



**TEMA:**

**CONSULTORIA EM DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**PROF. ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup>-- SANDRA GARCIA**

**ULHT- UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E  
TECNÓLOGIAS**

**LOURIVAL ALVES DE ARAÚJO<sup>1</sup>**

**TEMA:**

**CONSULTORIA EM DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**ULHT- UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E  
TECNOLOGIAS.**

**LISBOA  
DEZEMBRO / 2015**

**LOURIVAL ALVES DE ARAÚJO<sup>1</sup>**

**TEMA:**

**CONSULTORIA EM DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS.**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, no programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> - Sandra Garcia.

**ULHT- UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E  
TECNÓLOGIAS**

# ÍNDICE

Resumo.....	5
Abstract.....	6
Introdução.....	7
Consultoria Interna.....	8
Consultoria e Plano de Ação.....	10
Metodologia.....	11
Conclusão.....	13
Referenciais.....	14

## Resumo

Consultoria em departamento de Recursos Humano (RH), é uma pratica nos dias de hoje pouco se observa este trabalho em empresas pequena e em médio porte, por motivo de se ocupar poucos colaboradores e outro motivo este trabalho de RH é realizado pelos os servidores do departamento de pessoal, onde muitos gestores a inda tem em mente de que o departamento de pessoal é o mesmo que recursos Humanos, os problemas aparecidos nos setores os gestores dizem passa lá no RH, sendo que não existem este departamento nesta organização, mas tudo bem, a consultoria no setor de Recursos Humanos é sempre para detectar alguns problemas nos setores da organização e levar ao conhecimento dos gestores e tentar solucionar aquele Impasse entre o servidor e a organização, as empresas de grandes porte, já existem um consultor interno, por executar melhor as tarefas e por ter gestores de uma metodologia de entendimento mas apurada e com precisão em organização de maior valor capital, onde vários gestores exige este departamento e constantemente contrata consultores externos para fazer uma análise no departamento.

Palavras chave- Consultoria Interna. Gestão. Organização.

## Abstract

Consulting Human Resources Department (HR), it is a practice nowadays little can be seen this work in small companies and medium-sized owing to occupy few employees and another reason that HR work is done by the servers personnel department, where many managers in fact have in mind that the personnel department is the same as human resources, the problems appeared in the sectors managers say goes there in HR, and not this department in this

organization, but okay, consulting in the Human Resources department is always to detect some problems in the organization's sectors and bring to the attention of managers and try to resolve that impasse between the server and the organization of large-sized companies, there are now an internal consultant, to run better jobs and for managers of a methodology of understanding but determined and accurately in organizing higher capital value, where several managers requires this department and constantly hires outside consultants to do an analysis in the department.

Key- words Internal Consulting. Management. Organization.

## 1. Introdução

Observa-se que todos os departamentos de uma empresa que seja pequeno, médio ou grande porte, necessita de um grande cuidado e muita atenção, sabemos que em todos os setores existem pessoas e máquinas ali, as máquinas para serem operacionalizadas e cuidadas, as pessoas são instrumentos pensantes e executores das tarefas existente no departamento, falo exclusivamente do setor RH de uma instituição legislativa “Câmara de vereadores”, observamos que o RH é conduzido pelo departamento de pessoas “DP”, onde existem vários servidores efetivos e comissionarias, onde os efetivados tem o seu tempo probatório, por um determinado período, passando por este tempo de experiência, são considerados servidores da casa com estabilidade na instituição, mesmo no tempo probatório tem os seus vencimentos feito pagamento em conta bancária ou pagamento em mãos, com holerites normal, neste especificando todos os seus vencimentos e descontos, horas-extras, gratificações, ajuda de custos, diárias e outros benefícios se houver. As comissionarias é um pouco diferente, tem tempo determinados por não ser concursados, chamados estabilidade, mas os mesmos tem os seus vencimentos normais como foi cominado ou já determinado um valor para cada servidor conforme a função, recebe holerite especificando os ganhos e descontos, e citado o valor do depósito do FGTS ( Fundo de Garantia de Tempo de Serviço) em conta bancaria vinculada, o que não acontece com os colaboradores efetivos não tem deposito referente ao FGTS ( Fundo de Garantia Tempo de Serviço), neste caso os pagamentos efetuados a todos os servidores são através de cheques e conta bancaria, os legisladores (vereadores) tem os seus vencimentos exclusivos em cheques os mesmos são nominais assim como todos os servidores e prestadores de serviços. Em todos setores há momentos difícil, e o setor de RH não é diferente dos mais, onde, há vários pensamentos ideias diferenciadas e com o intuito até mesmo para apresentar trabalhos que venha a desviar o bom andamento do setor, administração interna sempre procura o melhor para que o ambiente interno seja cada vez mais compreendido pelos demais colaboradores, a organização sempre se preocupa em está mais próximo dos clientes internos. Vejamos o que o relata o **RH.COM.BR** – O que é

