



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO TRÊS RIOS**

Thais do Couto Lisboa

**DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DA ATUAÇÃO DO
CONSULTOR INTERNO DE RH NAS ORGANIZAÇÕES**

Três Rios

2024

Thais do Couto Lisboa

DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DA ATUAÇÃO DO CONSULTOR INTERNO DE RH NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão para o curso de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração. Orientador (a): Prof. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa

Três Rios

2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Biblioteca
Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L769o Lisboa , Thais Do Couto , 1999-
Do operacional ao estratégico: um estudo da atuação
do consultor interno de RH nas organizações. / Thais
Do Couto Lisboa . - Três Rios , 2024.
58 f.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.
Trabalho de conclusão de curso(Graduação). --
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
Administração, 2024.

1. Consultor interno de RH. 2. Estratégia
organizacional. 3. Competências comportamentais. I.
Costa, Débora Vargas Ferreira , 1982-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Administração III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO/ITR**



CADASTRO Nº 734 / 2024 - CoordCGAdm/ITR (12.28.01.00.00.00.12)

Nº do Protocolo: 23083.068124/2024-09

**Seropédica-RJ, 06 de dezembro de
2024.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE
JANEIRO INSTITUTO DE DE TRÊS RIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DA ATUAÇÃO DO CONSULTOR
INTERNO DE RH NAS ORGANIZAÇÕES**

THAIS DO COUTO LISBOA

Trabalho de Conclusão
de Curso apresentado como pré-requisito
parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração, Instituto Três
Rios da Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro.

Aprovada em 27/11/2024

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 09/12/2024 09:31)
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA PROFESSOR
DO MAGISTERIO SUPERIOR DeptCAdmS
(12.28.01.00.00.00.16)
Matricula: 1781564

(Assinado digitalmente em 06/12/2024 16:30)
ANA LIVIA LOPES DE SOUZA SANTOS
ASSINANTE
EXTERNO CPF:
173.392.497-37

(Assinado digitalmente em 07/12/2024 11:18)
ISABELLE CARLA MARQUES GUEDES
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 132.005.646-60

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **734**, ano: **2024**, tipo: **CADASTRO**, data de emissão: **06/12/2024** e o
código de verificação: **86d87f9**

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso analisa como o papel da consultoria tem sido exercido no mercado de trabalho, abordando temas como gestão estratégica de pessoas e consultoria interna. São investigadas suas competências e o modo como desempenham suas funções nas empresas atuais. De modo a alcançar o objetivo traçado, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Obtendo informações por meio da pesquisa de campo que será baseada no referencial teórico desenvolvido, tendo um corpus de pesquisa composto por 11 profissionais que atuam como consultores internos de RH, utilizando da metodologia da bola de neve para obter indicações de outros participantes. Foi utilizada entrevista semiestruturada, utilizando como referência as seguintes categorias de análise: Trajetória ao Cargo de Consultor Interno, Atuação como Consultor Interno e Resultados Obtidos com a atuação. Os resultados mostram que os consultores internos são essenciais na integração entre gestão de pessoas e estratégias organizacionais. Mesmo com responsabilidades operacionais, eles avançaram significativamente para o desenvolvimento de lideranças e retenção de talentos, participando diretamente em processos de recrutamento, treinamento e gestão de desempenho. A participação em reuniões estratégicas é comum, permitindo conectar atividades com os objetivos da empresa. A pesquisa evidencia que, embora os consultores internos não tomem decisões finais, eles influenciam as lideranças, agregando valor ao negócio.

Palavras chave: Consultor interno de RH, Estratégia organizacional, Competências comportamentais.

Lista de Siglas e Abreviaturas

BP	Business Partner
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DHO	Desenvolvimento Humano e Organizacional
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRBP	Human Resources Business Partner
MBA	Master In Business Administration
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Pesquisas sobre consultoria interna em gestão de pessoas	10
2.2 Estratégia Organizacional	15
2.3 Do Operacional ao Estratégico: A Gestão Estratégica de Pessoas	19
2.4 Consultoria Organizacional	22
2.5 Competências, desafios e importância do papel de Consultor Interno	27
3. METODOLOGIA	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1 Trajetória ao Cargo de Consultor Interno	35
4.2 Atuação como Consultor Interno	38
4.3 Resultados trazidos pela atuação do Consultor Interno	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
6. REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	57
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS	57

INTRODUÇÃO

O cenário corporativo tem se tornado cada vez mais competitivo e dinâmico, exigindo que as empresas desenvolvam estratégias para aprimorar suas habilidades e garantam o engajamento dos funcionários com as metas institucionais (Ventura; Leite, 2014). Essa pressão do mercado leva as organizações a implementarem abordagens externas para a melhoria constante, otimização de custos, inovação e busca por vantagens competitivas (Silveira; Maestro Filho, 2013).

Nos anos 1950, a consultoria começou a se destacar principalmente nas áreas de medicina e saúde mental. Com o tempo, esse campo foi se expandindo dos consultórios e hospitais para o ambiente organizacional (Kurpius; Robinson, 1978). A partir dos anos 1980, a consultoria no setor empresarial cresceu significativamente, impulsionada pela adoção de métodos de gestão inspirados nas práticas japonesas. Essa consultoria pode ser feita de forma interna ou externa (Donadone, 2003). Neste estudo, o foco será apenas na categoria de consultoria interna, especificamente voltada para a gestão de pessoas.

No contexto brasileiro, o modelo de consultoria interna tem se consolidado como uma prática amplamente utilizada por empresas de diferentes portes e setores, embora ainda receba pouca atenção nos estudos acadêmicos (HSM Management, 2006; Valor Econômico, 2012; VocêsA, 2013). Durante os anos 2000, tornou-se evidente no Brasil um esforço para alinhar a estratégia de gestão de recursos humanos (GRH) aos objetivos do negócio, por meio da implementação desse modelo, com foco no desenvolvimento de políticas e práticas voltadas à retenção de talentos (Amorim, Fischer, 2013). Esse cenário foi reforçado por uma pesquisa Delphi realizada em 2011, que destacou o modelo de consultoria interna como a principal tendência incorporada pelas organizações nos anos anteriores, ressaltando sua relevância para a área de gestão estratégica de recursos humanos no país.

Para atingir uma atuação estratégica, a gestão de pessoas tem adotado diversas estratégias, como a delegação de responsabilidades às lideranças, a elaboração de códigos de ética e conduta e a aplicação de políticas corporativas de recursos humanos. Com a finalidade de superar o modelo funcional tradicional, a área tem investido no modelo de consultoria interna, já aplicado por organizações nacionais e internacionais (Alberton; Mancia; Borba, 2009).

Esse modelo de consultoria interna agiliza os processos de gestão de pessoas,

superando a visão fragmentada e departamental das organizações, e ampliando o papel da área na busca constante por conhecimento e inovação (Girardi; Lapolli; Tosta, 2009). Além disso, ele atua como um suporte à gestão, promovendo mudanças na estrutura e nos processos de RH, onde os consultores colaboram diretamente com a gestão de pessoas na empresa, oferecendo diagnósticos, intervenções e apoio às lideranças nas decisões (Alberton; Mancia; Borba, 2009).

O presente trabalho busca compreender a atividade dos consultores internos nas organizações tendo como objetivo geral analisar as principais características e contribuições dos consultores internos de recursos humanos nas organizações.

