



CAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO EM CIÊNCIAS
ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ADRIANO VINEVALA SAWANDI CALEI

**CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA INTERNA DE
RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS:
UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DA CAÁLA.**

ADRIANO VINEVALA SAWANDI CALEI

**CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA INTERNA DE
RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS:
UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DA CAÁLA.**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Departamento de Ensino e Investigação, como requisito parcial à obtenção de grau de Licenciatura, no Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior Politécnico da Caála.

Orientadora: Raquel Maria Sequesseque
MSc

CAÁLA/2023

A minha família, amigos e todos àqueles que têm
contribuído para o meu sucesso académico.

AGRADECIMENTOS

Á Deus pelas imensas Graças concedidas. Sou grato aos meus queridos pais, Josias Calei e Domingas Dembeleke, pela dedicação, força, exemplo, modelo de integridade e humildade.

Aos meus prestimosos irmãos e amigos por sempre me apoiarem.

A Dra. Raquel Maria Sequesseque, a minha grande mestre e orientadora que sempre me acompanhou.

Aos meus colegas da turma 401 do curso de Gestão de Recursos Humanos.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas. O principal objectivo é promover o desenvolvimento da Consultoria Interna de Recursos Humanos nas empresas públicas e privadas no município da Caála, visando a melhoria do desempenho organizacional. O estudo parte de um levantamento bibliográfico onde foram seleccionados autores que lidam com a temática em questão. Em seguida, é apresentado um estudo de caso que demonstra de forma clara e concisa as necessidades das empresas públicas e privadas para a solicitação de uma consultoria interna de recursos humanos. Os resultados indicam também que com uma consultoria de recursos humanos nas empresas ENDE EP e FERPLAS LDA, ajudaria de forma significativa a redução do turnover, ajudaria a melhorar os processos de recrutamento e selecção de novos colaboradores e ajudaria a criar um bom clima organizacional. Melhorando assim a produtividade das empresas públicas e privadas. Por fim, criou-se uma empresa de consultoria de recursos humano.

Palavras-chaves: Consultoria Interna; Recursos Humanos; Empresas Públicas e Privadas.

ABSTRACT

This work presents a case study on internal human resources consultancy in public and private companies. The main objective is to promote the development of Internal Human Resources Consulting in public and private companies in the municipality of Caála, aiming to improve organizational performance. The study is based on a bibliographical survey where authors who deal with the topic in question were selected. Next, a case study is presented that clearly and concisely demonstrates the needs of public and private companies when requesting internal human resources consultancy. The results also indicate that with human resources consultancy in the companies ENDE EP and FERPLAS LDA, it would significantly help to reduce turnover, help to improve the recruitment and selection processes of new employees and help to create a good organizational climate. Thus improving the productivity of public and private companies. Finally, a human resources consultancy company was created.

Keywords: Internal Consulting; Human Resources; Public and Private Companies.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Apud_ Citado por

Cirh_ Consultoria Interna De Recursos Humanos

Et al _Entre Outros

N/O_ Número

P_Página

Pca_Competências Do Presidente Do Conselho De Administração

Rh_ Recursos Humanos

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1**-Gênero **Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico_ 2** Idade **Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico 3** -Tipo de Empresa. **Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico 4**- Principais demandas de consultoria interna de RH na sua empresa. 48
- Gráfico 5**- Desafios enfrentados pela sua empresa em relação à gestão de recursos humanos 49
- Gráfico 6**-Empresa possui alguma forma de consultoria interna de RH.**Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico 7**-Importância da consultoria interna de RH para as empresas no município da Caála. **Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico 8**-Você considera importante proporcionar treinamentos e capacitações aos profissionais da área de RH na sua empresa?..... **Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico 9**- Quais temas de treinamentos e capacitações você acredita que seriam mais relevantes para os profissionais da área de RH na sua empresa?**Erro! Marcador não definido.**
- Gráfico 10**- Quais temas de treinamentos e capacitações você acredita que seriam mais relevantes para os profissionais da área de RH na sua empresa?.....54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Descrição dos Sócios.....	60
Tabela 2 -Necessidades da Empresa.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	13
1.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJECTIVOS:	15
1.3.1 Objectivo Geral	15
1.3.2 Objectivos Específicos:	15
CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 CONSULTORIA: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
2.2 HISTÓRICO DA CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.3 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.4 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS	22
2.5 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS.....	26
2.6 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PRIVADAS.....	28
2.7 IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA.....	32
2.8 O PROCESSO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS	32
2.8.1 OBJECTIVOS DO PROCESSO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS	33
2.8.2 Riscos e Oportunidades no Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.....	Erro! Marcador não definido.
2.9 CONSULTOR INTERNO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
2.9.1 O Perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos ...	Erro! Marcador não definido.
CAPÍTULO III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	43
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 UNIDADE DE AMOSTRAGEM	44

CAPÍTULO IV. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.1 DESCRIÇÃO DOS LOCAIS DE ESTUDO	45
5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	55
5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	56
5.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA:.....	56
5.3 PARA A EXECUÇÃO DO PROJECTO USOU-SE OS SEGUINTE RECURSOS:...	60
5.3.1 Descrição Geográfica:	60
6. CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO	67

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado um crescente interesse das empresas públicas e privadas pela consultoria interna de recursos humanos. Essa demanda se deve ao facto de que, cada vez mais, as organizações reconhecem a importância da gestão de pessoas para alcançar seus objectivos. Nesse sentido, a consultoria interna de recursos humanos pode ser um importante aliado no desenvolvimento de estratégias eficientes de gestão de pessoas.

As mudanças que surgem nas organizações ocorrem com rapidez, e assim as estruturas rígidas e burocráticas são substituídas por estruturas mais flexíveis juntamente com inovação tecnológica, e que os funcionários precisam se adaptar a nova mudança. De acordo com Orlickas (2001), a área de recursos humanos foi considerada uma área burocrática sem políticas de recursos humanos definidas e preocupada apenas nas questões legais do funcionário, ou seja, dando foco no antigo modelo de gestão de pessoas.

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

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

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

A consultoria é um serviço de assistência para as empresas públicas e privadas que devem ter como características básicas a independência, a objectividade e a qualificação dos profissionais envolvidos. Tem por finalidade a identificação e análise dos problemas e das oportunidades para os clientes, apresentando soluções e sugerindo medidas a serem implementadas, sendo ainda possível auxiliar no desenvolvimento efectivo nessas novas estratégias.

A consultoria interna de recursos humanos tem um papel que auxiliará os gerentes para a forma mais adequada dos processos dentro da área de recursos humanos. Esse artigo tem como finalidade verificar a importância do modelo de consultoria interna de recursos humanos, com isso, Orlickas (2001) menciona que o modelo fornece assistência adequada tanto para gerente quanto ao cliente interno em ambientes de mudança e que devem estar comprometidos com os objectivos organizacionais.

Em face do exposto, a presente pesquisa pretende discorrer sobre a promoção do desenvolvimento da consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas, visando a melhoria do desempenho organizacional. Um tema bastante pertinente que surge para responder uma situação pontual nas empresas públicas e privadas no município da Caála.

1.1 Justificativa do tema

A consultoria interna de recursos humanos tem se mostrado uma ferramenta estratégica capaz de promover o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objectivos organizacionais. No contexto actual, tanto em empresas públicas quanto privadas, a busca por eficiência e resultados tem levado à necessidade de uma gestão mais efectiva dos recursos humanos, visando o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e o alcance dos resultados esperados.

Nesse contexto, o município da Caála apresenta-se como um cenário propício para um estudo de caso sobre a consultoria interna de recursos humanos. A cidade é conhecida por abrigar uma diversidade de empresas, tanto públicas quanto privadas, o que possibilita uma análise comparativa entre as duas esferas.

Em empresas públicas, a consultoria interna de recursos humanos é fundamental para auxiliar na implementação de políticas e práticas voltadas para a valorização e capacitação dos servidores. A busca por uma gestão mais eficiente dos recursos humanos no sector público tem sido um desafio constante para os gestores, uma vez que a burocracia e as limitações orçamentárias podem dificultar a implementação de acções de desenvolvimento de pessoas.

Já nas empresas privadas, a consultoria interna de recursos humanos tem se mostrado crucial para garantir a competitividade e a sustentabilidade dos negócios. A busca por talentos e a retenção de colaboradores qualificados são desafios enfrentados pelas organizações privadas, e a consultoria interna de recursos humanos pode contribuir significativamente para

a identificação e o desenvolvimento desses talentos, além de promover a melhoria do clima organizacional e a gestão efectiva das equipas.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objectivo promover o desenvolvimento da Consultoria Interna de Recursos Humanos nas empresas públicas e privadas no município da Caála, visando a melhoria do desempenho organizacional. Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir para o aprimoramento das práticas de consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas do município da Caála, fornecendo subsídios teóricos e práticos para a gestão efectiva dos recursos humanos, o desenvolvimento dos colaboradores e o alcance dos resultados organizacionais.

1.2 Descrição da Situação do Problema

A discussão do tema sobre a Consultoria Interna de Recursos Humanos nas empresas públicas e privadas é de notável pertinência, pois existe falta de valorização e reconhecimento por parte das organizações no município da Caála sobre a consultoria interna de recursos humanos. Muitas vezes, os sectores de recursos humanos são vistos apenas como responsáveis pelas rotinas burocráticas e operacionais, como a contratação e desligamento de funcionários, deixando de lado o papel consultivo e estratégico que pode ser desempenhado por esses profissionais.

Além disso, muitas empresas ainda não possuem uma equipa específica de consultoria interna de recursos humanos, delegando essa função aos próprios coordenadores ou gerentes de RH, que acabam perdendo tempo para desenvolver acções mais estratégicas devido à demanda operacional.

Também é comum a falta de capacitação e treinamento dos profissionais de recursos humanos para que possam desenvolver acções mais consultivas e estratégicas nas organizações. E, por fim, as empresas muitas vezes não identificam as principais demandas que precisam ser trabalhadas pela consultoria interna de RH, o que acaba impedindo o desenvolvimento adequado das acções. Todos esses factores podem comprometer a efectividade da consultoria interna de RH e prejudicar o desempenho organizacional da empresa. Como a Consultoria Interna de Recursos pode ser utilizada nas empresas públicas e privadas como uma ferramenta para melhorar a gestão de pessoas?

1.3 Objectivos:

1.3.1 Objectivo Geral

Promover o desenvolvimento da Consultoria Interna de Recursos Humanos nas empresas públicas e privadas no município da Caála, visando a melhoria do desempenho organizacional.

1.3.2 Objectivos Específicos:

- a) Fundamentar teoricamente os aspectos relacionados a consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas.
- b) Identificar as demandas de consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas e seus respectivos desafios no município da Caála;
- c) Proporcionar treinamentos e capacitações aos profissionais da área de recursos humanos sobre as melhores práticas de consultoria interna de recursos humanos.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Consultoria: Uma Abordagem conceitual

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

Segundo Lucas Benini (2019), a consultoria pode ser definida como a prestação dos serviços em determinada área por profissionais qualificados e especialistas no tema. Destaca também que a consultoria organizacional é um serviço que busca auxiliar na análise e solução de problemas de ordem prática e difundir técnicas de gestão bem-sucedidas, nos diversos sectores.

O funcionamento de um serviço de consultoria está relacionado às necessidades dos clientes que precisam ser atendidas, mas de forma geral, inicia-se com um diagnóstico da empresa cliente, buscando-se levantar os principais problemas que a mesma enfrenta, bem como as causas raízes desses problemas. A partir disso, é possível identificar soluções e levantar acções, para que o consultor possa desenvolver, implantar e viabilizar projectos de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

Geralmente, os resultados de um serviço de consultoria são obtidos, ou podem ser enxergados, a longo prazo, visto que diz respeito à conquista de um objectivo, ao atingimento de um estado futuro da empresa cliente. Além disso, um ponto importante a ser destacado é que os consultores não trabalham de forma isolada, necessitando assim da interação constante com o cliente, ao longo da realização do projecto.

De forma geral, deve-se salientar que os serviços de consultoria fornecem um mix de conhecimentos, práticas, ferramentas e metodologias ao cliente, mas, acima de tudo, funcionam como catalisadores entre o planejamento traçado e os objectivos alcançados pela organização. Entretanto, não são tomadores de decisões, de outro modo, a consultoria é um processo interactivo que visa auxiliar a organização, mas sem possuir o controle da situação.

De acordo com Oliveira (2019, p.3), a "consultoria empresarial é um processo interactivo 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".

Para Stern e Schoettl (2018, p.6), a consultoria ganhou uma importância maior pois, segundo estes autores, "em um passado recente, os relatórios dos consultores ficavam nas gavetas, mas essa época acabou! A consultoria é considerada 'uma compra como todas as outras', e pede-se ao responsável da empresa que justifique o valor agregado da aquisição da consultoria".

Ou seja, não adianta contratar uma consultoria sem ter um objectivo claro e bem definido.

Portanto, o conceito de consultoria pode ser definido como um serviço de aconselhamento realizado por um especialista (ou equipe especializada) em um determinado tema para uma organização ou pessoa física. Quando se busca um serviço de consultoria, o cliente espera obter um diagnóstico da situação actual ou solucionar um assunto específico.

Vale salientar que o processo de consultoria é realizado em um prazo determinado e o responsável directo pela tomada de decisão é o cliente e não o consultor. Este último apenas busca orientar o mesmo, através de métodos e ferramentas, nas suas decisões.

Segundo Elizenda Orlickas (2001), consultoria é o fornecimento de uma prestação de serviço específica, é realizada por um profissional capacitado e conhecedor do tema, sendo serviço prestado ao cliente através de processos de diagnósticos e tendo por demanda o recrutamento e selecção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e gestão de desempenho, planejamento estratégico de RH e gestão de clima organizacional. De acordo com Djalma de Pinho (2004), consultoria é um processo de integração da empresa com um agente de mudança externo que assume a responsabilidade de prestar auxílio à parte executiva e aos funcionários no processo decisório da empresa, embora não possua o domínio directo da situação.

