

## AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS PARA O ALINHAMENTO ENTRE AS PESSOAS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Dirlene Regina da Silva<sup>1</sup>

### Resumo

Este artigo é resultado de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e tem como objetivo analisar as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa. O estudo é composto por duas etapas. A etapa exploratória contempla a visão dos especialistas em gestão de pessoas sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos, e a etapa descritiva apresenta o estudo de caso de uma empresa de grande porte, localizada na Região Sul do Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e semiestruturadas e documentos, que foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Os teóricos consultados foram: Block (2013), Mancia (1997, 2010), Alberton, Mancia e Borba (2009), Orlickas (2012), Leite et al. (2009), Teixeira et al. (2005), Marras (2011), entre outros. Os resultados demonstram que o modelo de consultoria interna de recursos humanos, associado às políticas e práticas de gestão de pessoas, contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa, por facilitar a comunicação e estimular uma relação de parceria e confiança.

**Palavras-chave:** Consultoria interna de recursos humanos. Gestão estratégica de pessoas. Agregar valor.

## THE CONTRIBUTIONS OF THE MODEL OF INTERNAL CONSULTING OF HUMAN RESOURCES FOR THE ALIGNMENT BETWEEN PEOPLE AND THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

### Abstract

This article is the result of a qualitative, exploratory and descriptive research and aims to analyze the contributions of human resources internal consulting model for the alignment between people and business strategy. The study consists of two stages. The exploratory stage contemplates the view of experts in managing people about the internal consulting model of human resources, and the descriptive stage presents the case study of a large company located in Southern Brazil. Data were collected through structured and semi-structured interviews, and documents which were analyzed using the content analysis technique. The theorists consulted were: Block (2013), Mancia (1997, 2010), Alberton, Mancia and Borba (2009), Orlickas (2012), Leite et al. (2009) Teixeira et al. (2005), Marras (2011) among others. The results demonstrate that the internal consulting model of human resources, associated to the policies and practices of people management, contributes to the alignment between people and the strategy of the enterprise, to facilitate communication and foster a relation of partnership and trust.

**Keywords:** Internal consulting; human resources; strategic people management; add value.

---

<sup>1</sup> Ciências Econômicas UNILASALLE/RS. Mestrado Profissional em Gestão e Negócios – UNISINOS, Porto Alegre/Univer-  
sité de Poitiers, França. Rua Doutor Barcelos, 97/406 Torre 01. Canoas/RS. E-mail: [dirleners@gmail.com](mailto:dirleners@gmail.com)

## Introdução

O cenário pós-globalização dos anos 90 caracterizou-se como um período de ajustes, reengenharias organizacionais e de negócios. Naquele momento, as empresas buscavam por novas formas de agregar valor aos negócios e, assim, passaram a adotar modelos de gestão de pessoas capazes de integrar seus colaboradores às suas estratégias corporativas (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2007).

A consultoria interna de recursos humanos é uma forma de trabalho que tem como base os conceitos e modelos da consultoria externa e, dentro da organização, seu objetivo é dar respostas às exigências do cenário econômico complexo e às mudanças na organização do trabalho (MANCIA, 1997, 2010).

O modelo de consultoria interna de recursos humanos surgiu, no Brasil, em meados dos anos 80, passou a ter relevância no cenário nacional a partir dos anos 90 e maior utilização na última década<sup>2</sup>.

Nesse modelo, a área de gestão de pessoas possui maior proximidade com as demais áreas e está envolvida com os detalhes do negócio, participando ativamente da construção da estratégia e estimulando as pessoas a conhecerem a cultura organizacional, caminhando, assim, na direção dos resultados da empresa.

Esse é um modelo de descentralização de gestão em que 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 gestores de pessoas também (LACOMBE, 2011; LEITE et al., 2009; MANCIA, 1997, 2010; ORLICKAS, 2012; TEIXEIRA et al., 2005).

Baseando-se nos estudos dos autores que compõem o referencial teórico, percebem-se poucas evidências empíricas do sucesso do modelo. Os estudos existentes focam-se, em sua maioria, na verificação dos fatores desencadeadores e no processo de implementação.

O objetivo deste estudo é analisar as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

A importância da pesquisa repousa na possibilidade de acrescentar novos elementos ao estudo do assunto e contribuir para o avanço das discussões acerca do tema. Este artigo é resultado de um estudo de caso único, de natureza qualitativa, composto por duas etapas: exploratória e descritiva que procura responder as seguintes questões de pesquisa: Qual a visão que os especialistas na área de gestão de pessoas têm do modelo de consultoria interna de recursos humanos? Quais foram os motivos que levaram a empresa a optar pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos? Como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa?

Para melhor entendimento, o artigo é composto por seis seções: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação dos resultados, considerações finais e referências.

## 2 Revisão Teórica

Esta seção tem como objetivo apresentar a revisão teórica que fundamenta o estudo. Desta forma,

<sup>2</sup> Dados da pesquisa Delphi RH 2010 demonstram o crescimento da utilização do modelo de consultoria interna de recursos humanos como forma de gerir pessoas nos últimos 10 anos. Esta pesquisa é realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA)/USP.

apresenta-se o modelo de consultoria interna de recursos humanos, suas características e as principais funções exercidas neste modelo.

## 2.1 O modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Na busca por gerir pessoas de uma maneira mais estratégica, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um apoio à gestão da empresa, em que a área de gestão de pessoas é estruturada e organizada de maneira diferenciada do tradicional, conferindo maior interação entre as pessoas (LEITE et al., 2009).

