

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ARIELLA CAMPANER

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA EM RECURSOS
HUMANOS

CURITIBA

2015

ARIELLA CAMPANER

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA EM RECURSOS
HUMANOS

Projeto Técnico com objetivo de aprovação no
MBA Gestão de Talentos e Comportamento
Humanos da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Carolina Valentini Toscani.

CURITIBA

2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	04
1.1.1 Objetivos Específicos.....	04
1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETO.....	04
2. REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA.....	07
3. METODOLOGIA.....	10
4. ORGANIZAÇÃO.....	11
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	11
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
5. PROPOSTA.....	13
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	13
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
5.3 RECURSOS.....	20
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	21
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	22
6. CONCLUSÃO.....	25
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

Este projeto visa o esclarecer o tema consultoria interna em recursos humanos e apresentar uma proposta de implantação.

A Empresa, objeto deste projeto técnico, tem por meta readequar a atual estrutura da área de recursos humanos com a implantação da consultoria interna tendo clareza sobre esta prática. Diante de tal necessidade, este material proporcionará embasamento e direção à equipe responsável por esta reestruturação.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Apresentar os principais conceitos de consultoria interna em recursos humanos bem como uma proposta de implantação para a empresa objeto deste estudo.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Refletir sobre as práticas de recursos humanos;
- Apresentar conceitos sobre consultoria interna de recursos humanos;
- Fornecer ferramentas para a elaboração do modelo de consultoria;
- Analisar o perfil e as competências requeridas para atuar como consultor interno organizacional;
- Fornecer ferramentas para trabalhar as resistências dos clientes internos;
- Elaborar um plano de implantação para um programa de consultoria interna em recursos humanos.

1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETO

O aperfeiçoamento da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementado pelo impacto da tecnologia e da globalização, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o novo papel da área de recursos humanos.

Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas, por mais sofisticadas que sejam não sonham.

Independentemente do objetivo e da estrutura organizacional, quando se cria uma empresa, necessita-se de um componente especial: pessoas. E, a medida que a organização vai crescendo e que os problemas vão se tornando mais complexos, começam a se abrir alguns novos espaços para outras iniciativas: melhorar o processo seletivo, ajustar os salários, desenvolver treinamentos, etc.

A partir daí a gestão dos recursos humanos passa a assumir uma dimensão mais técnica, subdividindo-se em especializações. Assim surgem os subcomponentes de cargos e salários, desenvolvimento e treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, relações sindicais, assistência social etc., continuando o setor de pessoal responsável pela burocracia legal, ainda em algumas empresas, subordinado a uma gerência de recursos humanos. É nesse estágio que se identifica o ponto crítico da gestão de recursos humanos: as pessoas, motivo e origem dessas especializações, são administradas tecnicamente e gerenciadas por partes. Por isso, esse conjunto de técnicas começa a perder sua relação com o trabalho, com o negócio, com os resultados esperados e com as exigências de mudanças do ambiente, ou seja, começa a não ter funcionalidade nem operacionalidade.

Esse relato não tem por objetivo exercer críticas à utilização das técnicas e nem questionar a existência de profissionais com suas especializações; apenas estimular o pensar sobre a evolução do mercado, das organizações e a valorização necessária ao quadro funcional e às ações que precisam ser adotadas neste novo cenário.

A diversificação de situações, a competitividade e a aceleração tecnológica mostram-se causas mais do que suficientes para gerar o conceito de atuação em consultoria interna. A necessidade que os gestores têm atualmente de adquirir um

conhecimento mais amplo e, ao mesmo tempo, sobre várias especializações torna mais do que justificado o surgimento e ampliação de atividades nesta área.

2. REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

Partimos neste momento para uma introdução conceitual do tema proposto a fim de balizar o entendimento teórico e viabilizar a aplicação no contexto organizacional.

Adaptando estes conceitos às necessidades organizacionais especificamente na área de recursos humanos temos de acordo com (Orlickas, 2001, p. 51) que “Consultoria Interna de Recursos Humanos é um processo que exige que cada profissional de Recursos Humanos, dentro de uma estrutura organizacional atue de forma multidisciplinar”, diz ainda que “o consultor é um facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas.”

Pode-se concluir, por ora, que consultoria interna em recursos humanos, não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de funcionários de uma organização. Seu cliente principal é todo aquele que precisa atuar com gestão de pessoas para alcançar seus objetivos sob sua responsabilidade.

Lidar adequadamente com as novas realidades, tecnologias, exigências, satisfações, insatisfações, produtividade, entre outros aspectos fundamentais ao crescimento organizacional, é o ponto crucial tratado pelo poder decisório das empresas. A necessidade de atingir resultados de negócio pode ser suprida (ao menos em parte) pela atividade de consultoria, na medida em que esta é utilizada para reduzir os riscos e maximizar as oportunidades que levam ao alcance desses resultados.

