

## **A Consultoria Interna de RH na Visão dos Clientes Internos**

**CECÍLIA GERHARDT BURTET**

UFRGS

cecilia.burtet@gmail.com

**DENISE TRAUTTMANN ENGEL**

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

denisetrauttmann@gmail.com

**DIEGO MAROCCO ALBERTON**

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

dalberton@unisinobr

## A Consultoria Interna de RH na Visão dos Clientes Internos

### 1. INTRODUÇÃO

A prática de gestão de pessoas nas organizações tem sido repensada em consequência das transformações impostas pela conjuntura de mercado. Alterações no sistema produtivo e no mercado de trabalho provocaram mudanças no perfil dos trabalhadores o que, conseqüentemente, exige uma nova atuação da área de gestão de pessoas (LEGGE, 2005). Na busca por maiores patamares de competitividade e lucratividade, as empresas alteram a forma de execução e realização do trabalho. Este, por sua vez, torna-se mais complexo, demandando uma força de trabalho mais qualificada, na medida em que passa-se a exigir maior capacidade de inovação, flexibilidade e agilidade. (BOXALL; PURCELL, 2008). Isso, de alguma forma, direta ou indiretamente, impacta no modo com que as organizações planejam sua gestão de pessoas. Ao menos em discurso, observa-se que o tema *gestão de pessoas* teve maior intensidade de ênfase nos últimos anos. Podem-se perceber alguns avanços no entendimento de valorização dos empregados como uma forma de compreender as relações de trabalho também como de cooperação, e não somente como um cenário de dominação e poder.

No cerne das discussões acerca de gestão de pessoas no universo organizacional, encontra-se a área de Recursos Humanos. Esta, que apresentou diversas transformações nos últimos anos, tem procurado se posicionar de uma forma mais presente nas discussões empresariais. Tenta, assim, demonstrar uma capacidade inclusiva, ou seja, de participar da definição e da formulação das estratégias, embora nem sempre com o sucesso e a competência esperada. Talvez por isso o debate prático e acadêmico em gestão de Recursos Humanos tem-se dedicado, nos últimos anos, a temas considerados mais *modernos*, como a gestão do capital humano, gestão do conhecimento, gestão por competências, aprendizagem organizacional, entre outras abordagens. Todas, de alguma forma, visam dar conta de novas demandas organizacionais no que tange à gestão de pessoas (BARBOSA, 2005).

Nessa perspectiva, o interesse pelo cunho *estratégico* da área de Recursos Humanos se instituiu de forma marcante pelos profissionais dessa área. Diversas tentativas de propor modelos, mecanismos e ferramentas foram pensados e propostos com o objetivo de garantir alguma aplicabilidade aos conceitos estabelecidos. Avanços em gestão de pessoas foram percebidos no ambiente empresarial em virtude destas novas proposições, que contribuíram positivamente para outros padrões de gestão de pessoas nas organizações brasileiras. Entretanto, por outro lado, ainda é possível perceber, na classe empresarial nacional, oportunos espaços para inserção de uma *cultura* que contemple a gestão de pessoas como uma forma de atingir resultados equilibrados para todos envolvidos e, principalmente, como um meio de construir uma sociedade melhor.

Entre alguns dos avanços percebidos, destaca-se o entendimento da maior responsabilidade dos gestores de linha e da necessária participação destes no contexto de gestão de pessoas. Há alguns anos aceita-se, de forma geral, que fazer *gestão de pessoas* não é tarefa exclusiva da área de Recursos Humanos, mas sim uma responsabilidade de todos profissionais que tem como missão atingir resultados com as pessoas. Embora em várias organizações brasileiras a área de Recursos Humanos ainda mantenha um caráter controlador, fiscalizador e centralizador de assuntos vinculados à gestão de pessoas, cada vez mais se pode observar organizações que tem procurado delegar boa parte dessa responsabilidade aos verdadeiros executores da gestão de pessoas: os líderes e gestores de seus departamentos.

Entre os conceitos que sustentam essa perspectiva de delegação da gestão de pessoas às lideranças, encontram-se os fundamentos do modelo de consultoria interna de Recursos Humanos. O início da utilização desta prática deu-se em empresas norte-americanas, principalmente, a partir dos anos 1970. O foco era que a área oferecesse auxílio às lideranças na resolução de problemas de naturezas diversas (HANSEN, 1990 *apud* MANCIA, 1997). No Brasil, a implantação de consultoria interna nas estruturas de Recursos Humanos das empresas nacionais iniciou a partir dos anos 1980, com maior intensificação a partir da década de 1990. O conceito de consultoria interna, assim, define que as lideranças assumam, de fato, a gestão de pessoas de suas equipes, tendo na área de Recursos Humanos uma fonte de apoio e consulta (MANCIA, 1997).

Nos últimos anos, depois de algum esvaziamento de produções, o tema *consultoria interna* de Recursos Humanos voltou a ser objeto de pesquisa em algumas publicações. Tratando especificamente do EnAnpad nos anos de 2009 e 2010, as produções de Freitag e Girardi (2009), Alberton, Mancian e Borba (2009) e Freitag (2010) remeteram a discussões sobre essa temática. Os temas abordados por esses autores trataram da possibilidade de implantação de consultoria interna em empresas de pequeno porte, do papel do consultor interno e da consultoria interna como espaço para conversão de conhecimento, respectivamente. Pode-se observar, de alguma forma, que o tema *consultoria interna* de Recursos Humanos é percebido como uma estratégia valorizada e que pode permitir à área de RH se colocar num patamar mais avançado em relação à estrutura funcional tradicional, com maiores ganhos e resultados em gestão de pessoas.

Entretanto, considerando aqui as lideranças como *clientes*, conforme sugere a perspectiva da consultoria interna de Recursos Humanos, seria essa a visão dos gestores? Como a prática da consultoria interna é vista por seus clientes? Qual a percepção destes em relação à atuação dos consultores, responsáveis pelo atendimento de suas áreas? Que contribuições eles atribuem à área de RH? Tendo como base tais questionamentos pretende-se, ainda, discorrer sobre as limitações dessa prática, trazer à tona aspectos relevantes da relação entre *cliente* e *consultor* e pensar de que forma a área de RH pode contribuir para a gestão organizacional. Essas inquietações norteiam e estimulam a construção do presente artigo, que tem como objetivo central compreender a percepção das lideranças sobre a prática da consultoria interna de Recursos Humanos, a partir da experiência de gestores atuantes em organizações que operam com essa proposição em seu modelo de Recursos Humanos.