O surgimento do modelo de consultoria interna de recursos humanos ocorreu nos Estados Unidos e foi consequência de um movimento de empresas que buscavam profissionais de recursos humanos habilitados para trabalhar com aspectos mais amplos da gestão (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

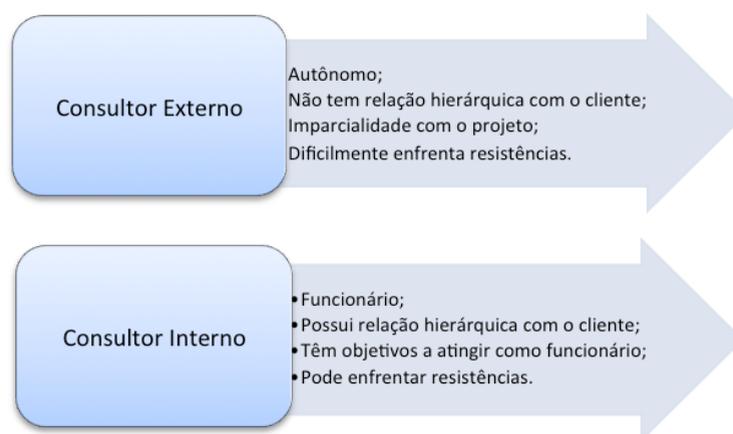
No Brasil, a utilização do modelo está diretamente ligada às transformações decorridas pelo período pós-globalização da década de 1990, quando as empresas passaram a buscar novas formas de agregar valor aos negócios e, assim, procuraram aproximar-se de seus colaboradores, estimulando-os a conhecer a cultura organizacional e a participar da construção da estratégia (LEITE et al., 2009; MANCIA, 2010; ORLICKAS, 2012).

Neste modelo, a área de gestão de pessoas tem atuação ampliada, está focada nos resultados da empresa e é considerada um centro de investimento e não mais representa somente despesas, pois o objetivo principal do modelo é descentralizar o gerenciamento de pessoas, conferir um aspecto mais estratégico à gestão e, assim, facilitar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização (LEITE et al., 2009).

Na consultoria interna, assim como na consultoria externa, a essência do trabalho do consultor é dar apoio ou suporte a indivíduos ou organizações, sendo o consultor “a pessoa que tem certa influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para efetuar mudanças ou implementar programas” (BLOCK, 2013, p. 36).

A figura 1 demonstra as principais diferenças entre o consultor externo e o interno.

**Figura 1 – Principais diferenças entre consultor externo e interno**



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Block (2013); Orlickas (2012).

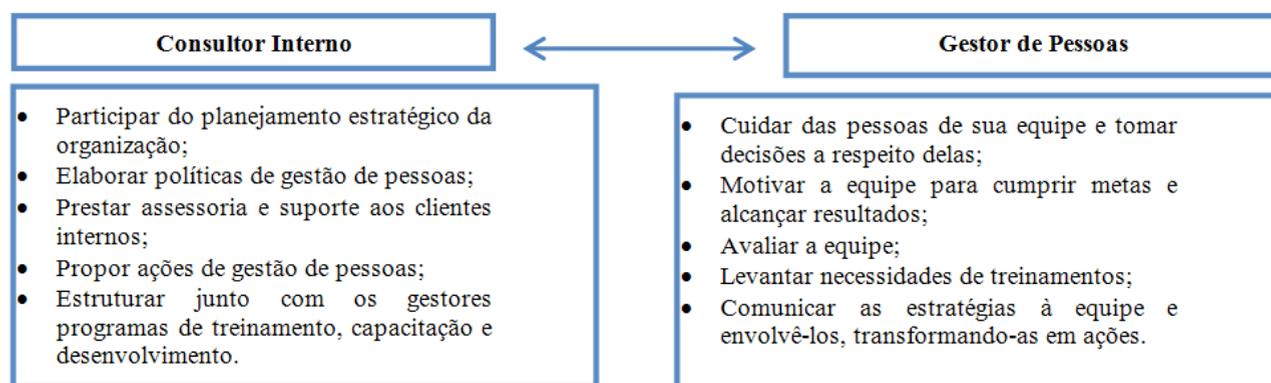
Dentre as diferenças citadas, a principal é que o consultor externo não está vinculado à organização, portanto não é subordinado a seu cliente. Já o consultor interno possui vínculo empregatício e está subordinado à empresa (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Além disso, o consultor externo possui imparcialidade sobre o projeto, enquanto o consultor interno está envolvido diretamente, visto que, como funcionário, possui metas a atingir e também pode enfrentar resistências, pois, embora não seja o responsável pela implementação do projeto, deverá fazer o acompanhamento direto do mesmo.

## 2.2 As principais Funções

No modelo de consultoria interna de recursos humanos, há duas funções essenciais: o consultor interno, que é o profissional da área de gestão de pessoas, e os gestores de pessoas são os gestores, gerentes ou líderes das diversas áreas (figura 2).

Figura 2 – Principais funções no modelo de consultoria interna de recursos humanos



Fonte: Embasado em Teixeira *et al.* (2005); Mancia (2010), Lacombe (2011) e Orlickas (2012).

Para atuar como consultor interno de recursos humanos, o profissional deve ter uma visão generalista multidisciplinar<sup>3</sup> da área de gestão de pessoas e múltiplas qualificações, pois ele será o *link* entre o cliente interno<sup>4</sup>, a área de gestão de pessoas corporativa e as estratégias da organização. Ademais, será um facilitador na realização de levantamentos, diagnósticos e, também, deverá propor soluções, oferecer pareceres, opiniões e críticas (TEIXEIRA *et al.*, 2005; LEITE *et al.*, 2009; ORLICKAS, 2012).

O consultor interno de recursos humanos não é um “simples” generalista, com conhecimentos gerais sobre sua área de atuação, mas sim, um especialista em todos os processos de recursos humanos. Trata-se de um profissional que faz parte do quadro da organização e possui um vínculo de trabalho com base nas leis contratuais, ou seja: é um funcionário da organização. É também um especialista numa área de conhecimento, pois, caso contrário não seria considerado um consultor (ALBERTON, MANCIA E BORBA, 2010, p. 6).

O cargo de consultor interno exige uma atuação fortemente estratégica, pois além de entender o negócio de seu cliente interno, este profissional deve reunir, em seu perfil, conhecimentos variados e de-

<sup>3</sup> Existe divergência por parte dos autores sobre o perfil do consultor interno: generalista ou especialista.

<sup>4</sup> A definição de cliente interno é bastante peculiar. Algumas empresas definem que cliente interno são os gestores/líderes e, em outras empresas, englobam todos os colaboradores.

envolver competências essenciais, como: saber lidar com pessoas, ter capacidade de multiplicar conhecimentos e ter disposição para enfrentar desafios.

