

## Relato de Experiência

### Consultoria interna em gestão de pessoas: a experiência em um hospital público universitário

Internal consulting in people management: an experience carried in a federal university hospital

 <http://dx.doi.org/10.18316/sdh.v7i1.3437>

Francielle Limberger Lenz<sup>1</sup>, Carla Woyciekoski<sup>2\*</sup>,  
Daniela Santos Turck<sup>3</sup>

#### RESUMO

O objetivo deste relato é compartilhar uma experiência sobre a prática de Consultoria Interna em Gestão de Pessoas, realizada no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, desde sua implantação até os desafios da implementação ao longo de mais de uma década. A função da consultoria é facilitar processos, desenvolver lideranças e equipes. O consultor interno realiza o diagnóstico das áreas clientes, assessora lideranças na tomada de decisões, divulga e implementa políticas e estratégias de Gestão de Pessoas. As análises e intervenções derivam da escuta de lideranças e

equipes e dirigem-se à promoção do protagonismo dos sujeitos, convocando-os à análise do trabalho e à corresponsabilização pela construção de soluções. **Métodos:** trata-se de um relato de experiência sobre o trabalho de consultoria interna em gestão de pessoas de um hospital público e universitário. O relato é escrito a partir da síntese realizada por duas profissionais e pela chefia da equipe (autoras), considerando as experiências vivenciadas, a realização de entrevista com a coordenadora de Gestão de Pessoas e, ainda, a consulta aos relatórios anuais da Coordenadoria de Gestão de Pessoas da instituição. **Análise da experiência e considerações finais:** a experiência da consultoria permite uma maior aproximação com as áreas clientes e o incentivo à gestão participativa. Os *feedbacks* das áreas clientes indicam qualificação da comunicação e trocas mais efetivas com a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, contribuindo para o alinhamento das Políticas de Gestão de Pessoas às necessidades das áreas e da Instituição.

**Palavras-chave:** Consultoria Interna; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Lideranças.

#### ABSTRACT

The objective of this report is to share an experience about the practice of Internal Consultancy in People Management, held at the Hospital de Clínicas de Porto Alegre, from its implantation to the challenges of implementation over a decade. The function of consulting is to facilitate processes, develop leadership and teams. The internal consultant conducts the diagnosis of the client areas, advises leaders in decision making, discloses and implements policies and

<sup>1</sup> Consultora Interna em Gestão de Pessoas, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Psicóloga (UNISC), Especialista em Atendimento Clínico com ênfase em Psicanálise e Mestre em Psicologia Social e Institucional (UFRGS).

<sup>2</sup> Consultora Interna em Gestão de Pessoas, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Psicóloga (UNISC), Especialista em Gestão em Saúde (Fundação Oswaldo Cruz/ FIOCRUZ), Mestre e Doutora em Psicologia (UFRGS).

<sup>3</sup> Chefe do Serviço de Desenvolvimento Organizacional, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Psicóloga (UFRGS), Especialista em Gestão de Projetos Sociais e Culturais (UFRGS) e Especialista em Gestão Hospitalar (FIOCRUZ).

\* Autor correspondente

E-mail: [cwoyciekoski@hcpa.edu.br](mailto:cwoyciekoski@hcpa.edu.br)

Submetido: 14/12/2019

Aceito: 25/02/2019

strategies of People Management. The analyzes and interventions derive from listening to leaders and teams and are directed to the promotion of the protagonism of the subjects, stimulating them to make context and work analysis and the co-responsibility for the construction of solutions.

**Methods:** This is an experience report about the internal consultancy work in people management carried at public and university hospital. The report is written based on the synthesis carried out by two professionals and team leader (authors), considering the experiences lived, an interview with the Coordinator of People Management, as well as the consultation of the annual reports of the Coordination of People Management of the institution. **Analysis of the experience and final considerations:** the experience of the consultancy allows an approximation with the client areas and the incentive to participatory management. Customer feedback indicates more qualified communication and more effective exchanges with the People Management Coordination, contributing to the alignment of People Management Policies with the needs of the areas and the Institution.