Sabe-se que muitas pesquisas abordam a percepção da área de Recursos Humanos, ou seja, não é fato novo. Pelo menos, desde 2005, o EnAnpad tem apresentado produções nesse sentido, com destaque para as pesquisas de Coda, Cesar e Garcia (2005), Bosquetti e Albuquerque (2005), Cançado, Coutinho, Almeida e Sant'anna (2005), Cesar, Bido e Saad (2006 e 2007) e Ferraz, Garay, Barbosa e Santos (2009), entre outras. Porém, pretende-se com o presente artigo contribuir para avanços neste campo de pesquisa com descobertas específicas acerca da temática *consultoria interna* de Recursos Humanos. Baseando-se na construção de respostas a partir da visão das lideranças, espera-se permitir e proporcionar que a área de Recursos Humanos elabore reflexões e continue seu caminho na busca por uma atuação mais expressiva na prática da gestão organizacional.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O presente estudo sugere uma reflexão acerca da prática de consultoria interna na área de Recursos Humanos, sobretudo no que diz respeito à eficácia do modelo e resultados percebidos pelos gerentes de linha, considerados, por essa perspectiva, *clientes internos* da área. Tem como objetivo principal conhecer a percepção dos líderes sobre a prática da

consultoria interna, com base na experiência e compreensão de gestores atuantes em organizações que operam com essa proposição em sua estrutura de RH. Como a prática da consultoria interna é vista por seus clientes? Qual a percepção destes em relação à atuação dos consultores, responsáveis pelo atendimento de suas áreas? Que contribuições eles atribuem à área de RH? Tais inquietações norteiam e estimulam essa pesquisa que pretende, ainda, discorrer sobre as limitações dessa prática, trazer à tona aspectos relevantes da relação entre *cliente* e *consultor* e pensar de que forma a área de RH pode contribuir para a gestão organizacional.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para construção do presente artigo, optou-se por elaborar a fundamentação teórica em dois subcapítulos. Inicialmente, aborda-se a trajetória de Recursos Humanos e os motivos que levaram ao surgimento da consultoria interna nessa área. Pretende-se, assim, explanar as razões e o contexto que resultaram na prática da consultoria interna por parte das organizações. Posteriormente, expõem-se os conceitos que fundamentam o tema principal dessa pesquisa, abordando, ainda, as possíveis contribuições dessa prática para a gestão organizacional e as limitações que permitem analisar criticamente o modelo de consultoria interna de Recursos Humanos.

#### **3.1 Por que Consultoria Interna?**

A transformação da área de Recursos Humanos é tema recorrente em diversas publicações que abordam o contexto histórico da área (ULRICH, 1998, 2000; BECKER *et al.*, 2001; DUTRA, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2002, LEGGE, 2005, BOXALL; PURCELL, 2008). De forma geral, há um entendimento comum dos autores que relata uma trajetória de mudanças decorrentes das variações na qual as organizações se submetem, além de outros aspectos, como o estilo de gestão adotado, o modelo de organização do trabalho praticado e a cultura que se tem sobre gestão de pessoas. Ainda, boa parte das publicações procura enfatizar a mudança de uma área que teve surgimento por necessidade legalista e controladora de funcionários, para uma nova roupagem mais importante, presente e estratégica para as organizações.

Tratando especificamente do Brasil, o surgimento da área nas organizações deu-se a partir da década de 1930, com o fortalecimento da atividade industrial no país. Antes disso, se via a inexistência de qualquer estruturação de gestão de pessoas. O período entre 1930 e 1945 é marcado pela formatação de um corpo de leis que disciplina as relações entre capital e trabalho, além da criação de sindicatos e da pressão para que as empresas busquem estruturar a gestão de pessoas dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo Estado (DUTRA, 2002). Apesar de ter um escopo menor do que se deseja atualmente, pode-se afirmar que a área atendia bem em relação ao que se esperava na época por parte da organização, face aos modelos de organização do trabalho *taylorista-fordista* em prática nas empresas nacionais. Durante os trinta anos seguintes, a área de Recursos Humanos manteve proximidade com esse mesmo modelo de atuação (ARAÚJO, 2006).

A partir da década de 1970, após forte expansão do Estado e de incremento industrial, a competição entre as organizações gera, gradativamente, o início de uma preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas nas empresas. Esse período histórico também é marcado por importantes investimentos em infra-estrutura e pelo desenvolvimento econômico composto por empresas estatais, nacionais e estrangeiras, que já implantavam fábricas no país desde o fim da segunda guerra mundial. (DUTRA, 2002; WOOD JR. e TONELLI, 2005). Ao

mesmo tempo, essa época registra ocorrências de diversas manifestações sociais por parte de sindicatos dos trabalhadores, com questionamentos aos modelos de organização do trabalho praticados, condições de trabalho oferecidas e remuneração. Na época, esses temas foram pauta para a atuação da área de Recursos Humanos, com forte envolvimento sindical.

Juntamente com essas transformações, as empresas em nível mundial passaram por um período de queda da lucratividade e de dificuldades de conseguirem competir com base nos modelos de gestão praticados. Entre as diversas ações para reversão desse quadro, as alterações na forma de execução do trabalho configuram-se como uma das principais e com maiores resultados para as organizações. A busca por maior flexibilidade na forma de produzir, uma drástica redução de custos e uma exigência de multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores integram algumas das mais importantes evidências dessas mudanças. No Brasil, esse contexto, que iniciou a partir dos anos 1980 e intensificou-se de forma mais expressiva nos anos 1990, com a abertura econômica (DUTRA, 2002).

No âmbito da gestão de pessoas destacaram-se, na época, programas de reestruturações, fusões e aquisições de diversas companhias. Ainda, houve crescimento significativo de competição internacional, o que implicou em fechamento de empresas de capital brasileiro. Os projetos de *reengenharia* resultaram em vastos programas de demissões e ajustes nos quadros de pessoal das empresas, atividade da qual a área de Recursos Humanos se ocupou, principalmente, nos primeiros anos da década de 1990 (WOOD JR. E TONELLI, 2005). Todas essas mudanças, calcadas em um novo modelo de organização do trabalho, definido agora como de *acumulação flexível*, atribuíam uma série de novas medidas para gestão das empresas, que pregava práticas de gestão entendidas como mais adequadas aos tempos de competição internacional.