A mudança é parte integrante de qualquer estratégia de negócio. A identificação de que tipo de mudanças e de que maneira estas serão implementadas constitui fator importante quando tratamos de soluções organizacionais.

A mudança organizacional deve ser planejada. Embora os planejamentos estratégicos hoje em dia recebem a influencia da aceleração do cenário externo, e por isso revelam grandes dificuldades de comprometimento com ações a médio e longo prazos, não se pode deixar de atentar para o fato de que o comportamento visionário é importante, mas a estruturação e o planejamento das ações não podem ser considerados de menor valia.

Variáveis como a cultura da organização e clima dominante podem ser considerados parâmetros para que seja identificado o grau de necessidade de mudança. A conscientização da cúpula decisória e dos gestores nas empresas não é fácil. Ao contrário, revela-se um grande desafio que, na maioria das vezes, constitui-se na principal atividade daqueles que assumem um papel de consultor.

Identificar e trabalhar os sintomas existentes em qualquer situação organizacional é simples e rápido. Usá-los como base para chegar às verdadeiras causas dos problemas, a fim de eliminar os obstáculos em sua essência e torna-los visíveis ao poder decisório, é que constitui a chave da questão.

É preciso, portanto, um grande conhecimento do negócio e dos objetivos estabelecidos para que se possa agir, pensar e orientar com relativa facilidade e com índices baixos de aconselhamentos inadequados.

A grande vantagem do consultor consiste na busca da imparcialidade de sua visão e de suas respostas e orientações, vantagem esta percebida no conceito apresentado por (Block, 2002, p. 2) quando diz que “Consultoria é qualquer ação tomada em relação a um sistema do qual o consultor não faz parte e que esse sistema existe independente do consultor”. Suas intervenções tornam-se mais eficazes à medida que seu papel não exige uma atuação direta sobre o problema ou sobre o fato, mas a identificação de situações, fatos e sentimentos com a maior abrangência possível, o que permite a consolidação da visão e a adoção de ações mais eficazes.

Pode-se dizer que este é um dos grandes riscos para quem assume a função do consultor. Deve-se considerar a inquietação e até a dificuldade de não poder ter o

prazer de implementar as suas orientações, já que cabe ao gestor o controle direto das ações, a implantação das mudanças ou a execução dos processos.

Por outro lado, o gestor é o grande responsável pelas ações e decisões que interferem diretamente em sua equipe e em sua área de trabalho. Os resultados positivos ou negativos são contemplados e reconhecidos ou punidos em função do que é esperado pela organização. Ações relativas à promoção, encarreiramento, premiação, entre outros, são embasadas em resultados apresentados, o que leva o gestor a buscar entender e a valorizar cada vez mais o que lhe é apresentado por seus funcionários, sobretudo aqueles que são especialistas em determinado assunto ou função.

3. METODOLOGIA

Este é um estudo de caso único, cuja técnica de pesquisa de dados utilizada foi a documental, restrita a dados escritos ou não.

Como fontes de pesquisa escrita primária foram utilizados os dados obtidos em código de conduta, revista de 40 anos do grupo, organograma, normas e procedimentos das atividades da área de recursos humanos.

Como fontes de pesquisa escrita secundária foram utilizados os dados obtidos em bibliografia devida sobre o tema, benchmarking e material de treinamentos na área.

Outras fontes de pesquisa, cujos dados não estão escritos, foram relatos dos profissionais de recursos humanos e direcionamento do gestor da área coletados em reunião de alinhamento para desenvolvimento deste projeto.

4. ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

É objeto deste projeto uma das empresas do Grupo Positivo. Grupo este fundado a mais de 40 anos por um grupo de professores brasileiros e empreendedores que decidiram deixar sua marca e seu legado na vida de muitos jovens por meio da disseminação do conhecimento. O Grupo Positivo é composto pelo Curso Positivo, Gráfica Positivo, Colégio Positivo Ensino Médio e Ensino Fundamental, Centro Universitário Positivo, Positivo Informática, Editora Positivo, Teatro Positivo, Centro Tecnológico Positivo e Instituto Positivo.

O foco é dado a Empresa Editora Positivo, fundada em 2004, situada na cidade de Curitiba/PR. Atua no ramo Editorial, com a produção de conteúdo didático para livros e sistemas educacionais em meio físico e digital. Conta hoje com aproximadamente 760 funcionários distribuídos em todo Brasil.

A Editora Positivo surgiu da necessidade e se ter todas as atividades editoriais do Grupo reunidas em uma única sede, bem como todas as atividades comerciais e pedagógicas.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Editora Positivo é uma empresa relativamente jovem, que apresenta um crescimento constante e acredita na inovação e na contínua possibilidade de melhoria dos seus processos e forma de atuação.