Os gestores de pessoas são os responsáveis por assegurar que a organização tenha o talento certo, pois é através das pessoas que a empresa conquistará os resultados esperados.

Portanto, o gestor de pessoas deve possuir uma forte competência de liderança para motivar, estimular, orientar e gerir os empenhos da equipe de forma a assegurar a entrega dos compromissos assumidos, estimulando atitudes positivas, clima de confiança e de parceria, visando ao alcance de metas, objetivos e resultados (TEIXEIRA et al., 2005).

Para o sucesso do modelo de consultoria interna de recursos humanos, além de consultores internos e gestores de pessoas caminharem lado-a-lado e em prol do crescimento da empresa e das pessoas, é necessário o alinhamento de interesses na busca do fortalecimento do modelo. A introdução de políticas, práticas e programas como plano de remuneração, carreira e retenção de talentos, faz-se necessária para que continuamente a empresa tenha pessoas capacitadas e motivadas (ORLICKAS, 2012).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo se caracteriza por ser um estudo de caso de abordagem qualitativa, e o objetivo é contribuir para o melhor entendimento de um fenômeno da vida corporativa (YIN, 2010).

O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e possibilita estudar fenômenos em ambientes reais, facilitando a geração de teoria a partir da prática. Assim, o resultado de uma análise em profundidade de um estudo de caso único tende a ser mais efetiva que a resultante da comparação entre dois ou mais casos, pois oportuniza ao pesquisador compreender, de forma exata, as circunstâncias em que os fenômenos ocorreram (FLICK, 2004; STAKE, 1998).

A definição de critérios para a seleção do caso a ser estudado é de extrema importância, caso contrário, pode resultar em uma representação equivocada (FLICK, 2004; YIN, 2010).

Os critérios para a seleção da empresa foram: ser uma empresa de médio ou grande porte; ser uma empresa de destaque no cenário regional ou nacional; ter o modelo de consultoria interna de recursos humanos há, no mínimo, cinco anos; e ser reconhecida por suas práticas de gestão de pessoas.

A empresa selecionada possui mais de 60 anos de existência, é uma indústria química de grande porte e emprega aproximadamente 2.000 pessoas que estão distribuídas entre o Brasil e a América Latina, sendo que a matriz está localizada no Rio Grande do Sul.

Desde 2005, a empresa trabalha com o modelo de consultoria interna de recursos humanos e, em 2011, foi eleita uma das vinte melhores empresas para trabalhar no RS<sup>5</sup>. Além disso, é reconhecida por seu perfil inovador e alto grau de internacionalização, estando entre as vinte<sup>6</sup> empresas mais inovadoras da

<sup>5</sup> Revista Amanhã (2011). Ranking das vinte melhores empresas para trabalhar no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

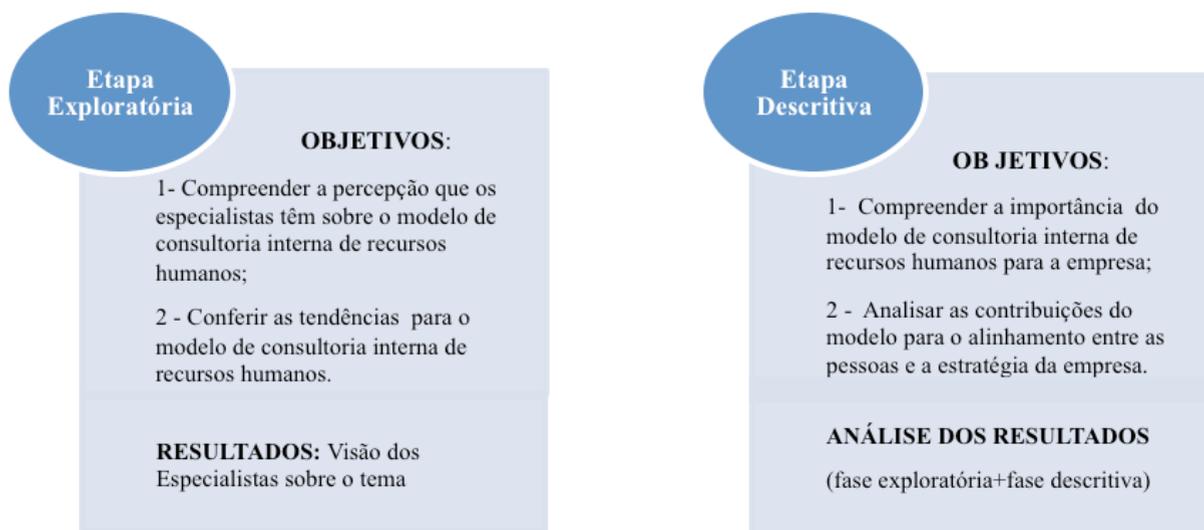
<sup>6</sup> Revista Amanhã (2012).

Região Sul e entre as empresas mais internacionalizadas do Brasil<sup>7</sup>.

A pesquisa se estabeleceu em duas etapas, conforme demonstra a figura 3.

A etapa exploratória envolve entrevistas com três especialistas que atuam na área de gestão de pessoas, e a etapa descritiva apresenta o estudo de caso.

**Figura 3 – Etapas da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora

Os critérios para seleção dos especialistas foram: exercício da profissão de consultor na área de gestão de pessoas por mais de dez anos e experiência com o modelo de consultoria interna de recursos humanos.

Dos três especialistas selecionados, dois atuam no Rio Grande do Sul e um em São Paulo.

Todos possuem mais de dez anos de atuação no mercado como consultores especializados em gestão de pessoas e igualmente conhecem o modelo de consultoria interna de recursos humanos e têm experiência com ele.

Neste estudo, as evidências ocorreram através de documentos e entrevistas.

Os documentos utilizados foram relatórios, balanço social, apresentações, notícias publicadas em sites, jornais e revistas, além do site da própria empresa.

As entrevistas da etapa exploratória foram estruturadas e ocorreram entre os meses de março e abril de 2013; as entrevistas da etapa descritiva ocorreram entre junho de 2012 e março de 2013 e foram semiestruturadas, não se restringindo a roteiro.