uma consultoria interna de RH? **José Antônio Fares** - Podemos afirmar que é quando uma organização trabalha com um profissional de RH descentralizado e esse, por sua vez, atua de forma sistêmica, integrando ações estratégicas da organização com a base, facilitando o fluxo de informações. A consultoria atende às necessidades específicas dos clientes internos e o consultor interno de RH pode atuar por projetos ou por processos. No entanto, acredito que inicialmente a atuação por processos pode ser mais adequada.

## 1.1 – Consultoria Interna

A consultoria interna em qualquer departamento é uma procura de um melhor, sendo a interatividade de seus clientes internos como com os clientes externos, ter um relacionamento mais próximo e sempre manter uma motivação no cooperativismo para que possam alcançar o objetivo desejado, como diz Fares através de: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/3687/o-que-uma-consultoria-interna-de-rh-pode-oferecer.html#>. Acesso em 29 de dezembro 2015.

O objetivo principal é dar um atendimento diferenciado aos recursos humanos da organização, utilizando de forma mais adequada as informações recebidas. Com uma atuação descentralizada, a área de RH acaba antecipando as necessidades do cliente interno, pois tem a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia do cliente.

Uma consultoria interna necessita de que o consultor atue presencialmente todos os dias no setor para ser um agenciador de conhecimento no setor, passando as informações, e observando o andamento das tarefas a serem realizadas pelos clientes internos. Fares diz:

Ele deve ser um *coaching* para o cliente, assessorando-o no atingimento de suas metas, apoiando-o no gerenciamento de pessoas e fortalecendo o seu papel como gestor. Fisicamente, o consultor deve permanecer pelo menos 80% do seu tempo na área cliente e envolvido com os assuntos do cliente, somente dessa maneira ele poderá oferecer serviços realmente diferenciados. Os 20% restante deve ser para troca de informações com sua área matriz, esse é o cuidado para que o consultor interno não se desligue da área de RH.

Quando se trata de uma consultoria esperamos que o profissional passe o conhecimento aos clientes internos uma melhoria de um bom andamento e execução de tarefas e não somente para confrontar relatórios de caixas, entradas e saídas de matérias prima, materiais de expedientes e outros, isso não

basta, ter um tempo para fazer suas análises e averiguações em todo o setor, consultoria é um ramo de organização que sempre procura o mais próximo do bom andamento” perfeição”, do setor, da organização, vejamos o que diz:

(COSTA LEITE *et al*, 2000; crocco, 2005).

O processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos proporciona uma série de vantagens para as organizações que dela se utilizam. A Consultoria Interna visa à inovação e a introdução de melhorias para a organização através do levantamento das necessidades do cliente interno, da identificação de soluções e da sugestão de ações.

Hoje analisando friamente um setor de DP mais precisamente fazendo o papel em conjunto de RH, onde o prestador de serviço “servidor”, acumulando as duas funções ao mesmo tempo, o mesmo sofre uma carga de trabalho onde caberia um servidor no papel de consultor interno, para observar todos os movimentos dentro da organização, para que possa servir melhor o seu público interno e externo, a burocracia existem em todos as organizações e quando se trata de órgão público, os mentores na qualidade de presidente analisa o tempo tão passageiro que não desperta para uma gestão de qualitativa em sua organização, as vezes tem uma visão ultrapassada como no início do século vinte que ainda não despertou-se que o século vinte um já está em evidencia, as mudanças tem que seres apresentadas e executadas, observamos o relato de: Dante Girardi, pdf - [www.spell.org.br/documentos/download/2476](http://www.spell.org.br/documentos/download/2476), *acesso em 30 de dezembro 2015.*<sup>1</sup>

Acompanhando os constantes desafios propostos pelo mundo moderno, surge nas organizações proativas e mais bem sucedidas um novo conceito de gestão de recursos humanos: a consultoria interna. A globalização da economia e a crescente competitividade do mercado vêm ocasionando uma verdadeira revolução na área de RH (Recursos Humanos).