Entende-se que, apesar de conseqüências diretas ao mundo do trabalho, estes novos modelos e formas de administrar empresas tornam-se campos férteis para ações vinculadas a gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, as evidências reforçam que a necessidade de reestruturação e modernização organizacional acabou gerando um espaço de trabalho mais amplo a determinados especialistas, tanto da área de Recursos Humanos, quanto em outras áreas, como marketing, engenharia de produto, financeiro, tecnologia da informação, etc., que hoje também podem ser caracterizados como consultores internos. O surgimento da função *consultor interno de RH* deriva do período de franca evolução tecnológica e coincide com o surgimento das novas formas de organização do trabalho, com o período da reestruturação produtiva brasileira e surgimento das estruturas inovativas (MANCIA, 1997).

Por meio de um olhar crítico, pode-se perceber que, historicamente, a área de RH foi comumente reativa às demandas organizacionais. Não apresenta uma característica histórica de inovação, sendo frequentemente criticada por propor modismos ou ações desprendidas da cultura e do negócio organizacional, o que lhe confere um caráter mais voltado para a invenção do que para a inovação. Diante disso, seria a consultoria interna um modismo ou invenção da área?

De qualquer forma, várias ações de Recursos Humanos trouxeram resultados positivos para as organizações, tanto nos processos tradicionais da área, quanto na inclusão de temáticas ampliadas em gestão de pessoas. Pode-se dizer que os avanços teóricos e práticos sobre esses temas contribuíram para um melhor posicionamento da área de RH nos últimos 30 anos.

Por consequência, o que se observa é que a figura e o perfil do profissional especialista de Recursos Humanos, cultivado em modelos funcionais de atuação da área, têm dado lugar a um profissional com qualificações múltiplas que possa dar suporte aos processos de mudança nas organizações. Esses processos têm se manifestado, de forma cada vez mais intensa, através de diferentes práticas e abordagens de intervenções, que incluem, entre outras formas, mudanças que envolvem produto, qualidade, produtividade, estrutura organizacional, cultura, tecnologia, etc. Neste sentido, entende-se o consultor interno de Recursos Humanos como um

especialista em gestão de pessoas, e não como um generalista, como algumas vezes tem sido denominado (MANCIA, 1997).

### **3.2 Conceitos, Contribuições e Limitações da Consultoria Interna:**

A prática da consultoria interna de recursos humanos prevê a atuação de um profissional qualificado ou um grupo de profissionais, com atuação na área de RH, que é ou são empregado(s) de uma empresa, com vínculo direto à organização em que atuam. Usualmente, a função definida pelas empresas para esta posição é de *Consultor Interno de Recursos Humanos*, sendo esta a proposição correta e coerente com o conceito. Contudo, também podem ser encontradas outras nomenclaturas variadas como *Especialista em RH*, *Analista de RH*, *Assessor de RH*, entre outras, embora com proposição igual ou similar. Diante desse contexto de estrutura e posição, pode-se observar que o consultor interno, submetido a relações de poder, não está isento de receber influências internas que são praticadas e exercidas, predominantemente, por seus clientes internos, no caso, os gerentes de linha, a quem o mesmo deve atender de forma satisfatória. Entende-se que essa contextualização mostra-se importante para compreensão e análise da prática da consultoria interna nas organizações.

De acordo com a definição de Mancina (1997), a consultoria interna traduz-se em uma atividade meio, orientada para dar suporte às atividades fins de uma determinada organização. Esse suporte pode ocorrer em diversas atividades que demandem conhecimento técnico e mudança organizacional, além de outras especificidades de gestão que um consultor possa contribuir. Essa alteração de proposição e de estrutura da área de RH, em relação ao modelo funcional tradicional, seria uma forma mais ágil de atender as atuais necessidades organizacionais perante o contexto de mercado e novos padrões de gestão. A autora coloca, ainda, que a prática da consultoria interna na área de RH iniciou-se em empresas norte-americanas a partir da década de 1970, as quais buscavam um profissional capaz de atuar em aspectos mais complexos no que tange à gestão de pessoas.

Na visão de Leite *et al* (2009), a adoção do formato de consultoria interna se traduz em uma mudança significativa para a área de Recursos Humanos, que passa a ser definida aqui como *parceira estratégica*. Entretanto, os autores trazem à tona a dificuldade que muitos gestores de linha ainda têm de assumir o seu papel como gestores de pessoas, frequentemente, utilizando o consultor interno como um operador de rotinas descentralizadas. Dessa forma, prevaleceria um modelo com caráter *transacional* ao invés de *estratégico*, como é entendido por outros autores. Esse fato resultaria ainda em um afastamento do profissional de Recursos Humanos dos temas de sua área, podendo ocasionar, com o passar do tempo, na perda de capacidade diagnóstica e de intervenção por parte do consultor interno, sendo esta uma das limitações do modelo.

Outro aspecto importante na consultoria, salientado por Merron (2007), é que a responsabilidade pelo resultado das intervenções em gestão de pessoas fica por conta dos clientes, ou seja, os gestores de linha, e não do consultor. Entretanto, torna-se comum observar, nas organizações, expectativas de soluções *milagrosas* por parte do cliente para com seu consultor. De alguma forma, essa confusão conceitual pode expressar a falta de clareza que o modelo de consultoria – e nesse caso, tanto consultoria interna quanto consultoria externa – ainda possui para os gestores e para os profissionais da área de Recursos Humanos. O mesmo autor comenta que o consultor não é isento de assumir responsabilidades pelos resultados, mas seu papel nesse sentido é de estabelecer uma boa parceria, fornecer experiência e agir como um facilitador efetivo (MERRON, 2007). Neste sentido, a definição de Block (1991, p.2), de que “o consultor é uma pessoa que por sua habilidade, postura e posição, tem poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder

*direto para produzir mudanças ou programas de implementação*”, ajuda a elucidar essa questão.

Por fim, torna-se importante compreender que o contexto onde ocorre a consultoria interna é influenciado diretamente por relações de poder. O relacionamento do consultor com seu cliente interno é permeado por problemas de comunicação, reações emocionais de ambas as partes e jogos políticos existentes nas organizações. Isso, de alguma forma, configura-se como outra limitação do modelo nas organizações, visto que o consultor interno pode sentir-se isolado diante das demandas de seu cliente. Caso a organização tenha consultores despreparados para lidar com esses fenômenos, com baixa capacidade de confrontação e de respaldo, o modelo de consultoria interna perde força e credibilidade. De qualquer forma, também deve-se entender que a consultoria interna não esgota as alternativas de suporte oferecidas aos gestores (LEITE *et al*, 2009).