Além disso, possui como objetivos específicos: analisar a trajetória profissional do consultor interno de RH, mapear as principais atividades desempenhadas pelos consultores internos de RH e avaliar os impactos dos resultados alcançados pelos consultores internos de RH nas organizações.

O trabalho de conclusão de curso está estruturado em capítulos contando com esta introdução, Capítulo 1. Na próxima, no capítulo 2, traz a base teórica adotada na condução do estudo realizado. Em seguida, são destacados os procedimentos metodológicos observados, no capítulo 3, e os resultados obtidos em campo, no capítulo 4. Então, são apresentadas as considerações finais, compondo o capítulo 5, e no capítulo 6, as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado a revisão bibliográfica, a qual abordará a atuação e o papel do consultor interno, que é o principal tema desta pesquisa. Assim, este capítulo buscará compreender a contextualização do surgimento da consultoria interna e a contribuição estratégica para a área de gestão de pessoas, assim como o impacto e importância do cargo relacionado com a gestão estratégica de pessoas.

2.1 Pesquisas sobre consultoria interna em gestão de pessoas

O estudo de Girardi, Lapoli e Tosta (2009) revela que, no Brasil, a consultoria interna teve início na década de 1960, sendo impulsionada pela expansão das empresas, pela evolução das técnicas de gestão, pelos avanços tecnológicos e pela busca constante por melhorias nos processos organizacionais.

Os autores destacam que os consultores internos, especialmente da área de recursos humanos, desempenham um papel fundamental em mudanças culturais, estruturais, tecnológicas e organizacionais, contribuindo para a reestruturação e modernização das empresas. Este trabalho traz autores que afirmam que a consultoria interna de recursos humanos agrega valor à gestão de pessoas ao se concentrar nos métodos para alcançar resultados, gerenciando as pessoas de maneira eficaz. No estudo, eles abordam como nesse contexto, a gestão de pessoas passa a ser responsabilidade dos gestores de linha, enquanto o consultor interno apoia e otimiza o processo.

Destacam também, três tipos de objetivos da consultoria Interna, os objetivos de negócios, de aprendizagem e de desenvolvimento organizacional. O trabalho aborda como o papel do consultor interno é concentrado em soluções e nas necessidades do cliente, promovendo renovação cultural e tecnológica. Isso é feito através de planejamento de longo prazo, benchmarking, gestão de talentos, incentivo à liberdade dos colaboradores, melhoria da qualidade de vida no trabalho, e manutenção da ética e responsabilidade social, atuando como um agente de mudanças.

O trabalho de Da Silva (2013), tem como objetivo investigar como o modelo de consultoria interna de recursos humanos contribui para o alinhamento entre os colaboradores e a estratégia organizacional. A pesquisa examina o contexto atual, destacando a crescente importância das pessoas nas empresas, onde o foco no desenvolvimento individual se torna mais relevante do que o simples controle do indivíduo.

Em que as pessoas deixam de ser apenas um fator de produção e passam a ser vistas como essenciais para o sucesso das empresas. O trabalho aborda que essa visão contribui para o aspecto estratégico da atuação do consultor interno, sendo que quando uma organização opta pela implantação desse modelo, significa que ela está redimensionando o papel da sua área de gestão de pessoas. Além disso, discute-se como o papel de gestor de pessoas passa a ser exercido pela liderança, enquanto o profissional da área de gestão de pessoas atua apenas como consultor interno, dividindo, assim, a função Staff e a função gerencial.

A autora utiliza uma pesquisa descritiva com o objetivo de entender a percepção dos especialistas em relação ao modelo de consultoria interna de recursos humanos. Os resultados indicam que, na empresa pesquisada, a implementação do

modelo de consultoria interna de recursos humanos, em conjunto com as políticas e práticas de gestão de pessoas, contribui para o alinhamento entre os colaboradores e a estratégia da organização.

O trabalho de Menezes, Ecard, Andrade (2015) apresenta uma análise do papel importante que a consultoria interna de recursos humanos tem assumido nas empresas, abordando quanto à sua implantação, processos, objetivos, necessidades, além de abordar também sobre o perfil do consultor interno de RH.

O estudo tem como objetivo maior apresentar os benefícios que a implantação da consultoria interna de recursos humanos traz para as organizações, trazendo como principal objetivo de implantação descentralizar as informações da organização facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento aproximando-se dele e conhecendo as suas reais necessidades, agindo de acordo com a estratégia da organização.

Considera, também, que no momento em que o consultor interno se utiliza do modelo de consultoria interna de recursos humanos objetivando o crescimento da organização e entendendo que pessoas diferentes têm necessidades pessoais diferentes, ele agrega valor ao seu trabalho e à empresa, e com isso, o estudo destaca as principais competências encontradas nesse profissional. Citando exemplos como multidisciplinaridade, manter-se atualizado e ser um profissional negociador.

Rodrigues (2015), busca verificar como ocorrem as atividades do business partner nas organizações e para isso realizou uma pesquisa com foco em um estudo de caso de uma indústria de grande porte que possui esses profissionais em seus quadros.

O trabalho utiliza os autores Ulrich, Younger e Brockbank (2013) para definir as características que um Business Partner (BP) deve possuir. Entre essas características, destaca-se a necessidade de atuar como parceiro dos executivos da organização, colaborando diretamente para alcançar os objetivos empresariais. Para isso, é essencial que não haja concorrência entre a influência dos líderes da área e as práticas de gestão de pessoas. O estudo enfatiza que o papel do BP é principalmente o de aconselhar e orientar seus clientes internos, ou seja, os gestores da organização. Para desempenhar essa função de maneira eficaz, o Business Partner deve possuir um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento em números e estatísticas, visão sistêmica, habilidades de atendimento ao cliente,

administração de conflitos, e capacidade de solução de problemas, entre outras competências.

Silva (2017), tem como objetivo entender como a consultoria interna em gestão de pessoas contribui para a implementação da gestão estratégica de pessoas. Os resultados mostram que a integração do modelo de consultoria interna com as estratégias e práticas de gestão de pessoas facilita o alinhamento entre os colaboradores e a estratégia organizacional, promovendo uma melhor comunicação nas equipes e na empresa como um todo.

A pesquisa revela que, entre as definições de consultoria interna em gestão de pessoas, esse processo é essencial para apoiar as ações dos líderes e ajudá-los a resolver os desafios organizacionais. Além disso, o estudo destaca os novos passos apresentados pela autora Orlickas, os quais a área de RH deve seguir ao implementar o processo de consultoria interna.

Além disso, o estudo descreve a transição do RH tradicional para a gestão estratégica de pessoas, destacando como os colaboradores passaram a ser vistos como uma vantagem competitiva crucial para as organizações. Nesse contexto, cabe à área de gestão de pessoas adotar uma abordagem estratégica para melhorar o aproveitamento dessas vantagens. O texto enfatiza que o consultor interno de gestão de pessoas deve funcionar como um intermediário entre o cliente interno, o RH corporativo e as estratégias organizacionais. Suas responsabilidades são cruciais para apoiar as lideranças na gestão de equipes altamente motivadas e alinhadas com os objetivos da organização.