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

Luciano Crocco e Erik Guttman (2005, p. 8) conceituam consultoria como:

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

Outra conceituação, apresentada por Oliveira (2003 apud, Crocco e Guttmann, 2005), diz que a consultoria é um processo interativo que envolve um agente externo de mudanças e a empresa, recaindo sobre o primeiro a responsabilidade de prestar assistência aos executivos e funcionários nas tomadas de decisão, embora não possua um controle directo da situação. Consultoria empresarial, de acordo com o Institute of Management Consultants (1974 apud Crocco Guttmann, 2005), é a prestação de serviço que pode ser realizado por uma ou mais pessoas independentes e qualificadas, com o intuito de investigar e identificar os problemas que falam sobre a organização, procedimentos, políticas e métodos, de modo a recomendar as acções que seriam mais adequadas, além de proporcionar auxílio na implementação das mesmas.

Quintella (1994 apud Daniel Rengel, 2002) afirma que a consultoria é uma venda de benefícios e conhecimentos de uma pessoa ou uma empresa para dar auxílio ao cliente na identificação das necessidades, recomendando as soluções e acompanhando na implementação dessas recomendações.

2.2 Histórico da Consultoria de Recursos Humanos

Em meados dos anos 1950, as referências no campo da consultoria emergiram especificamente na área médica e da saúde mental, e ao longo do tempo tal campo migrou dos consultórios e hospitais para a área organizacional (KURPIUS; ROBINSON, 1978).

Ao ingressar no âmbito empresarial, a consultoria tem prosperado de forma crescente desde os anos 1980 motivada pela implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas práticas de gestão japonesas, sendo executada sob o enfoque interno ou externo (DONADONE, 2003).

A consultoria interna de recursos humanos teve origem na Europa e nos Estados Unidos na década de 1950, contudo apenas se consolidou na década de 1990, em decorrência da demanda por mudanças estruturais, culturais e práticas para a competitividade organizacional (JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998).

Tal movimento foi impulsionado pela busca de profissionais de recursos humanos habilitados para trabalhar com aspectos mais amplos da gestão, capazes de auxiliar as lideranças na resolução de problemas de diversas naturezas, como a diferenciação de salários, estratégias

para desenvolvimento de pessoas, dificuldades com a equipe de trabalho e condução de processos de mudança (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

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

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

Para Crocco e Guttman (2005), logo após a Segunda Guerra Mundial, a principal preocupação das empresas era com as suas operações, ou seja, com a sua eficiência. Havia a criação de documentos sobre os procedimentos tomados e dos orçamentos sobre a utilização dos recursos de forma mais adequada para atingir os objectivos empresariais. Depois da superação desse primeiro obstáculo houve o surgimento de novos desafios. Na década de 1960 o trabalho era planejado em longo prazo, em razão de ser a maior preocupação a redução dos custos, mediante a utilização inteligente dos recursos. Nos anos de 1970, a grande questão foi estabelecer uma estratégia de mercado para avaliar o posicionamento da empresa no mercado, sendo o seu foco voltado para as relações de concorrência. Quando as empresas atingem o foco, ela passa da primeira fase e vai para a seguinte e sucessivamente, mas não se devem descartar as fases anteriores. Em meados da década de 1980 o seu foco está voltado para o desempenho da empresa em geral, ou seja, analisando a produção, o relacionamento da empresa com os funcionários, com os clientes, a qualidade da prestação de serviço. A introdução de conceitos e práticas sobre qualidade, principalmente no que diz a respeito aos produtos. E nos anos de 1990 as empresas têm o seu foco em mudanças, sempre renovando as suas técnicas, métodos, ferramentas, ou seja, sempre inovando, e apesar de ser um mecanismo eficiente, ele não garante resultados. Por fim, as constantes mudanças do ambiente de mercado exigem mais conhecimento e actualização, sendo importante à função desempenhada pelo consultor no processo de adaptação da empresa a essas contínuas mudanças que afetam o mercado

2.3 Evolução e Tendências da Consultoria de Recursos Humanos

Para um melhor entendimento sobre a situação actual da Consultoria Interna de Recursos Humanos precisamos compreender como ela foi desencadeada.

A Escola de Administração Científica, que tem início em 1903, tinha como principal foco de análise as tarefas. Porém, esse foco nas tarefas não atendia as necessidades organizacionais, pois os colaboradores trabalhavam de forma isolada, não se preocupando com o processo de uma maneira geral. (CHIAVENATO, 2002, p. 38)

Era necessário um acompanhamento, por parte dos estudiosos, que voltasse o enfoque do aspecto organizacional para a sua estrutura.

Surgiu, então, a Escola das Relações Humanas (1920) que possuía uma abordagem humanística, a qual se preocupava com os aspectos psicológicos e sociológicos dos colaboradores da organização, bem como em orientá-los a ter uma relação mais democrática e humana uns com os outros. (ORLICKAS, 2001).

Na abordagem dessa escola, o ser humano passa a ser considerado como um todo, com os seus objectivos e sua inserção social própria deixando, então, de ser visto como uma mera peça de máquina. A necessidade de seu nascimento foi referente à desumanização do trabalho, decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores se submetiam, que deveria ser corrigida.

As relações humanas foram investigadas por diversos profissionais, como, por exemplo: psicólogos, professores, antropólogos, cientistas, políticos, sociólogos e praticantes de administração. Apesar da abrangência de seus assuntos ter sido extensa, poucas áreas foram evidenciadas. Os estilos de liderança, assim como os estudos de grupos informais, satisfação do empregado e tomada de decisão do grupo receberam grande ênfase. O foco do movimento de relações humanas recaiu mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática, mesmo depois das descobertas dos psicólogos sobre a natureza da percepção e motivação e sua introdução na literatura organizacional.

A importância da satisfação humana para a produtividade começou a ser muito enfatizada pela Escola das Relações Humanas. As questões relacionadas a sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação directa com o atingimento dos objectivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como

um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. A partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. Então, como uma maneira de atingir as necessidades organizacionais, o líder passou a concentrar-se nas necessidades das pessoas, enquanto seres sociais. (ARAÚJO, 2001, p.21)

Momentos depois veio a Teoria da Burocracia, na década de 40, a qual tinha como principal questão a divisão do trabalho, em que cada colaborador possuía um cargo definido e devia obedecer cegamente ao seu superior. (CHIAVENATO, 2002, p. 43)

A Humanização das Organizações, valorizando os grupos sociais assim como a satisfação no trabalho, foi a principal conquista da Abordagem Humanística nesse contexto.

Vale ressaltar, também, a Abordagem Comportamental de Simon (1940), a qual os colaboradores já percebiam, decidiam e agiam diante das situações inesperadas e não mais, simplesmente, obedeciam ao seu superior de forma cega. Essa abordagem tem maior referência no que diz respeito aos efeitos dos processos formais sobre a tomada das decisões administrativas, não dando muita importância para os processos individuais e interpessoais que, na visão de Simon, não estão incluídos na organização que têm um estilo limitado de enfrentar e solucionar seus problemas à medida que surgem como resultados de decisões. Para ele, não existe decisão perfeita ou correta, a decisão é racional e adequada a determinado momento e, devido à mutabilidade, também se modifica até encontrar uma solução que satisfaça e acomode a situação, o que gera certo alívio da tensão ocorrida pela necessidade de escolher, decidir. Simon (1967, apud CHIAVENATO, 2002, p. 50)

Muitas mudanças ocorreram na estrutura organizacional desde a Escola de Administração Científica até a Escola das Relações Humanas e cada uma delas contribuiu de forma diferente para ajudar a solucionar os problemas organizacionais de então.

A administração de pessoal ou Área de Recursos Humanos era tida como uma área de fiscalização, pois seu trabalho era admitir os colaboradores, registrá-los legalmente, controlá-los em função das normas a seguir, puni-los, apontar seus cartões de ponto e dispensá-los.

Grandes transformações aconteceram nos últimos dez anos, fazendo com que o antigo Departamento Pessoal, agora mais conhecido como Área de RH, se voltasse mais para a seleção, definição de cargos e salários, treinamento, benefícios de seus colaboradores, entre outros aspectos, o que acabou por atender melhor as necessidades organizacionais.

Segundo Djalma de Pinho (2004), consultoria empresarial é um dos ramos de prestação de serviço que mais cresce no mundo. É importante identificar as tendências inquestionáveis provenientes da consultoria organizacional:

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

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

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

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

a) Aumento da procura de consultoria pelos processos de terceirização. Segundo o autor as empresas não querem gastar o seu tempo e sua energia em processos decisórios que não agregam valores aos seus produtos e serviços que são oferecidos ao mercado.

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

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

e) Fusões no meio das empresas de consultoria.

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

f) Internacionalização da consultoria.

Para Djalma de Pinho (2004) há uma nova realidade nos serviços de consultoria devido ao actual estágio de globalização da economia e, como consequência, pode-se observar um crescente aumento de novos escritórios de empresas prestadoras de serviços na área de consultoria em vários países. Isso possibilita um aumento de troca de tecnologias entre equipes técnicas de diversos países, que pode facilitar a alavancagem profissional dos consultores.

Às vezes esse intercâmbio de informações pode não representar uma vantagem, pois na prática um consultor de um país pode ter dificuldade de compreender a cultura e a realidade de outro país.

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

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

Pode-se entender que a consultoria é uma prestação de serviço que vem crescendo no período da globalização. É necessário compreender as tendências derivadas da consultoria, são elas: para a empresa evoluir é necessário que ela passe a inovar os seus métodos e técnicas, e o consultor tem a função de auxiliá-la nesse processo. Elas estão procurando ajuda dos consultores no auxílio na tomada de decisões no que se diz a respeito a produtos e serviços que levem a empresa a ter uma vantagem competitiva, e ela deve ser duradoura. Algumas empresas estão terceirizando áreas como a de recursos humanos, porque ela não agrega valor diretamente ao produto ou serviço das mesmas; elas estão buscando o serviço de consultoria para alcançar os seus resultados, otimizando os recursos disponíveis. Há empresas que estão se fundindo com outras, um exemplo é as empresas de auditorias. Com essa globalização, os serviços de consultorias estão internacionalizando, isso pode ser uma vantagem, pois há troca de novos conhecimentos e novas tecnologias, ou pode ser uma desvantagem, pois os consultores têm que se adaptar a cultura predominante de cada país. Há em algumas faculdades, professores que já prestam o serviço de consultoria, e isso só tende a aumentar.

2.4 Consultoria Interna de Recursos Humanos.

A consultoria interna de recursos humanos tem assumido papel importante nas organizações como prática de apoio à gestão de pessoas e à agilidade das acções empresariais (Girardi; Lapolli; Tosta, 2009). Destarte, diversos autores relatam inúmeros impactos da mesma sobre as organizações, apontando os benefícios inegáveis de tal actividade, dentre eles destacam-se: redução de custos em actividades realizadas por consultores internos, respostas rápidas em problemas emergenciais, responsabilidade pessoal sobre o monitoramento e implementação das tarefas, e preparação dos profissionais para posições de liderança (KELLEY, 1979; HANSEN et al., 1990; KENTON; MOODY; TAYLOR, 2003; ORLICKAS, 2013).

Enquanto componente da gestão de pessoas, a consultoria se ampliou na medida em que a área de Recursos Humanos passou de técnico-burocrática para humana e desenvolvimentista, conforme a evolução dos modelos da área descrita no Quadro 1. Por conseguinte, tal necessidade de mudança nos procedimentos e sistemas organizacionais possibilitou a actuação efectiva da área nos processos de Recrutamento e Selecção,

Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, entre outros (GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009; LEITE et al., 2009).

Quadro 1 – Modelos de gestão de RH até a consultoria interna

Modelo	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Consultoria Interna em Recursos Humanos
CONCEPÇÃO SOBRE AS PESSOAS	Policiamento Mandatário	Valorização das experiências	Valorização das competências e recurso estratégico
ACÇÃO DE RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Actuação mediante especialidades	Orientação para a obtenção dos objectivos estratégicos da empresa
POLÍTICAS DE RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objectivos estratégicos
SISTEMAS	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH	Sofisticados, articulados com a realização dos objectivos estratégicos da empresa
STATUS	Subordina a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Fonte: Orlickas (2013)

Milkovich e Boudreau (2010) destacam que diversas organizações actuam com um modelo de RH de alta flexibilidade, com líderes experientes que detém a acção sobre o negócio, acompanhados por representantes de RH, os quais actuam como consultores internos, criando políticas adequadas as necessidades de cada unidade e transformando a organização em uma rede de alianças. Em tal modelo de descentralização da gestão, a responsabilidade por gerir pessoas não se restringe a uma única área e é compartilhada com os demais líderes, de modo que todos os gestores de áreas são também gestores de pessoas (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2013).

Dentre as definições de consultoria interna em gestão de pessoas constata-se que tal processo é determinante para apoiar as acções dos líderes e auxiliá-los na solução dos problemas organizacionais e tem como desafios a atração e retenção de talentos, gestão de diversidades e acabar com a rotatividade dos funcionários nas empresas (ORLICKAS, 2013).

Contudo, Orlickas (2013) ressalta que o consultor interno de gestão de pessoas deve ser um agente facilitador que efectua levantamentos e diagnósticos do ambiente, estabelecendo um elo entre o cliente interno e o RH corporativo. Já Leite et. al. (2009) salientam que a mudança organizacional pode ser gerada pela própria consultoria interna em gestão de pessoas, através da realização de uma intervenção planejada com ênfase em toda a colectividade.

De acordo com Eltz e Veit, (1999), os profissionais da área de recursos humanos têm de ter as seguintes capacitações: recrutamento e selecção, gestão de talentos, gestão de desempenho e desenvolvimento de liderança.

Consultoria Interna de Recursos Humanos nas Empresas Públicas

2.5 Consultoria Interna de Recursos Humanos nas Empresas Públicas

A consultoria interna no contexto do serviço público, entre os principais desafios e oportunidades do processo de modernização do Estado destacam-se os seus recursos humanos. Ao mesmo tempo em que representa um desafio, o quadro de pessoal do governo também se destaca como uma das “grandes oportunidades para se levar a cabo as reformas em prol do alto desempenho do Estado”, considerando que um ambiente de trabalho adequado e motivador contribui para a maximização da satisfação e produtividade dos servidores (COUTINHO; CAMPOS, 1996, p. 14).