**Keywords:** Internal Consulting; People Management; Leadership Development.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta, através de um relato de caso, a Consultoria Interna em Gestão de Pessoas realizada no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), no período de 2003 a 2017, com o objetivo de registrar e compartilhar os conhecimentos e as práticas que se articulam nesse lugar. Inicialmente, apresentamos o HCPA e a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP), destacando algumas ações e situando a consultoria. A seguir, trazemos uma breve revisão teórica, conceituando a consultoria interna e a função do consultor. Diante disso, relatamos como a consultoria se constitui e se desenvolve no HCPA, assim como compartilhamos questionamentos e desafios. A metodologia utilizada para a escrita desse relato foi: a síntese realizada por duas profissionais e pela chefia da equipe (autoras), considerando as experiências vivenciadas, a realização de entrevista com a coordenadora de Gestão de Pessoas e, ainda, a consulta aos

relatórios anuais da Coordenadoria de Gestão de Pessoas da instituição.

O HCPA é uma empresa pública de direito privado, tendo sido criado pela Lei Nº 5604, de 2 de setembro de 1970, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É um hospital público, geral e universitário que oferece assistência integral à saúde, ajuda a formar e qualificar profissionais e está na linha de frente da produção de conhecimentos da área.

Os norteadores institucionais encontram-se sintetizados na Visão, Missão e nos Valores da empresa. O HCPA visa “transformar a realidade com inovação em saúde”, tendo por missão “ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação”. Dentre os valores, tem-se o respeito à pessoa, a competência técnica, o trabalho em equipe, o comprometimento institucional, a austeridade, a responsabilidade social e a transparência<sup>1</sup>.

Na estrutura organizacional, vinculada à Presidência, encontra-se a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP). Sua missão é: “atuar de forma representativa e de referência, promovendo a gestão de pessoas através da valorização e do desenvolvimento dos recursos humanos, visando a excelência no atendimento ao cliente e o alcance dos resultados, em consonância com as estratégias da Instituição”<sup>2</sup>.

A CGP lidera a proposição de políticas e programas que norteiam a gestão de pessoas, buscando o fortalecimento das lideranças e a valorização dos colaboradores. O processo de promoção da cultura participativa, através da valorização das pessoas, é uma das premissas do corpo diretivo da Instituição e vem sendo potencializado com a implantação de novas estratégias e ferramentas de Gestão de Pessoas, bem como com a implementação da visão construída pela instituição ao longo dos anos.

Entre as ações estratégicas da área de Gestão de Pessoas, observa-se a importância do trabalho de consultoria interna em gestão de pessoas, implantado a partir de 2003 e desenvolvido por Analistas de Desenvolvimento Organizacional. No contexto do HCPA, o consultor interno atua na

facilitação do desenvolvimento das lideranças e equipes, bem como participa da consolidação de políticas e programas institucionais relacionados à gestão de pessoas.

### **Consultoria Interna: situando a prática por meio de uma breve revisão da literatura**

A Consultoria Interna é definida por autores de formas distintas, ora como um serviço, ora como um processo, como método ou até mesmo como um modelo. De acordo com Iannini<sup>3</sup>, é fundamentalmente “um método de melhoria das práticas de gerenciamento das organizações”<sup>10</sup>. Na visão do autor, a consultoria constitui, sobretudo, um “serviço independente, imparcial, de esforços conjuntos e de aconselhamento”<sup>10</sup>. Por sua vez, Rosa<sup>4</sup> complementa esse conceito ao pontuar que se trata de um serviço cuja “natureza baseia-se na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões”<sup>10</sup>.

Rosa<sup>4</sup> sinaliza que, quando adota a postura de facilitador, sem impor modelos nem forçar direcionamentos, a atuação do consultor pode ser a de um “consultor de processo”. Ainda, quando ele domina determinado assunto e ajuda seu cliente no diagnóstico ou na solução de uma necessidade, pode corresponder a um “consultor de conteúdo”. Apesar de haver consultores que tendem mais para um destes tipos de atuação, a maioria atua nas duas formas.

Leite<sup>11</sup> propõe que o consultor deve, sobretudo, atuar em projetos e não apenas em processos, a partir de uma visão de parceria estratégica com a empresa, ampliando o seu olhar e o campo de intervenção, e não simplesmente como um mero prestador de serviços. Isto é, sempre deve ter as suas intervenções inseridas dentro de um contexto maior (institucional), alinhado ao planejamento estratégico e aos norteadores de práticas de gestão de pessoas da organização.