Dias e Zarife (2021) destacam que o papel do Business Partner (BP) de RH emergiu como uma alternativa estratégica para as organizações que buscam aumentar a agilidade nos processos de RH, além de aproximar esse setor da estratégia de negócios da empresa. O estudo analisa a trajetória profissional de um BP de RH em uma startup de tecnologia, identificando as competências que foram desenvolvidas ao longo do tempo, bem como as dificuldades enfrentadas nesse contexto específico.

Destaca que o profissional bussiness partner incentivou que o antigo analista de RH, que antes era especialista em uma área específica, ampliasse seu conhecimento para ter uma visão mais ampla sobre todos os subsistemas do setor e da organização como um todo. Ressalta que a visibilidade desse cargo se tornou mais

visível à medida que as empresas passaram a reforçar a importância do capital humano, entendendo a importância deste para a ascensão do negócio.

Os autores aplicaram a pesquisa em uma profissional que ingressou na organização como estagiária no setor de RH, sendo que suas atividades eram baseadas no setor de recrutamento e seleção. A startup implementou uma mudança no setor de RH que reestruturou o setor e dividiu em duas equipes: business partner e employee experience, e tendo a oportunidade de atuar com a business partner de RH possibilitou à estagiária ter contato com os outros subsistemas de RH, como desenvolvimento de equipes e de liderança, pesquisa de clima e de satisfação e avaliação de desempenho.

Gradualmente, a profissional já efetivada, atendia quatro times, totalizando 130 colaboradores. O trabalho explora detalhadamente as etapas e desafios enfrentados por essa profissional até a mesma já ser um nível alto e experiente dentro do cargo, e em resumo, atuando desde o início da implementação desse papel no startup, a profissional desenvolveu competências ainda pouco disponíveis no mercado, como comunicação, visão estratégica e sistêmica, conhecimento analítico e de negócios, e desenvolvimento de lideranças.

Poli *et al.*, (2023) aborda a respeito da importância efetiva da consultoria de RH, que tem exercido um papel fundamental em áreas referentes à administração. Este estudo pontua as oportunidades provenientes da consultoria interna de RH, e os resultados demonstram que o papel do consultor é fundamental para identificar problemas, implementar métodos eficazes de treinamento e desenvolvimento de pessoal, e avaliar os resultados. Tudo isso é crucial para alcançar um alto nível de eficiência nas organizações.

É demonstrado, ao longo do texto, que nas últimas décadas, as mudanças no campo de recursos humanos têm desafiado bastante os profissionais da área. Como resultado, eles têm buscado um novo estilo de trabalho para equilibrar as tarefas tradicionais com as novas demandas e expectativas que surgem. Também salienta que a gestão de pessoas está se desenvolvendo cada vez mais, criando oportunidades para que o profissional de RH atue como consultor.

A partir das reflexões de diversos autores sobre a evolução e o impacto da consultoria interna em gestão de recursos humanos, é possível observar um consenso sobre a importância crescente deste papel nas organizações.

2.2 Estratégia Organizacional

Na tentativa de abranger as diversas dimensões do conceito de estratégia, Mintzberg (1987) propõe os 5 P's: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para o autor, a definição de estratégia como um plano implica que ela serve como uma direção para o futuro, sendo criada de forma consciente e deliberada para enfrentar uma situação específica.

Nesse contexto, as diretrizes estratégicas são estabelecidas previamente às ações a serem realizadas. Além disso, estratégias, quando vistas como planos, podem ser tanto genéricas quanto específicas e, em algumas situações, podem ser utilizadas como um pretexto, funcionando como uma manobra destinada a enganar os concorrentes (Mintzberg, 1987).

Ao conceituarmos a estratégia nas atividades empresariais, é fundamental destacar a criação de valor para o benefício da sociedade ou o desejo das pessoas de se engajarem produtivamente nela (Alday, 2000). Em outras palavras, trata-se de como os indivíduos dentro da empresa conseguem se sentir responsáveis pelos meios que levarão à realização da estratégia almejada.

De acordo com Porter (1996), a essência da estratégia está em escolher realizar atividades de uma maneira distinta da dos concorrentes. Nesse sentido, a introdução da consultoria interna tem se mostrado um diferencial para as empresas que adotaram essa abordagem, destacando-as das demais no mercado.

De acordo com a perspectiva do autor, a eficácia operacional consiste em realizar atividades semelhantes de maneira superior aos concorrentes. Em contrapartida, o posicionamento estratégico envolve executar atividades semelhantes de forma única ou diferenciada. Em resumo, enquanto a eficácia operacional destaca a busca pela excelência na execução das tarefas comuns, o posicionamento estratégico destaca a busca por uma abordagem distintiva na realização dessas mesmas atividades.

O processo de formulação da estratégia, por si só, não resulta em ações imediatas, mas oferece direções a serem seguidas, gerando projetos estratégicos para as empresas. Segundo Alday (2000), com esse processo, as empresas passam a se concentrar no Planejamento Estratégico, que incorpora as mudanças observadas no ambiente de negócios, de maneira inteligente e adaptativa.

O mais importante na hora da definição do planejamento estratégico é ter relevância para a administração estratégica da empresa o que contribui para melhor alcance dos resultados esperados por parte da alta gestão.

Segundo Kaplan e Norton (2000), no contexto das competências estratégicas, as empresas estão cada vez mais cientes da importância de valorizar seus funcionários para alcançar resultados positivos. As ideias que impulsionam a melhoria dos processos e o desempenho voltado para os clientes frequentemente vêm dos colaboradores da linha de frente, que estão mais próximos dos processos internos e dos próprios clientes da organização.

Segundo os autores, muitas empresas estabelecem metas para os funcionários, com base em três medidas comuns de resultados: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Após a escolha de indicadores para esse conjunto de medidas essenciais dos funcionários, as empresas devem então identificar os vetores específicos relacionados à perspectiva de aprendizado e crescimento.

Sendo assim, as organizações, em busca de uma visão cada vez mais estratégica de negócio e também da retenção e satisfação de seus funcionários, começaram a entender que para seu êxito seria necessário a contribuição de parceiros internos, entre eles o business partner (Batitucci, 2000). Com novos modelos de gestão imergindo, a consultoria interna tornou-se papel importante dentro das organizações a serem peças-chave para o planejamento estratégico das empresas.

Nesse contexto, Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), ou Indicadores Balanceados de Desempenho, como uma ferramenta de gestão destinada a integrar medidas derivadas da estratégia, indo além da dependência exclusiva de indicadores financeiros. O BSC adota uma abordagem abrangente ao incorporar perspectivas como clientes, processos internos e aprendizado/crescimento, proporcionando uma visão equilibrada do desempenho organizacional. Essa metodologia oferece às empresas uma base para alinhar suas estratégias organizacionais com objetivos tangíveis e métricas claras, permitindo que as ações de consultoria interna e os esforços do business partner sejam diretamente conectados às metas organizacionais. Segundo seus criadores, o poder do BSC reside na capacidade de transformar a estratégia em objetivos e metas específicas, servindo como um mecanismo eficaz para monitorar sua execução e como base para o gerenciamento estratégico.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas busca alinhar as ações individuais e de equipes aos objetivos corporativos, fundamentando-se no planejamento estratégico como elemento essencial para suas iniciativas e políticas.

Assim, pode-se afirmar que o planejamento estratégico serve como uma orientação para alinhar o desempenho humano aos objetivos organizacionais, sendo concretizado por meio de indicadores de desempenho derivados do *balanced scorecard* (Almeida; Souza, 2013).

