gerir seu pessoal. Esta forma de trabalho foi se consolidando e amadurecendo ao longo dos anos. Hoje nossos líderes de fábrica, por exemplo, são preparados para lidar diretamente com quase todas as demandas de seu pessoal. Isto é importante porque são eles que estão 24 horas na fábrica. Hoje desde uma dúvida de situações práticas legais, até uma intervenção em desvios de comportamentos ou inserção de algum evento motivacional são conduzidos por eles mesmos. O RH apoia, dá suporte, orienta. Quando é algo mais complexo, eles nos acionam para trocarmos idéias e definirmos juntos um curso de ação. Esta proximidade faz com que entendamos mais amplamente suas necessidades e dificuldades e possamos sugerir ações e programas que possam fazer a diferença para eles”.<sup>2</sup>

Mediante aos depoimentos fornecidos por profissionais que atuam com a CIRH podemos constatar que prática quando utilizada da maneira correta e com profissionais qualificados proporciona muitos benefícios para a organização e para os colaboradores. Identificamos que o RH atua no desenvolvimento da consultoria interna diretamente com os líderes de cada setor, ensinando, desenvolvendo, capacitando e empoderando cada gestor para lidar sobre os diversos assuntos relacionados à sua equipe de maneira assertiva, fazendo a gestão completa e quando necessário acionando o apoio do RH, que está sempre preparado para analisar as situações e juntos, tomarem as melhores decisões e ações. Com essa proximidade no decorrer da consultoria, o RH também consegue identificar necessidades que talvez não identificaria se não tivesse realizado esse trabalho.

Em abril de 2016, durante o X Fórum dos profissionais de RH, com o tema: “O que se espera do RH- O atual papel e os desafios do líder de RH”, um dos palestrantes, o Sr. Ariel da Silveira, Superintendente de RH da Usina Itaipu Binacional, fez um

---

<sup>2</sup> Depoimento fornecido através de mensagem eletrônica em 03 de junho de 2016

comentário interessante que podemos relacionar com a CIRH, ele mencionou que um RH que se preze tem que ter a “cadeira fria”, que quando a cadeira do RH está “muito quente” é sinal de que ele não está realizando o seu trabalho da maneira correta, que não está indo até os seus clientes, que provavelmente não tem noção do que está se passando na organização com relação aos seus colaboradores, não consegue sentir e nem identificar as demandas que por eles são solicitadas. Ao contrário, quando se tem a “cadeira fria”, significa que o RH está em campo, in loco, realizando o seu trabalho da maneira que deve ser, perto dos colaboradores, junto com eles. A CIRH proporciona esse envolvimento, o que podemos então acreditar que os RHs que utilizam essa prática estão realizando o seu trabalho a contento, demonstrando seu empenho e a eficácia necessária para a sua atuação, assim como necessidade e desenvolvimento da empresa.

## 4. EMPRESAS QUE UTILIZAM A CIRH

Diante de tudo o que foi exposto, iremos apresentar algumas empresas que utilizam a CIRH. A princípio identificamos grandes organizações que são adeptas a essa prática, empresas que notadamente buscam inovação e qualidade em seus processos. Mas vale salientar que empresas de médio e pequeno porte também podem implantar e usufruir dos benefícios que a CIRH traz. O setor de Recursos Humanos precisa conquistar o seu espaço de maneira efetiva, quebrar velhos paradigmas e trazer processos diferenciados para dentro de suas organizações e inovar o atendimento aos seus clientes internos.

### **Empresas:**

- Copesul – Companhia Petroquímica do Sul
- Springer – Ar condicionado
- Telet–Claro S.A
- Laboratórios Roche - Medicamentos, soluções em diagnósticos e produtos para pesquisa
- ABB – Tecnologia de energia e automação.
- SC Johnson -Inseticidas, Repelentes, Purificadores de Ar, Limpadores, Ceras Automotivas.
- Mercedes-Benz – Automóveis
- Xerox do Brasil – Impressora, fotocopiadoras, softwares
- McDonald's – *Fastfood*
- BOSCH (Curitiba) –Tecnologia Automotiva e Industriais. Produtos e Serviços.

Em estudos verificamos que as empresas que buscaram por essa prática estavam à procura de melhorias, mas mencionaram resultados esperados e atingidos tais como:

- Identificar, trazer e manter as melhores pessoas para a organização. Saber alocá-las de acordo com suas habilidades.