Como afirma Vallemont (1996, p. 11), “a modernização do Estado passa tanto – ou mais – pelos homens quanto pelas estruturas [e] a valorização dos recursos humanos é o ponto de passagem obrigatório de toda modernização”. O autor defende que as dimensões relacionadas ao desenvolvimento dos recursos humanos sejam apropriadas por todos os níveis da hierarquia.

A modernização do Estado, portanto, passa necessariamente pela modernização da gestão de pessoal. Há que se valorizar os servidores e prepará-los para o exercício de suas responsabilidades, de forma que compreendam o seu papel e a sua importância na construção de um Estado eficaz e se sintam parte integrante desse processo. Contudo, embora os servidores tenham um papel especialmente importante na construção de um Estado que funcione de forma eficiente e eficaz, é comum encontrar servidores desmotivados, pouco qualificados e inadequadamente preparados para o desenvolvimento de suas actividades.

A ausência de um quadro de servidores qualificados compromete tanto o gerenciamento quanto a formulação de políticas públicas. Nesse sentido, a consultoria interna pode representar um caminho para melhorar a qualificação de seus servidores – criando um grupo de alto nível, que, além de qualificado, esteja imbuído de espírito público. Não há como negar que o facto de os consultores internos conhecerem e vivenciarem a realidade da administração pública contribui não só para a compreensão dos problemas, mas também para a construção de soluções adequadas a essa realidade, colocando-os em vantagem em relação à consultoria externa.

Sobre esse aspecto Takeuti (1987, p. 52) afirma:

A maior parte das consultorias, pertencendo à rede privada e actuando principalmente em questões intraorganizacionais, ao serem chamadas para intervenções na área pública passam tangencialmente pela problemática interorganizacional, onde os valores sociais possuem um peso considerável no equacionamento das propostas de mudança organizacional.

Uma intervenção numa instituição pública implica, portanto, maior sensibilidade “a interesses e demandas públicas e a valores sociais mais amplos de bem-estar e de equidade” (TAKEUTI, 1987, p. 52).

Esse aspecto é também mencionado por Christensen (2003), quando de sua pesquisa sobre a expansão da actuação de consultores no sector público. Estudando como se deu a implantação de sistemas contabilísticos, por consultorias externas, no governo do Estado de New South Wales, Austrália, o referido autor identificou no discurso dos consultores a tentativa de legitimar sua expertise, embora essas empresas de consultoria não tivessem experiência significativa no contexto do setor público, agindo como se não houvesse diferenças entre este e o sector privado.

Apesar de algumas similaridades, a consultoria no serviço público diferencia-se em certos aspectos da consultoria nas empresas privadas. Ocorre, contudo, que muitas das empresas de consultoria não compreendem a realidade e especificidades do sector público, oferecendo soluções prontas e caras, com as quais as organizações públicas não podem arcar. Isso tem feito com que as organizações públicas se voltem para a consultoria interna como forma de contar com uma ajuda permanente no gerenciamento dos processos de mudança (HUFFINGTON; BRUNNING, 1994).

Huffington e Brunning (1994) lembram que o facto de o sector público estar passando por profundas mudanças (tanto na sua estrutura como no seu modelo de gestão), afectando os métodos, instrumentos e processos tradicionais, assim como as relações de poder, não só faz desse sector um ambiente rico (e desafiador) para a actividade de consultoria, como também torna o conhecimento local (interno) altamente valorizado, favorecendo o desenvolvimento do modelo de consultoria interna.

Huffington e Brunning (1994) inferem que o facto de o sector público encorajar e investir na consultoria interna mostra sua intenção de liderar o processo de mudança, em vez de confiá-lo a externos. Para os autores, a constatação de que a mudança é necessária e a iniciativa de tomar para si a responsabilidade de conduzi-la não só é característica de uma

organização saudável, como apresenta maiores possibilidades de que a implementação da mudança seja bem-sucedida, além de implicar um custo menor para os cofres públicos.

Esses autores acreditam que a consultoria interna é um caminho para a solução de muitos dos problemas enfrentados pelas organizações do sector público, considerando que esse modelo pode levar a soluções criativas e relevantes por aqueles que mais são afectados quando as coisas dão errado: os servidores públicos. Outro argumento defendido por Huffington e Brunning (1994) é de que, diante das dificuldades financeiras normalmente enfrentadas no serviço público, a consultoria interna vem permitir um uso criativo e eficaz dos recursos.

Nos seus estudos, Huffington e Brunning (1994) destacam como características importantes do consultor interno o seu maior conhecimento do sistema e maior consciência das particularidades desse sistema. Ao compará-lo com o consultor externo, Huffington e Brunning (1994, p. 15) afirmam que esse último “sabe tudo, menos sobre o contexto denso do sistema [público]”.

A consultoria interna oferece aos consultores internos a oportunidade de avaliar e refletir sobre os processos de mudança, assim como a possibilidade de chegar a soluções locais e direcionadas aos problemas tratados. Essas soluções partem do próprio sector (público), em vez de virem em formato de recomendações impostas de fora do sistema. Huffington e Brunning (1994) acrescentam que a consultoria interna é um veículo de empoderamento dos servidores, na medida em que pode favorecer o seu maior envolvimento (nas questões que impactam nos resultados) e o sentimento de pertença à organização.

2.6 Consultoria Interna de Recursos Humanos nas Empresas Privadas

Segundo Orlickas (2013) consultoria interna de recursos humanos no sector privado refere-se a um departamento ou equipe dentro de uma empresa privada responsável por fornecer suporte e orientação em questões relacionadas a políticas, práticas e estratégias de recursos humanos. Eles trabalham em estreita colaboração com a liderança e os funcionários para ajudar a alcançar os objectivos organizacionais e melhorar o desempenho geral. A consultoria interna de RH no setor privado desempenha várias funções, incluindo:

a) Desenvolvimento de estratégias de RH: A equipe de consultoria interna trabalha no desenvolvimento de estratégias de recursos humanos alinhadas aos objectivos e necessidades da empresa. Isso pode envolver a criação de políticas e programas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento, retenção de talentos, remuneração e benefícios, entre outros.

b) Apoio ao recrutamento e selecção: A equipe de consultoria interna auxilia no processo de recrutamento e selecção, desde a definição de requisitos de cargo até a condução de entrevistas e avaliação de candidatos. Isso garante que a empresa contrate os candidatos certos que se encaixem na cultura organizacional.

c) Desenvolvimento de funcionários: A consultoria interna de RH também se concentra no desenvolvimento e capacitação dos funcionários. Isso pode envolver o planeamento e a implementação de programas de treinamento, programas de mentoria e coaching, e fornecer suporte na gestão de desempenho e avaliações de funcionários.

d) Gestão de mudanças e engajamento do funcionário: A equipe de consultoria interna trabalha em iniciativas de gestão de mudanças para garantir uma transição suave nas práticas e políticas de recursos humanos. Eles também se concentram em promover o engajamento dos funcionários, desenvolvendo programas e estratégias para melhorar a satisfação e a retenção dos colaboradores.

e) Cultura organizacional e engajamento: A consultoria de trabalho para criar e promover uma cultura organizacional saudável e um alto nível de engajamento dos funcionários. Isso inclui a definição de valores e princípios organizacionais, o estabelecimento de programas de comunicação interna, o desenvolvimento de actividades de integração e a medição do clima organizacional. A consultoria de RH pode ajudar as empresas privadas a criar um ambiente de trabalho motivador, que proporcione um senso de propósito e satisfação para os funcionários.

Para Caplan (1970 apud Mancia, 2010) a actividade de consultoria interna de recursos humanos nas empresas privadas pode ser vista como uma interacção entre dois profissionais, ou seja, o consultor que é um especialista e o consultado que solicita as informações deste profissional referente a algum problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta e que não se encontra dentro de sua especificidade, necessitando, portanto, de um conselho de alguém que entenda mais sobre aquele determinado assunto. Orlickas (2013) define consultoria interna de recursos humanos nas empresas privadas como sendo o fornecimento de um suporte ou conselho feito por um profissional dentro da empresa qualificado (especializado), com remuneração, que se processa através de diagnósticos e processos com objectivo de identificar as necessidades organizacionais, indicar soluções, recomendar acções, e ainda, implantá-las e acompanhá-las. Note-se que para implantar acções, em se tratando de treinamento e desenvolvimento o consultor interno deverá criar métodos que as promovam.

A consultoria nas empresas privadas é caracterizada pela actividade investigativa, de identificação, estudo e solução de problemas relativos à estruturas, ao funcionamento e a administração de empresas e entidades privadas; (CROCCO e GUTTMANN, 2005).

Para implantação de um processo de consultoria interna, Orlickas (2013) apresenta nove passos que a área de RH deve seguir, sendo eles:

- a) Execução do benchmark: processo positivo e activo para alterar os procedimentos da organização mediante a identificação das melhores práticas do mercado, porém as práticas a serem implantadas devem ser adaptadas as necessidades da empresa;
- b) Conscientização de todos: Os colaboradores, em geral, precisam receber todas as informações referentes à necessidade, ao objectivo e às do processo de implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos. É absolutamente imprescindível para o seu sucesso. Quando todos os colaboradores estiverem conscientes de que esse trabalho tem por finalidade colaborar com eles próprios, aproximá-los e melhor atendê-los, todas as outras fases acontecerão naturalmente, com facilidade. Essa pode ser realizada mediante workshops, ou seja, treinamentos em grupo de acordo com a técnica dominada pelo instrutor, ou seminários e, é nesse momento inicial, que podemos notar os possíveis resistentes ao processo. Cabe ressaltar que a aceitação e o envolvimento do novo modelo não acontecerão de imediato, e terão que ser realizados muitos workshops e seminários para tal, entendendo se que essa preocupação de conscientizar a todos deve ser contínua.
- c) Desburocratização e racionalização: Uma das formas de eliminar os dificultadores da implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos é desburocratizar e racionalizar os processos de administração de pessoal como, por exemplo, folha de pagamento e controles legal-jurídicos. A terceirização das funções-meio da Área de Recursos Humanos está crescendo cada vez mais porque a desburocratização está atrelada à inovação dos sistemas, composta pela criação de um banco de dados e pelo investimento em softwares e hardwares. Tarefas como controle de ponto, por exemplo, podem ser informatizadas.
- d) Políticas de rh bem definidas: definição de políticas precisas, a fim de evitar futuras interferências e administrar apenas as exceções ao longo do processo;
- e) Aplicação de job rotation (rodízio de funções): realizar a rotatividade dos consultores internos pelos diversos setores da empresa para enriquecer a actuação dos mesmos;

- f) Sustentação administrativa e funcional: o consultor durante suas actividades precisa do suporte aos sistemas informatizados e apoio logístico de analistas;
- g) Capacitação de cada profissional de rh: As empresas estão exigindo, cada vez mais, profissionais com perfil generalista. Essa multifuncionalidade consiste no profissional que, ao mesmo tempo, conhece os processos de seleção, treinamento e benefícios e projectos de remuneração, incluindo programas de estatística para efectuar pesquisas salariais. Este treinamento pode ser realizado participando de grupos de estudos e conhecendo a realidade de outras empresas. A maioria das empresas realiza essa etapa internamente, com trocas de experiências entre colegas. Ao contrário do que muitos pensam somente isso não torna a empresa atuante no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.
- h) Definição do papel do consultor interno: a fim de evitar distorções no futuro, o papel do consultor interno deve ser estabelecido para conhecimento dos líderes e da própria área de RH;
- i) Revisões e avaliações: realização de constantes revisões e realizações do processo para corrigi-lo e aperfeiçoá-lo diante a realidade da empresa.

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

Ao implantar tal processo, Silva (2013) aponta exclusivamente a necessidade de distinguir as duas funções essenciais do mesmo: o consultor interno (profissional da área de RH), e os gestores de pessoas (líderes de diversas áreas). O consultor interno deve participar do planejamento estratégico da organização, elaborar políticas de gestão de pessoas, prestar assessoria e suporte aos clientes internos e propor acções de gestão de pessoas. Já, o gestor de pessoas tem a função de cuidar das pessoas de sua equipe, motivá-las, avaliá-las e tomar decisões a respeito delas, levantar necessidades de treinamento e comunicar as estratégias a equipe, transformando-as em acções (LEITE et al., 2009; ORLICKAS, 2013; SILVA, 2013).

Para o sucesso da consultoria interna em gestão de pessoas, além dos consultores internos e gestores de pessoas atuarem lado a lado, em prol do crescimento da organização e das pessoas, é fundamental o alinhamento de interesses na busca do fortalecimento do processo. A introdução de políticas, práticas e estratégias voltadas para as pessoas (plano de remuneração, carreira e retenção) precisa estar integradas com a estratégia da organização para que continuamente a empresa tenha profissionais capacitados e motivados para o trabalho (ORLICKAS, 2013).

2.7 Importância da Consultoria

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

2.8 O Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

O processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos exige que cada profissional de RH actue de maneira multidisciplinar dentro de uma organização, seja ela indústria, comércio ou serviços já que esse perfil generalista da área de RH tem por função ser um link entre o cliente interno e os recursos humanos corporativo.

A implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos possui como principal objectivo descentralizar as informações da organização facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento aproximando-se dele e conhecendo as suas reais necessidades, o que reduz o ciclo de tempo do serviço prestado.

Outro objectivo importante da Consultoria Interna de Recursos Humanos é antecipar tendências de RH e ter sua actuação de acordo com suas estratégias e com as da organização.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos detecta os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos.

O processo de CIRH pode ser definido quanto ao grau de aprofundamento que será empreendido. A expectativa manifestada sobre o tipo de atendimento desejado pode não estar clara ou não ser compreendida no momento em que o cliente solicita ao consultor interno que contribua com a realização de um trabalho de consultoria em sua área. É possível delinear dois tipos de amplitude de actuação, segundo Eltz e Veit (1999):

- Consultoria vital – Instaurada com o objectivo de modificar conjunturas abrangentes e de importância estratégica. O alcance de resultados positivos é essencial para a evolução ou mesmo a sobrevivência da área ou organização.
- Consultoria focal – Implementada com o intuito de sanar ocorrências específicas de carácter aparente e pouco profundo, salientadas pelo cliente como significativas porém não vitais.