Para tanto, conhecer a linguagem do negócio é estratégia necessária para uma aproximação entre consultor e área cliente<sup>10</sup>, a fim de propiciar o estabelecimento de transferência de trabalho e a viabilização de intervenções pertinentes à consultoria.

Assim, a consultoria interna, além de envolver a prestação de serviços técnicos (cabendo ao consultor apresentar e implantar conteúdos, processos e tecnologias na esfera da gestão de pessoas), deve visar à dimensão de facilitação/promoção dos processos de mudança com vistas ao aperfeiçoamento e à maturidade dos funcionários e da organização<sup>11</sup>. Nesse sentido, conforme destacaram Schneider et. al.<sup>12</sup>, a consultoria objetiva a inovação e a introdução de melhorias, sejam elas no desenvolvimento de um novo produto ou de um novo processo, na implementação de um plano ou na elaboração de uma nova estrutura.

Foguel e Souza<sup>5</sup> destacam a importância da consultoria “(...) para provocar mudanças na variável comportamental das organizações, utilizando uma tecnologia oriunda das ciências comportamentais aplicadas, com preocupação de incorporar valores humanísticos à cultura das organizações”. Sendo assim, a consultoria em gestão de pessoas é vista como uma intervenção planejada e cuidadosa não somente na organização, mas em processos de mudança que influenciam os indivíduos, os grupos humanos e a coletividade<sup>6</sup>.

Assim, destaca-se a importância do vínculo entre consultor e cliente, o qual deve se pautar em uma qualidade ética, que promova confiança mútua, através de uma curiosidade interessada, mas comedida, com distanciamento crítico e visão estratégica. Segundo Bellman<sup>13</sup> e Orlickas<sup>14</sup>, o principal na relação de trabalho entre o consultor interno e o seu cliente é o estabelecimento de uma parceria, em que cada um dos participantes é importante no processo de trabalho. Conforme o primeiro autor, essa “parceria é realmente um contrato psicológico, no qual as oportunidades do cliente coincidem com as habilidades do consultor”.

Do mesmo modo, entendemos que as definições supracitadas se complementam e sinalizam a complexidade do campo de atuação desta prática. Sob esta perspectiva e em consonância com as tendências de mercado, a seguir compartilhamos a constituição do trabalho de consultoria no HCPA.

### **Consultoria Interna em Gestão de Pessoas no HCPA: um breve histórico**

A consultoria interna foi implantada no HCPA

em 2003. Com o objetivo de conhecer a história de constituição desta função na Instituição ao longo de mais de uma década, recorreu-se à leitura dos Relatórios Anuais de Atividades da CGP, bem como a conversas com as principais lideranças envolvidas neste processo.

O trabalho de consultoria interna em gestão de pessoas foi proposto no HCPA com o objetivo de orientar as chefias nas práticas e na tomada de decisões referentes ao dimensionamento de pessoal, capacitação e desenvolvimento de equipes, bem como para utilização de ferramentas gerenciais, normas e diretrizes institucionais em Gestão de Pessoas. Esta proposta estava embasada no entendimento de que era necessário estar mais próximo às áreas para melhor compreender suas demandas e situações do cotidiano do trabalho, orientando a proposição de ações relativas à gestão de pessoas e instrumentalizando os gestores para condução de suas equipes<sup>7</sup>.

Nesse momento, acontece a contratação da primeira psicóloga para a Coordenadoria de Gestão de Pessoas com atuação voltada para a consultoria interna. Até então, a CGP contava com uma psicóloga na equipe, e o foco do Serviço de Desenvolvimento Organizacional estava na capacitação gerencial e na implantação de Programas de Qualidade. A partir dessas capacitações de sala de aula, observou-se que, para além dos conteúdos teóricos, havia carência quanto ao entendimento dos regramentos do Hospital e quanto ao encaminhamento de situações junto aos funcionários.

Assim, a área de gestão de pessoas, revisando seus processos de trabalho, em 2001 definiu frentes de atuação sintetizadas na metodologia “O Jeito HCPA de Fazer Gestão de Pessoas”. Em 2003, estabeleceu parceria com o Serviço de Medicina Ocupacional (SMO) e com o Serviço de Psicologia, disponibilizando horários sistemáticos para as chefias a fim de discutir em conjunto ocorrências pertinentes à gestão de pessoas. Em 2004, intensificou-se a ação junto às áreas, caracterizando a consultoria interna como uma abordagem da CGP. O ano encerrou com a consultoria implantada junto a doze serviços (quatro administrativos, sete de enfermagem e um serviço médico), contando com a atuação de duas consultoras internas e um quadro de 3.872 funcionários.