Walker (1980) argumenta que as políticas de recursos humanos devem estar alinhadas ao planejamento estratégico da organização. Ele destaca que essa integração exige a adoção de mudanças críticas planejadas pela empresa. O autor enfatiza a importância de alinhar as práticas de RH às metas estratégicas, reconhecendo que esse processo exige uma abordagem proativa para implementar mudanças significativas de forma planejada e estratégica.

Walker (1980) destaca que, no gerenciamento do elemento humano, as ações devem ser visualizadas em duas dimensões interligadas: a ação imediata e a ação futura. Ambas são essenciais para garantir que os resultados sejam alcançados no presente, ao mesmo tempo em que preparam a organização para os desafios e oportunidades no futuro.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o *balanced scorecard* (BSC) ajuda os líderes a criar um senso de urgência, esclarecer o motivo das mudanças e capacitar as unidades de negócios e os funcionários para desenvolverem novas abordagens nas tarefas diárias. Assim, o BSC se torna uma ferramenta estratégica que orienta a organização na realização de seus objetivos, promovendo uma compreensão compartilhada e o engajamento de todos os níveis da empresa.

O *balanced scorecard* (BSC) deve ser visto não apenas como uma ferramenta estática, mas como um sistema que estimula perguntas, análises e discussões, promovendo um ambiente de diálogo e aprendizado contínuo. Dessa forma, o BSC se torna um catalisador dinâmico, incentivando a colaboração, o questionamento construtivo e a geração constante de conhecimento e inovação, contribuindo para a criação de valor futuro. (Kaplan; Norton, 2000).

Considerando de maneira holística, o *balanced scorecard* reflete o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os colaboradores precisam para aprender e crescer. Esse aprendizado e crescimento capacitam a inovação e a construção de capacidades estratégicas adequadas e eficientes nos processos

internos. Essas capacidades, por sua vez, visam entregar um valor específico ao mercado e aos clientes.

A expectativa é que o valor gerado pelo *Balanced Scorecard* (BSC) resulte, a longo prazo, no aumento do valor para os acionistas, especialmente sob a ótica financeira. Nesse sentido, o BSC funciona como uma ferramenta integradora, que conecta diversos aspectos da organização, alinhando o aprendizado, os processos internos, os clientes e os resultados financeiros dentro de uma perspectiva estratégica. (Kaplan; Norton, 2000).

Kaplan (1999) ressalta que, durante os primeiros meses de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC), uma parte significativa das medidas necessárias não estará disponível. Contudo, ele argumenta que isso não deve ser encarado como um problema significativo. Em vez de buscar um início perfeito e se perder em detalhes excessivos, as empresas devem começar a usar as medidas do BSC e, a partir daí, promover um processo contínuo de melhoria. Kaplan (1999) enfatiza que o BSC não deve ser visto como um evento isolado, mas sim como um processo contínuo de gestão.

Carvalho e Laurindo (2003) destacam que a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) está intimamente ligada ao gerenciamento de processos. Caso a empresa ainda não tenha mapeado seus processos críticos, o estabelecimento de métricas de acordo com o BSC pode ser demorado. Isso ressalta a importância de uma abordagem gradual e integrada para a implementação do BSC, alinhada ao entendimento e à otimização dos processos organizacionais.

Hauser e Katz (1998) sugerem que as vantagens associadas aos valores não devem depender apenas de planos de longo prazo, mas também incluir planos de curto prazo para manter a motivação individual. No entanto, Kaplan (1999) alerta que isso pode resultar em uma simples adição de medidas não financeiras aos planos de compensação, sem promover uma mudança significativa.

Nesse cenário, cada medida específica de desempenho pode ser aprimorada, mas sem uma melhoria geral no desempenho financeiro total. Isso ressalta a importância de equilibrar a consideração de metas de curto e longo prazo e de garantir que as medidas não financeiras estejam alinhadas com os objetivos financeiros globais da organização.

De acordo com Almeida e Souza (2013), a gestão de pessoas começa com ações imediatas, como o levantamento das demandas de contratação,

desenvolvimento e retenção de colaboradores. No entanto, também há ações que se estendem ao longo do tempo, como decisões tomadas no presente que terão impactos futuros, como a identificação das necessidades de pessoal para o desenvolvimento de carreiras.

2.3 Do Operacional ao Estratégico: A Gestão Estratégica de Pessoas

Nos anos 90, a administração passou por uma transformação substancial nas abordagens sobre mão de obra e relações de trabalho. As organizações vivenciaram mudanças em seus modelos de gestão, impulsionadas por inovações tecnológicas, globalização e uma crescente pressão competitiva. Essas transformações afetaram diretamente as práticas de recursos humanos e as relações no ambiente de trabalho (Amorim; Fisher, 2012, p. 10). Naquele período, a gestão de recursos humanos ainda era voltada para práticas mais burocráticas e hierárquicas, com foco na eficiência operacional e na padronização das atividades.

De acordo com Marras (2011), no modelo tradicional, a expertise dos gestores de recursos humanos era construída, principalmente, pela vivência e experiência adquiridas na administração dos subsistemas do RH, no entendimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nas tarefas cotidianas do departamento. Ou seja, a formação desses profissionais era moldada pela prática diária na gestão de questões específicas, pela familiaridade com a legislação trabalhista e pela experiência adquirida ao lidar com as demandas rotineiras do setor.

Por muito tempo, as funções tradicionais do RH eram centradas em atividades como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, além da gestão de questões relacionadas à remuneração. Essas responsabilidades eram consideradas fundamentais para o funcionamento da empresa, mas o papel do RH se restringia frequentemente a aspectos transacionais e administrativos, sem um envolvimento estratégico mais profundo (Amorim; Fisher, 2012, p. 10).

Com o avanço da globalização e o surgimento da era tecnológica, o ambiente de negócios passou por mudanças significativas, exigindo das organizações uma resposta adaptativa a essa nova realidade. Nesse cenário, surgiu a necessidade de profissionais com uma expertise que fosse além do simples acesso à informação, sendo capaz de analisá-la e integrá-la de maneira estratégica para transformá-la em conhecimento aplicável (Cançado et al., 2008, p. 3). Como resultado, os gestores

precisam ajustar suas abordagens de gestão, desde a produção até as características do trabalho, para garantir que as organizações permanecerem competitivas e saudáveis.

Portanto, a nova realidade do mercado exige profissionais de recursos humanos e de outras áreas que não apenas compreendam a tecnologia e as complexidades globais, mas que também se destacam pela capacidade de utilizar essas informações de maneira estratégica, contribuindo para a inovação, eficiência operacional e tomada de decisões fundamentadas.

Como resultado, o papel dos recursos humanos passou a se transformar em uma gestão estratégica de pessoas, com um foco crescente na integração do planejamento de RH ao planejamento estratégico da organização. Isso significa que as práticas de RH não são mais tratadas isoladamente, mas como parte essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa (Lacombe, 2011, p. 36).

Em resumo, o RH, ao adotar essa nova abordagem, deixa de se limitar a tarefas operacionais e passa a ter um papel essencial na criação de estratégias que estejam alinhadas com os objetivos globais da organização. Essa mudança de foco destaca a relevância estratégica do capital humano, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional por meio de uma gestão eficaz e alinhada das pessoas.