2.8.1 Objectivos do Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

A implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos possui como principal objectivo descentralizar as informações da organização facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento aproximando-se dele e conhecendo as suas reais necessidades, o que reduz o ciclo de tempo do serviço prestado.

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

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

2.8.2 Riscos e Oportunidades no Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Na maioria dos processos de implantação de Consultoria Interna de Recursos Humanos existem maiores oportunidades de se conquistar um melhor gerenciamento dos Recursos Humanos do que riscos para a organização, considerando que todo risco pode ser revertido em oportunidade.

- Analisaremos cada caso, estando alguns, interligados:
- Monitoração imediata dos focos de insatisfação.
- A proximidade do Consultor Interno com o cliente interno permite a ocorrência de avaliações constantes das insatisfações dos colaboradores, propondo ao líder uma acção de ajuste.
- Clima de cooperação entre cliente e consultor.

Durante o desenvolvimento e a execução do trabalho, a cooperação, como indicador do comportamento da qualidade da relação, produz um efeito positivo desde a fase de diagnóstico. A aceitação, por parte do cliente, das intervenções necessárias durante os trabalhos, é muito maior quando se trata de um ambiente cooperativo, resultante da colaboração harmônica. “A instauração de um clima de cooperação intensa, oriunda da postura genuína de aceitar as falhas de outrem como uma etapa natural de crescimento, conduz à sustentação da implementação das melhorias e à garantia de sua continuidade sem a criação de dependência entre as partes; em vez disso, deve-se ter a sensação de que, do outro lado, há um aliado.” (ELTZ e VEIT, 1999, p. 35)

- Multifuncionalidade do consultor interno.

Possibilita o enriquecimento da função do profissional de RH pelo facto dele estar mais próximo dos clientes, propondo uma macro visão das questões e maximizando o atendimento de suas necessidades.

- Rapidez na resolução de problemas.

É uma oportunidade de crescimento para o profissional de RH, pois a resposta e o estudo mais apurado dos problemas dentro do time solicitado pelo cliente interno possibilita um estudo de novas propostas como soluções.

- Maior interação e a geração de uma relação de confiança.

Pois o consultor e o cliente trocam idéias, valores, princípios, partilham informações, sentam lado a lado, enriquecendo a relação. É uma vantagem quando há amizade entre o

consultor e seus colegas de trabalho. Porém, pode se tornar um risco se o consultor quebrar a fidelidade para com a empresa, em benefício da amizade.

- Consultor interno de recursos humanos como colaborador da organização.

É uma vantagem porque o consultor já conhece os aspectos culturais e informais da organização, pelo facto de estar presente na mesma diariamente. Mas, também, pode ser considerado um risco porque o consultor tem uma menor liberdade de dizer e fazer as coisas de acordo com a política da organização tornando-se mais difícil para um agente interno propor mudanças.

- Avaliação e controle do trabalho efectivado.

O consultor interno, por estar presente no dia-a-dia da empresa, tem condições de continuar acompanhando um projecto mesmo depois da sua implantação e propor novas mudanças se for necessário.

- O auto gerenciamento da persistência.

O consultor interno deve saber gerenciar a persistência, pois a mesma é o elemento de sustentação na busca da excelência nos resultados e actua como força vital na inibição de atitudes regressivas ou desmotivantes por parte do cliente, em função de seu comportamento conservador, no processo de consultoria. Sempre que surgir a sensação de descrédito, devem-se estimular uma reflexão por parte do cliente e do consultor a fim de darem continuidade ao trabalho planejado.

- Menor custo fixo.

Pode ser considerado igualmente uma vantagem indireta, devido à redução da estrutura de RH.

- Competições internas entre os consultores de RH.

Há competições quando é criado o jogo de poder, em que cada consultor, se não trabalhar de forma integrada e ordenada, poderá querer conquistar para si mais pontos perante o cliente. Deve-se evitar que esse jogo seja criado, havendo uma coerência de tratamento para o grupo, cuidando para que o Consultor Interno não tome providências que gerem diferenças significativas. Deve existir harmonização de práticas, políticas e princípios para minimizar a ocorrência desse risco.

- Job Rotation entre os consultores internos.

Esse método é utilizado para que o profissional de RH possa conhecer todas as unidades de negócio da empresa e possibilite o seu crescimento. Deve ser administrado de acordo com

as etapas de implantação do processo de Consultoria Interna e, em geral, o Job Rotation acontece de 1,5 ano a 3 anos, dependendo da demanda por projectos.

- Identidade do consultor interno.

O Consultor Interno é colaborador na Área de Recursos Humanos. Algumas organizações optaram por aloca-lo fisicamente no cliente, por sua remuneração constituir compromisso do centro de custo do cliente interno. Nesse caso, o consultor é colaborador do RH ou do cliente? A quem ele se reporta? Com quem negocia seus aumentos salariais e suas promoções? Está criado um impasse. Esse risco é muito forte e só será minimizado mediante um programa intenso de conscientização e acompanhamento constante. É muito importante cuidar para que o profissional não perca a sua identidade na área de RH. O ponto de vista da empresa, expressado via suas políticas internas, sempre deve prevalecer. Algumas empresas consideram importante que o consultor se reporte inteiramente ao RH.

- Menor background do profissional de RH.

Em comparação à consultoria externa, o facto de o profissional só conhecer uma situação e cultura empresarial específicas, já que ele não desenvolveu trabalhos semelhantes em outras empresas, pode ser uma desvantagem. Visando a minimização disso, as organizações têm implantado esse processo aos poucos, paralelamente à transformação do especialista em generalista, de forma gradativa. Algumas organizações estão treinando esses profissionais para conhecer a área de RH como um todo. A seguir, quadro comparativo com as vantagens e desvantagens entre Consultor Interno e Consultor Externo.

	Consultor interno
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Permite atender a maioria das necessidades; • Proximidade entre cliente e consultor; • Avaliação e controle do trabalho efectuado; • Maior conhecimento dos aspectos culturais e informais da empresa.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Menor liberdade de dizer e fazer coisas; • Competição entre consultores de recursos humanos.

Fonte: Oliveira (2006)

A Consultoria Interna de Recursos Humanos não é uma lei que possa ser implantada obedecendo a regras rígidas e sim um processo passível de sofrer alterações. Esse processo significa ter um profissional qualificado para a realização do melhor trabalho e do melhor atendimento ao seu Cliente Interno dentro do tempo desejado. A Consultoria Interna de Recursos Humanos também pode satisfazer plenamente uma empresa e não satisfazer outra, pois elas são, possuem pessoas e vivem momentos diferentes.

2.9 Consultor Interno de Recursos Humanos

Não podemos deixar de falar sobre o Consultor Interno de Recursos Humanos. Trata-se de um colaborador da empresa. Porém, há modelos diversificados de sua atuação. O consultor exerce o autêntico papel de agregar valor ao trabalho juntamente com a justificativa de sua existência no contexto organizacional, no momento em que ajuda o cliente interno, principalmente no desenvolvimento e na avaliação de acções que objectivam solucionar os problemas da área sob sua gestão. Para tratar deste assunto, este capítulo foi dividido em duas partes, as quais melhor explicarão as exigências para ser um excelente consultor.

2.9.1 O Perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos

O consultor, é o profissional especializado, que realiza atendimentos através de análise dos factores determinantes de uma empresa, organizando um diagnóstico que identifica as acções necessárias, seja em um sector ou profissional, tendo como objectivo resultados favoráveis que levam a lucratividade. O consultor é um agente de mudanças, sendo na maioria dos casos, profissionais especializados em determinada área. (MALÍCIA, 2016)

O profissional actuante na área de Consultoria Interna deve possuir uma filosofia própria, atuar de maneira personalizada, ou seja, obter uma forma específica de atuação desde que em consonância com os princípios de sua área. Até então, esse profissional ocupava cargos como analista de recursos humanos, supervisor de seleção/treinamento ou gerência de recursos humanos. Ele aplicava testes psicológicos, conduzia entrevistas selectivas, efectuava levantamentos e diagnósticos de treinamento, ministrava cursos e outras acções. Apresentava, ainda, uma actuação especializada, o que dificultava seu trabalho. Hoje, ele adquiriu a multifuncionalidade, tendo sua actuação extremamente fortalecida e ampliada. (ELTZ e VEIT, 1999, p. 31)

Com base em Orlickas (2001), veremos alguns modelos de actuação do Consultor Interno de Recursos Humanos. Em algumas empresas, o Consultor Interno acompanha todo o processo oferecendo apoio para o seu cliente através da orientação à maneira mais adequada de recrutamento; da troca de idéias com seu cliente interno para identificar o perfil profissiográfico

mais indicado para assumir uma determinada função; da apresentação das ferramentas mais adequadas à avaliação do candidato à vaga; entre outras.

Em determinadas organizações o cliente interno executa o processo de selecção de profissionais, em outras, o analista de recursos humanos ou psicólogo oferece apoio logístico executando as etapas do processo restante. Cabe, então, ao Consultor Interno atuar como um elo de ligação entre o executor e o cliente interno.

Já outras empresas contratam terceiros para realizar processos selectivos e reavaliar programas de remuneração que são oferecidos ao colaborador. O Consultor Interno, nesse caso, atua como um elo de ligação entre o cliente interno e o cliente externo.

Actividades como adaptar os produtos de RH às necessidades dos colaboradores, propor soluções para eventuais conflitos, estabelecer metas de RH para a área, planejar a carreira e os benefícios oferecidos, identificar necessidades de treinamento, também são compartilhadas entre o Consultor Interno e o cliente interno.

Quando o Consultor Interno de RH desenvolve projeto junto ao RH corporativo, ele atua reavaliando a missão e as políticas de RH ao mesmo tempo em que elabora e acompanha pesquisa de opinião sobre os produtos de RH que a empresa oferece.

O Consultor Interno atua de forma diferenciada quando sua ação está voltada para a orientação sobre como conduzir todos os processos de RH. Ele instrui seu cliente interno quanto às técnicas de entrevistas, a forma de elaborar diagnósticos de treinamento, a maneira como admitir, a forma mais adequada de ministrar cursos.

Em outras vezes, faz parte da avaliação dos colaboradores desse cliente e compartilha com ele os processos de promoção e demissão.

Os processos, de uma maneira geral, ficam divididos entre o Consultor Interno e o Gerente de Linha. O Consultor auxilia na resolução de problemas, orientando e instruindo seu cliente (elabora diagnósticos, submetendo sugestões) e o Gerente de Linha, por sua vez, executa as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento).

A proposta prevista é a de que o Consultor Interno, até então, um especialista, torne-se multifuncional, através da aquisição de uma maior gama de habilidades. Ele tem que possuir uma visão geral sobre os benefícios e resultados que um programa de treinamento, por exemplo, traz para o seu cliente interno, assim como, detectar a origem da insatisfação de um colaborador.

É fundamental que o consultor saiba orientar seu cliente sobre o melhor perfil profissiográfico, assim como ele precisa estar constantemente atualizado sobre as alternativas de ferramentas de selecção.

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

O Consultor Interno possui como principal papel o de oferecer ao seu cliente interno o melhor serviço, com qualidade e dentro de suas reais necessidades.

Porém, para alcançar esse objectivo, ele precisa ter ou desenvolver competências.

Citaremos, de acordo com Orlickas (2001), algumas delas:

- Ser multidisciplinar.

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

- Ter como principal função a de facilitador da transição interna.

O Consultor Interno facilita a realização de mudanças dentro de um determinado processo, garantindo a sua qualidade, ao mesmo tempo em que ele assessora seu cliente interno.

- Ter comprometimento em relação aos resultados da empresa.

Para atingir os objectivos propostos de forma eficaz o Consultor Interno precisa demonstrar ao seu cliente o quanto inteirado ele está com o resultado do trabalho a fim de evitar questionamentos infundáveis.

- Manter-se actualizado.

Actualizar-se quanto aos acontecimentos mundiais e às mudanças das situações, tanto internas quanto externas à empresa para a qual presta serviços é conquistar sua interatividade.

- Possuir boa cultura geral.

A pessoa que apresenta valores culturais consolidados tem maiores probabilidades de depositar consistência em tudo o que faz.

- Ter um óptimo conhecimento da área em que actua.

É fundamental que o consultor realize, como parte da sua rotina, actualizações constantes, leituras e trocas de informação com outras empresas.

- Agregar valor.

Quando o consultor interno agrega valor em suas práticas de trabalho, ele se diferencia dos demais e conquista a credibilidade de todos, inclusive da alta direcção.

- Incluir a ética em seu comportamento.

É de extrema importância que o comportamento do consultor seja ético, já que o mesmo tem acesso a informações confidenciais e dados sensíveis, que devem fazer parte apenas de seu próprio conhecimento.

- Ser inovador.

Enquanto antecipador de tendências, o consultor deve ter abertura para aceitar novas ideias e incentivar o processo de criação, inovando mais rapidamente que os concorrentes (internos ou externos). Oferecer ideias únicas e com padrões diferenciados deve ser a sua maior preocupação.

- Ser um profissional negociador.

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

- Enfatizar as pessoas.

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

- Estar disposto a assumir riscos.

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

- Pensar de Forma Estratégica.

O pensamento estratégico tem como base o raciocínio e a lógica estratégicos. Esse tipo de raciocínio é conquistado ao longo do tempo, com auto treinamento e pressupõe o sexto sentido por parte do Consultor Interno.

- Possuir facilidade de dialogar e se relacionar.

Estar sempre predisposto ao diálogo torna mais nobre o trabalho do Consultor Interno. Ouvir as opiniões do outro proporciona assertividade.

- Administrar com sabedoria as resistências.

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

- Reconhecer suas próprias limitações para gerar credibilidade.

Quando o consultor se encontra na posição de persuadir seu cliente a implantar idéias ou melhorias nos processos por ele conduzidos, a sua auto-suficiência é uma característica positiva. Porém, se o mesmo percebe que não possui condições de atender a todas as

necessidades emergentes e passa a demonstrar uma postura de adiamento das resoluções na expectativa de resolver a questão ao longo do tempo, a auto-suficiência torna-se uma característica negativa. O consultor deve ser humilde e reconhecer a necessidade de contribuição específica por parte de outro especialista para evitar a lentidão na resolução de problemas e um comportamento imaturo por parte dele mesmo, o que ocasionaria descrédito como profissional.