A área de recursos humanos é própria, tem acompanhado o crescimento da organização, os processos de mudanças e os novos desafios estratégicos. Neste contexto a área vem se adequando, estruturando e fortalecendo para prestar serviços de excelência, quebrar barreiras de relacionamento e atuar estrategicamente juntos às áreas de negócios e administrativas da empresa.

A estrutura organizacional da Editora é composta pelas áreas, Editorial Curitiba, Editorial São Paulo, Comercial, Pedagógico, Marketing, Operações, Planejamento, Controladoria, Recursos Humanos e Diretoria Executiva. No passado estas áreas possuíam um sistema de gestão bem independente, ou seja, a participação da área de recursos humanos nas decisões estratégicas não era significativa. Aos poucos este cenário foi se alterando e hoje identifica-se que a área de recursos humanos possui uma efetiva participação nas decisões junto as demais áreas.

Ainda assim, a área de recursos humanos tem uma atuação muito mais contingencial do que preventiva e de desenvolvimento. A equipe de gestores possui competência técnica inquestionável, e grande possibilidade de desenvolvimento relacionada a gestão das suas equipes e a compreensão do seu papel enquanto gestor.

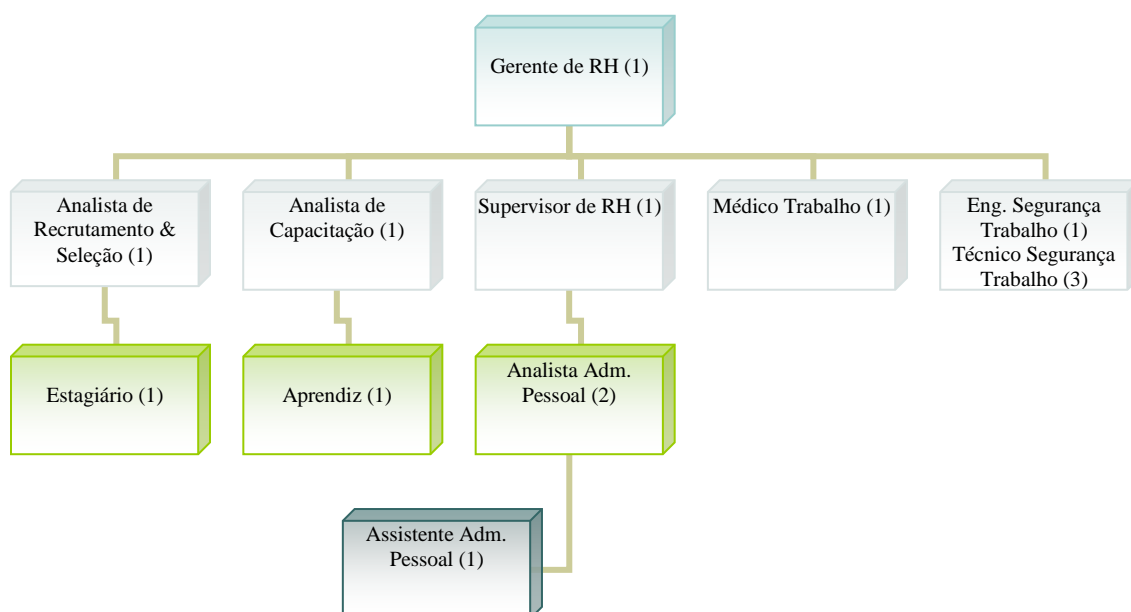
Com objetivo de atender estas e outras demandas, o gestor de recursos humanos desta Instituição propõe redesenhar sua área, deixando-a estrategicamente mais participativa e preventiva com a implantação da consultoria interna. Para desenvolvimento e implantação desta proposta, não haverá auxílio de consultorias especialistas no tema. A atual equipe de recursos humanos não possui conhecimento aprofundado no tema para embasar com propriedade seu gestor e o próprio não possui disponibilidade suficiente para executar sozinho todas as fases deste projeto. Caracteriza-se portanto a necessidade imediata da Instituição com o tema consultoria interna, de um lado existe o desejo da atuação, a possibilidade de implantação e do outro lado a dificuldade de desenvolvimento de uma proposta para o processo de implantação.

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

No cenário diagnosticado a área de recursos humanos ocupa perante a Diretoria Executiva uma posição de assessoria nas decisões e planejamentos estratégicos. E este é o posicionamento esperado pela Diretoria Executiva não apenas com eles, mas com as demais áreas da empresa.

Ao diagnosticar a atual composição da equipe de recursos humanos, observa-se um perfil técnico especialista, que dificulta a atuação esperada pela Direção. A equipe é composta por 13 profissionais, estruturados conforme organograma:



Fonte: Elaborada pela autora.