Diante de tais conceitos, contribuições e limitações apresentadas sobre o modelo de consultoria interna, acredita-se que o debate ainda permanece em aberto. Tais limitações podem levar à crença de que a proposição de consultoria interna é ineficiente e ineficaz para a gestão de pessoas nas organizações? Ou as vantagens do modelo superam essas limitações e, de fato, permitem à área de Recursos Humanos e seus profissionais uma atuação diferenciada e *estratégica*? Espera-se, no presente artigo, discorrer sobre o tema e oferecer algumas respostas a partir da visão dos clientes deste modelo, que atuam em diferentes organizações, nas quais a proposição de consultoria interna de Recursos Humanos foi implantada. Os procedimentos metodológicos realizados e os resultados encontrados na pesquisa de campo estão detalhados a seguir.

#### **4. METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de campo, de caráter qualitativo, realizado na região metropolitana da cidade de Porto Alegre, RS. A unidade de análise definida é composta por profissionais que ocupam cargos gerenciais em empresas que adotam o modelo de consultoria interna como prática e estrutura em sua área de Recursos Humanos. Participaram 23 sujeitos no total, cada um foi entrevistado individualmente, sendo esta a principal técnica de coleta de dados utilizada nesse artigo (ROESCH, 1996; VERGARA, 2005; GIL, 2007). As entrevistas ocorreram nas empresas onde os entrevistados trabalham, sendo realizadas entre o segundo semestre de 2010 e o primeiro semestre de 2011. Todas as informações levantadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, através de categorias de análise (BARDIN, 1979).

Inicialmente, fez-se um levantamento das empresas que adotam o modelo de consultoria interna de RH na Grande Porto Alegre. Identificadas 21 empresas no total, todas foram convidadas a participar por meio de seus gerentes. Deste total, 13 mostraram-se dispostas a permitir a realização da pesquisa, com envolvimento de no mínimo um e no máximo três gestores, sendo este um critério definido pelos pesquisadores. Assim, chegou-se ao número final de 23 gestores participantes. As empresas participantes são de ramos diversos, tais como telefonia, educação, indústria química, automotivo, serviços, entidade de classe patronal, construção civil, saúde e agronegócio.

Os principais focos de investigação na entrevista foram: a) entendimento do modelo de consultoria interna praticado na organização e o papel do gestor na gestão de pessoas; b) papel, atuação e competências do consultor interno de recursos humanos; c) relação entre o cliente interno e o consultor de RH, limitações da intervenção e papel do gestor da área de RH, e por fim, d) contribuição da área de RH nos resultados organizacionais, além de

expectativas sobre a atuação do RH. Estes quatro tópicos permearam as entrevistas com os participantes, que foram gravadas e transcritas, com consentimento dos mesmos.

O grupo participante da pesquisa caracterizou-se por ser predominantemente masculino, sendo 83% de homens e 17% de mulheres. Todos possuem formação superior completa em Administração e áreas correlatas, principalmente, ou Engenharias. Uma parte dos participantes possui pós-graduação (especialização, MBA ou mestrado). As áreas de atuação dos participantes são diversas, havendo predomínio das áreas de produção, engenharia, manutenção, administrativo, marketing, suprimentos e logística. Os participantes têm em média 39 anos, com sujeitos na faixa entre 28 e 47 anos, e o tempo médio de experiência dos mesmos em cargos gerenciais é de nove anos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, categorizam-se as informações de acordo com as questões levantadas na pesquisa. Primeiramente, aborda-se a visão e o entendimento dos respondentes em relação ao modelo de consultoria interna praticado nas organizações em que trabalham. Posteriormente, analisa-se a percepção dos mesmos em relação ao papel e atuação do Consultor Interno de Recursos Humanos. Por fim, pesquisa-se a opinião dos clientes sobre a participação e contribuição da área de Recursos Humanos no alcance de resultados de suas áreas e da organização.

### 5.1 Como o modelo é percebido por seus clientes internos?

De forma geral, os entrevistados entendem que gestão de pessoas é uma função estratégica e fundamental para as organizações. Mencionam que as empresas precisam obter resultados para se manterem no mercado e que as pessoas configuram-se como o principal recurso para tal alcance. Entendido dessa forma, desenvolver esse capital intelectual de forma benéfica para as pessoas e para a organização é conseguir gerar competências coletivas a partir das competências individuais de cada membro, ou seja, buscar o potencial das pessoas tendo em vista o alcance de resultados. Em um cenário competitivo essa prática passa a ser o diferencial das empresas de sucesso no mercado.

Ao analisar o posicionamento dos entrevistados, observa-se que a maioria entende que a gestão de pessoas integra o papel e as responsabilidades dos gerentes de linha, cabendo à área de Recursos Humanos um papel de especialista, responsável por fornecer apoio e suporte a estes líderes e apontar os melhores caminhos, através da identificação de possíveis falhas de gestão, talentos na equipe, melhores práticas e ferramentas que possibilitem melhor atuação por parte do gestor.

Os entrevistados entendem, ainda, que é papel do RH nortear a gestão de pessoas na organização, por meio da criação de políticas de remuneração, treinamento, desenvolvimento e carreira. Um dos entrevistados destaca que a área deve atuar no desenvolvimento das pessoas trabalhando junto ao gestor e através dele, sem se mostrar de forma direta, para assim conseguir o melhor resultado das equipes, pois *“quando tu notas que a área de Recursos Humanos aparece muito é porque tem problema na gestão”*. Essa percepção, de que a área de RH tem como papel principal dar suporte (de “bastidores”) aos gestores, converge com a perspectiva de Mancina (1997) sobre o modelo de consultoria interna no RH, na qual a área deve trabalhar fornecendo apoio à liderança na resolução de problemas, sejam eles de ordem tecnológica, estrutural, cultural e operacional que envolva a gestão de pessoas (MANCIA, 1997).