CAPÍTULO III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objectivo da pesquisa, o desenvolvimento deste trabalho deve ocorrer de forma descritiva, pois descreve os processos observados, através de coleta de dados, relatando e interpretando os resultados obtidos.

A pesquisa é descritiva porque procura revelar com maior precisão e rigor a situação ou os métodos utilizados pela empresa. A pesquisa descritiva consiste em descrever as características e propriedades de uma parte (amostra) da população (conjunto de indivíduo de um determinado universo), em observar os fenómenos corridos ou comportamentos adoptados e em correlacioná-los sem a intervenção do pesquisador. (TAMO, 2012)

É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos factores e elementos que influenciam determinado fenómeno. Também com o levantamento, pretende-se adquirir informações concretas de grupo de pessoa que se deseja conhecer (FILHO, 2010).

3.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumento de pesquisa para a coleta dos dados, foi utilizado o questionário. Este instrumento foi seleccionado por ser, de acordo com Gil (2007), um modo mais rápido e barato para se obter informações, possibilitando atingir um maior número de participantes, além de garantir o anonimato das pessoas abordadas.

O questionário aplicado contou com: um parágrafo contendo instruções do preenchimento do questionário, 10 (dez) perguntas fechadas relacionadas ao tema Consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas.

Daí a importância de que se revestem os métodos que visam exprimir a informação relevante contida na massa de dados através de um número muito menor de valores ou medidas características ou através de gráficos simples. São esses métodos que as estatísticas descritivas ensinam (MURTEIRA 2010).

3.2 População e Amostra

Universo ou população constitui a população que comporá o estudo na qual se apresentam as características que se desejam estudar e a qual se generalizará o resultado de estudo. É formado pelo conjunto de pessoas ou casos que integra a comunidade a ser estudada. (ALVARENGA, 2012).

A população é um conjunto de indivíduos ou objectos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Elas representam peças fundamentais para efectuar análises estatísticas (MURTEIRA, 2010).

Refere o mesmo autor, que para se delimitar a população deve-se estabelecer com clareza, quais são as características que devem possuir seus integrantes para serem incluídos na amostra. Amostra é o processo de representar uma parte da população para ser estudada.

Para Alvarenga (2012), quando os indivíduos que constituem o universo são muito numerosos, toma-se uma amostra representativa do mesmo a qual constitui um grupo menor que possui as características na qual se colocará em prática a investigação, com intuito de generalizar as descobertas as populações estudadas. Precisa ainda que o subconjunto que constitui a amostra deve ser um reflexo real do conjunto da população.

A população do presente trabalho é constituída por 50 funcionários que pertencem a empresas públicas e privadas.

3.3 Unidade de Amostragem

Refere-se a população do aglomerado que integra a amostra através do qual se tem acesso unidades de análise. O facto de se extrair uma amostra de uma população constitui-se o processo de amostragem. Refere-se ao processo de extração da amostra (ALVARENGA, 2012).

Face ao exposto, extraiu-se uma amostra representativa de 10 (dez) do universo de funcionários que se deseja estudar a população, permitindo generalizações das conclusões do estudo á essa população.

CAPÍTULO IV. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico será dedicado a demonstrar os resultados coletados na aplicação do questionário aos entrevistados. O questionário foi aplicado a 10 pessoas, dentre elas 5 fazem parte da ENDE EP e 5 fazem parte da FERPLAS LDA, os dados foram colectados ao longo de um período de dois meses e analisados com o objectivo de identificar as demandas de consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas e seus respectivos desafios no município da Caála;

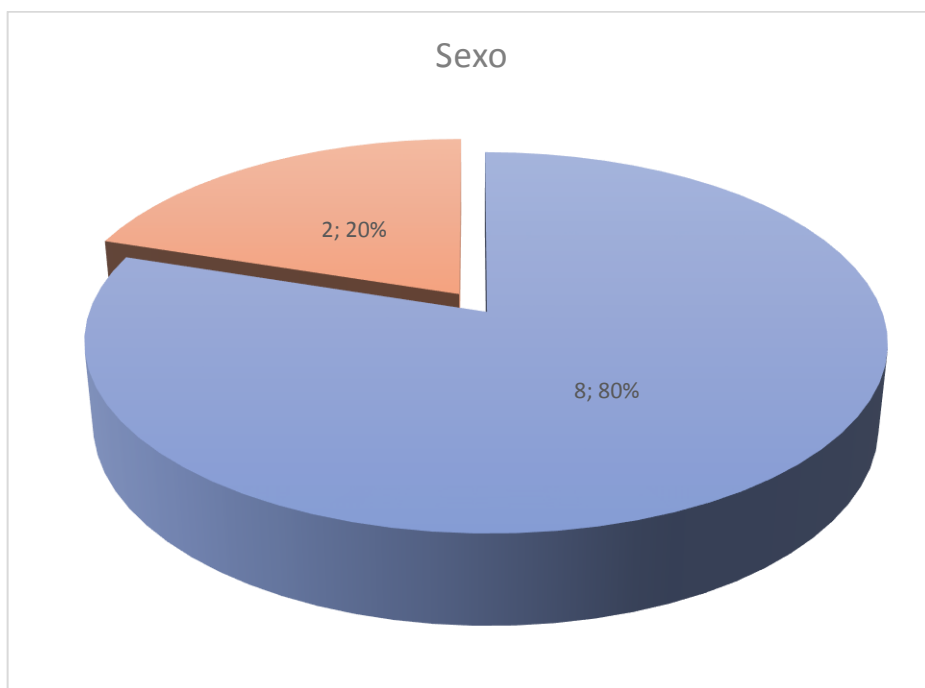
4.1 Descrição dos Locais de Estudo

A FERPLAS, LDA, é uma empresa de carácter industrial e comercial, localizada na província do Huambo, município da Caála e tem cerca de 20 colaboradores. A FERPLAS aposta na proximidade e no serviço, por querer fomentar uma relação de confiança com os seus clientes, desta forma contribuir para que as pessoas e instituições que apostam nos seus produtos e equipamentos tenham certeza de que terão todo tipo de assistência e ajuda em qualquer solicitação à empresa.

A Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade: Caála (ENDE-EP) é uma empresa estatal angolana que actua nos negócios de distribuição eléctrica para o município, a mesma possui cerca de cerca de 50 funcionários, que colaboram também nos sistemas de transmissão e geração. A empresa é tutelada pelo Ministério da Energia e Águas.

O gráfico 1 mostra o gênero das pessoas que foram entrevistadas.

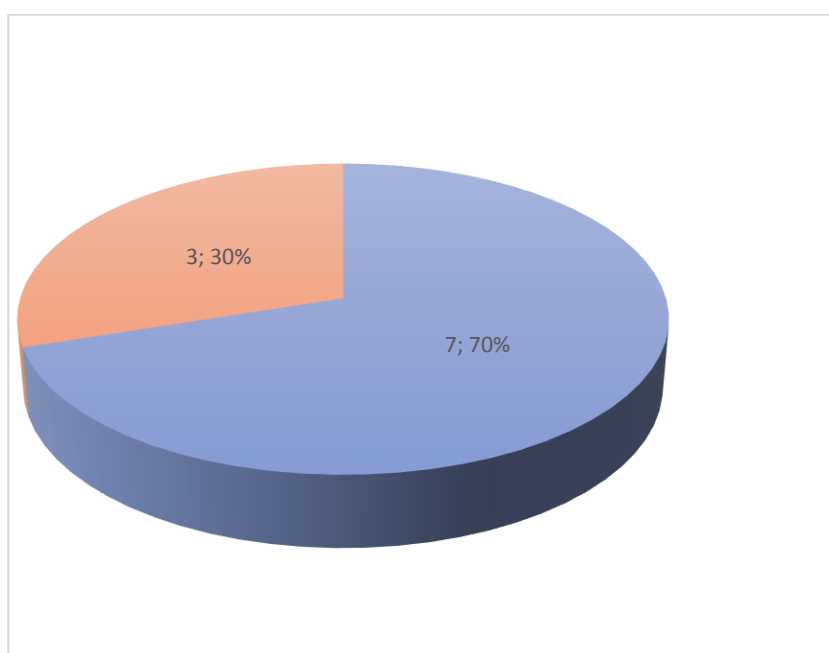
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Dos entrevistados 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino.

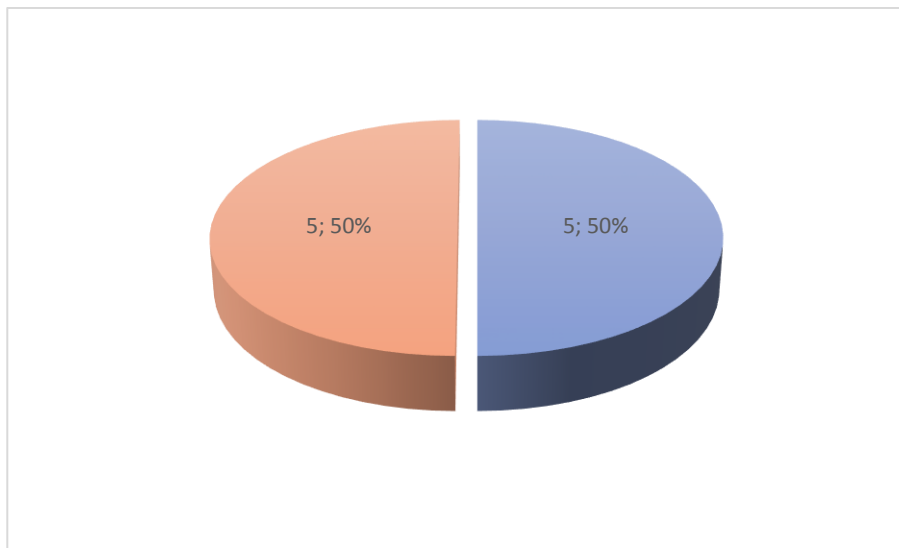
Gráfico 2: Idade



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Dos entrevistados 70% têm idades compreendidas entre 26-35 e 30% têm idades compreendidas entre 36-45 anos.

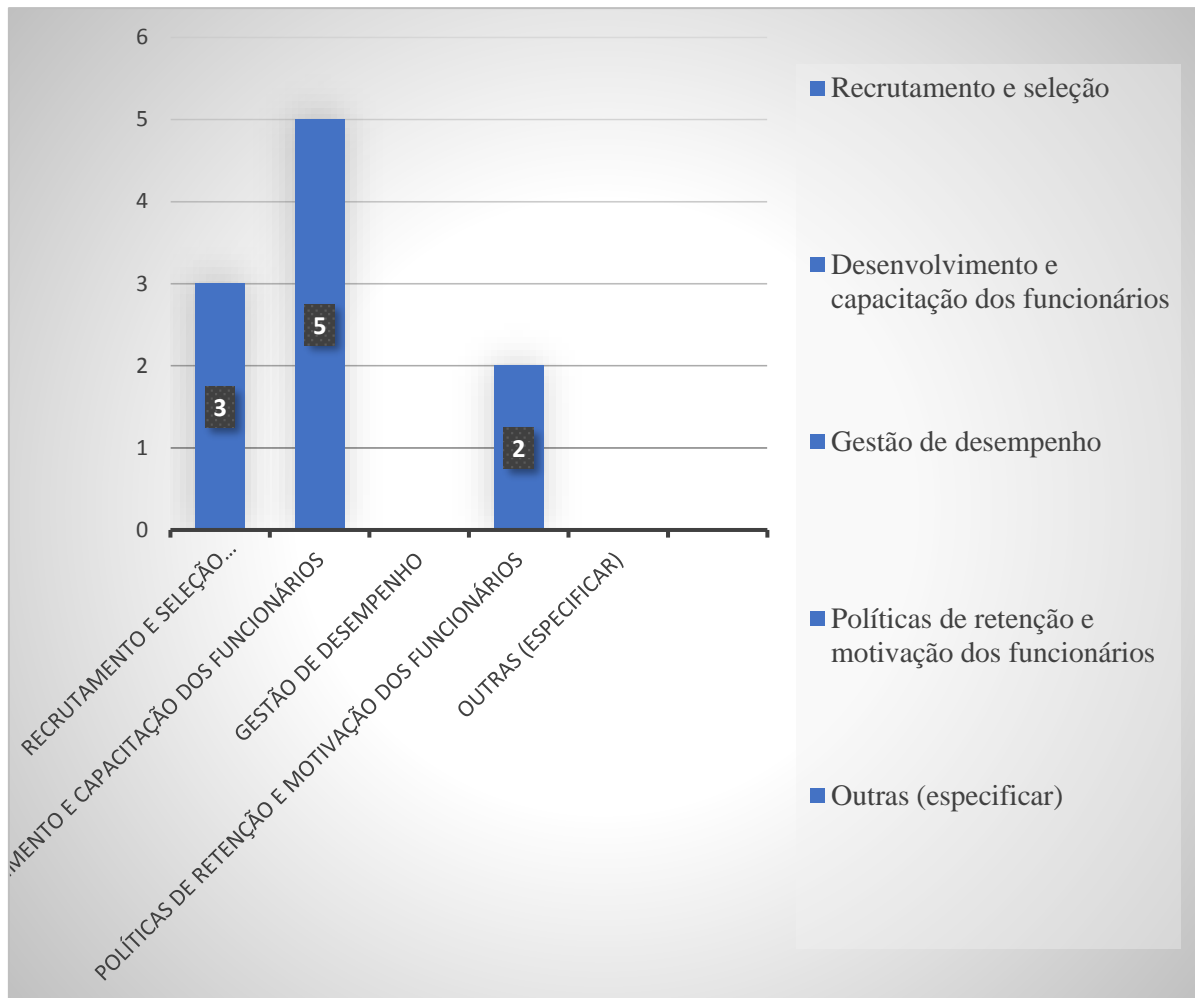
Gráfico 3: Tipo de Empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Inicialmente, no questionamento 3, foi perguntado aos entrevistados em que tipo de empresa eles faziam parte, 50% dos respondentes faziam parte de uma empresa pública e 50% faziam parte de uma empresa privada. Segundo Coutinho; Campos, (1996, p. 14), a consultoria interna no contexto do serviço público, está entre os principais desafios e oportunidades do processo de modernização do Estado destacam-se os seus recursos humanos. Ao mesmo tempo em que representa um desafio, o quadro de pessoal do governo também se destaca como uma das “grandes oportunidades para se levar a cabo as reformas em prol do alto desempenho do Estado”, considerando que um ambiente de trabalho adequado e motivador contribui para a maximização da satisfação e produtividade dos servidores. Segundo Orlickas (2013) consultoria interna de recursos humanos no setor privado refere-se a um departamento ou equipe dentro de uma empresa privada responsável por fornecer suporte e orientação em questões relacionadas a políticas, práticas e estratégias de recursos humanos. Eles trabalham em estreita colaboração com a liderança e os funcionários para ajudar a alcançar os objectivos organizacionais e melhorar o desempenho geral.