O papel estratégico junto às áreas concentra-se no Gerente de RH, que pela alta demanda, não consegue exercê-lo em sua totalidade. Ao restante da equipe cabe a responsabilidade pelas atividades de suas especialidades, sendo o escopo principal de cada cargo:

Gerente de RH: Gerenciar as atividades de administração de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes.

Assessorar as diretorias e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuar em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.

Analista de Recrutamento e Seleção: identificar necessidade de contratação de pessoal, desenvolver alternativas de recrutamento e seleção, avaliar consultorias para recrutamento e seleção, analisar currículos, realizar entrevistas, aplicar testes e provas, emitir pareceres, avaliar o processo de seleção e emitir relatórios de resultados (indicadores).

Analista de Capacitação: realizar levantamento das necessidades de treinamento, consolidar o plano de treinamento, elaborar normas e procedimentos, conduzir palestras, reuniões e treinamentos, contratar consultorias de treinamentos, elaborar programas de desenvolvimento educacional, avaliar potencial de funcionários para aproveitamento interno, medir resultados e custos das capacitações.

Supervisor de RH: Supervisionar atividades de departamentos de pessoal, cargos e salários, benefícios, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho da equipe. Assistir à gerência de RH em atividades como planejamento e negociações de relações humanas e do trabalho. Planejar e acompanhar o orçamento da folha de pagamento e das demais despesas inerentes da área.

Analista de Administração de Pessoal: executar rotinas administrativas, alimentar folha de pagamento, alimentar o processo de contratação, movimentação e rescisão, acompanhar e auxiliar às reclamações trabalhistas, acompanhar contratos de estágio, aprendizagem e determinados, executar os processos inerentes ao fornecimento de benefícios.

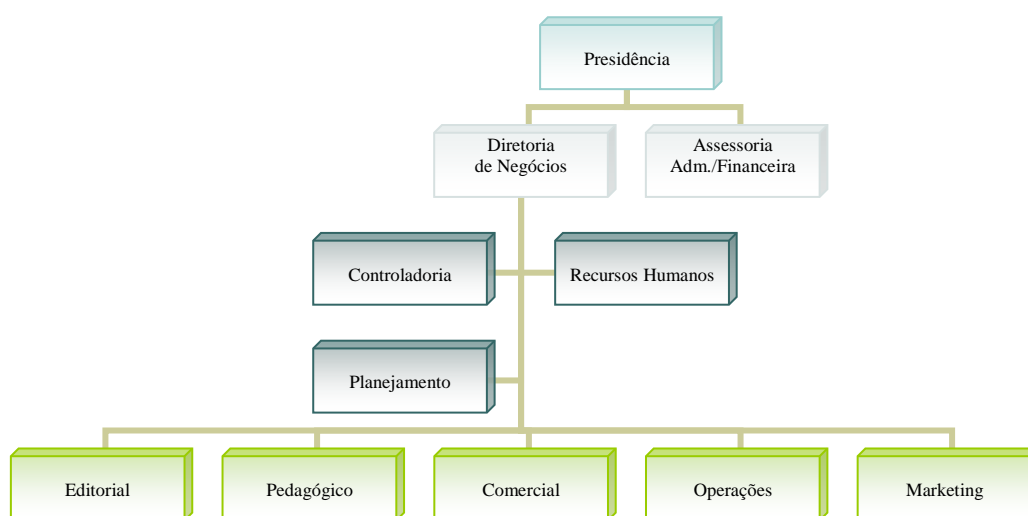
Médico do Trabalho: Realizar consultas e atendimentos médicos, implementar ações de prevenção de doenças ocupacionais, coordenar programas e serviços em saúde ocupacional, efetuar sindicâncias médicas frente aos atestados apresentados; elaborar documentos e difundir conhecimentos da área médica.

Engenheiro do Trabalho: Controlar perdas de processos, produtos e serviços ao identificar, determinar e analisar causas de perdas, estabelecendo plano de ações preventivas e corretivas. Desenvolver, testar e supervisionar sistemas, processos e métodos produtivos, gerenciar atividades de segurança no trabalho e do meio ambiente, gerenciar exposições a fatores ocupacionais de risco à saúde do trabalhador, planejar empreendimentos e atividades produtivas e coordenar equipes, treinamentos e atividades de trabalho.

Técnico de Segurança do Trabalho: Participar da elaboração e implementar política de saúde e segurança do trabalho; realizar diagnóstico da situação de SST da instituição; identificar variáveis de controle de doenças, acidentes, qualidade de vida e meio ambiente. Desenvolver ações educativas na área de saúde e segurança do trabalho; integrar processos de negociação. Participar da adoção de tecnologias e processos de trabalho; investigar, analisar acidentes de trabalho e recomendar medidas de prevenção e controle.