A aproximação do Serviço de Desenvolvimento Organizacional com os diversos setores foi desencadeada a partir do contato dos consultores no acompanhamento de novos funcionários. Essa aproximação oportunizou um maior conhecimento das áreas e da realidade do Hospital, uma maior uniformização dos critérios e dos processos de gestão de pessoas, bem como seu desenvolvimento e a construção de projetos adequados às necessidades da Instituição<sup>8</sup>.

Assim, em consonância com as intenções estratégicas da Instituição, o Serviço de Desenvolvimento Organizacional, com o objetivo de qualificar suas entregas, buscou prover a Instituição de informações descentralizadas, promovendo uma maior flexibilidade e rapidez na tomada de decisão, facilitando o contato entre as pessoas, a troca de ideias e o desenvolvimento do trabalho em equipe ao formar parcerias com diversas áreas de trabalho. A Consultoria Interna foi uma das alternativas que se configurou em uma prática capaz de fornecer suporte aos novos gerentes e apoio às áreas na gestão de pessoas<sup>9</sup>.

Dessa forma, a consultoria interna veio ao encontro das mudanças que vinham sendo protagonizadas na organização, facilitando a implantação de ações que viabilizassem a mudança de paradigmas. Assim, o consultor interno tem sido um agente importante para atingir este objetivo.

Ao longo dos anos, observando-se a importância e os impactos institucionais da atuação da consultoria interna, houve incremento de profissionais nessa atividade. Até 2017, a função era desenvolvida por uma equipe de sete Analistas de Desenvolvimento Organizacional, com graduação em Psicologia, lotadas no Serviço de Desenvolvimento Organizacional. Em janeiro de 2017, cada consultora desse grupo de trabalho era referência para, em média, 14,28% do quadro de funcionários e chefias (880 funcionários).

Tal movimento também caracterizou a remodelagem, na CGP, do escopo de atuação junto às áreas. No início, as atividades de consultoria eram prioritariamente direcionadas à capacitação, considerando ações formais de qualificação dos profissionais. Na medida em que houve maior aproximação com as áreas clientes, foi possível a proposição de programas institucionais alinhados às suas demandas,

ampliando-se a atuação do consultor interno ao ter como eixo o desenvolvimento de pessoas (lideranças e equipes). Trabalhando com a noção de desenvolvimento, várias ações foram incorporadas ao escopo das responsabilidades desses profissionais, e a consultoria interna foi se reconfigurando.

### **Consultoria Interna no HCPA: panorama em 2017**

Considerando-se que o HCPA é dividido em seis grandes áreas – Presidência, Vice-Presidência Médica, Vice-Presidência Administrativa, Grupo de Enfermagem, Grupo de Ensino e Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação –, cada uma das sete consultoras atende serviços dessas grandes áreas, os quais são chefiados por Professores da UFRGS ou por funcionários contratados pelo HCPA. Essa distribuição foi pensada a fim de manter o alinhamento nos trabalhos desenvolvidos, tendo como norteador o negócio da Instituição (assistência, ensino e pesquisa).

As vantagens desse modo de organização são: conhecer as linguagens das diferentes áreas do HCPA, suas culturas e modos de funcionamento; desenvolver uma visão sistêmica, facilitando a integração entre as áreas; e integrar as necessidades de cada área à concepção de programas institucionais. A dificuldade apontada em alguns momentos diz respeito ao como se aprofundar no “universo” de cada área cliente sem, com isso, perder a visão sistêmica e a habilidade de transitar e dialogar com as diferentes áreas.

Considerando que as organizações possuem variadas demandas e necessidades, é necessário, por parte do consultor, um olhar crítico e a busca contínua de uma imparcialidade para que possa realizar seus diagnósticos e aconselhamentos. Assim, cabe ao consultor perseguir uma postura ética, com isenção e independência, além de difundir tecnologia e informações. Isso compreende atualização constante e análise de implicação de cada funcionário envolvido (inclusive gestor e consultor). Sintetizar os aprendizados e compartilhar com o gestor, traduzindo o conhecimento em estratégias de manejo com a equipe, e – mesmo – traduzindo a situação cotidiana que está sendo vivenciada através dessas referências (que podem ser filmes, relatos de como outras equipes lidaram com

esses momentos de crise, etc.), é também parte da responsabilidade do consultor interno.