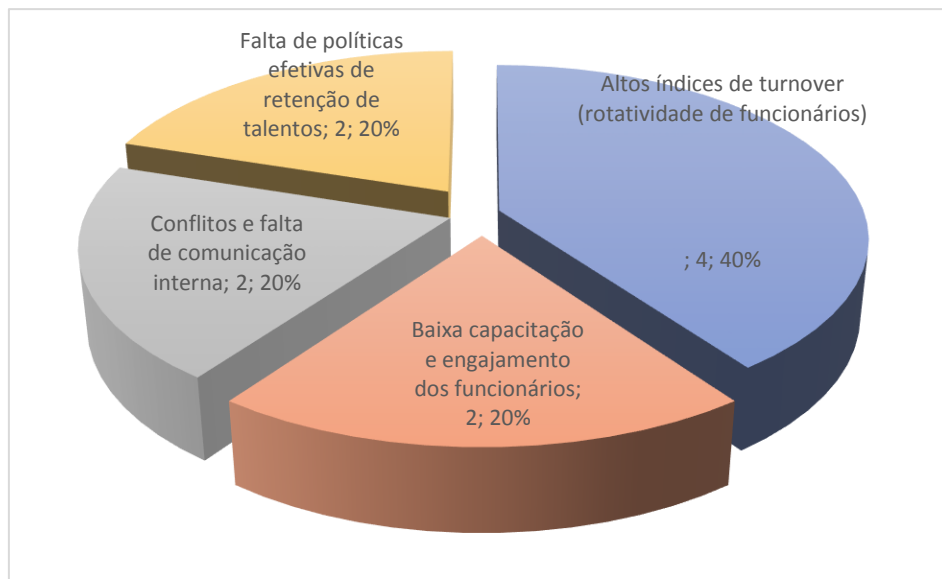
Gráfico 4: Principais demandas de consultoria interna de RH na sua empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Quando questionados sobre as principais demandas de consultoria interna de recursos humanos, 50% dos entrevistados disseram que as principais demandas estão relacionadas com o desenvolvimento e capacitação dos funcionários. 30% dos entrevistados consideram que as principais demandas da consultoria interna de recursos humanos estão relacionadas com o processo de recrutamento e seleção. 20% Dos entrevistados consideram que as principais demandas da consultoria interna de recursos humanos estão relacionadas com as políticas de retenção dos funcionários. Segundo Elizenda Orlickas (2001), consultoria é o fornecimento de uma prestação de serviço específica, é realizada por um profissional capacitado e conhecedor do tema, sendo serviço prestado ao cliente através de processos de diagnósticos e tendo por demanda o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e gestão de desempenho, planejamento estratégico de RH e gestão de clima organizacional.

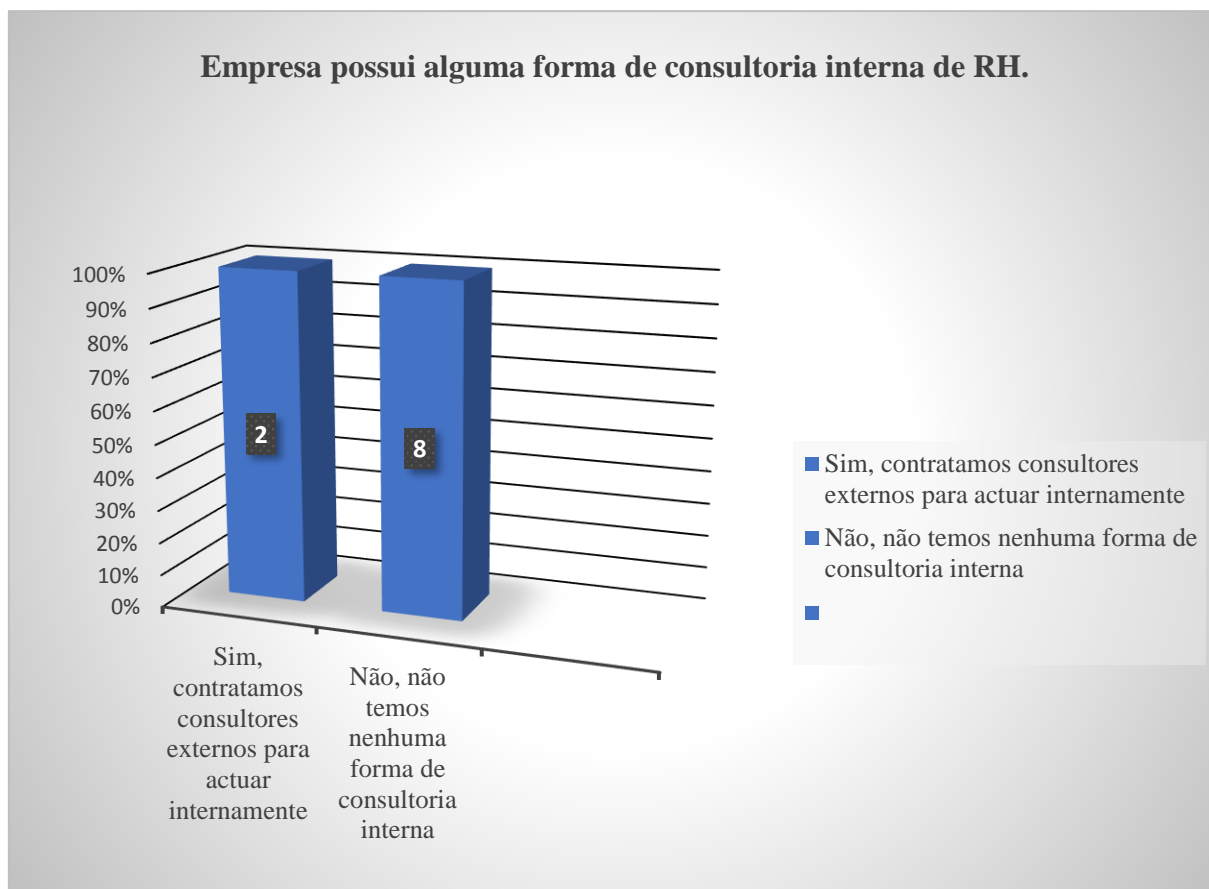
Gráfico 5: Desafios enfrentados pela sua empresa em relação à gestão de recursos humanos.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Quando questionados sobre os desafios enfrentados pelas suas empresas em relação à gestão de recursos humanos, 40% dos entrevistados responderam os altos índices de turnover (rotatividade de funcionários); 20% responderam que os principais desafios enfrentados pelas suas empresas em relação a gestão de recursos humanos é a baixa capacitação e engajamento dos funcionários das empresas; 20% responderam conflitos e falta de comunicação interna nas empresas e 20% responderam falta de políticas efectivas de retenção de talentos. Dentre as definições de consultoria interna em gestão de pessoas constata-se que tal processo é determinante para apoiar as acções dos líderes e auxiliá-los na solução dos problemas organizacionais e tem como desafios a atração e retenção de talentos, gestão de diversidades e acabar com a rotatividade dos funcionários nas empresas (ORLICKAS, 2013).

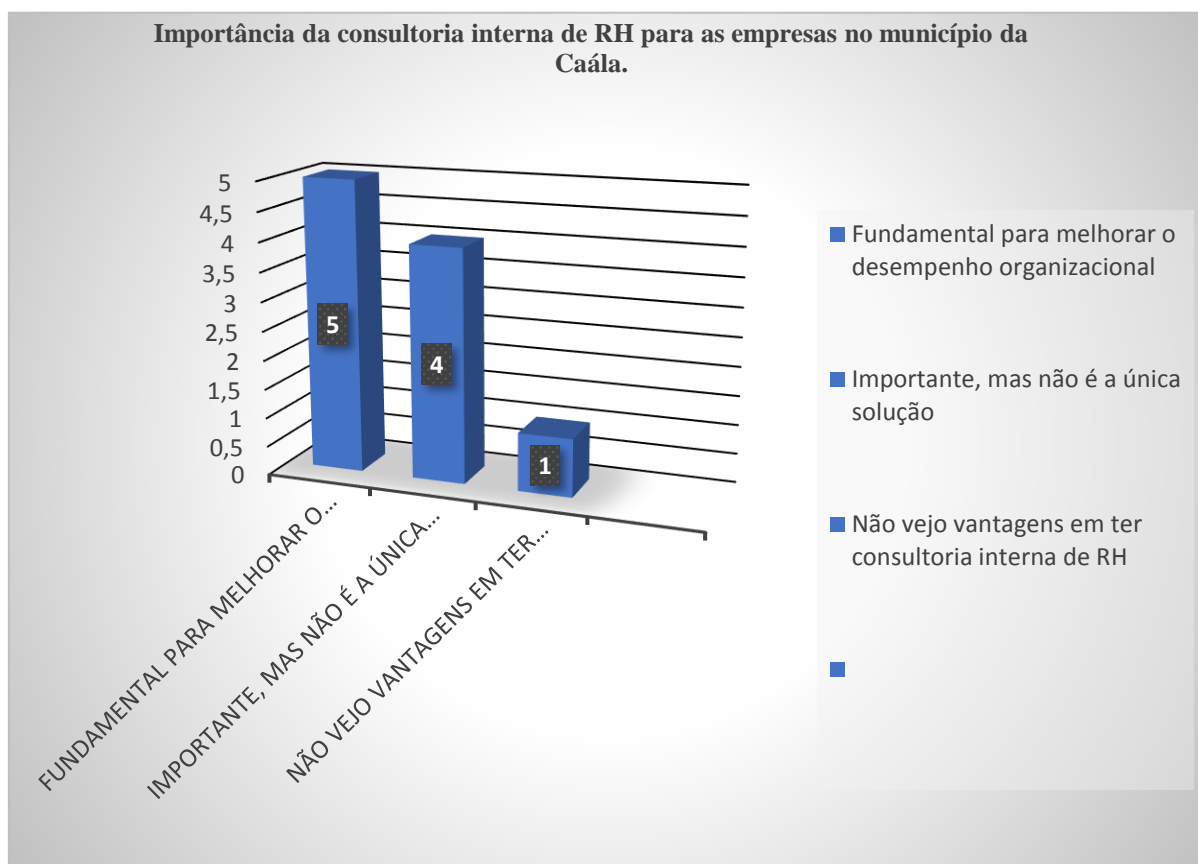
Gráfico 6: Empresa possui alguma forma de consultoria interna de RH.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Foi questionado aos respondentes se as suas empresas possuem alguma forma de consultoria, 80% dos respondentes disseram que não tinham nenhum tipo de consultoria e outros 20% disseram que contratam consultores externos para actuarem internamente na empresa. A consultoria interna de recursos humanos tem assumido papel importante nas organizações como prática de apoio à gestão de pessoas e à agilidade das acções empresariais (Girardi; Lapolli; Tosta, 2009). Destarte, diversos autores relatam inúmeros impactos da mesma sobre as organizações, apontando os benefícios inegáveis de tal atividade, dentre eles destacam-se: redução de custos em atividades realizadas por consultores internos, respostas rápidas em problemas emergenciais, responsabilidade pessoal sobre o monitoramento e implementação das tarefas, e preparação dos profissionais para posições de liderança (KELLEY, 1979; HANSEN et al., 1990; KENTON; MOODY; TAYLOR, 2003; ORLICKAS, 2013).

Gráfico 7: Importância da consultoria interna de RH para as empresas no município da Caála.

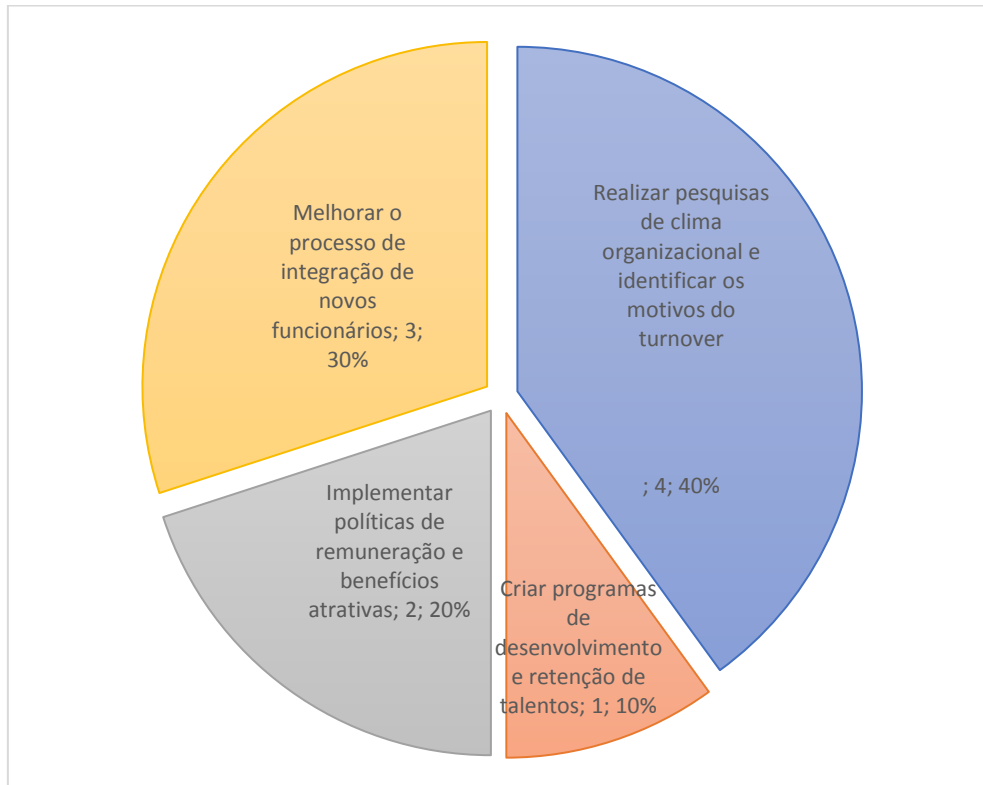


Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Foi questionado aos respondentes qual é a importância da consultoria interna de recursos humanos para as empresas no município da Caála, 50% dos respondentes disseram que a consultoria interna de recursos humanos no município da Caála é fundamental para melhorar o desempenho organizacional; 40% dos respondentes disseram que a consultoria interna de recursos humanos no município da Caála é importante mas não é a única solução; 10% Responderam que não veem vantagens em ter consultoria interna de recursos humanos. Segundo Lara (apud Rengel, 2002), a importância para empregar a consultoria nas empresas é oriunda de duas causas: o ambiente externo, onde o foco está em obter informações e interpretar determinadas situações que mantêm relações com os factores econômicos, políticos, sociais e jurídicos; e o ambiente interno, onde ela auxilia a gestão das empresas em algumas áreas específicas de sua actuação ou no todo. Além disso, a consultoria é importante para aconselhar os dirigentes de empresas familiares, em que um dos problemas mais comuns é, justamente, o

não entendimento dos membros das famílias no que diz a respeito às tomadas de decisão da empresa.