Agregado a esta estrutura, o Grupo Positivo possui uma central de serviços compartilhados (CSC) cujo papel e responsabilidades enquanto processos de RH são os de executar processos de admissão, cálculo de folha de pagamento, 13 salário, férias e rescisão.

A Editora Positivo está estruturada em cinco áreas de negócios e três áreas administrativas, sendo:



Fonte: Elaborada pela autora.

Diante da expectativa da alta direção, propõem-se a implantação da atuação do RH com o papel do Consultor Interno. O objetivo é aproximar a área de RH das demais áreas, de tal forma que o consultor interno estará profundamente alinhado às necessidades dos clientes internos que, em vez de medir os processos, passará a mensurar resultados.

O consultor interno deverá ter um perfil profissional mais generalista, com conhecimento de grande parte dos processos de recursos humanos, do negócio e com capacidade de discutir soluções.

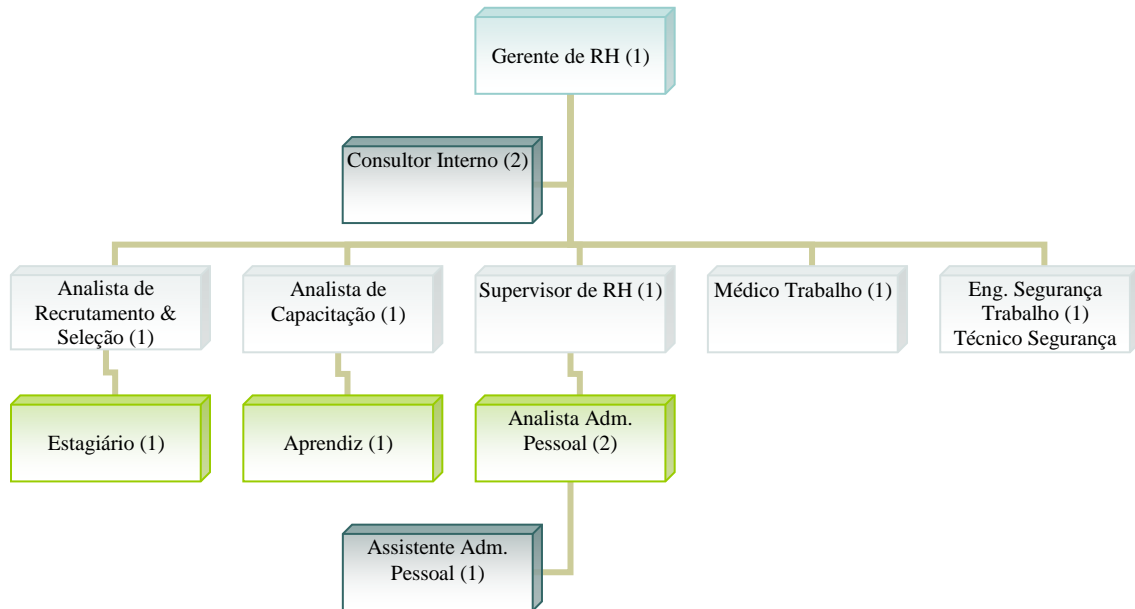
A proposta é ter uma estrutura de RH que conte com uma equipe de consultores internos que atendam as áreas, um grupo de especialistas e o time do CSC. Nessa nova configuração, o consultor interno ocupa o papel de conselheiro do executivo para todos os temas referentes a negócios e pessoas.

O trabalho constante do consultor interno será de analisar quando deve usar as políticas já estabelecidas da empresa ou criar uma prática específica para determinado cliente. A atuação do consultor deverá ser norteada pelo cuidado de que ao negar sempre o pedido do cliente, o consultor perde a razão de existir. Mas, ao ceder toda hora, ele volta ao papel operacional.

Será importante que o consultor tenha ou desenvolva um senso de análise crítica sobre as demandas trazidas pelo cliente, assim como uma boa leitura de comportamento de grupo. Estas análises propiciarão o aconselhamento ao gestor da ação certa a ser tomada individualmente, com equipes ou grupos de gestores.

Será importante para o desenvolvimento profissional do consultor, além de treinamentos específicos em consultoria de RH, que ele ocupe parte do seu tempo com projetos que viabilizem visão sistêmica e conhecimento das atividades do grupo de especialistas do RH, esta interação criará uma empatia nos profissionais e o consultor terá consciência do que o especialista faz, o que facilitará a relação entre ambos.

A proposta com relação à nova composição da equipe de RH é manter o cenário atual contratando 02 consultores internos que ficarão subordinados diretamente a Gerência de RH e assessorados pela atual equipe de especialistas.



Fonte: Elaborada pela autora.