Foram entrevistados seis representantes da empresa, sendo um executivo, um diretor, dois gestores de pessoas e dois consultores internos.

A análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo; os conteúdos foram agrupados em duas categorias de análise: visão dos especialistas sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos e contribuições do modelo para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa estudada.

<sup>7</sup> Fundação Dom Cabral (2012).

As limitações do estudo referem-se ao acesso às pessoas, o que é compreensível, pois a empresa possui grande volume de negócios e dispor de mais pessoas para entrevistas poderia prejudicar o fluxo de seus processos.

#### **4 Análise e descrição dos resultados**

Esta seção tem o objetivo de analisar e descrever os resultados do estudo. Primeiramente, apresentam-se os resultados da etapa exploratória e, posteriormente, os resultados da etapa descritiva.

##### **4.1 A Visão dos Especialistas sobre o Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos**

A etapa exploratória visa a enriquecer o estudo com a visão dos especialistas na área de gestão de pessoas sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos.

Os especialistas entendem que a consultoria interna de recursos humanos é um modelo que altera a estrutura da empresa, isto é, há uma descentralização do poder que estava na mão da área de gestão de pessoas, que era a representante da cultura e do pensamento da empresa.

Em relação aos objetivos do modelo, eles salientam o caráter estratégico da consultoria interna, pois as empresas buscam, neste modelo, que a área de gestão de pessoas seja mais focada no negócio, estratégica e dinâmica.

No entanto, para adotar este modelo, os especialistas ressaltam a importância de um projeto estruturado e com fases pré-definidas, visando a preparar a cultura e a estrutura da organização, pois não se muda cultura do dia para a noite.

Também chamam a atenção para a importância da capacitação das lideranças para assumir o papel de gestores de pessoas, pois deverão desenvolver capacidades e se preparar para ouvir seus colaboradores, administrar conflitos e realizar atividades que anteriormente eram da área de gestão de pessoas, como realizar entrevistas de seleção, administrar frequências, avaliar potenciais, treinar, etc.

Contudo, os especialistas lamentam o atraso em relação à gestão de pessoas e constatam que a utilização do modelo de consultoria interna ainda é pequena, sendo que os programas e práticas ainda são centralizados, na maioria das empresas.

Em contrapartida, acreditam no crescimento da utilização do modelo, pois percebem a valorização, por parte das empresas, dos profissionais com competências de gerir pessoas. “As empresas estão querendo pessoas que têm esta experiência. Os profissionais com esta prática são valorizados, pois fazem a diferença, contribuindo com sua experiência, auxiliando no treinamento das pessoas e nas mudanças de processos e de cultura”.

A oferta de cursos de capacitação para gerir pessoas, por parte das instituições, também demonstra a tendência de crescimento da utilização do modelo e a demanda por esses cursos ocorre tanto por iniciativa do próprio profissional quanto por parte da empresa.

“As empresas que buscam por modernização e sustentabilidade estão cada vez mais preocupadas em ter uma área de gestão de pessoas diferenciada, incluindo produtos, serviços e planejamento estratégico com foco no negócio”.

Finalizando a etapa exploratória, os especialistas contribuíram com uma visão empírica do modelo de consultoria interna de recursos humanos e trouxeram suas expectativas, salientando o caráter estratégico do modelo, o fortalecimento das relações de trabalho, a aproximação entre líderes e liderados, a consequente minoração de custos pela redução da estrutura da empresa e a tendência de crescimento da utilização do modelo.

#### **4.2 As Contribuições do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos para o Alinhamento entre as Pessoas e a Estratégia da Empresa**

Diante do cenário econômico turbulento vivido pelo país no final dos anos 90, contraditoriamente, a empresa passava por uma fase de expansão de negócios e mercados, ainda que não tivesse uma estratégia definida a respeito das mudanças.

Contudo, havia, por parte dos executivos, o entendimento da necessidade de uma estratégia para que o crescimento dos últimos anos fosse repetido e se tornasse sustentável.

Em 1998 foi realizado o primeiro planejamento estratégico e, passados cinco anos da implementação, na ocasião da revisão do planejamento, houve a identificação de que pessoas representavam um “gap”, um gargalo e um empecilho ao crescimento dos negócios da empresa.

A partir desse momento surgiu a necessidade de buscar uma forma diferente de trabalhar a gestão de pessoas, pois havia, por parte dos executivos, o consenso de que “as competências que serviram para trazer o negócio até o momento, não mais serviam para levá-los adiante”.

Nessa época, o processo decisório referente às pessoas era centralizado no setor de recursos humanos, sendo este, também, o setor responsável pela burocracia do departamento de pessoal, questões de recrutamento e seleção, benefícios, retenção de talentos, treinamento, clima organizacional, comunicação de diretrizes, etc.

A empresa entendia que, para construir uma nova estratégia de gestão de pessoas, seria necessário, primeiramente, que ela soubesse quais seus objetivos futuros para, posteriormente, definir os papéis e responsabilidades para as pessoas.

Entretanto, apesar de não ter conhecimento prévio ou preferência por um modelo específico, a empresa conhecia suas necessidades e, com o auxílio de uma consultoria externa especializada em gestão de pessoas e mudanças, passou a procurar por um modelo que pudesse ser adaptado à sua realidade.

Para a seleção do modelo, era importante que o mesmo fosse utilizado por outras grandes empresas no Brasil e no Exterior e já apresentasse resultados reconhecidos, pois a principal estratégia da empresa era a internacionalização e não adiantaria adotar um modelo para o Brasil e outro para as unidades do exterior.

Orientada pela consultoria externa, a empresa realizou visitas empresariais e teve contato com di-

versos modelos de gestão de pessoas. Entretanto, foi o modelo de consultoria interna de recursos humanos que lhe pareceu ser mais adequado para o momento e necessidades futuras. Dessa forma, após a adoção de um benchmarking, o modelo foi gradativamente implementado, ao longo de 2004, sendo que, em janeiro de 2005, já estava em total funcionamento.

O responsável pelo processo de implementação e multiplicação do modelo foi o diretor de recursos humanos, que também é um dos principais executivos da empresa. Foram realizados treinamentos, ações de mobilização e sensibilização das equipes em vários momentos antes e depois da implementação.