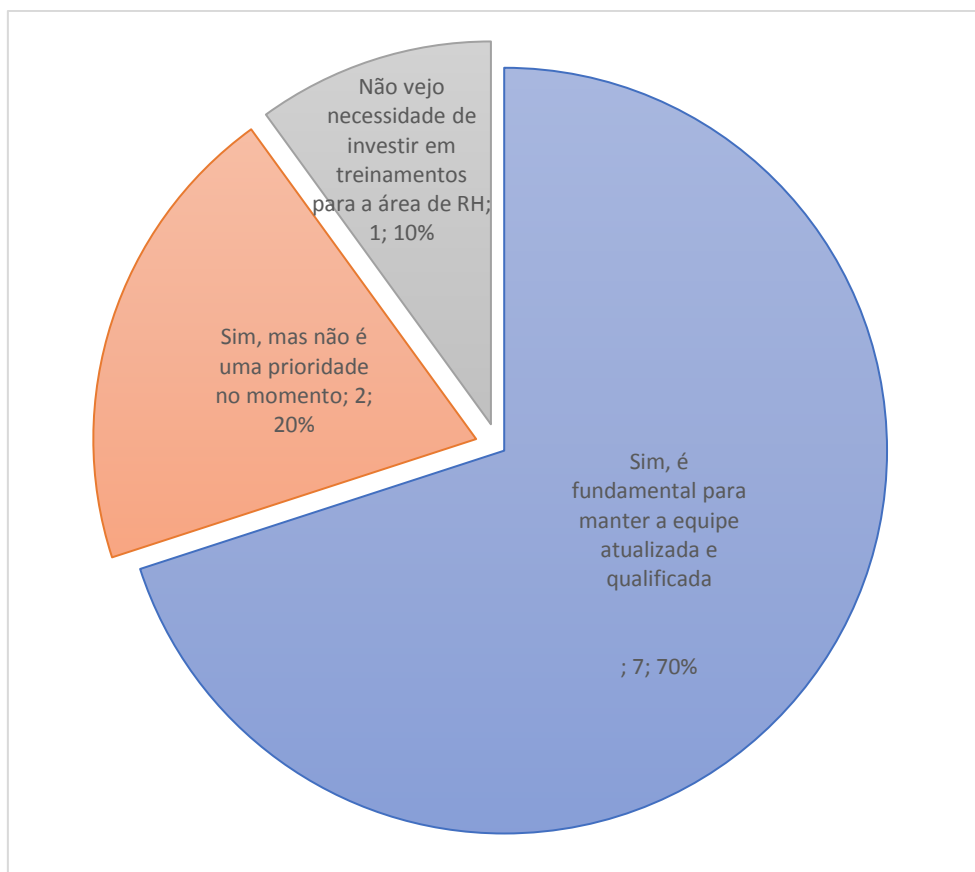
Gráfico 8: Estratégias que a consultoria interna de RH poderia adoptar para lidar com os desafios de turnover.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na questão 8, verificou-se que dentre as estratégias que a consultoria interna de recursos humanos poderia optar para lidar com os desafios do turnover, 40% optaria em realizar pesquisas de clima organizacional e identificar os motivos do turnover; 30% optaria em melhorar o processo de integração de novos funcionários; 20% optaria por implementar políticas de remuneração e benefícios atrativas; 10% optaria por criar um programa de desenvolvimento e retenção de talentos. Para Orlickas (2013) o sucesso da consultoria interna em gestão de pessoas, além dos consultores internos e gestores de pessoas actuarem lado a lado, em prol do crescimento da organização e das pessoas, é fundamental o alinhamento de interesses na busca do fortalecimento do processo.

Gráfico 9: Você considera importante proporcionar treinamentos e capacitações aos profissionais da área de RH na sua empresa?

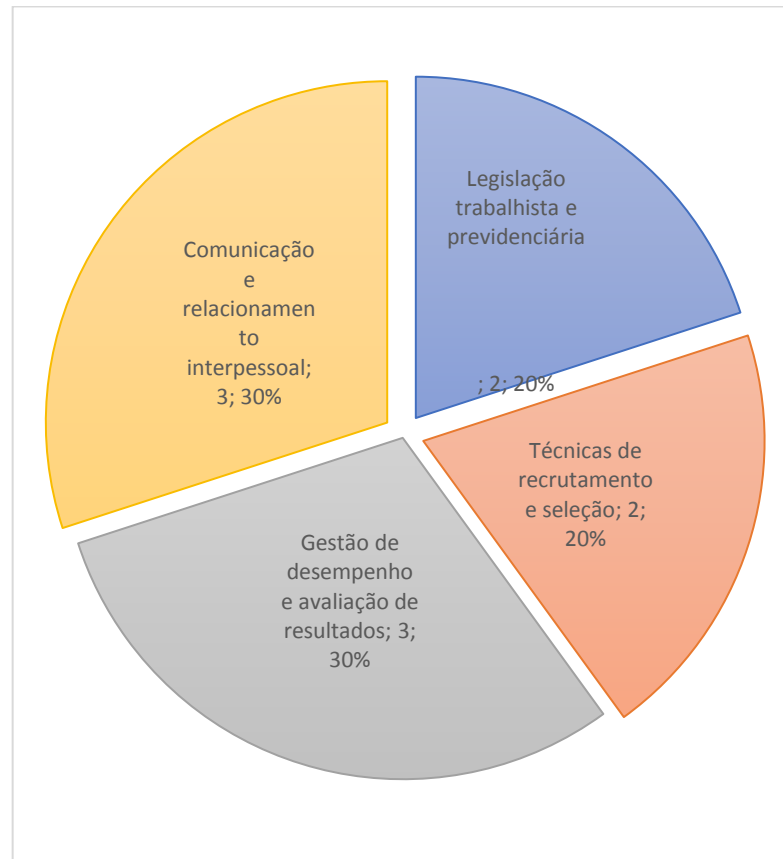


Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A questão 9, refere-se a importância de proporcionar treinamentos e capacitações aos profissionais da área de recursos humanos; 70% dos entrevistados responderam sim, é fundamental para manter a equipe atualizada e qualificada; 20% dos entrevistados responderam sim, mas não é uma prioridade; 10% dos entrevistados responderam que não veem necessidades de investir em treinamentos para a área de recursos humanos. Milkovich e Boudreau (2010) destacam que diversas organizações actuam com um modelo de RH de alta flexibilidade, com líderes experientes que detém a acção sobre o negócio, acompanhados por representantes de RH, os quais actuam como consultores internos, criando políticas adequadas as necessidades de cada unidade e transformando a organização em uma rede de alianças. Em tal modelo de descentralização da gestão, a responsabilidade por gerir pessoas não se restringe a uma única área e é compartilhada com os demais líderes, de modo que todos os gestores de

áreas são também gestores de pessoas (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2013).

Gráfico 10: Quais temas de treinamentos e capacitações você acredita que seriam mais relevantes para os profissionais da área de RH na sua empresa?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A questão 10 refere-se aos temas de treinamentos e capacitações que os entrevistados acreditam que seriam mais relevantes para os profissionais da área de recursos humanos; 30% responderam gestão de desempenho e avaliação de resultados; 30% responderam comunicação e relacionamento interpessoal; 20% responderam legislação trabalhista e previdenciária; 20% responderam técnicas de recrutamento e seleção. De acordo com Eltz e Veit, (1999), os profissionais da área de recursos humanos têm de ser: recrutamento e seleção, gestão de talentos, gestão de desempenho e desenvolvimento de liderança.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Como proposta de solução criou-se um plano de negócio para uma microempresa de consultoria de recursos humanos:

Estruturação do Plano de Negócio Para a Criação da Empresa

Capa



Razão social: Melhorar a eficiência dos processos de recursos humanos: ajudar as empresas a otimizar suas práticas de gestão de pessoas, melhorando a eficiência dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, entre outros.

Endereço: A Talent Hub Consultoria em RH localizada na Província do Huambo, Município da Caála, rua 5 de Outubro.

Marca: Talent Hub Consultoria em RH.

Nome da pessoa que criou a empresa: Adriano Vinevala Sawandi Calei.

Fundação da empresa: A Talent Hub Consultoria em RH foi fundada em Junho de 2023.

5.1 Sumário Executivo

A Talent Hub Consultoria em RH LD, é uma empresa de consultoria interna de recursos humanos especializada em atender empresas públicas e privadas. Com sede no município da Caála, rua 5 de Outubro, nossa empresa possui uma equipe altamente qualificada e experiente, pronta para oferecer soluções estratégicas e inovadoras para auxiliar nossos clientes na gestão eficiente de seus recursos humanos.

Ramo de actuação: O ramo de actuação da Talent Hub Consultoria em RH LDA é a consultoria interna de recursos humanos.

Tempo de existência: A Talent Hub Consultoria em RH LDA está há 3 meses operando.

Parceiros: Talent Hub RH LDA não tem parceria.

Motivo pelo qual a empresa está elaborando um plano de negócio: Quando questionados sobre a importância da consultoria interna de recursos humanos para as empresas públicas e privadas no município da Caála, 50% dos respondentes disseram que a consultoria interna de recursos humanos no município da Caála é fundamental para melhorar o desempenho organizacional.

Condições financeiras da empresa: Vendo que o mercado de consultoria necessitava de um reforço significativo devido a procura por esses serviços por algumas empresas no município da Caála e dispondo de 815.000,00 kwanzas os sócios por unanimidade decidiram investir neste mercado.

A empresa acredita que terá sucesso porque antes do investimento fez um estudo minucioso no mercado de consultoria de recursos humanos e achou oportuna investir nele.

5.2 Descrição da empresa:

Identificação: A Talent Hub Consultoria em RH LDA, é uma empresa de consultoria interna de recursos humanos especializada em atender empresas públicas e privadas.

Nome fantasia: Talent Hub RH LDA.

Endereço: A empresa está localizada na província do Huambo, município da Caála, rua 5 de Outubro.

Cadastro nacional da Pessoa jurídica: 56-448-103-0001-77

Inscrição municipal: 00-234-53-99-0

Data da fundação: 15 de Junho de 2023

Telefone: 939112922

Email: talenthubr@gmail.com

Home page: www.talenthubr.com

Definição do negócio: O nosso negócio tem como definição a consultoria interna de recursos em empresas públicas e privadas com confiança e responsabilidade.

História: A Talent Hub surge por meios de um estudo feito em empresas públicas e privadas sobre a consultoria interna de recursos humanos, o mesmo estudo foi feito no mês de Junho do ano em curso, onde alguns dos participantes disseram que necessitavam de um consultor interno de recursos humanos, como forma de resolver problemas referentes a gestão de pessoas.

Planejamento Estratégico: Elementos Organizacionais da Empresa e Análise Swot.

Missão: Nossa missão é fornecer serviços de consultoria interna de recursos humanos de alta qualidade, ajudando nossos clientes a alcançarem seus objectivos organizacionais, promovendo o crescimento e desenvolvimento de suas equipes. Buscamos sempre oferecer soluções personalizadas e adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, garantindo a satisfação e o sucesso de todos os envolvidos.

Visão: Nossa visão é ser reconhecida como a principal empresa de consultoria interna de recursos humanos no município da Caála, sendo referência em qualidade, inovação e excelência no atendimento. Buscamos constantemente actualizar nossos conhecimentos e acompanhar as tendências do mercado de RH, a fim de oferecer as melhores soluções para nossos clientes e contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Valores: - Comprometimento: Estamos comprometidos em oferecer serviços de qualidade, cumprindo prazos e superando as expectativas de nossos clientes.

Ética: Actuamos com integridade, transparência e respeito em todas as nossas acções e relacionamentos.

Colaboração: Valorizamos a colaboração entre nossa equipe e nossos clientes, buscando sempre o trabalho em equipe e a troca de conhecimento.

Inovação: Estamos constantemente buscando novas soluções e abordagens para atender às necessidades de nossos clientes, promovendo a inovação em nossos serviços.

Resultados: Nosso foco é alcançar resultados tangíveis e mensuráveis para nossos clientes, contribuindo para o sucesso de suas organizações.

Forças:

1. **Conhecimento especializado:** A empresa possui uma equipe de consultores especializados em recursos humanos, com experiência em questões específicas de empresas públicas e privadas no município da Caála. Eles podem fornecer insights valiosos e soluções para desafios organizacionais.
2. **Customização:** A consultoria interna permite que a empresa se adapte às necessidades específicas de cada cliente. Os consultores podem desenvolver soluções personalizadas, alinhadas às metas e cultura de cada organização.
3. **Acesso a dados e tendências:** A empresa pode fornecer informações actualizadas sobre tendências do mercado de trabalho em Caála, bem como dados e análises que ajudam no planeamento de recursos humanos.