A proposta é conservadora no sentido de não alterar a equipe de especialistas que apresentam resultados satisfatórios e agregar os consultores para aplicação do papel por hora esperado e já detalhado.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para o sucesso da implantação do projeto, é prioritário que o RH busque o apoio e a validação da alta direção, sendo este um projeto que trará mudanças no estilo de gestão de toda a empresa.

A inexistência dos profissionais à exercerem às atividades de consultor interno na empresa faz desta a primeira etapa. A empresa deverá definir o papel do consultor interno. A nova descrição da função deve mostrar que seu papel é de assessoria estratégica aos clientes internos, cabendo a ele colaborar, participar em projetos específicos do seu cliente, acompanhar tendências de RH, assessorar áreas no levantamento das necessidades de formação, colaborar na identificação de

novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos e salários, benefícios, entre outros.

As fases abaixo especificam o processo de implantação, na sequência analisada como ideal de acontecimentos. Estas atribuições serão de responsabilidade do gestor de RH, juntamente com os consultores internos já contratados. Neste momento não serão estipulados prazos para implantação, ficando este a critério de decisão da empresa.

1ª Fase. Desburocratização e racionalização. Algumas empresas iniciam o processo por essa fase. As que não a fazem imediatamente depararam-se com essa necessidade. A desburocratização está atrelada à inovação dos sistemas, composta pela criação de um banco de dados e pelo investimento em software e hardware.

2ª Fase. Consciencialização de todos. É imprescindível para a minimização de conflitos. Em diferentes medidas, todos devem receber as informações referentes à necessidade, ao objetivo e às consequências desse processo. Pode fazê-la em workshops ou seminários.

3ª Fase. Políticas de RH definidas. Haverá sempre algumas interferências, mas ao gerir apenas as exceções o trabalho do consultor será muito mais ágil do que se, a todo o momento, ele precisar de consultar a direção de RH. Com a implementação do novo modelo, algumas empresas sentem a necessidade de rever os produtos de RH oferecidos aos funcionários, em função justamente de o consultor ter constatado diferenças individuais entre os clientes internos. Isso não exige a empresa de ter políticas previamente definidas. Pelo contrário, reforça a ideia de que, sem diretrizes, o consultor interno não terá parâmetros para sequer iniciar o trabalho.

4ª Fase. Aplicação do *Job Rotation*. *Job Rotation* consiste na rotatividade dos consultores internos pelas diversas áreas da empresa, no sentido de evitar que se perca a identidade funcional; o consultor é funcionário da área de RH e parceiro do cliente. Permite também que o consultor enriqueça a sua atuação conhecendo outras áreas da empresa. Deve realizar-se com uma frequência anual (em média).

5ª Fase. Apoio administrativo e funcional. A função do consultor é planejar a solução de questões e atuar sobre elas estrategicamente, não se preocupar-se com rotinas administrativas.

6ª Fase. Formação de cada profissional de RH. A preocupação com a formação de cada profissional de RH visando torná-lo multifuncional, para que tenha condições de adquirir uma visão generalizada da sua área, podendo então atuar de forma estratégica por todos os pontos de RH, é uma constante. Essa formação pode ser feita externamente, em entidades específicas, formação *on the job*, com colegas e superiores, ou ainda participando em grupos de estudos e conhecendo a realidade de outras empresas.

7ª Fase. Profundo comprometimento com a alta direção. Ele proporcionará maior segurança psicológica a todos os envolvidos, credibilidade ao projeto e maiores hipóteses de sucesso.

8ª Fase. Os gestores de área como gestores de RH. Daqui em diante, os gestores de área é que serão responsáveis pela gestão de faltas, atrasos, admissões e demissões. Este ponto requer, por vezes, uma mudança muito profunda no estilo de gestão. Muitos são os gestores de processos, não de pessoas. Devem, por isso, receber formação.

9ª Fase. Tornar a área de RH uma área de negócios. Este é o diferencial neste modelo. Isso irá dinamizar os planos de RH para que possam apoiar o negócio-fim da organização.

10ª Fase. Acompanhamento constante. De início são necessárias reuniões diárias com todos os consultores internos para acompanhamento do projeto. Existirão sempre arestas para aparar, problemas a contornar e soluções a estudar. Se tudo ocorrer como planejado, a periodicidade poderá ser alterada, tornando-se semanal. Mas as reuniões jamais poderão ser extintas.

11ª Fase. Adequação de perfis. Para um cliente prolixo ou detalhista, por exemplo, um parceiro que acrescentaria valor seria um consultor com perfil voltado para objetividade e sentido prático.

12ª Fase. Valorizar o background e a competência individual. Quando o profissional se tornar um generalista, a sua vivência anterior permanecerá com ele e não poderá ser menosprezada ou ignorada.

13ª Fase. Revisões e reavaliações. São necessárias para que a empresa possa adequar cada nova situação vivida a sua realidade.