Nota-se boa parte dos entrevistados com uma visão positiva sobre o modelo de consultoria interna. De uma forma geral, essa maioria traduz o modelo como uma tentativa de aproximar a área de RH do negócio, visto que possibilita à área maior entendimento da empresa como um todo, aproximando a estratégia da operação. Outro aspecto positivo está vinculado ao profundo conhecimento que o consultor interno pode adquirir das áreas clientes. Os gestores relatam que, através do modelo, o consultor pode atuar de forma mais adequada às particularidades da área cliente. Nesse sentido, um dos entrevistados cita que: *“através de uma aproximação maior, o consultor consegue me atender considerando as particularidades e necessidades específicas da minha área”*.

Ainda no âmbito das vantagens, os respondentes destacam que o modelo de consultoria interna pode proporcionar maior agilidade de resposta, pois trabalha com processos integrados, o que reduz a burocracia e facilita a atuação do gestor junto à equipe. O fato de o consultor interno caracterizar-se como um funcionário da empresa, estando inserido na cultura da mesma, proporciona conhecimento e familiaridade com o *jeito de ser* da organização, o que facilita a sugestão de soluções viáveis, sujeitas a estarem mais alinhadas com os valores, crenças e prioridades da empresa. Embora se configure como um aspecto positivo do modelo, entende-se que, dependendo da maturidade do consultor interno e, principalmente, da sua postura e posição em recomendações aos clientes internos, essa vantagem pode tornar-se uma desvantagem em alguns momentos. (MERRON, 2007; LEITE *et al*, 2009).

Em geral, observa-se que os gestores percebem a consultoria interna como uma forma de obter melhores resultados com a gestão de pessoas. Acreditam que o modelo pode contribuir para o sucesso da organização. Entretanto, ao serem questionados quanto à satisfação em relação ao que vem sendo praticado em suas empresas, afirmam que, na prática, o que encontram é uma área de RH que não está conseguindo dar conta desta nova proposição. *“Na teoria o modelo é muito bom, mas é difícil de ser colocado em prática. Um exemplo disso é que ele propõe uma atuação mais pró-ativa e presente nas áreas, e na minha área isso não acontece.”*, afirma um dos entrevistados.

Os participantes atribuem essa dificuldade à falta de políticas claras, que sustentem o modelo de consultoria, e à escassez de profissionais com competência para trabalhar nesta perspectiva. Alguns defendem a necessidade de uma equipe maior de consultores internos, como uma tentativa de evitar a sobrecarga de trabalho, o que compromete a atuação deste profissional. Outros se referem à falta de preparo dos atuais consultores internos, que não conseguem atuar em uma perspectiva mais complexa e transdisciplinar. Um dos entrevistados cita que: *“para funcionar tu precisa ter consultores extremamente capacitados, porque se não o consultor acaba sendo executor ao invés de consultor. Acho que o modelo funcionaria se tivesse pessoas preparadas e capacitadas.”*

Entre os clientes internos pesquisados aqui, poucos demonstraram contentamento com o modelo de consultoria interna da forma como é praticado nas empresas em que atuam, porém concordam com a proposição teórica do modelo, sendo esta, em nosso entender, uma constatação relevante. Os entrevistados aprovam teoricamente o modelo, mas demonstram que, na prática, a área de Recursos Humanos não consegue atender aos seus requisitos. Entretanto, os mesmos não citam a relevância do papel gerencial nessa dificuldade de implantação e consolidação do modelo de consultoria interna, o que também pode ser interpretado como uma limitação de compreensão do modelo por parte de seus próprios clientes. De que forma essa dificuldade de atuação do RH é influenciada pela atuação limitada dos próprios clientes internos? Acredita-se que esta é uma reflexão importante para compreensão sistêmica do modelo de consultoria interna.

Embora o grupo de participantes não atribua a gestão de pessoas somente à área de Recursos Humanos e entenda que esta é uma missão tanto dos profissionais de RH, quanto

dos gestores da empresa, alguns dos sujeitos que se mostraram satisfeitos com o modelo de consultoria interna o fizeram porque, na percepção deles, o modelo propõe o compartilhamento com o consultor das responsabilidades ligadas à gestão de pessoas, permitindo ao gestor trabalhar mais focado no resultado. Essa percepção fica evidente na fala de um dos sujeitos, o qual menciona que “*o consultor absorve muito o trabalho do gestor de trabalhar as pessoas, deixando o gestor se focar mais no resultado*”. Isso contrapõe um dos fundamentos básicos da Consultoria Interna: a delegação da gestão de pessoas às lideranças. Além do mais, expressa a confusão conceitual ainda presente nas organizações sobre o modelo, o que dificulta sua consolidação no mercado.

Em uma perspectiva crítica ao modelo, quatro aspectos são destacados como negativos pelos gestores, sendo eles: 1) a falta de *empowerment* da área de RH, que muitas vezes não consegue dar contas das demandas trazidas pelos clientes; 2) a sobrecarga de trabalho sobre os consultores internos, que interfere no seu desempenho e atendimento aos seus clientes; 3) a postura reativa do RH, que também pode, em parte, ser consequência da carga excessiva de trabalho, e por fim, 4) as limitações dos profissionais de RH que ocupam a posição de consultor interno, mas atuam dentro de suas especialidades, mantendo-se consultores por processos, o que não diferenciaria o modelo de consultoria, de forma relevante, do modelo tradicional.

## **5.2 Qual a percepção dos clientes sobre a atuação do consultor interno?**

Ao abordar a visão dos clientes em relação aos consultores internos constata-se percepções distintas que possibilitam dividir os entrevistados em dois grupos. Um grupo é composto por uma minoria que mostra satisfação com a atuação do consultor que lhe atende. O segundo grupo (que representa boa parte dos entrevistados), no entanto, aponta diversas insatisfações no que diz respeito às competências, experiência e atuação do consultor interno de RH nas organizações em que atuam. Mesmo com tais diferenças, os gestores de ambos os grupos afirmam ter uma relação de proximidade com seus consultores. Relatam, ainda, que a relação entre gestor e consultor caracteriza-se por ser transparente e informal, baseada na confiança e na parceria mútua, onde a opinião do consultor tem alguma influência nas decisões tomadas pelos gestores.

Ao avaliar a atuação dos consultores internos, três principais aspectos positivos foram destacados pelo primeiro grupo: 1) o papel de fazer a ligação entre as áreas, mediando até mesmo conflitos entre áreas distintas que possuem resultados diretamente interligados; 2) o alinhamento das práticas dos gestores e dos projetos da área com o objetivo e a estratégia da empresa e, por fim, 3) o atendimento personalizado prestado pelos consultores internos, que consideram as peculiaridades da área cliente ao sugerir ações, melhorias e reestruturações.