Sabemos que muitos gestores ainda não observou que dentro de sua organização existem peças valiosas e cuidadosas, que vale mais qualquer objeto espalhados pelo seu salão de exposição, trata-se de conhecimentos intelectuais individuais ou em conjuntos que pode se transformar em patrimônio ao decorrer do

---

<sup>1</sup> Dante Girardi, pdf - [www.spell.org.br/documentos/download/2476](http://www.spell.org.br/documentos/download/2476), *acesso em 30 de dezembro 2015.*

tempo, como diz, Dante Girardi, pdf - [www.spell.org.br/documentos/download/2476](http://www.spell.org.br/documentos/download/2476), acesso em 30 de dezembro 2015.

Dante Girardi, pdf Porém, sabe-se que a gestão administrativa é o fator diferencial de qualquer organização. O desafio dos novos tempos é, portanto, agregar valor às suas atividades, transformar os seus recursos humanos em centro de lucro por meio do investimento nas pessoas.

A administração de recursos humanos "tradicional" está com seus dias contados. É crescente o número de empresas que adotam novo processo de gestão de RH.

## **2. Consultoria e Planos de Ação**

O trabalho em consultoria interna é um ponto de estratégica para o setor ser mais desenvolvido e com uma equipe ágil e com precisão, o responsável pela consultoria sempre é preciso ter um conhecimento mais amplos dos que os demais colegas da equipe, para que elabore um plano de ação internamente para o melhoramento do setor e conseqüentemente o plano desenvolvido e colocado em pratica os resultados vão aparecer em espaço de tempo médio ou a longo prazo, como relata: Liliane Goulart e Alexandra Marques,

Dentro de uma área de recursos Humanos, a consultoria interna pode ser organizada de forma que cada consultor seja responsável por todo o processo das áreas ou dos cargos de sua responsabilidade

Analisando as administrações das organizações em Recursos Humanos, tem um critério a seguir dentro das normas das legislações trabalhistas, que burocracia deixa o executor um ser pensante nas tarefas a serem executadas e com precisão conforme as leis que seja sempre na atualidade; conforme texto retirado de: [www.spell.org.br/documentos/download/24761](http://www.spell.org.br/documentos/download/24761) DM Girardi; 2001.

Administração de recursos humanos evolui gradativamente rumo às tendências atuais. É claro que, ainda hoje, muitas empresas conservam a antiga forma de visão e tratamento dos seus recursos humanos: custos fixos geridos de forma paternalista, burocrática e estática.

Conforme informações sobre o RH é uma complexidade que parte de um organismo de uma organização para um melhor conjunto e entendimento entre os colaboradores, vejamos parte do texto de:

Realização:

- a) Integração de RH ao negócio;
- b) Força de trabalho motivada;
- c) Aumento da produtividade;
- d) Maior integração no trabalho; e
- e) Consecução dos objetivos de RH

Partindo da ótica desses subsistemas devemos analisar o funcionamento de cada um na estrutura do RH, e conseqüentemente persuadi-los a integrar o sistema organizacional.<sup>2</sup>

## 2.1 – Metodologia

No mundo do trabalho ocorreu a introdução do modelo de produção flexível que provocou mudanças de base técnica e organizacional do trabalho e no perfil profissional requerido no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores. Na base técnica, a inserção de novas tecnologias tornou o maquinário universal, produzindo diferentes tipos de produtos. O trabalho passou a prescindir da capacidade inventiva e participativa do trabalhador, para aperfeiçoar e corrigir defeitos, técnicas e métodos do processo de desenvolvimento de um produto. No campo organizacional, a gestão de pessoas, no tocante ao recrutamento e seleção de colaboradores, valoriza os saberes escolarizados e experienciais, porém, aquilata as atitudes e os comportamentos dos servidores frente às situações de trabalho. Texto retirado pdf – Lourival Alves de Araújo. <http://www.webartigos.com/artigos/recursos-humanos-o-processo-de-recrutamento-selecao-em-gestao-competitiva/129930/> Acesso em 08 de janeiro de 2016.

No mesmo pensamento observamos o que relata cinco pontos abaixo no texto sobre Recrutamento e Seleção de Pessoal.