A implementação do modelo provocou várias mudanças estruturais na empresa, entre elas, a mudança de nomenclatura e finalidades da área de recursos humanos.

O setor de Recursos Humanos (RH) passou a chamar-se Desenvolvimento Humano (DH) e, em 2011, teve sua nomenclatura alterada para Desenvolvimento Organizacional (DO), passando a ter uma visão mais ampla, buscando interligar o desenvolvimento da empresa com o desenvolvimento das pessoas, sendo a área responsável por todo o processo de planejamento estratégico da empresa.

“Para alcançar um propósito, a empresa precisa se valer das pessoas, pois sem elas, nem a empresa e nem a estratégia existiriam. Por isto é essencial levar às pessoas a percepção de parceria e de crescimento mútuo”.

Para a empresa, o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um meio rápido e eficiente de criar um canal de comunicação entre a matriz e as unidades de negócios, ou seja, é o elo de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, pois, para atingir resultados eficazes, é preciso alinhar as pessoas ao negócio.

“O alinhamento é um processo que passa pela estratégia da empresa, pelo desdobramento da estratégia, pelo desenho dos processos, pela cultura organizacional e é necessário que estas definições cheguem a todos os níveis da organização”.

O propósito da área de desenvolvimento organizacional é construir a estratégia, isto é, planejar o futuro da empresa de maneira ampla, uniforme e interligada. O DO faz com que as expectativas de negócios individualizadas sejam a ambição do acionista. “Fazemos o alinhamento de todas estas expectativas para que ao final do planejamento estratégico se tenham opções de negócios, de produtos, de mercados, de investimentos e acima de tudo, resultados eficazes”.

Assim, conjuntamente com as demais áreas, o DO constrói ciclicamente a estratégia, buscando o alinhamento permanente entre as pessoas e o negócio, fazendo com que os colaboradores entendam que o sucesso da empresa é o sucesso deles também.

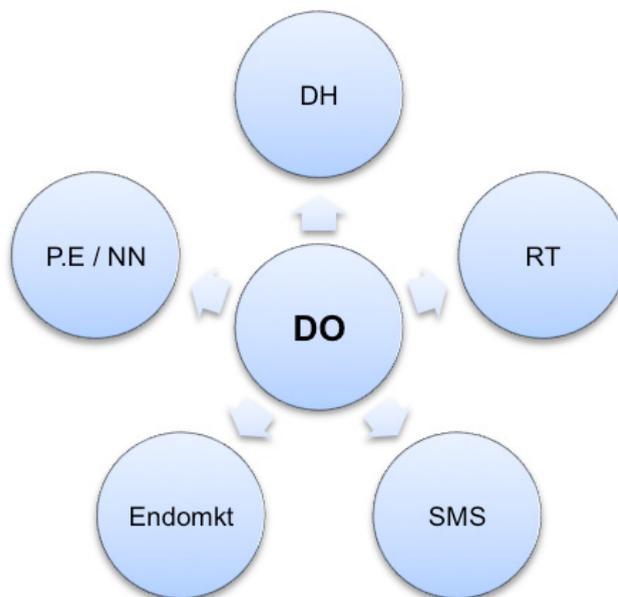
“É através da estrutura do modelo de consultoria interna, pela mobilidade dos consultores que têm contato direto com os gestores das unidades de negócios, que o DO consegue promover esta construção”.

A área de desenvolvimento organizacional da empresa (figura 4) está estruturada em cinco setores distintos: Planejamento Estratégico e Novos Negócios (PE/NN), Desenvolvimento Humano (DH), Relações do Trabalho (RT), Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SMS) e Marketing Institucional e Endomarketing (ENDOMKT).

PE/PN é responsável pelo planejamento estratégico da organização e por novos negócios, como

aquisições, joint ventures, alianças e parceiros estratégicos; RT responde pela parte burocrática da gestão de pessoas, como folha de pagamento, férias, rescisões e demais cálculos; SMS envolve a segurança e a medicina do trabalho; ENDOMKT zela pela imagem da instituição perante o público interno e externo; DH elabora políticas de gestão de pessoas, como política de remuneração, de carreira, de desempenho, de sucessão e, também, é responsável por apoiar os gestores para que eles gerenciem essas políticas.

**Figura 4 – Estrutura da área de Desenvolvimento Organizacional (DO) na empresa**



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas.

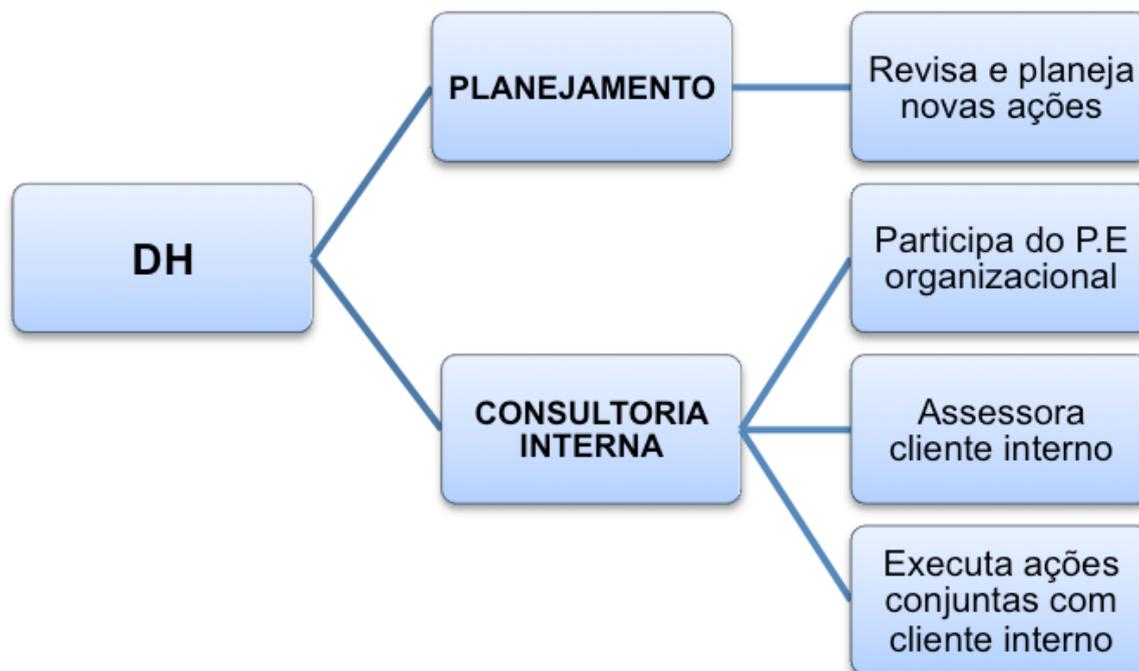
O setor de desenvolvimento humano (figura 5) subdivide-se em dois núcleos que trabalham de forma interligada e é onde estão alocados os consultores internos.