- Recompensar e reconhecer o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de maneira diferenciada.
- Fornecer um ambiente onde os colaboradores se sintam satisfeitos, proporcionando o desenvolvimento dos mesmos e da empresa.
- Ter um time de RH forte, bem preparado para apoiar as estratégias organizacionais.
- Obter novas formas de organização dos setores, funções e tarefas.
- Desenvolver práticas de trabalhos participativos.
- Desenvolver equipes, times eficientes.
- Poder conquistar certificações de qualidade total.
- Descentralizar.
- Desenvolver lideranças.
- Garantir políticas de remuneração, de benefícios e serviço social, de legislação trabalhista, de organização de recursos humanos, de comunicação interna de RH, de segurança do meio ambiente e saúde ocupacional e de políticas para um RH estratégico dentro da organização.

O processo de CIRH pode ocasionar grandes melhorias na organização, como pudemos observar nos resultados atingidos pelas empresas que utilizam essa prática. Através do desenvolvimento da gestão dos líderes, toda a equipe, departamento, empresa e clientes saem ganhando. Podemos dizer que essa prática proporciona uma relação ganha-ganha entre empresa, colaboradores e clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há tempos os profissionais de RH debatem sobre o que fazer para transformar seu departamento em uma área estratégica da empresa. Vários métodos e práticas são aplicados e até profissionais de outras áreas de formação e especialidades estão assumindo o departamento para implantar ferramentas que proporcionem maior capacidade de mensuração e participação nas estratégias da empresa. Porém o profissional especialista da área tem levantado questões interessantes no que diz respeito à procura incessante em se tornar uma parte estratégica da empresa utilizando métodos quantitativos e habilidades de outros especialistas cujo foco atinge o objetivo e torna a área estratégica, mas ao custo de correr o risco de desumanizar uma área que, em sua essência carrega o dever de cuidar e de desenvolver o maior bem que a empresa possui: As Pessoas.

Com a prática abordada foi possível identificar diversos benefícios que a empresa adquire ao implantar a CIRH, além de propiciar uma melhor atuação do profissional de RH, a CIRH se torna uma ferramenta valiosa para a empresa no que se refere ao desenvolvimento dos colaboradores através dos profissionais de cada área, que passam por essa consultoria e conseguem aplicar e multiplicar o que aprenderam para os demais membros da equipe. Os profissionais da organização que passam por esse desenvolvimento se tornam aptos para realizar orientações e ações sobre as diversas demandas que sua equipe requer, se mostram mais assertivos na resolução dessas demandas seja na qualidade e, ou na agilidade em que conseguem atender o seu pessoal. A CIRH proporciona uma vivência do profissional de RH nas diversas áreas da organização, o que faz com que esse profissional, consiga adquirir experiência e passe a enxergar cada setor como os próprios membros enxergam, dessa forma consegue alinhar os objetivos e expectativas que a organização tem para com os colaboradores e que cada equipe tem para com a empresa. O que desperta o engajamento de todos os colaboradores da empresa e que conseqüentemente aumenta o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, refletindo no desempenho geral da organização atingindo de maneira positiva os clientes externos. Devemos considerar também que essa ferramenta traz

ricas informações dos clientes internos para a empresa, o que poderá dar início a ações que melhoram a QVT (qualidade de vida no trabalho) gerando grande satisfação e bem-estar dos colaboradores.

No que se refere a boas práticas procuradas e implantadas pelos profissionais da área, a Consultoria Interna de Recursos Humanos foi uma das que mostrou sua eficácia ao longo dessa pesquisa, fazendo com que o RH consiga conquistar seu espaço, mostrar toda sua capacidade em inovação e trazer resultados mensuráveis e duradouros para a organização, promovendo grande sinergia entre colaborador e empresa.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa FOLHA/AURÉLIO**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1995.

LAROUSSE. **Grande Enciclopédia Larousse Cultural 7 (Col/Cux)**. Nova cultural LTDA. São Paulo: Plural Editora e Gráfica, 1998.

LEITE, L. A. M. da C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C.R. de; ROHM, R. H. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humano: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, W. **Gestão contemporânea no contexto atual** - apostila Curso de Pós-Graduação em Gestão Contemporânea de RH. Londrina: UEL, 2012.

OLIVEIRA, D.de P.R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias** – 2ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1998.

ZAGUI, C. **Consultoria Interna em RH**. Londrina: UEL, Curso de Especialização em Gestão Contemporânea de RH, 2012.