14ª Fase. Gerir os obstáculos. São obstáculos ao processo de implementação da consultoria interna de RH as organizações onde a gestão é centralizada, as normas e as políticas pouco flexíveis e a mudança de presidentes é frequente. Pode considerar-se, primeiramente, a descentralização em unidades de negócio ou filiais independentes, o que possibilitará melhores ações em todos os sentidos.

5.3 RECURSOS

A estimativas de recursos ano estimados como necessários à implantação e operação do sistema proposto totaliza R\$ 304.665,92 composto por:

Recurso Estimado	Ano (R\$)
Folha ano com encargos para dois consultores internos com salário nominal/mês de R\$ 8.000,00 cada	293.282,64
Aquisição de 02 mesas	539,80
Aquisição de 02 cadeiras	388,40
Aquisição de 02 notebooks	5.339,80
Aquisição de 02 licenças de softwares	5.000,00
Aquisição de 02 telefones	115,28
Total	304.665,92

Após a implantação a empresa terá o custo para manutenção da folha de pagamento dos consultores.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

A descentralização das ações e a atuação sistêmica do profissional recursos humanos tornou-se uma estratégia para empresas de todos os portes e segmentos. O retorno que a implantação da consultoria interna de RH pode gerar tende a ser de médio ou longo prazo. Esta mudança no modelo de gestão poderá trazer resultados como:

Maior atenção nos processos de inovação, facilitando enquanto consultor interno o aprimoramento da atuação profissional do RH, inclusive como parceiro estratégico do negócio.

Agilidade no tempo de resposta aos funcionários, uma vez que o consultor interno assume o papel de sempre estar próximo aos departamentos, otimizando os processos.

Constantes melhorias nos processos, pois através da consultoria interna de RH a empresa consegue ter uma visão holística da realidade e das necessidades dos funcionários.

A atuação do consultor interno poderá permitir a realização da mensuração de resultados em menor espaço de tempo, principalmente dos processos considerados estratégicos para a companhia e que precisam chegar à alta direção em espaço de tempo hábil.

O consultor interno passa a ter uma visão mais abrangente dos subsistemas de RH e a empresa, por sua vez, passa a contar com um talento mais preparado para lidar com situações adversas.

Melhoria da percepção do clima organizacional, visto que a consultoria interna de RH sempre está próxima aos colaboradores. Dessa maneira, é possível identificar problemas que comprometam a satisfação interna e que comprometam não apenas o desempenho de um profissional, como também de uma equipe e até de um setor estratégico.

Fortalecimento da relação empresa-colaborador, pois além das lideranças, o consultor interno de RH também se mostra um porta-voz da organização junto aos colaboradores.

Transparência da gestão, pois os funcionários sabem que todos os dias eles têm um RH próximo a eles, não apenas para buscar informações, mas também para tirar dúvidas sobre assuntos pertinentes às suas atividades laborais e à própria organização.

Redução de possíveis resistências aos processos de inovação. Sistemáticamente o consultor interno de RH avalia quais são os recursos internos que têm mais chances de alcançar o público-interno. Quando isso ocorre, implantar um processo de inovação, por exemplo, torna-se menos assustador, pois a empresa saberá usar estratégias que ajudem a quebrar paradigmas e a vencer barreiras que possivelmente surgirão no processo.

Com a atuação da consultoria interna de RH, a empresa ganha um diferencial na sua Gestão de Pessoas, pois esse investimento se traduz em resultados que quando somados melhoram a imagem da organização junto ao público interno. E quando o colaborador passa a acreditar na empresa em que ele atua, reduz as chances dele migrar para a concorrência. Redução de *turnover* impacta positivamente também para aqueles que ainda não fazem parte da equipe, ou seja, existe uma tendência natural de atrair mais os talentos tão cobiçados pelo mercado.

Tendo como parâmetro as possibilidades de resultados acima esperados, a empresa poderá aplicar uma pesquisa qualitativa antes e depois da implantação da consultoria interna, numa periodicidade semestral até que se ajustem os pontos de melhoria diagnosticados e após numa periodicidade anual.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A resistência à mudança é inquestionavelmente o maior risco em todo este processo. É um composto de diferentes possibilidades de comportamento humano que somados terão significativa importância no insucesso do projeto.

O consultor deverá ficar atento aos comportamentos que remetem à resistência a mudança, deverá rapidamente compartilhá-la com os demais consultores e gerente de RH a fim de identificar a melhor ação a ser tomada.