O núcleo de planejamento idealiza, desenha, revisa e planeja como viabilizar programas e ações de desenvolvimento humano, a partir do planejamento estratégico. Já o núcleo de consultoria tem a atribuição de viabilizar as ações planejadas, assessorar o cliente interno, executar ações conjuntas com o mesmo e participar do planejamento estratégico organizacional, sugerindo programas e ações que, posteriormente, irão para o núcleo de planejamento.

Os consultores internos estão estruturados por unidade de negócios e atuam de maneira interligada com os gestores, mas ambos possuem papéis bem definidos.

A função do consultor interno é assessorar os gestores em todos os processos de gestão de pessoas. Ele vai dar auxílio, estimular e incentivar o gestor a assumir a gestão de sua equipe.

Figura 5 – A Consultoria interna de recursos humanos na empresa



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas.

Nas palavras dos consultores internos, o cargo se caracteriza por ser um apoio direto e estratégico aos gestores. “Tudo o que abrange o plano de desenvolvimento e metas é alinhado aos objetivos estratégicos. E tudo o que se relaciona às pessoas é da matéria do consultor interno”.

O fato de o consultor interno ser um generalista multidisciplinar é considerado um diferencial, por parte da empresa, de seu modelo de consultoria interna. Isso porque ela determina que o cliente interno seja atendido por um único consultor. Dessa forma, o consultor interno não é especialista em um único subsistema da área de gestão de pessoas, mas entende o suficiente para dar retorno ao cliente interno<sup>8</sup>. “Caso o consultor não tenha domínio sobre o tema demandado, ele irá buscar o conhecimento e dará retorno a seu cliente interno”.

Os consultores internos transitam entre uma unidade e outra e mantêm contato constante com a área corporativa, o que facilita o fluxo de informações e a troca de conhecimentos. Somado a isso, há constantes revisões no modelo e demais processos.

“O consultor interno deve entender da estratégia da organização e de seus processos produtivos, além disto, ter desenvoltura para lidar com pessoas, saber o tipo de responsabilidade exigida para cada cargo, tendo assim, uma visão ampla dos negócios”.

Os gestores, por sua vez, são responsáveis por desenvolver os talentos e retê-los, liderar as equipes e tratar das dificuldades do cotidiano. O consultor vai apoiá-lo, se necessário. “O modelo de consultoria interna auxilia no processo de retenção de talentos, pois o consultor busca soluções conjuntamente com o gestor para fazer que os colaboradores queiram continuar na empresa”.

No ponto de vista da empresa, “ser um bom líder não é apenas dizer sim. É chamar a atenção, é dar feedback no momento certo, é envolver, criando um ambiente de desenvolvimento e construção para o

<sup>8</sup> Na empresa estudada, os clientes internos dos consultores são os gestores.

crescimento”.

No entendimento dos gestores, o modelo de consultoria interna “estimula uma relação de confiança entre líder e liderado, pois propicia que o gestor avalie as potencialidades dos liderados e aproveite seus potenciais. A relação de confiança é uma construção contínua de observação, de feedback e de orientação”.

Fundamentada na lógica da governança, a empresa alinha interesses e busca estimular os colaboradores por intermédio de políticas. As principais políticas são de remuneração, de capacitação, de sucessão e carreira, de desempenho/performance e de clima.

A política de remuneração tem o objetivo de valorizar o trabalho de maneira justa e diferenciada e é composta pelo salário e por benefícios. Integra, também, essa política, a remuneração variável, que está atrelada à política de desempenho.

A política de capacitação visa a desenvolver os colaboradores por meio de treinamentos e programas de capacitação. “Todos os colaboradores têm anualmente em seu plano de desenvolvimento individual uma série de treinamentos a realizar. A necessidade é levantada pelo gestor conjuntamente com o consultor interno”.

A política de sucessão e carreira permite ao colaborador vislumbrar seu futuro dentro da empresa. Além disso, prevê que cada cargo estratégico tenha até três pessoas preparadas para a sucessão. O índice do recrutamento interno na empresa é de 60%.

A confirmação da relação de parceria e reciprocidade entre empresa e colaboradores ocorre através do contrato de metas, que é assinado e renovado anualmente por todos os colaboradores. “As metas são individuais e condizem com os objetivos da empresa. Portanto, são ambiciosas, mas atingíveis”.

O contrato de metas possui três níveis: operacional, tático e estratégico. Cada nível tem as competências que serão avaliadas. O contrato, em conjunto com a avaliação de desempenho que ocorre no final do exercício, compõe a política de gestão de performance.

A política de gestão de performance tem como principal programa a avaliação de desempenho, que é conduzida conjuntamente por gestores e consultores internos.

A avaliação de desempenho adotada pela empresa é qualitativa e quantitativa, ou seja, contempla metas e competências. Não há competências específicas por cargo, e sim competências essenciais da empresa e todos os colaboradores são avaliados por elas. A avaliação de desempenho é feita pelo gestor e acompanhada pelo consultor interno. Ademais, os consultores são responsáveis pelos treinamentos, nos casos de mudanças nas avaliações ou na contratação de novos gestores.

Por meio da política de gestão de clima, todos os colaboradores são ouvidos e opinam sobre a gestão. A pesquisa de clima ocorre anualmente e é um meio de participação ativa.

O objetivo da pesquisa de clima é que “as pessoas percebam o foco que a empresa tem em resultados, reconheçam o nível de exigência, mas ao mesmo tempo, sintam-se valorizadas por fazerem parte do resultado e das decisões”.