Alguns sujeitos desse grupo ressaltam, ainda, como ponto positivo, a postura consultiva do consultor, de não executar, mas sim de conduzir o gestor para que o mesmo execute a gestão da melhor forma. Valorizam também o fato de terem um consultor executor de tarefas que, na opinião deles, um gestor não conseguiria executar, seja por falta de tempo ou de conhecimento. Um entrevistado exemplifica ao afirmar que “*o consultor não me diz só o que tem que ser feito, mas me diz como devo fazer e me ajuda a executar*”. Enquanto outro sujeito reforça: “*o trabalho que o consultor faz bem é identificar problemas e conversar com as pessoas. Ele faz coisas que muitas vezes eu não tenho tempo pra fazer*”. Leite et al (2009) reconhecem que os gestores ainda possuem dificuldades de assumir seu papel de gestão e sair da operação, o que pode configurar-se um aspecto restritivo da consultoria interna, podendo o consultor assumir papéis que não são de sua responsabilidade.

O segundo grupo critica, principalmente, a postura reativa do consultor interno e a demora por respostas. De acordo com essa maioria, os consultores deveriam estar mais

presentes nas áreas de seus clientes internos a fim de oferecer-lhes uma atuação preventiva, sem depender somente das demandas dos gestores. Os entrevistados atribuem a atuação insatisfatória de seus consultores à sobrecarga de trabalho colocada sobre os mesmos. Um dos gestores afirma que *“é muito trabalho! Às vezes meu problema não é o mais importante para a consultora devido às diversas demandas que ela tem”*.

Embora os entrevistados desse grupo reconheçam no modelo a chance de uma atuação preventiva por parte do RH, eles questionam as competências destes profissionais e as condições de trabalho oferecidas pela empresa para que este objetivo seja, de fato, atendido. Enquanto alguns gestores acreditam que a solução está em aumentar o quadro de consultores, reduzindo assim a carga excessiva de trabalho sobre eles e possibilitando-lhes uma atuação mais satisfatória, outros defendem a ideia de selecionar consultores mais experientes, que possuam maior conhecimento sobre gestão de pessoas, entendimento de mercado e conhecimento de gestão do negócio. Todos, de ambos os grupos, concordam que para atingir resultados torna-se necessário pensar na operação, no fornecedor, no cliente e, principalmente, no resultado do cliente, porém alguns gestores do segundo grupo afirmam que os consultores possuem visão limitada sobre tais aspectos.

Ao serem questionados sobre o papel e as competências dos consultores, os entrevistados na sua maioria apontam o excesso de burocracia e as políticas inflexíveis da área de RH como pontos desfavoráveis ao modelo. Alguns afirmam que o próprio termo *consultoria interna* não é bem entendido, pois os pressupostos do modelo não se concretizam na prática. Alegam que a visão da área de RH ainda é segmentada, quando deveria ser sistêmica, sendo esse um dos aspectos fundamentais que diferencia o modelo de consultoria interna, e que os profissionais desta área apresentam limitações, que os afastam da possibilidade de atuar em uma perspectiva tática e estratégica, e os mantém focados somente em processos. Dizem, ainda, que tais profissionais não atuam como especialistas em gestão de pessoas e não se fazem presentes nas áreas. Mostram-se ativos apenas para processos institucionais e não por necessidades das áreas clientes.

Em geral, os entrevistados entendem que o papel do consultor é apoiar na gestão de pessoas sem se valer de autonomia e poder de decisão para isso. Destacam a importância de saber trabalhar com duplo comando, pois espera-se que esse profissional atenda tanto as expectativas do cliente interno, quanto da gerência de RH. Expectativas estas, que, segundo os participantes, nem sempre estão alinhadas, o que representa uma limitação importante para o sucesso do modelo.

Entende-se que, se por um lado, as insatisfações dos clientes em relação ao consultor interno podem expressar a realidade das organizações e dos profissionais, por outro lado também podem evidenciar alguma dificuldade de alinhamento na relação entre consultor e cliente, ou ainda o fato de consultores não atenderem as demandas dos clientes, mesmo que essas demandas não sejam responsabilidade do consultor interno, tornando-se evidência da relação de poder existente entre ambos.

### **5.3 Quais as contribuições da área de RH percebidas por seus clientes?**

A contribuição da área de RH aos resultados organizacionais ocorre por meio de treinamentos, capacitações, mediação de conflitos, avaliações de desempenho e captação de novos profissionais, na percepção dos gestores entrevistados. Entendem que a área deveria buscar uma atuação diferenciada e que atendesse as demandas específicas de cada setor, alinhada com o resultado final. Boa parte dos respondentes reconhece que, de certa forma, a área contribui para o negócio, mas demonstram dificuldade de apontar de que forma essa contribuição ocorre e o quanto, de fato, ela contribui. Expressam o desejo de ter indicadores, pois se incomodam com o fato de ser muito subjetiva essa contribuição, que, na perspectiva

deles, não é mensurada e muito menos controlada. A contribuição, no entendimento dos entrevistados, ocorre muito em virtude da compreensão conceitual e superficial de que gestão de pessoas é importante para qualquer negócio.

Os sujeitos mencionam que melhorias são percebidas após um programa de treinamento, divulgação de um benefício ou de uma política de incentivo. Porém, *“não é possível saber se o trabalho que foi feito pagaria a melhoria apresentada, mas é possível perceber que houve melhoria, então fica nesse campo mais subjetivo”*. Ao passo que alguns criticam a falta de indicadores, outros criticam a má utilização dos mesmos. Um sujeito alega que *“o RH fica mais focado em atingir horas de treinamento do que melhorar os resultados da pesquisa de clima”*, o que pode estar evidenciando o desalinhamento das práticas de RH com o resultado organizacional.