Considerando que o HCPA é uma instituição complexa, composta por saberes e fazeres heterogêneos, observa-se que a inserção das consultoras internas ocorre em diferentes níveis, marcada por possibilidades e necessidades distintas. Assim, uma situação encontrará caminhos, se desdobrará dentro desses limites também. Essas diferenças nas inserções podem ser pensadas em relação ao nível de maturidade de cada chefia, ao estilo de cada consultor, às competências que estão mais desenvolvidas em cada um desses atores, bem como dependendo do histórico de cada área em relação à gestão de pessoas – suas concepções e experiências.

Dessa forma, há áreas em que os contatos entre consultor e chefia dizem respeito a situações pontuais (demandadas pela própria área ou pela Instituição) e, em outras, há ações sistemáticas de acompanhamento. Nestas, torna-se possível junto à chefia a análise da estrutura, dos processos de trabalho, das relações interpessoais, dos estilos de liderança, dos modos de funcionamento, etc. A partir da parceria estabelecida com os gestores, trabalhou-se com essas demandas, problematizando-as, permitindo a produção de outros sentidos para o que se apresenta, propondo ações estratégicas em direção ao atingimento das metas.

Sendo assim, a consultoria envolve um processo no qual o consultor facilita junto aos seus clientes o entendimento de questões relevantes sobre determinado assunto, a pesquisa e seleção de opções, a avaliação de riscos e vantagens, problematizando caminhos a serem tomados ao colocar em perspectiva os possíveis efeitos de uma tomada de decisão.

Em nossa prática, na relação de trabalho com o gestor, o processo de consultoria desenvolve-se basicamente em dois níveis, a saber: 1) conteúdo exposto (projeto, queixa, problema técnico, discussão racional, etc); e 2) contexto em que se dá a consultoria (relação entre consultor e gestor, percepções e sentimentos daí decorrentes). As intervenções são fundamentadas em uma postura de apoio realmente transformadora, compreensiva e assertiva. Sendo assim, o consultor tem um papel de catalisador, incentivador de talentos e promotor de interações mais criativas e produtivas

entre os diferentes integrantes de uma equipe e entre as equipes.

Portanto, a capacidade de liderar associada à de influenciar mudanças é fundamental para que esse consultor interno seja respeitado e seja escutado pelos gestores da organização. Por isso, é essencial que o consultor interno possua conhecimentos e competências que lhe permitam transitar em diferentes níveis e contextos.

Assim, a função de consultoria interna em gestão de pessoas no HCPA compreende: assessorar as áreas nos processos de Gestão de Pessoas através de consultoria interna, no desenvolvimento de lideranças e de equipes, gestão do clima organizacional, capacitação e desenvolvimento e acompanhamento de indicadores, de forma a integrar as atividades de assistência, ensino e pesquisa junto à equipe multidisciplinar do Hospital de Clínicas.

Assim, o trabalho de consultoria interna abrange três níveis de atuação: políticas e programas institucionais, desenvolvimento de lideranças e desenvolvimento de equipes, sendo a capacitação um dos dispositivos e não mais a ação central da consultoria.

Em relação ao desenvolvimento de lideranças e desenvolvimento de equipes, a consultoria ocorre através de reuniões sistemáticas com os gestores e da participação da consultora nas reuniões de chefias (Colegiado, Serviço ou Unidade). Nestas, o gestor pode compartilhar suas dificuldades, angústias e intenções relacionadas à gestão do serviço e do grupo. Esse é um espaço em que o gestor pode contar com um olhar, de certa forma, externo, que coloca em análise a sua conduta, as relações interpessoais, os estilos de liderança, produzindo, na situação de consultoria, reflexões, apontamentos e direções. Já nesses espaços de reuniões de chefias, torna-se possível uma maior aproximação do consultor com o que está acontecendo nas áreas, configurando-se como um espaço de intervenção. Afora esses encontros sistemáticos, os consultores são chamados para auxiliar em situações de dificuldade ou conflito, ou nas quais a chefia julgue importante a presença desse profissional. Entretanto, não se trata de fazer pelo gestor: a ideia não é fornecer um feedback difícil para o funcionário ou finalizar uma avaliação que se encontra em um impasse, mas, sobretudo, de auxiliar esse gestor, nos bastidores,

a enfrentar e conduzir essas situações com vistas ao seu desenvolvimento e da equipe.