Qualquer processo de mudança gera medos e ansiedades. Lidar com ela é mais difícil que elaborar diagnósticos e muito mais difícil que fazer boas intervenções, mas é um desafio a vencer para o sucesso da implementação. A seguir algumas formas de como lidar com a resistência à mudança:

Questões intermináveis – Através delas, o profissional tenta descobrir eventuais desvantagens em que sustentar as críticas. O melhor é responder calmamente, sem mostrar constrangimento ou irritabilidade. Se ela sentir segurança nas respostas e no processo, aos poucos a resistência será minimizada;

Alegação de falta de tempo para gerir seus próprios RH – Lembre o cliente interno de que, dessa forma, o trabalho na unidade de negócio estará comprometido e isso afetará todo o andamento do projeto. A resistência atenuar-se-á à medida que ele presencie a adesão das restantes pessoas;

Criação de barreiras à distância – O profissional pode não se envolver nos trabalhos, não comparecer às reuniões, não participar com ideias e permanecer indiferente, frio e reservado. Lembre-o de que o trabalho que está a desenvolver é absolutamente necessário. Ao sentir a eficácia do processo a resistência será imediatamente quebrada;

Alegação de que os resultados não estão a ser atingidos ou fazer pressão para que as soluções sejam imediatas – É a mais comum das manifestações de resistência. Ignorar, ironizar, pressionar ou não querer ver as mudanças são manifestações do medo do que é novo e de perder o controle da situação. Só aos poucos, ao verificar as vantagens do processo de consultoria, as pessoas irão perceber que os receios não tem fundamento;

Alternar entre a participação, o silêncio e a submissão – Com este tipo de comportamento o cliente interno está a querer desobrigar-se da responsabilidade de

gerir os recursos de RH. Uma conversa informal pode trazê-lo a realidade. Esclareça as suas dúvidas e incertezas;

Alegação de que outras empresas já tentaram sem bons resultados – Algumas pessoas temem que as tarefas que até agora desempenhavam sejam objeto de *outsourcing* (entregues a fornecedores externos), informatização e desburocratização, colocando seus empregos em risco. É necessário um esclarecimento: a atividade de consultoria interna não visa eliminar cargos, pois todas as tarefas continuarão a ser realizadas – interna ou externamente. Cabe à empresa desenvolver, em paralelo, um processo de preparação desses funcionários para assumirem funções noutras áreas ou oferecer apoio para recolocação.

6. CONCLUSÃO

Diante dos conceitos e fatos apresentados, conclui-se que a consultoria interna em recursos humanos para a organização terá um papel muito importante.

A área de recursos humanos passará por transformações a partir da implementação da consultoria interna. O consultor interno terá a função de intervir nos processos, dar suporte para a implementação das mudanças, agir como apoio estratégico para o gestor.

O consultor, dentro dos perfis e papéis citados ao longo deste projeto, por possuir uma visão sistêmica e conhecimento amplo, facilitará e auxiliará o gestor a implementar mudanças na busca de melhores resultados para a organização. A razão de existir da consultoria interna está em facilitar processos para que o gestor possa conciliar discurso e prática, buscando transformar potenciais em performance, viabilizando os resultados desejados na liderança de pessoas e grupos. Sendo muitas e variadas as funções exercidas pelo consultor interno, trata-se de um profissional altamente qualificado, preparado para assumir desafios, sempre alinhado com a visão, missão e valores da empresa. Suas atividades são estratégicas no sentido de levar os gestores a implementar as mudanças sugeridas, tendo como foco o resultado a ser alcançado.

Em atendimento ao objetivo geral destacado nesse projeto conclui-se que foi possível identificar a contribuição da Consultoria Interna de Recursos Humanos para a empresa bem como sua forma de implantação. O material pesquisado aponta que existem ganhos em se instituir essa forma de atuação ao fornecer apoio efetivo ao gerente ou à empresa.

O presente projeto encerra apontando o importante papel da consultoria interna de recursos humanos, citando que se apoiado em sua função, o consultor poderá desenvolver estratégias, atuando de maneira alinhada aos gestores e contribuindo como facilitador no processo de tomada de decisão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Fundamentos de Metodologia Científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de Recursos Humanos. São Paulo: Makron Books, 1998.

GASPARETTO, Luiz Eduardo Gonçalves. Ênfase em Recursos Humanos. 1 ed. São Paulo: Phorte, 2012.

ELTZ, F.; VEIT, M. Consultoria Interna: use a rede de inteligência que existe na sua empresa. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de Recursos Humanos. Conceitos - Benchmarking - Cases - Indicadores. 11 ed. Danelli, 2012.

WANDERLEY, J. A. Consultoria interna: mudança à vista. In: Recursos Humanos: foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

LEITE, L. A. M. da C. et al. Consultoria em Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, Lêda Maria V.; OLIVEIRA, João Luiz C. R. de; LEITE, Luiz Augusto M. da C.; ROHM, Ricardo H. D. Consultoria em Gestão de Pessoas. 2 ed. São Paulo: FGV, 2009.

BLOCK, Peter. Consultoria o Desafio da Liberdade. São Paulo: Makron Books: 2001