Nesse contexto, a área de recursos humanos passou a desempenhar uma função estratégica nas organizações, concentrando-se na gestão da qualidade e eficiência dos colaboradores. Isso envolve identificar e desenvolver habilidades e talentos, além de implementar ações que tornem os resultados organizacionais mais ágeis, eficientes e com menores custos de produção. (Silva; Carvalho, 2015).

Diante disso, Fonseca (2012) explica como aproveitar melhor este novo cenário do RH:

Este é um momento de grandes oportunidades de trabalho e desenvolvimento, o que proporciona participação ativa e possibilidades de mostrar os resultados dessa intervenção através de indicadores de desempenho. Para isso, é necessário estar vigilante, conhecer os ramos de atividade, da concorrência, do perfil profissional adequado para o tipo de negócio específico, garantindo maior assertividade aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho destes profissionais.

Dessa forma, ao invés de se limitar às funções operacionais, o RH passou a exercer um papel essencial na maximização do desempenho global da empresa,

alinhando suas práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos. Nesse contexto, Ulrich (1998) propõe um modelo que define diversos papéis para o RH, incluindo o de parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e defensor dos funcionários, buscando equilibrar essas funções para contribuir de maneira mais efetiva ao sucesso organizacional.

Para Ulrich (1998), um parceiro estratégico é aquele que promove a conexão entre a estratégia e a execução. Ou seja, agir de forma estratégica significa alinhar as práticas de gestão com as metas e objetivos da organização. Essa abordagem envolve não apenas entender as estratégias da empresa, mas também tomar decisões e adotar ações que estejam alinhadas a essas direções, contribuindo de maneira significativa para sua implementação e sucesso.

Por essa razão, é essencial que o profissional de recursos humanos compreenda claramente os objetivos da organização, garantindo que estes sejam transparentes e devidamente comunicados a toda a equipe. Mesmo no processo de recrutamento e seleção, o papel do parceiro estratégico é crucial, pois a decisão de incorporar novos colaboradores tem um impacto significativo na estratégia da organização (Godoy et al., 2011, p. 115).

Dessa forma, Ulrich (1998) destaca que, para ser um parceiro estratégico eficaz, é fundamental que o profissional de recursos humanos mantenha disciplina na execução das atividades diárias, evitando desvios das estratégias principais. Isso requer um equilíbrio entre as preocupações individuais e as necessidades dos demais stakeholders, garantindo que os projetos de RH estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Além disso, é essencial buscar continuamente melhorias e assegurar a implementação eficaz das estratégias da empresa.

Em resumo, o papel estratégico de recursos humanos se fundamenta nas três dimensões da "cadeia de valor", que são representadas pela arquitetura de RH: a função, o sistema e o comportamento dos colaboradores. Ao analisar a influência do RH no desempenho organizacional, é crucial considerar diferentes níveis de análise. O conceito de "arquitetura de RH" abrange, de forma integral, o conjunto que inclui tanto os profissionais responsáveis pela função de RH quanto os sistemas de políticas e práticas de RH, além das competências, motivações e comportamentos dos empregados dentro da organização (Becker; Ulrich; Huselid, 2018).

Para Chiavenato (1994, p. 124), a modernização das empresas deve ter como ponto de partida a transformação das pessoas que nelas trabalham. O autor destaca

que o foco inicial deve ser no desenvolvimento humano, pois são as pessoas que possuem o poder de impulsionar mudanças significativas dentro da organização.

"Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estas são as consequências da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. "

Como resultado, a gestão estratégica de RH ganha maior relevância, ao utilizar de forma consciente as capacidades de cada indivíduo, orientando-as para o sucesso organizacional. De acordo com Walton (1999), o desenvolvimento estratégico de recursos humanos é mais eficaz quando a empresa investe de maneira proativa na capacitação e no aprimoramento das habilidades de seus colaboradores, capacitando-os a entender e contribuir de forma mais significativa para os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, Mark Huselid, Susan Jackson e Randall Schuler (2012) destacam que a eficácia da gestão de recursos humanos envolve duas dimensões principais. A primeira, chamada de GRH técnica, refere-se à execução dos serviços essenciais de RH, como recrutamento, remuneração e benefícios. A segunda, denominada GRH estratégica, vai além desses aspectos operacionais, englobando a entrega desses serviços de maneira a apoiar diretamente a implementação da estratégia global da organização.

Em resumo, trata-se não apenas de realizar as atividades tradicionais de RH, mas de integrá-las de maneira estratégica para impulsionar o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4 Consultoria Organizacional

As empresas se beneficiam dos insights fornecidos por consultorias, que, com base em sua área de especialização, oferecem ações e planos estratégicos destinados a impulsionar o crescimento, alinhando-se às necessidades específicas da organização. Em sua essência, a consultoria oferece subsídios valiosos que orientam a empresa na tomada de decisões e na implementação de estratégias que promovem

o desenvolvimento e o sucesso no setor em que atua. A definição de consultoria varia entre os autores, refletindo a diversidade de abordagens e perspectivas sobre o tema.

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização (Luciano Crocco; Erick Guttman, 2005, pág. 8).

Segundo Elizenda Orlickas (2001), a consultoria consiste na prestação de um serviço especializado, realizado por um profissional capacitado e com amplo conhecimento sobre o tema em questão. Esse serviço é oferecido ao cliente por meio de processos e diagnósticos, com o objetivo de identificar as necessidades do cliente, sugerir ações a serem tomadas e propor soluções adequadas.

Com sua inserção no ambiente corporativo, a consultoria registrou um avanço significativo desde a década de 1980, impulsionada pela adoção de métodos gerenciais influenciados por práticas de gestão japonesas, sendo aplicada tanto no formato interno quanto externo (Donadone, 2003).

A consultoria interna teve suas origens na Europa e nos Estados Unidos na década de 1950, mas só se consolidou e se fortaleceu nos anos 1990, impulsionada pela necessidade de ajustes estruturais, culturais e operacionais para enfrentar as demandas de competitividade (Johri; Cooper; Prokopenko, 1998). Esse desenvolvimento foi motivado pela crescente demanda por profissionais de recursos humanos que pudessem atuar de forma mais abrangente na gestão, oferecendo suporte às lideranças na resolução de desafios relacionados aos processos de RH (Alberton; Mancia; Borba, 2009). Esses aspectos ajudaram as empresas a alcançar suas estratégias com maior agilidade.

No contexto brasileiro, a adoção da consultoria interna é relativamente recente, surgindo por volta da década de 1980, impulsionada pela expansão do parque empresarial e pelo fortalecimento da relação entre fornecedor e cliente (Oliveira, 1999). Pode-se perceber que o processo de renovação interna nas organizações tem crescido e se consolidado no mercado em que estão inseridas.

Dessa forma, com o intuito de promover a inovação estratégica nas organizações, surgiu o investimento em consultorias internas e externas para a gestão de pessoas, com o objetivo de agilizar processos e ampliar a atuação do setor em

busca constante por inovação (Girardi; Lapolli; Tosta, 2009). Nesse contexto, a área de gestão de pessoas passou a ser reconhecida como um componente estratégico, à medida que seus papéis e práticas se alinham cada vez mais com os aspectos estratégicos da organização (Mascarenhas, 2011).