Fraquezas:

1. **Concorrência:** O mercado de consultoria de recursos humanos em Caála pode ser competitivo, com várias empresas oferecendo serviços semelhantes. A empresa precisa se destacar com seu diferencial e qualidade do serviço oferecido.
2. **Resistência à mudança:** Algumas empresas podem resistir a mudanças organizacionais sugeridas pela consultoria interna. Isso pode dificultar a implementação de soluções propostas e impactar a eficácia da consultoria.
3. **Dependência de recursos internos:** A empresa de consultoria interna baseia-se nos recursos humanos e financeiros internos da organização. Se a empresa-mãe enfrentar limitações nessas áreas, é possível que a consultoria interna seja afetada.

Oportunidades:

1. **Crescimento do sector privado:** O município de Caála está experimentando um crescimento significativo no sector privado, abrindo oportunidades para a empresa de consultoria interna expandir sua base de clientes e gerar mais negócios.
2. **Desenvolvimento de talentos:** A consultoria interna pode ajudar empresas públicas e privadas a desenvolver e reter talentos. Com a oferta adequada de serviços, a empresa

pode se posicionar como uma parceira estratégica para o desenvolvimento de capital humano em Caála.

3. Transformação digital: A empresa pode aproveitar as oportunidades de transformação digital para oferecer soluções inovadoras e eficientes em recursos humanos. Isso pode incluir o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de dados, para melhorar os processos de gerenciamento de pessoas.

Definição dos objectivos:

1. Desenvolver talentos e competências: A consultoria interna deve trabalhar para desenvolver e reter os talentos existentes nas organizações, bem como ajudar a identificar lacunas de habilidades e implementar programas de desenvolvimento adequados.
2. Alinhar os recursos humanos com as estratégias organizacionais: O objectivo é garantir que a gestão de pessoas esteja alinhada com a estratégia geral das organizações públicas e privadas no município da Caála, apoiando a realização de metas e objectivos de negócios.

Metas:

1. Aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários: Uma meta importante é melhorar a satisfação e o engajamento dos funcionários, criando um ambiente de trabalho positivo e implementando práticas eficazes de gestão de pessoas.
2. Reduzir a rotatividade de funcionários: Uma meta é reduzir a rotatividade de funcionários, retendo talentos e criando um ambiente de trabalho que ofereça oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
3. Melhorar a eficácia dos processos de recrutamento e seleção: Buscar atrair e seleccionar os candidatos mais adequados para as posições disponíveis, contribuindo para o sucesso das empresas clientes.
4. Promover a diversidade e inclusão: Trabalhar para garantir que as empresas promovam a diversidade e inclusão em todos os níveis, incluindo a equidade de gênero, racial e outras características relevantes.

Factores Críticos de sucesso:

1. Conhecimento especializado em legislação trabalhista local e regulamentações: É fundamental que a empresa de consultoria interna tenha um profundo conhecimento

das leis e regulamentos de recursos humanos em vigor em Caála, tanto para empresas públicas quanto privadas.

2. Relacionamentos sólidos com empresas e autoridades locais: Estabelecer parcerias e colaborar com empresas e órgãos governamentais locais pode ajudar a empresa de consultoria interna a obter negócios e se manter atualizada com as necessidades e regulamentações locais.
3. Uso de tecnologia para melhorar a eficiência: Aproveitar as ferramentas e tecnologias disponíveis para otimizar os processos de recursos humanos, como sistemas de gestão de talentos, folha de pagamento automatizada e plataformas de comunicação interna.
4. Equipe de consultores qualificados: Contar com uma equipe de consultores experientes e qualificados na área de recursos humanos é essencial para fornecer soluções eficazes e se destacar no mercado.

5.3 Para a Execução do Projecto Usou-se os Seguintes Recursos:

5.3.1 Descrição Geográfica:

Caála é um município da província do Huambo, em Angola. Tem 3 680 km² e cerca de 373 mil habitantes. O município da Caála localiza-se na parte central da província do Huambo tendo como limites a norte o municípios da Ecuinha, a leste o município de Huambo, a sul o município de Chipindo, e a oeste os municípios de Longonjo e Caconda.

Tabela 1-Descrição dos Sócios

N/O	Nomes dos sócios	Cargo	Remuneração
1	Adriano Vinevala Calei	PCA/ Consultor	250.000,00
2	Luciano Balsa	Consultor	150.000,00
3	Floriano Kalei	Consultor	150.000,00
Total:	3	3	550.000.00

Fonte: (Autor, 2023)

Tabela 2-Necessidades da Empresa

Quantidade	Recursos Materiais	Preço de Aquisição	Total
2	Kit de computador	200.000,00	400.000,00
1	Secretária	150.000,00	150.000,00
1	Impressora	80.000,00	80.000,00
1	Modem Unitel Net Casa	45.000,00	45.000,00
1	Armário	90.000,00	90.000,00
4	Cadeiras de espera	50.000,00	50.000,00
			815.000,00

Fonte: (Autor, 2023)

6 CONCLUSÃO

Esse estudo procurou identificar as demandas da consultoria interna de recursos humanos nas empresas públicas e privadas no município da Caála, sendo que essas empresas possuem demandas e necessidades diferentes sobre consultoria interna de recursos humano.

Algumas empresas começaram a perceber que são constituídas basicamente de pessoas, mas estas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas. Perceberam, também, que os objectivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de mais nada, conquistar as pessoas que cuidam deles. Colocando os colaboradores em primeiro lugar, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma acção de causa e efeito. Muitas organizações que procuram encantar o cliente, em primeiro lugar, motivam e encantam seus colaboradores, e o restante ficará por conta deles, pois sem a valorização do indivíduo, não se pode garantir o bom andamento das empresas no futuro.

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

Cabem destacar alguns aspectos a serem considerados quando da implantação da consultoria interna nas organizações. Considerar que no nível organizacional, a consultoria deve subordinar-se directamente à alta administração; nos sectores - alvo da prática da consultoria interna podem ser: recursos humanos, qualidade, marketing, informática e finanças; o profissional deve receber treinamento específico para a função, mas deve possuir algumas características que favorecerão esse treinamento, como, por exemplo: espírito de liderança, facilidade de comunicação, bom relacionamento e trânsito nos vários escalões da organização; o consultor interno pode vir de qualquer área da organização, mas é fundamental possuir vivência que lhe forneça um bom nível de conhecimento de todas as operações realizadas pela e na empresa; a organização deve estar aberta á mudança e facilitar a atuação dos consultores internos de forma à não deixar que críticas comentários e recomendações sejam encarados negativamente por alguns. E, deve, ainda, evitar que o comprometimento do consultor iniba a sua atuação.

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

Por fim, a Consultoria Interna não é só um método de trabalho e, sim, uma maneira de actuar repleta de ambiguidade. De um lado está o consultor, aquele que possui o conhecimento técnico ou especializado necessário para a devida gestão, porém ele não pode decidir sobre a mesma; do outro está o cliente, que desfruta o poder da decisão, entretanto não possui o conhecimento e a isenção necessários à manutenção de uma visão eficaz. Apenas a cumplicidade entre o consultor e o cliente é capaz de contribuir para o processo eficiente de desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTON, Manuel.; MANCIA, Lidia; BORBA, Paulo. **O papel do consultor interno de recursos humanos.** In: XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.
- ALVARENGA, Miranda. **Metodologia da Investigação Quantitativa e Qualitativa.** 2ª edição. Paraguai. 2012
- BENINI, Lucas; BATISTA, Rocha. **Aplicação da filosofia Lean Service para a otimização do processo de serviço de uma Empresa Júnior de consultoria.** The Journal of Engineering and Exact Sciences, v. 5, n. 4, p. 0325-0337, 2019.
- BLOCK, Peter. **Consultoria, o desafio da liberdade: coragem, confiança, parceria e implementação da qualidade em todas as decisões.** São Paulo: Markron Bokks do Brasil LTDA, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas.** 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- CHRISTENSEN, Mark. **The “big six” consulting firms: creating a new market or meeting a public policy need?** *Australasian Journal of Business & Social Inquiry*, v. 1, n. 1, 2003. Disponível em: <[www/scu.edu.au/apsi/papers/vol1/christensen.pdf](http://www.scu.edu.au/apsi/papers/vol1/christensen.pdf)>. Acesso em: 12 junho. 2023.
- COSTA, Álvaro; CARVALHO, Ilvi; OLIVEIRA, João; ROHM, Daniel. **Consultoria em gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV. 2005
- COUTINHO, Virgínio Ferreira; CAMPOS, Maria Tereza Oliva Silveira. **Brasil século XXI : a construção de um Estado eficaz.** Brasília: Enap, 1996.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- DONADONE, Julio. **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa.** Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, n. 2, p. 1-15, jun. 2003.
- Eltz e Veit (1999): ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. **Consultoria interna.** Salvador: Casa da Qualidade, 1999.
- FILHO, Laurindo Punucci. **A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: Um estudo nas indústrias de confecções.** 2010
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo, Editora Atlas. 2007
- GIRARDI, Daniel; LAPOLLI, Mariana.; TOSTA, Tonani. **A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional.** Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 25, p. 151-176, 2009.

HANSEN, James. et al. **Consultoration: concepts and practices**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

HUFFINGTON, Clare; BRUNNING, Halina. **Internal consultancy in the public sector :case studies**. London: Karnac Books, 1994.

JOHRI, Patrick; COOPER, Cassius; PROKOPENKO, Joseph. **Managing internal consulting organizations: a new paradigm**. *Advanced Management Journal*, v. 63, n. 4, p. 4-10, Outono 1998.

KELLEY, Ricahard. **Should you have an internal consultant?** *Harvard Business Review*, v. 57, n. 6, p. 110- 120, nov./dez. 1979.

KENTON, Bernard; MOODY, David; TAYLOR, Brantley. **The role of the internal consultant**. Roffey Park Institute. 2003.

KURPIUS, David.; ROBINSON, Sophie. **An overview of consultation**. *Personal and Guidance Journal*, p. 321- 323, Feb. 1978.

LEITE, Elza. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MALÍCIA, Mariana. **Consultoria interna de Recursos Humanos: nova actuação do profissional de RH**. Assis. 2016

MANCIA, Lidia. **Os desafios do modelo de consultoria interna**. In: BITENCOURT, C. C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MURTEIRA, Cardoso; ANDRE, Paulo. **Introdução à Estatística, volume II**. Lisboa, escolar editora. 2010

OLIVEIRA, Djalma. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma. **Manual de Consultoria Empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, benchmarking, cases, indicadores**. 11. ed. São Paulo: Danielli Editores, 2013.

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

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

RENGEL, Ramos. **Consultoria Organizacional em micros e pequenas empresas: um estudo nas micros e pequenas empresas industriais de Lages**. 2002.

SCHOETTI, Jean-Marc; STERN, Patrice. **Consultoria**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SILVA, Dirlene. **As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa**. DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 2, n. 2, p. 169-185, set. 2013.

SIMON, Herbert. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Centro de Publicações, 1940.

TAKEUTI, Missae. **A questão dos valores de consultoria na administração pública**. **Cadernos Fundap**, São Paulo, ano 7, n. 14, p. 52-55, out. 1987. Disponível em: <www.fundap.sp.gov.br> Acesso em: 11 junho. 2023.

TAMO, Kianvu. **Metodologia de Investigação científica**. 2012.

VALLEMONT, Serge. **A modernização do Estado**: as lições de uma experiência. Brasília: Mare/Enap, 1996.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO

Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento.

Questionário sobre Consultoria Interna de Recursos Humanos:

1. Qual é o seu sexo?

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Qual é sua faixa etária?

- a) 26-35 anos
- b) 36-45 anos

3. Qual é o tipo da sua empresa?

- a) Empresa pública
- b) Empresa privada

4. Quais são as principais demandas de consultoria interna de RH na sua empresa?

- a) Recrutamento e seleção
- b) Desenvolvimento e capacitação dos funcionários
- c) Gestão de desempenho
- d) Políticas de retenção e motivação dos funcionários
- e) Outras (especificar)

5. Quais são os desafios enfrentados pela sua empresa em relação à gestão de recursos humanos?

- a) Altos índices de turnover (rotatividade de funcionários)
- b) Baixa capacitação e engajamento dos funcionários
- c) Conflitos e falta de comunicação interna
- d) Falta de políticas efetivas de retenção de talentos
- e) Outros (especificar)

6. Atualmente, sua empresa possui alguma forma de consultoria interna de RH?
- a) Sim, temos uma equipe dedicada de consultoria interna
 - b) Sim, contratamos consultores externos para atuar internamente
 - c) Não, não temos nenhuma forma de consultoria interna
7. Na sua opinião, qual é a importância da consultoria interna de RH para as empresas no município da Caála?
- a) Fundamental para melhorar o desempenho organizacional
 - b) Importante, mas não é a única solução
 - c) Não vejo vantagens em ter consultoria interna de RH
8. Quais estratégias a consultoria interna de RH poderia adotar para lidar com os desafios de turnover na sua empresa?
- a) Realizar pesquisas de clima organizacional e identificar os motivos do turnover
 - b) Criar programas de desenvolvimento e retenção de talentos
 - c) Implementar políticas de remuneração e benefícios atrativas
 - d) Melhorar o processo de integração de novos funcionários
 - e) Outras (especificar)
9. Você considera importante proporcionar treinamentos e capacitações aos profissionais da área de RH na sua empresa?
- a) Sim, é fundamental para manter a equipe atualizada e qualificada
 - b) Sim, mas não é uma prioridade no momento
 - c) Não vejo necessidade de investir em treinamentos para a área de RH
10. Quais temas de treinamentos e capacitações você acredita que seriam mais relevantes para os profissionais da área de RH na sua empresa?
- a) Legislação trabalhista e previdenciária
 - b) Técnicas de recrutamento e seleção
 - c) Gestão de desempenho e avaliação de resultados
 - d) Comunicação e relacionamento interpessoal

e) Outros (especificar)

b) Impacto moderado

c) Baixo impacto

Agradecemos sua participação! Suas respostas serão muito valiosas para promover o desenvolvimento da consultoria interna de RH nas empresas públicas e privadas no município da Caála, visando a melhoria do desempenho organizacional e a redução do turnover.