As questões pesquisadas são de temas variados e buscam a percepção do colaborador sobre a liderança, a ética, a qualidade, a estratégia, a comunicação e, acima de tudo, saber se ele sente-se valorizado.

Além disso, “o propósito é fazer com que as pessoas interajam junto com a organização”.

A figura 6 ilustra a gestão de pessoas na empresa e, como o modelo de consultoria interna de recursos humanos, aliado às políticas e práticas de gestão de pessoas, contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

Na ilustração, a estratégia da empresa e as necessidades das pessoas são representadas pelas sementes.

A empresa e a gestão de pessoas são representadas pela árvore como um todo, sendo um organismo vivo.

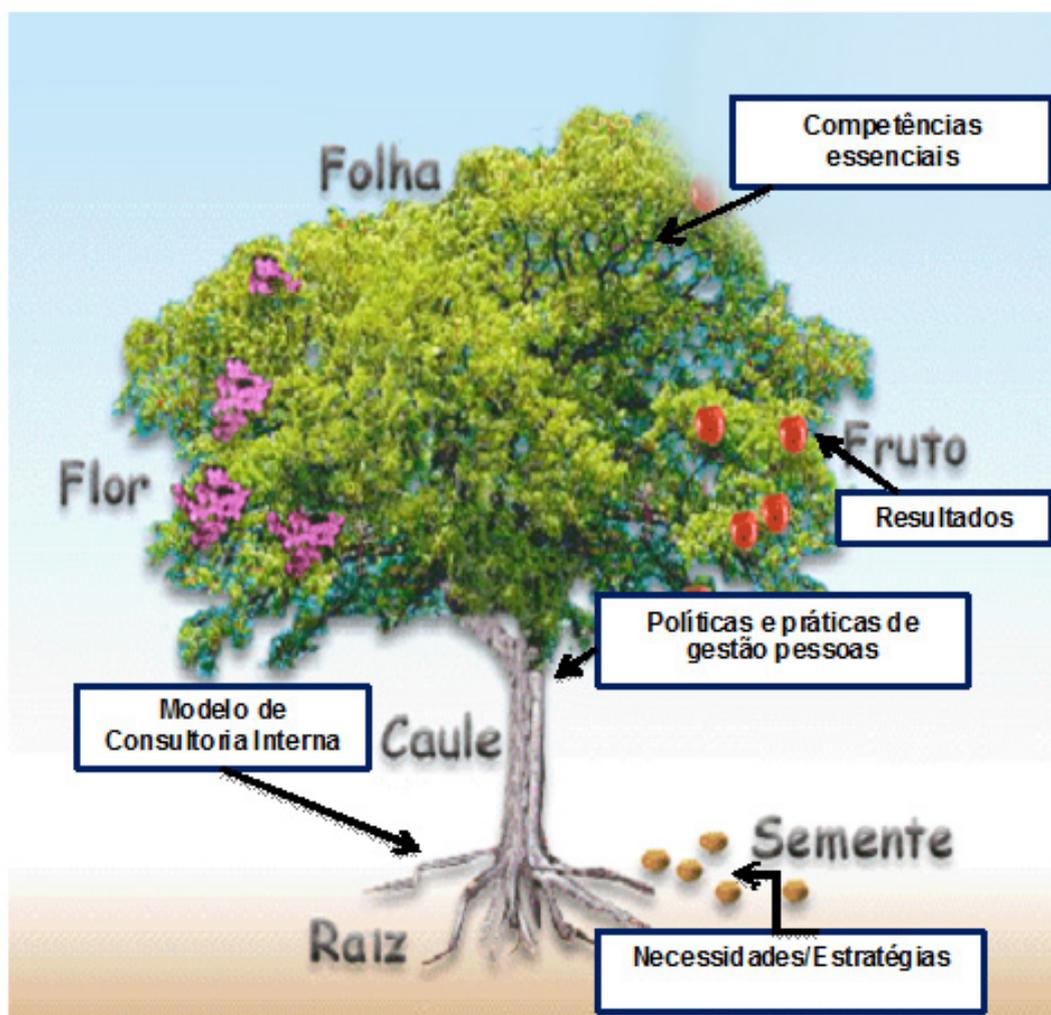
A raiz significa o modelo de consultoria interna de recursos humanos.

As políticas e práticas de gestão de pessoas são ilustradas pelo caule.

As competências essenciais são os galhos e ramificações.

Os resultados materializam-se nos frutos.

**Figura 6 – Representação da gestão de pessoas na empresa estudada**



Fonte: Elaborado pela autora.

Logo, as necessidades da empresa e das pessoas existem e necessitam de ações para acontecer, isto é, precisam de estratégias e, assim como as sementes, precisam de ação para serem plantadas.

A consultoria interna de recursos humanos é a forma de estruturação da gestão de pessoas na empresa. É o canal que faz fluir a comunicação e, assim como a raiz fixa e fortalece a planta, o modelo de consultoria interna fixa e fortalece a relação de parceria entre a empresa e as pessoas, proporcionando o alinhamento entre elas, tornando seus interesses e objetivos comuns, em que o sucesso de uma é o da outra também.

Igualmente como o caule, que oferece sustentação à planta, as políticas e práticas de gestão de pessoas estimulam e sustentam o comprometimento mútuo da relação de parceria entre empresa e pessoas.

Da mesma forma que os galhos e ramificações distribuem a seiva, o alimento para a planta para que os frutos nasçam, as competências essenciais alimentam e impulsionam empresa e pessoas para que elas façam a estratégia acontecer e, assim, apareçam os resultados, que são as recompensas para a empresa e as pessoas.

## Considerações Finais

Este estudo teve como tema o modelo de consultoria interna de recursos humanos. Os resultados da etapa exploratória demonstraram que esse modelo descentraliza a gestão, conferindo um aspecto estratégico à organização.

Apesar de reconhecerem a pouca utilização do modelo, os especialistas apontam a ascensão do mesmo e justificam a afirmativa pela constatação do crescimento da procura, por parte das empresas, por executivos com competência de gerir pessoas e também o aumento, por parte das instituições de ensino, da oferta de cursos direcionados aos profissionais de outras áreas do conhecimento para formação de competências em gestão de pessoas.