Além disso, podem ocorrer intervenções da consultora junto às equipes (lideranças e funcionários) por meio de reuniões para análise e proposições de melhorias do processo de trabalho e/ou para realização de ações de capacitação e desenvolvimento. Considera-se que as análises e intervenções da consultoria derivam da escuta das lideranças e das equipes e dirigem-se à promoção do protagonismo dos sujeitos, convocando-os à análise do trabalho (modos, relações e processos instituídos) e à responsabilização pela construção de soluções possíveis. Para isso, faz-se necessário o estabelecimento de uma transferência de trabalho, da suposição de uma troca significativa a partir dessa relação, que possa trazer novas perspectivas para os clientes.

Já em relação às políticas e programas institucionais, há a participação das consultoras internas em suas diferentes fases: formulação, implantação e implementação. Essas profissionais agregam na concepção dos projetos, tanto por seu conhecimento técnico quanto pela apropriação do funcionamento e cultura organizacional, trazendo subsídios para a tomada de decisões diante de diferentes possibilidades, permitindo a customização do que é oferecido no mercado às necessidades institucionais. No processo de implantação desses programas e projetos, evidencia-se a atuação da consultora como facilitadora tanto naqueles de sua área específica – gestão de pessoas – como em demais projetos institucionais, ao atuar na aproximação das linguagens, operando uma certa tradução, para os diferentes níveis hierárquicos, quanto ao que está sendo proposto, facilitando, assim, a construção de sentido.

Já em relação à implementação, a circulação da consultora interna em gestão de pessoas, bem como suas diretrizes de trabalho, possibilita a escuta dos efeitos do que foi implantado em cada área, gerando conhecimento para avaliação e sugestão de reformulações/redirecionamentos.

Dentre os princípios Projetos/Programas Institucionais em que há participação da Consultoria Interna, podemos citar: Gestão por Competências, Pesquisa de Clima Organizacional, Desenvolvimento de Lideranças, Preparação para Aposentadoria e Sucessão de Líderes. Há ainda projetos como Acreditação Internacional, Plano

de Cargos e Salários e Remuneração Variável em que a função da consultoria pode somar na construção de sentido desses programas junto aos funcionários, ajudando a traduzir estratégias institucionais aos diferentes níveis hierárquicos, contribuindo também na promoção de engajamento dos funcionários em cada uma dessas ações.

Destaca-se que os conhecimentos necessários à função referem-se principalmente à gestão de pessoas e ao contexto interno (diretrizes e modo de funcionamento) e externo ao HCPA (cenário político, econômico, social e do setor saúde). Em relação às habilidades necessárias, sublinhamos a visão estratégica e a assertividade, assim como, no campo das atitudes, a postura ética e flexível diante da heterogeneidade.

Ainda, cabe salientar que o trabalho de consultoria interna é acompanhado pela chefia do Serviço de Desenvolvimento Organizacional, tanto em reuniões sistemáticas da equipe quanto individualmente com cada consultora. Esses acompanhamentos são fundamentais na medida em que permitem trocas de experiências, a análise do trabalho que está sendo realizado, promovendo um alinhamento entre as consultoras e do trabalho de consultoria com a instituição. Os acompanhamentos individuais cumprem, além disso, a função de discutir as questões que o trabalho está provocando em cada profissional que desempenha essa função, situar historicamente a consultoria interna na área atendida que está na pauta, garantindo uma transmissão do trabalho e uma construção que, ainda que singular (própria do encontro do consultor atual com aquela área cliente), ultrapassa cada uma das consultoras e compõe a história e o estilo da consultoria interna na instituição. Além desses espaços, conta-se com a possibilidade da discussão de situações pontuais, conforme demanda, tanto com a chefia direta dessa área, quanto com demais chefias e colegas da CGP e demais serviços da instituição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Passados mais de dez anos da adoção dessa metodologia de trabalho, escrever o presente texto teve função de síntese e revisão do percurso, explicitando os pontos fortes, as dificuldades encontradas, as oportunidades de melhoria e os desafios que se apresentam na consultoria interna em gestão de pessoas no HCPA.