Portanto, é essencial adotar uma visão ampla sobre a transformação das funções de um setor anteriormente considerado apenas burocrático, para que ele se integre ao planejamento estratégico da empresa. Bosquetti, Parolin e Albuquerque (2009) realizaram um estudo de caso sobre a transição das tarefas tradicionais do setor de RH para a consultoria interna e identificaram essa reorientação de recursos como estratégica, destacando a inserção da consultoria como um fator crucial para o crescimento das empresas.

Assim, as atividades intelectuais da consultoria interna passaram a priorizar a agilidade nas ações organizacionais, focando em mudanças sistêmicas e culturais. De acordo com o estudo de Barreto et al. (2011) sobre temas emergentes em recursos humanos nas produções nacionais e internacionais, duas tendências se destacaram na década de 90: (i) a arquitetura dos processos de RH com ênfase no alto desempenho; e (ii) a implementação de políticas e práticas de RH alinhadas à estratégia do negócio.

Assim, o objetivo principal da consultoria interna é promover "alguma espécie de mudança" (Block, 2001, p. 3), que pode ocorrer por meio de políticas, procedimentos ou relacionamentos. De forma mais detalhada, Block (2001) define três tipos de objetivos: objetivos de negócio, objetivos de aprendizagem e objetivos de desenvolvimento organizacional.

No entanto, a teoria muitas vezes difere da prática, como apontam os estudos de Lawler e Mohrman (2000) sobre a adoção do papel de parceiro estratégico pelo RH. Uma pesquisa realizada em 2001, com 150 grandes empresas, revelou que, apesar das mudanças nas práticas de RH, muitas ainda estavam vinculadas às atividades tradicionais do setor. Como resultado, essas mudanças não contribuíam significativamente para a adição de valor ao negócio, e o RH continuava sendo visto mais como uma despesa, sem a percepção de seu papel como parceiro estratégico.

Leite et al. (2009) enfatizam que a consultoria interna em gestão de pessoas pode impulsionar a transformação organizacional por meio de uma intervenção estratégica. O consultor, segundo os autores, deve atuar de forma abrangente, visando a mudança da cultura organizacional para um modelo estratégico. Para isso,

é fundamental que o consultor esteja acessível e bem posicionado junto à alta direção da empresa.

Milkovich e Boudreau (2010) destacam que diversas empresas adotam um modelo de RH altamente flexível, no qual líderes experientes mantêm o controle sobre os negócios, sendo assistidos por consultores internos. Esses consultores desenvolvem políticas adaptadas às necessidades específicas de cada unidade, transformando a organização em uma rede de alianças interdependentes.

Para isso, é necessário um papel de assessor que almeja a confiança das lideranças com quem irá atuar.

Portanto, é essencial que o consultor interno participe ativamente do planejamento estratégico da organização, estando presente em reuniões, oferecendo assessoria e suporte aos clientes internos, e criando políticas de gestão de pessoas que atendam às necessidades tanto da empresa quanto dos gestores. Ao mesmo tempo, os gestores de pessoas devem ser responsáveis por sua equipe, tomando decisões relacionadas a ela, comunicando estratégias e promovendo o desenvolvimento por meio de treinamentos (Leite et al., 2009; Orlickas, 2013; Silva, 2013).

Com o crescimento da organização, é fundamental que o consultor interno esteja alinhado com os objetivos da empresa, colaborando de forma integrada. Isso envolve a implementação de estratégias focadas nas pessoas, como planos de remuneração, desenvolvimento de carreira e estratégias de motivação, que devem ser congruentes com a estratégia organizacional. Esse alinhamento é crucial para promover a motivação e fortalecer o senso de pertencimento dos colaboradores ao ambiente organizacional (Orlickas, 2013).

Oliveira (1999) destaca que a interação do consultor interno de RH com a organização deve ser bem estruturada, fundamentada na credibilidade, comunicação eficiente, abertura para mudanças e na visão do consultor como facilitador. Esses elementos são essenciais para que o trabalho seja realizado de forma eficaz. O consultor deve agir como um agente de desenvolvimento organizacional, promovendo mudanças planejadas que melhorem comportamentos, atitudes e processos, a fim de alinhar a empresa às exigências do mercado, da tecnologia e ao ritmo acelerado de transformações no ambiente global de negócios.

Conforme Block (2001, *apud* Rengel, 2002), o consultor não deve ser o responsável direto pela situação, mas sim atuar como um facilitador ou gerente,

influenciando e inspirando indivíduos ou grupos na tomada de decisões. Ele não detém o poder total para implementar as mudanças sugeridas. No entanto, Anélio Berti (2001) ressalta que o consultor deve ser altamente qualificado, possuindo um conhecimento profundo sobre a empresa em que atua e sobre as práticas e teorias de recursos humanos. Ele deve ser capaz de intervir em áreas como recrutamento, seleção e treinamento, além de aprimorar produtos existentes e introduzir novas práticas.

Os autores Greinner, Metzger falam sobre o papel do consultor interno (1983 apud Rengel, 2002, p. 60):

Estudaram os papéis a serem desempenhados pelos consultores e concluíram que o seu modo de ser e de atuar depende de sua personalidade; seu conhecimento e sua experiência; da preferência da organização-cliente por uma abordagem que seja compatível com o seu estilo de trabalho; e da natureza do problema que se pretende analisar e resolver.

Em resumo, para garantir uma abordagem estratégica eficaz, é essencial compreender o contexto do negócio, capacitar os gestores, alinhar os comportamentos individuais aos objetivos organizacionais e integrar práticas consistentes de gestão de pessoas. Essas são as principais áreas de atuação do business partner.

Oricklas (2013) aponta etapas fundamentais que a área de RH deve seguir para implementar uma consultoria interna de forma eficaz:

- a) Realizar um benchmarking, ajustando os processos organizacionais para incorporar práticas de mercado que também atendam às necessidades específicas da empresa;
- (b) Garantir que os colaboradores estejam alinhados e plenamente informados sobre os objetivos e impactos da introdução de uma consultoria interna;
- (c) Simplificar processos complexos de RH por meio da utilização de softwares especializados;
- (d) Estabelecer políticas internas claras e bem definidas;
- (e) Capacitar os profissionais de RH para que desenvolvam uma visão ampla e generalista da área;
- (f) Definir, logo no início do processo, as atribuições do consultor interno, evitando futuros desvios de função;

- (g) Revisar continuamente os processos para identificar melhorias e impulsionar o crescimento e o sucesso organizacional.

Os passos apresentados por Oricklas (2013) para implementar a consultoria interna de RH oferecem uma estrutura completa e estratégica para empresas que desejam potencializar o impacto de seu departamento de recursos humanos. O primeiro passo, realizar um benchmarking, destaca a necessidade de ajustar os processos organizacionais às melhores práticas de mercado, mantendo a empresa atualizada e alinhada às tendências do setor. Além disso, sensibilizar os colaboradores sobre os objetivos e os impactos dessa consultoria é essencial para promover o engajamento e o alinhamento com as metas organizacionais.

Nesse contexto, a consultoria interna de recursos humanos se destaca como um catalisador essencial para o sucesso organizacional, conectando as necessidades estratégicas da empresa com soluções práticas, promovendo transformação, eficiência, produtividade e engajamento dos colaboradores.