Numa visão mais crítica, alguns dos entrevistados concluem que a área de RH está longe de contribuir diretamente com os resultados de suas áreas. Estes afirmam que essa contribuição existiria se a área trabalhasse efetivamente na retenção dos talentos, por meio de políticas agressivas, melhor visão de mercado e ações preventivas, que demonstrasse maior preocupação com o resultado final através de indicadores que apontassem a assertividade principalmente nas contratações, retenção de pessoas, geração de lucro operacional e gastos com a troca de pessoal, entre outras coisas. Mencionam, ainda, que a inércia da área de RH resulta na falta de estratégias que possam agilizar os processos, prejudicando assim o resultado da área. Nesse sentido, um dos sujeitos desabafa: *“quando eu abro uma vaga demora muito até conseguir fechar, muitas vezes perdemos talentos para concorrência por não ter agido de forma rápida.”*

Em um cenário cada vez mais competitivo, observa-se nos gestores o anseio de poder contar com uma área de RH que se mostre pró-ativa na busca de novas estratégias para dar conta dos desafios e que, sobretudo, agregue valor competitivo à organização. Relatam, ainda, o papel que a área de RH assume dentro da empresa quando exerce apenas a função de burocrata. *“O RH não contribui em nada para meu resultado. A atuação dele é apenas oficializar uma promoção, fazer cumprir a lei, aprovar uma transferência analisando os aspectos legais, enfim, é um leva e traz da direção”*. Essa perspectiva crítica pode escancarar uma importante lacuna de mercado ainda presente nas áreas de RH das empresas brasileiras.

Ao serem questionados sobre os resultados que esperam da área de RH, boa parte dos clientes internos demonstra o desejo de poder contar com profissionais capazes de prestar maior suporte em aspectos estratégicos da área. Dizem que essa necessidade será atendida somente quando os consultores manifestarem maior entendimento do negócio, do que constitui o diferencial da empresa, e dos valores que a mesma deve agregar aos seus clientes externos. Alguns destacam a necessidade de um profissional com mais entendimento não só do negócio da empresa, mas também das estratégias e da missão específica da área cliente, o que possibilita um atendimento mais voltado à realidade de cada gestor. Lamentam o fato de perceberem o RH ainda muito focado em questões legais e burocráticas, sem conseguir estruturar-se adequadamente a fim de oferecer uma atuação com foco na gestão e, conseqüentemente, na estratégia.

Por fim, identifica-se que alguns modelos de consultoria interna, praticados pelas empresas em que os entrevistados atuam, preveem uma atuação limitada do consultor de RH. Enquanto este deveria ser responsável por todos os processos de gestão de pessoas para seu cliente, em algumas situações o consultor tem atuação restrita por uma determinação da empresa, sendo isto uma distorção em relação ao proposto teoricamente. Entende-se, a partir dessas evidências, que alguns pressupostos do modelo de consultoria interna de RH nem sempre se concretizam na prática, o que pode acarretar em burocracia, demora por respostas e atuação reativa por parte da área. De fato, essa dificuldade e, talvez, a implantação

possivelmente distorcida do modelo de consultoria interna de RH, podem se mostrar como alguns dos principais motivos para restrições de sua consolidação em empresas brasileiras.

## 6. CONCLUSÕES

O presente artigo propôs uma reflexão sobre a prática de consultoria interna na área de Recursos Humanos, a partir da percepção dos gerentes de linha, considerados aqui *clientes internos*. Teve como objetivo principal compreender a percepção das lideranças sobre a prática da consultoria interna de Recursos Humanos, através da experiência de gestores em organizações que atuam com essa proposição em seu modelo de Recursos Humanos. Pretendeu-se, ainda, discutir sobre as limitações da prática de consultoria interna, como ocorrem as relações entre *cliente* e *consultor* e de que forma a área pode contribuir para a gestão organizacional. A partir dos dados coletados, entende-se que a principal consideração do presente estudo é a constatação de uma visão positiva por parte dos entrevistados sobre o modelo, porém com algumas limitações conceituais e, principalmente, insatisfação com a atuação da área de RH na perspectiva de consultoria interna.

Em discurso, boa parte dos gestores entrevistados demonstra boa apropriação técnica dos conceitos de gestão e compreendem a gestão de pessoas como sendo de sua responsabilidade. Também entendem que o modelo de consultoria interna de RH pode contribuir para a gestão de pessoas e, conseqüentemente, para a gestão organizacional. De forma geral, entendem a prática da consultoria interna de forma positiva. Identificaram-se algumas disfunções conceituais entre o proposto teoricamente e o que realmente é entendido e/ou praticado pelos sujeitos pesquisados. A principal delas certamente se refere ao próprio consultor assumir papéis gerenciais, de forma a “desafogar” seu cliente, o que rompe com as proposições teóricas do modelo. Acredita-se que, além de não fazer sentido o gestor *delegar* para o consultor responsabilidades que são exclusivamente suas, tal prática confere descrédito ao modelo.

As críticas à área de Recursos Humanos e aos profissionais que atuam como consultores mostraram-se fortes e intensas por parte dos sujeitos pesquisados. Nota-se uma presente insatisfação dos mesmos com o RH. A análise das considerações dos clientes levou à identificação de algumas lacunas importantes na atuação dos profissionais que atuam como consultores internos. Entre os principais pontos restritivos, experiência, domínio técnico de gestão de pessoas, visão sistêmica, domínio do negócio e da gestão organizacional são os mais destacados. Surpreende o fato de não salientarem dificuldades com o campo de conhecimento “consultoria”, embora não se possa descartar essa hipótese. De qualquer forma, tais ineficiências permitem a seguinte reflexão: como ser uma área que agregue valor, de cunho *estratégico*, a partir destas percepções dos clientes internos? Acredita-se que esse aspecto ressalta, ainda, uma necessidade – ou uma reciclagem – de maior apropriação conceitual, por parte de todos os envolvidos, em relação ao modelo de consultoria interna praticado na área de RH.

É importante ressaltar que não se deve desconsiderar o contexto de relações de poder existente entre cliente e consultor para interpretação dos resultados obtidos. Certamente todas as manifestações encontradas na presente pesquisa são dignas e pertinentes, mas também deve-se incluir o fato de que o papel de RH, e de seu respectivo consultor, é muitas vezes confrontar a atuação gerencial de seu cliente interno, podendo isso se tornar fato gerador de conflitos entre ambos. Na essência desses conflitos, como hipótese, estão, algumas vezes, incompetências gerenciais, dificuldades destes em assumir responsabilidades, orientar equipes, dar *feedback*, entre outras atribuições que integram os papéis gerenciais e não do consultor. Dificuldades nesse sentido podem contribuir para potencializar o conflito entre

consultor e cliente. Somem-se a isso as eventuais dificuldades do próprio consultor em lidar com este cenário, aliado à falta de respaldo organizacional e excesso de trabalho, e temos assim um campo fértil para que, de fato, o modelo de consultoria interna não ocorra como conceitualmente deveria acontecer e tão positivamente percebido pelos próprios clientes.