Os efeitos do protagonismo da consultoria interna em gestão de pessoas no HCPA podem ser percebidos na reestruturação e no modo de funcionamento da CGP, bem como na visão de gestão de pessoas da Instituição: fazer gestão de pessoas passou a ser uma responsabilidade do gestor, cabendo à CGP instrumentalizá-lo e apoiá-lo nesse processo, facilitando seu desenvolvimento. A aproximação com as áreas clientes, através da consultoria interna, tornou a CGP mais estratégica na Instituição, na medida em que tem possibilitado um maior conhecimento do negócio e das realidades da instituição, impactando no estabelecimento de políticas e programas mais alinhados às necessidades das áreas.

Ao buscar um alinhamento com a visão institucional<sup>15</sup> e ao prover a organização com informações descentralizadas, facilita-se o fluxo de comunicação e informações, empregando-as eficientemente<sup>16</sup>.

Diante disso, cada vez mais focado nas relações interpessoais e nas necessidades dos clientes internos, cada profissional da área de Gestão de Pessoas se viu desafiado, pela consultoria interna, a ir além da postura técnica e da aplicação de um conhecimento adquirido em sua formação para estabelecer parceria de trabalho com vistas a um atendimento mais eficiente – focado nas reais necessidades de seus clientes<sup>2</sup>. Assim, percebe-se a qualificação da comunicação, o incentivo à gestão participativa e à corresponsabilização nos processos de desenvolvimento institucional.

No exercício da consultoria, surgem situações do cotidiano do trabalho que convocam o consultor a colocar em análise as estratégias adotadas, considerando os diferentes atravessamentos que constituem a relação consultor-cliente. A exemplo disso, abaixo estão listadas algumas questões que propõem desafios:

- Como se posicionar junto a gestores que são acompanhados ao longo destes anos de consultoria interna no HCPA e que ainda não demonstram autonomia em relação à gestão de pessoas?
- Como se inserir em áreas nas quais a relação até hoje esteve pautada exclusivamente nas demandas institucionais?
- Como manter um olhar arejado e um

distanciamento crítico estando sujeito ao modo de funcionamento da instituição? Ou, em outras palavras, como utilizar o conhecimento que se tem acerca do modo de funcionamento da Instituição para produzir e não ficar refém dos efeitos deste?

– Como garantir a continuidade e o avanço do que construímos, considerando as movimentações na equipe de consultoras?

Segue como desafio, sistematizar a experiência vivenciada, contribuindo para o desenvolvimento de nossas questões e amadurecimento da prática, bem como para o alargamento de um corpo conceitual que pautae a Gestão de Pessoas no contexto da área da saúde e da educação.

## REFERÊNCIAS

1. HCPA. Site institucional.
2. HCPA. Relatório Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Hospital de clínicas de Porto Alegre. Porto Alegre; 2006.
3. Iannini PP. Consultor e cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro: UFF; 1996.
4. Rosa, LMP. Consultoria interna em RH. In: G. Boog & Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes (Vol. 1). São Paulo: Gente; 2002.
5. Foguel e Souza in Iannini PP. Consultor e cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro: UFF; 1996.
6. Timossi JES, Dias SAA. Consultoria interna: uma nova forma de atuação para o profissional de recursos humanos. Disponível em: <http://www.taniazambelli.com.br/conhecimento-alunos/consultoria-interna-ma-nova-forma-de-atua-o-para-o-profissional-de-recursos-humanos>
7. HCPA. Relatório Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Porto Alegre; 2003.
8. HCPA. Relatório Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Porto Alegre; 2004.
9. HCPA. Relatório Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Porto Alegre; 2005.
10. Block P. Consultoria, o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books; 2004.
11. Leite LAM, Carvalho IV, Rocha de Oliveira JLC, Rohm, RHD. Consultoria em gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV; 2005.
12. Schneider BJA, Machado CA, Furh EA, Maskarello KG. O processo de consultoria interna de recursos humanos. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfqxgAE/processo-cirh>
13. Bellman GM. A Vocação do Consultor. São Paulo: Makon Books; 1993.
14. Orlickas E. Consultoria interna de recursos humanos. São Paulo: Makron Books; 2001.
15. UCHOA, C. (2009). RH se explica: O que é... consultoria interna. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=396>
16. Orlickas, E. Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Benchmarking. 10ª ED. São Paulo; 2008.