2.5 Competências, desafios e importância do papel de Consultor Interno

Ulrich, Younger e Brockbank (2014) destacam algumas características e comportamentos essenciais para um business partner eficaz:

- a) O business partner deve ser profundamente conhecedor das mudanças organizacionais e das práticas de gestão de pessoas, mantendo-se sempre atualizado sobre o tema;
- b) Deve estabelecer uma relação de parceria com os profissionais de gestão de pessoas, evitando qualquer tipo de competição por influência entre líderes e o setor de gestão de pessoas;
- c) É sua responsabilidade integrar a agenda organizacional com a de gestão de pessoas, garantindo que o setor conte com os melhores talentos disponíveis;
- d) O business partner também desempenha um papel estratégico ao contribuir diretamente para o aumento da receita da organização, fortalecendo sua posição como um parceiro essencial nos negócios.

[...] Os profissionais de RH que dedicam tempo para analisar e interagir com os clientes possuem uma visão clara das práticas de RH e do envolvimento do cliente [...] Durante as visitas aos clientes, eles devem focar no valor que podem oferecer, em vez de tratar a reunião apenas como uma oportunidade de desenvolvimento para seu próprio crescimento. (Ulrich *et al.*, 2011, p. 34).

Segundo Klein (1998), o business partner deve concentrar seus esforços no desenvolvimento das competências dos CEOs, alinhando essas habilidades às demandas do mercado. Esse mercado, cada vez mais dinâmico, tem promovido a valorização do capital intelectual como um dos principais ativos nas organizações contemporâneas. Os gestores estão preparados para liderar pessoas e cabe ao business partner capacitar essa liderança através de uma visão sistêmica, possuir indicadores, solução de problemas, entre outros.

Portanto, é crucial que o business partner identifique melhorias nas capacitações, de forma que toda a liderança compreenda como seus comportamentos impactam diretamente os resultados da organização. Essas ações devem ser alinhadas com a posição estratégica da empresa, garantindo, assim, que o business partner agregue real valor às suas atividades e contribua efetivamente para os objetivos organizacionais (Ulrich; Younger; Brockbank, 2013).

Na perspectiva de Block (2001), o consultor interno de RH deve possuir três habilidades principais. A primeira é a habilidade técnica, que envolve uma especialização em áreas específicas do RH. A segunda é a habilidade interpessoal, focada na comunicação eficaz e no relacionamento com os indivíduos dentro da organização. A terceira habilidade é a de consultoria, que se refere à competência do consultor em gerenciar e executar todas as fases do projeto de consultoria, desde a concepção até a implementação, garantindo que os objetivos sejam cumpridos com sucesso.

Em síntese, o perfil do consultor interno de RH, conforme diversos autores, é caracterizado por uma combinação de competências e atitudes essenciais. Esse perfil inclui uma visão sólida de administração e mercado, podendo ser tanto generalista quanto especialista, dependendo do foco e do nível de intervenção. O consultor deve também possuir um pensamento estratégico, habilidades de negociação, liderança e educação, com forte ênfase nas pessoas. Além disso, deve ser racional, isento, disciplinado, criativo e perseverante, capaz de assumir riscos e lidar com resistências. O comprometimento com os resultados e um comportamento ético também são fundamentais para a sua atuação (Mocsányi; Bastos, 2005).

Para implementar uma mudança cultural alinhada à prática estratégica da consultoria interna de recursos humanos, é cada vez mais essencial uma visão ampla da alta gestão. Nesse modelo, a gestão de pessoas não deve ser exclusiva de um

único setor, mas deve ser compartilhada entre todos os líderes da organização, de modo que cada um atue como gestor de pessoas. Isso permite que a gestão de recursos humanos seja integrada e desempenhada de maneira colaborativa, promovendo uma abordagem mais eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa (Leite et al., 2009; Mancia, 2010; Orlickas, 2013).

Para assegurar um alinhamento efetivo entre a estratégia organizacional e as atividades do business partner, é fundamental estabelecer um diálogo constante com os gestores. Essas interações devem esclarecer possíveis dúvidas sobre a estratégia do negócio, destacar a posição atual da organização e projetar seus objetivos futuros. Além disso, é necessário analisar tendências de mercado e identificar os fatores que podem influenciar o desempenho da empresa. Também é essencial definir métodos para mapear as necessidades de capacitação dos gestores, permitindo que eles compreendam como seus comportamentos impactam diretamente os resultados organizacionais. Essas ações práticas reforçam o papel estratégico do business partner na construção do sucesso da organização (Ulrich, Younger, Brockbank, 2013).

Apesar dos cuidados na relação entre o consultor e a organização, a resistência das pessoas às mudanças continua sendo uma realidade. Block (2001) destaca que, para compreender essa resistência, é crucial vê-la como uma parte previsível, natural e necessária do processo de aprendizagem organizacional. Ele argumenta que a resistência é, na verdade, uma reação emocional contra a ajuda externa ou contra a necessidade de enfrentar problemas organizacionais. O autor sugere que o consultor deve apoiar a organização, incentivando a expressão dessa resistência e trabalhando ativamente as questões relacionadas à mudança, para que o processo de transformação seja mais eficaz e bem-sucedido.

Leite et al. (2005) abordam a mudança como uma variável psicológica e comportamental, que deve ser gerida de forma a reduzir ou eliminar a instabilidade emocional, os medos e as expectativas que os indivíduos podem experimentar durante o processo. Para alcançar os objetivos da consultoria interna de RH, o consultor precisa considerar fatores como a cultura individual, a experiência profissional de cada colaborador, a pressão social e o histórico organizacional, pois esses elementos influenciam diretamente o tipo e o ritmo das mudanças. Assim, o consultor deve atuar como facilitador, conduzindo os processos de transformação de maneira que minimize resistências e promova uma adaptação eficaz.

Ao avaliar a importância do cargo de consultor interno de RH, é fundamental destacar que ele contribui com a geração de conhecimento, habilidades gerenciais, flexibilidade e inovação para a organização. De acordo com Orlickas (1999), o consultor possui um conhecimento aprofundado e uma visão abrangente do negócio, o que lhe permite apoiar os gestores na busca pela excelência operacional. Nesse contexto, o foco da organização, ao trabalhar com um consultor interno, está no desempenho das pessoas, com o objetivo central de transformar o capital humano, aprimorando continuamente as competências e resultados dos colaboradores.

Ao observar e analisar sobre o percurso de carreira, é importante que o consultor interno tenha uma experiência sólida em RH, como já dito anteriormente e que saiba exatamente sobre o negócio em que está atuando, pois terá que desenvolver soluções e apoiar a alta gestão em grandes decisões e levantar necessidades das áreas.

De acordo com Elizenda Orlickas (2001), a consultoria interna de recursos humanos apresenta mais oportunidades do que riscos, sendo possível transformar eventuais riscos em novas possibilidades de melhoria. Um aspecto fundamental desse processo é garantir que o consultor tenha uma relação aberta e próxima com os funcionários, permitindo que ele compreenda e relate aos executivos da empresa os níveis de satisfação ou insatisfação existentes. Além disso, o consultor deve atuar como um canal de ouvidoria eficiente, atendendo às necessidades dos colaboradores e promovendo ações que aumentem a motivação. Como resultado, isso contribui para uma maior produtividade da equipe e para o fortalecimento dos resultados organizacionais.