A etapa descritiva apresentou o estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte localizada no Rio Grande do Sul e teve como objetivo analisar como o modelo contribui para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa. Para isso, buscou-se compreender os motivos que levam a empresa a optar por tal modelo e a importância que o mesmo tem para ela.

A opção da empresa pelo modelo foi uma escolha planejada, consistente e nasceu de sua autoavaliação durante o processo de implementação da estratégia.

A constatação de que as pessoas eram o “gargalo” levou-a a buscar alternativas de novas formas de gestão de pessoas. No entanto, não havia um modelo idealizado; então, sabendo de sua necessidade, formulou critérios para a escolha. Era necessário que o modelo desse suporte gerencial às pessoas tanto no Brasil quanto no exterior, pois estava iniciando um processo de internacionalização. Também era importante que o modelo fosse utilizado por grandes empresas no Brasil e no exterior e já tivesse resultados conhecidos.

Após pesquisas, a empresa optou pelo modelo de consultoria interna de recursos humanos, por entender que este era o mais adequado a seus propósitos.

Na ocasião da implementação, a área de recursos humanos passou a chamar-se desenvolvimento humano e, na atualidade, chama-se desenvolvimento organizacional. Entende-se que a principal diferença entre as duas primeiras nomenclaturas e a última seja o foco. Os dois primeiros intencionam desenvolver as pessoas na organização, e o último busca o desenvolvimento da organização como um todo, conciliando os interesses de ambas as partes, compreendendo que as pessoas fazem parte do sistema organizacional e não podem ser tratadas separadamente.

Atualmente, a empresa tem seu modelo de consultoria interna estruturado e consolidado, e ele representa um canal de comunicação, o meio que liga a empresa aos colaboradores, pois é pela facilidade de comunicação conferida pelo modelo que a estratégia é construída e transmitida aos colaboradores pelos gestores que atuam diretamente com as equipes.

O modelo de consultoria interna confere uma aproximação entre líderes e liderados e representa a construção de uma relação de confiança que dá apoio à parceria proposta pela empresa anualmente ao colaborador por meio do contrato de metas.

Os consultores internos estão estrategicamente estruturados por unidades de negócios e apoiam os gestores e, assim, é possível garantir uma comunicação eficaz de forma a buscar o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.

Portanto, conclui-se que o modelo de consultoria interna de recursos humanos, associado às políticas e práticas de gestão de pessoas, contribuiu para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa, pois conferiu um olhar sistêmico sobre a organização, atribuiu à área de gestão de pessoas um papel de apoio à gestão e impulsionou o projeto empresarial. Além disso, a rapidez de comunicação e a proximidade entre líderes e equipes facilitaram o vínculo com as pessoas, estimulando-as a caminharem na direção dos resultados da empresa, fazendo-as entender que os objetivos da empresa representam seus objetivos também.

Como principais pontos fortes do modelo de consultoria interna de recursos humanos, destacam-se: (a) redução de custos pelo encolhimento da estrutura organizacional; (b) facilidade de comunicação, que proporciona o conhecimento da cultura organizacional e da estratégia da empresa por parte dos colaboradores de todas as unidades de negócios de uma maneira uniforme; (c) rapidez na resolução de problemas; (d) proximidade entre líderes e liderados, gerando uma relação de confiança entre ambos.

Em contrapartida, como pontos fracos do modelo, identificam-se: (a) necessidade de alinhamento, acompanhamento e revisão constante, caso contrário o modelo pode perder suas características; (b) possíveis resistências internas; (c) falta de liberdade para propor mudanças, por ser o consultor interno funcionário da empresa; (d) competições internas, caso não estejam bem definidos os papéis de consultores e gestores de pessoas.

Como recomendações à empresa, colocam-se: (a) inclusão de item específico sobre o modelo de consultoria interna na pesquisa anual de clima; (b) adoção da metodologia de balanced scorecard (BSC) para gerenciar, avaliar e mensurar o desenvolvimento das pessoas; (c) promoção de encontros entre os líderes das diversas áreas e consultores internos de todas as unidades de negócios, para estimular a troca de experiências e o desenvolvimento do modelo.

Este estudo refletiu sobre as contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos e demonstrou que o modelo pode ser eficaz, considerando-se as particularidades e a estratégia de cada empresa. No entanto, o estudo de caso é único e não permite generalizações, mas acredita-se que este artigo possa incentivar outros estudos acerca das contribuições do modelo.

- a) Como sugestões de melhorias deste estudo e possibilidades para novos, sugere-se:
- b) incluir a percepção de maior número de colaboradores, intercalados por diversos níveis;
- c) realizar um estudo de caso múltiplo com empresas de diferentes setores;

fazer uma análise quantitativa, para verificar quantas empresas trabalham com este modelo na Região Sul do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Diego Marocco; MANCIA, Lídia Tassini; BORBA, Paula Martyl. O papel do consultor interno de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. [Anais...]. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 01-15.

AMANHÃ apresenta as companhias mais inovadoras do sul. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, n. 289, ano 26, dezembro, 2012. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/home-2/4093-amanha-apresenta-as-companhias-mais-inovadoras-do-sul>>. Acesso em: 26 abr 2013.

AMANHÃ. Os crachás mais desejados do Rio Grande do Sul. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, n. 275, ano 25, outubro, 2011. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/home-2/2625-os-crachas-mais-desejados-do-rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 26 abr 2013.

ARAÚJO, Antônio de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. **Red de Revista Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, ano 5, n. 10, p. 97-125, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ELTZ, Fábio; VEIT, Mara. **Consultoria interna: Use a rede de inteligência que existe na sua empresa**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012: os benefícios da interna-**

cionalização. Nova Lima, MG: FDC, 2013. Disponível em <[http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking\\_transnacionais\\_brasileiras2012.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf)>. Acesso em 20 abril 2013

KRAUSZ, Rosa. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

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

MANCIA, Lídia. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. 11. ed. São Paulo: Danelli, 2012.

STAKE, R. **Investigación con estudio de caso**. Madrid: Morata, 1998.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de pessoas).

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