A contribuição da área de Recursos Humanos ao negócio organizacional, o que seria um pressuposto para a área se tornar estratégica, surge aqui apenas em evidências conceituais. Os sujeitos participantes acreditam que gestão de pessoas é fundamental para o negócio, o que não significa que a área de RH contribua para que isso aconteça. A presente pesquisa inclusive aponta que, na percepção dos gestores, a contribuição da área é pouca, face, principalmente, aos argumentos citados no parágrafo anterior sobre as dificuldades e ineficiências de atuação do consultor interno. O dilema acerca dos indicadores em gestão de pessoas permanece, com o contundido debate entre questões *objetivas* e *subjetivas*.

Nesse aspecto, chama a atenção o fato de que a área de RH ainda não incluiu – considerando esse grupo de entrevistados – os indicadores das áreas clientes como mecanismo de controle de suas ações e, por consequência, de seus resultados e contribuições. Ao manter-se preso em seu casulo de área, o RH tende a trabalhar e medir indicadores que são, de forma geral, apenas de controle e mostram simplesmente o que ocorreu, não permitindo um olhar ampliado de futuro e contribuição efetiva com os resultados das demais áreas e da organização como um todo. Mas para isso, avanços de todos os atores – tanto clientes, quanto consultores – são certamente necessários. Contudo, se o modelo de consultoria interna de Recursos Humanos prevê essa maior aproximação do RH com o grupo gerencial, acredita-se que a vinculação dos resultados de gestão de pessoas com os indicadores da área cliente torna-se aspecto chave para o alinhamento das ações da área com os resultados esperados.

Entende-se que essas limitações e restrições, identificadas na presente pesquisa, são ao mesmo tempo críticas, severas e importantes à atuação do RH, mas também revelam oportunidades para a retomada dos estudos sobre o modelo de consultoria interna na área. A prática de consultoria interna foi criada com base em um novo modelo de organização do trabalho que emergia, com previsão de maior centralidade da gestão de pessoas no líder, o que conceitualmente é de razoável entendimento nos dias de hoje. Mas, até a sua adequação aos tempos modernos, de trabalho imaterial, subjetividade no trabalho, conflitos de gerações, entre outras características que impactam as organizações atualmente, também merece reflexão sobre o formato mais adequado para atender às demandas organizacionais de gestão de pessoas. Constatam-se indícios suficientes de que o modelo de consultoria interna no RH, se bem entendido e implantado, ainda pode contribuir, e muito, para uma nova concepção de gestão de pessoas.

Entretanto, sabe-se também que esse caminho mostra-se em parte conceitualmente confuso e na prática distorcido por entendimentos errôneos e implantações mal sucedidas, o que, de alguma forma, afeta a credibilidade do mesmo. Ainda, não se identificou de forma significativa, nessa pesquisa, um aspecto que se mostra fundamental para atingir os resultados esperados por esse modelo: a relação existente entre cliente e consultor. Considerando a essência do papel do consultor interno, que é de realizar intervenções em gestão de pessoas e contribuir para a busca dos resultados de seu cliente, entende-se que a forma em que ocorre essa relação é ponto crítico para o sucesso ou fracasso desse modelo. De forma geral, isso é pouco salientado pelos sujeitos entrevistados, o que também pode derivar do contexto de relações de poder. Porém, não exclui a relevância que o tema possui dentro da conjuntura de consultoria interna de RH.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Diego M.; MANCIA, Lúcia T.; BORBA, Paula M. O papel do consultor interno de Recursos Humanos. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo (SP). Setembro de 2009.

ARAUJO, Luis Cesar G. **Gestão de Pessoas**. Atlas, 2006.

BARBOSA, Allan. C. Q. Relações de trabalho e Recursos Humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, edição especial Minas Gerais, p. 121-126, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BECKER, Brian E. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

BOSQUETTI, Marcos A.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. **Anais do XXIX EnANPAD**. Brasília (DF). Setembro de 2005.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2008. 2nd edition.

CANÇADO, Vera L.; COUTINHO, Paulo T.; ALMEIDA, Maria das Graças R.; SANT'ANNA, Anderson de S. Novos papéis de Recursos Humanos: velhas fórmulas ou novas embalagens? **Anais do XXIX EnANPAD**. Brasília (DF). Setembro de 2005.

CESAR, Ana Maria R.; BIDO, Diógenes de S.; SAAD, Sheila M. O discurso se aplica na prática: uma discussão sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador (BA). Setembro de 2006.

CESAR, Ana Maria R.; BIDO, Diógenes de S.; SAAD, Sheila M. A evolução da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e área instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. **Anais do XXXI EnANPAD**. Rio de Janeiro (RJ). Setembro de 2007.

CODA, Roberto.; CESAR, Ana Maria R. V. C.; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Anais do XXIX EnANPAD**. Brasília (DF). Setembro de 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRAZ, Deise L. da S.; GARAY, Angela B. S.; BARBOSA, Rafaella das N. SANTOS, Fabiano S. “O que é coisa de RH?”: as representações sociais de alunos de graduação em administração sobre gestão de pessoas. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo (SP). Setembro de 2009

FREITAG, Bárbara B; GIRARDI, Dante. Consultoria interna de RH em uma empresa de pequeno porte. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo (SP). Setembro de 2009.

FREITAG, Maria S. B. A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. **Anais do XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro (RJ). Setembro de 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas: São Paulo, 2007.

HANSEN, J et al. **Consultation: concepts and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

LEGG, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEITE, Luiz Augusto M. da C.; CARVALHO, Iêda V.; OLIVEIRA, João Luiz C. R.; ROHM, Ricardo H. R. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. e outros. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MANCIA, Lídia T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. Porto Alegre, UFRGS/EA/PPGA, 1997.

MERRON, Keith. **Dominando consultoria: como se tornar um consultor máster e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes**. São Paulo: Editora M.Books, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio no curso de Administração. Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. Análise de Conteúdo. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR, Thomaz. TONELLI, Maria José. Organizações e Recursos Humanos no Brasil: tensões e hibridismos. In: CRYTEOS 2005, Porto Alegre. **Anais do CRYTEOS**, 2005.