---

<sup>3</sup>[www.abrhrs.com.br/content/artigo\\_download.php?id=195](http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=195), acesso em 02 de janeiro de 2016.  
<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Consultoria-Interna-De-Rh/32473930.html>  
[http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos\\_humanos.htm](http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos_humanos.htm)  
<http://www.webartigos.com/artigos/recursos-humanos-o-processo-de-recrutamento-selecao-em-gestao-competitiva/129930/> Acesso em 08 de janeiro de 2016.

## **1 - Recrutamento e Seleção de Pessoal:**

1.a – Recrutar e selecionar profissionais deve servir para a empresa como função estratégica do seu objetivo final. O ato em si é uma ferramenta importante, que pode direcionar o segmento da empresa para o sucesso ou fracasso, podendo essa avaliação variar dentro de um departamento ou setor.

1.b – Se temos um posto de trabalho disponível na empresa, devemos avaliar e classificar suas funções. Essa avaliação estará mensurada em relação ao salário versus o nível de atividades a serem desenvolvidas. É importante destacar que para esse fim já deveríamos ter pronto o parâmetro de cargos e salários da organização.

1.c – O recrutamento e seleção de profissional deve ser seguido com eficiência, pois seu direcionamento ineficiente é consequência de resultados negativos como: a) alto índice de giro de pessoal; b) aumento substancial dos custos de recrutamento; c) baixa qualidade de nível profissional.

1.d – Para se atingir um nível de qualidade no recrutamento e seleção deve-se seguir um acompanhamento dos meios pelos quais busca-se contratar um profissional, assim destacamos: a) a fonte – empresas de consultoria, anúncio (aberto ou fechado), interno; b) a forma – testes, psicotécnico, dinâmica de grupo, entrevista; c) o tempo – urgente, breve, médio prazo, longo prazo; d) custo – disponibilidade financeira para a contratação.

1.e – É importante considerar que a área de RH desenvolve suas atividades em função do que o mercado de trabalho fornece naquele momento. Essa consideração leva-se em conta a situação econômica, política, social e educacional pela qual o país se encontra naquele exato momento.

---

<sup>3</sup> [http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos\\_humanos.htm](http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos_humanos.htm) -Acesso em 08 de janeiro de 2016

## **2.2 – Conclusão**

O momento em que passamos por várias turbulências, em todos os setores de todo o Brasil, não é que um departamento de recursos humanos vai ser o salvador da pátria, o movimento de uma sociedade é que poderá inicializar um processo de melhoria em todos os seguimentos, e não é por menos de uma função que não é muito considerado em todos os meios organizacionais seja ele público ou privado, várias instituições publica não existem um departamento de Recursos Humanos, onde o departamento de pessoal é o executor das duas funções com a remuneração de um setor, sendo assim, o trabalho ( serviço ) fica a desejar junto aos clientes internos e externos, razão, as vezes o gestor não tem o conhecimento de uma administração completa, e os assessores vão junto ao mesmo entendimento falta de conhecimentos.

### 3. – Referenciais

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/3687/o-que-uma-consultoria-interna-de-rh-pode-oferecer.html#>. Acesso em 29 de dezembro 2015.

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/3687/o-que-uma-consultoria-interna-de-rh-pode-oferecer.html#>. Acesso em 29 de dezembro 2015.

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/3687/o-que-uma-consultoria-interna-de-rh-pode-oferecer.html#>. Acesso em 29 de dezembro 2015.

[http://www.aedb.br/seget/arquivos/Artigos08/173\\_CONSULTORIA\\_INTERNA\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/Artigos08/173_CONSULTORIA_INTERNA_DE_RECURSOS_HUMANOS.pdf)  
Acesso em 28 de dezembro de 2015

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Consultoria-Interna-De-Rh/32473930.html>

[http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos\\_humanos.htm](http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos_humanos.htm)

[http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos\\_humanos.htm](http://www.professortrabalhista.adv.br/recursos_humanos.htm) -Acesso em 08 de janeiro de 2016.

<http://www.webartigos.com/artigos/recursos-humanos-o-processo-de-recrutamento-selecao-em-gestao-competitiva/129930/> Acesso em 08 de janeiro de 2016.

[www.spell.org.br/documentos/download/2476](http://www.spell.org.br/documentos/download/2476), acesso em 30 de dezembro 2015.

[www.spell.org.br/documentos/download/24761](http://www.spell.org.br/documentos/download/24761) DM Girardi; 2001.

[www.abrhrs.com.br/content/artigo\\_download.php?id=195](http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=195), acesso em 02 de janeiro de 2016.