O estudo de caso da Credicard S.A., uma parceria entre Citibank, Itaú e Unibanco, realizado por Elizenda Orlickas (2001), destaca diversas vantagens associadas à consultoria interna de recursos humanos. Entre elas, está a habilidade do consultor em desenvolver diagnósticos precisos, contribuindo diretamente para a tomada de decisões ao propor alternativas e soluções alinhadas às necessidades da empresa. Essa atuação agrega valor ao RH, tornando-o mais estratégico. O consultor, por meio de análises detalhadas, identifica oportunidades ou avalia problemas enfrentados pelos clientes internos, recomendando ações que estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

Dessa forma, organizações que implementam práticas de gestão de pessoas voltadas para alta performance geralmente alcançam resultados significativamente

superiores em comparação a aquelas que utilizam abordagens isoladas ou que não adotam essas práticas. Além disso, tais estratégias contribuem para a redução de fatores prejudiciais, como a rotatividade de colaboradores, ao mesmo tempo que promovem o aumento da produtividade e uma melhor performance financeira (Appio; Fernandes, 2015).

Segundo Ulrich, Younger e Brockbank (2013), o papel do business partner pode ser detalhado em sete etapas fundamentais:

Tabela 1: Alinhamento da estratégia com atividades do business partner
Adaptado de: Ulrick, Younger, Brockbank, (2013, p.115 - 116).

Perguntas	Atividades
Negócio: Onde iremos criar uma conexão estratégica de Gestão de Pessoas?	Escolha o segmento ou área de negócio onde a conexão estratégica de Gestão de Pessoas será desenvolvida.
Ambiente: Quais são as tendências que impactam o negócio?	Identifique as tendências mais relevantes do ambiente que podem influenciar a organização no futuro, considerando as expectativas dos stakeholders.
Estratégia: Quais são os direcionadores estratégicos do negócio?	Determine o que a organização busca alcançar e a melhor maneira de atender às necessidades dos clientes.
Organização: Quais competências são essenciais para a organização?	Avalie, identifique e priorize as capacidades organizacionais mais relevantes para alcançar os objetivos estratégicos.
Investimentos: Quais devem ser as prioridades na Gestão de Pessoas?	Desenvolva uma lista de práticas de Gestão de Pessoas que auxiliem nos resultados desejados, avaliando custo-benefício para determinar os investimentos prioritários.
Plano de Ação: Quem fará o quê, quando, onde e como?	Estruture planos de ação detalhados para implementar as prioridades de Gestão de Pessoas.

Métricas: Como monitorar o progresso?	Estabeleça indicadores e métricas claras para acompanhar o progresso e o sucesso em relação às capacidades principais.
--	--

A tabela proposta oferece um roteiro estruturado para desenvolver e implementar uma estratégia eficaz de gestão de pessoas, alinhando-a com os objetivos da organização e considerando as tendências do ambiente. Ao identificar capacitações necessárias, definir planos de ação e implementar métricas de acompanhamento, garante-se não apenas a eficácia, mas também a adaptabilidade e sustentabilidade da estratégia ao longo do tempo.

Em resumo, as competências, os desafios e a importância do papel do consultor interno de RH refletem não apenas a evolução da função de recursos humanos, mas também a necessidade crescente de as organizações se adaptarem às demandas do mercado e às expectativas dos colaboradores. Ao desenvolver competências multifacetadas que vão desde habilidades interpessoais até conhecimentos técnicos especializados, os consultores internos capacitam-se para desempenhar um papel estratégico na condução da transformação organizacional.

O próximo capítulo será dedicado à explicação da metodologia utilizada, abordando os procedimentos de coleta e análise de dados que sustentam esta pesquisa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho busca compreender a atividade dos consultores internos nas organizações tendo como objetivo geral analisar as principais características e contribuições dos consultores internos de recursos humanos nas organizações. Para alcançar o objetivo deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa busca obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação em estudo, com o intuito de compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, ou seja, dos participantes da pesquisa (Godoy, 1995).

As pesquisas qualitativas levam em consideração questões sociohistóricas,

Denzin, Lincoln (2005) propõem que três interconexões de atividades caracterizam as pesquisas qualitativas em diferentes planos de análises, sendo elas: teórico, analítico e metódico, relacionados à ontologia, epistemologia e metodologia.

Visando atingir os propósitos pretendidos de alcançar os objetivos neste trabalho, foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada com análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), uma análise de conteúdo consiste em um conjunto de ferramentas metodológicas que estão em constante evolução e podem ser aplicadas a diferentes tipos de discursos, abrangendo tanto os conteúdos quanto suas formas de discurso.

Conforme aponta a autora, a principal função da análise de conteúdo é promover um desvendamento crítico. Durante o período, os estudos sobre essa abordagem tiveram como foco diversas fontes de dados, como materiais jornalísticos, discursos políticos, cartas, propagandas, obras literárias e relatórios oficiais. Nesse contexto, buscava-se garantir maior objetividade nas análises, superando incertezas e ampliando a riqueza interpretativa.

Como sumariza Gil (2008), a entrevista é uma técnica especialmente útil para investigar o comportamento e a subjetividade humana. Por meio da entrevista, é possível, por exemplo, coletar dados a respeito do que as pessoas fazem, como fazem e os motivos pelos quais fazem o que fazem; é possível investigar o que as pessoas sentem e as circunstâncias sob as quais sentem o que sentem; é possível identificar tendências de se comportar de determinada forma, entre tantas outras possibilidades.

Tendo em vista que a entrevista semiestruturada se organiza em torno de questões estabelecidas previamente deve-se ser elaborado um roteiro que identifique os objetivos de cada uma das questões criadas. (Dicicco-Bloom; Crabtree, 2006).

Os métodos adotados incluíram a pesquisa de campo, que Marconi ,Lakatos (2003) definem como uma técnica para obter informações ou conhecimentos sobre um problema, com o propósito de responder a uma questão, comprovar uma hipótese ou ainda identificar novos fenômenos e as relações entre eles. De acordo com Gil (2002), a pesquisa de campo é conduzida por meio de observação direta das atividades do grupo analisado e pela realização de entrevistas com informantes, visando captar suas explicações e interpretações sobre os eventos e experiências em seu cotidiano no contexto estudado.

Assim, conforme o estudo de Vergara (2003), a pesquisa de campo foi fundamentada em uma pesquisa bibliográfica, utilizando materiais publicados em

livros, artigos, revistas, sites e outras fontes acessíveis. Esses materiais serviram de suporte para a análise dos dados coletados e para estabelecer conexões entre os fenômenos estudados. Este trabalho baseou-se em estudos sobre a trajetória do consultor interno de RH, sua atuação no mercado e os resultados que este profissional trouxe para as organizações.

O grupo de participantes da pesquisa de campo foi composto por profissionais que possuem o cargo de business partner de RH na empresa em que trabalham atualmente. Como não foi possível determinar o número total de profissionais neste cargo, optou-se pelo critério de acessibilidade. Segundo estudo de Vergara (2003), esse critério se baseia na facilidade de acesso e utiliza a técnica de amostragem em "bola de neve", em que cada participante indica outra pessoa com perfil semelhante. Bernard (2005, *apud* Vinuto, 2014) observa que essa abordagem é empregada quando o acesso direto a um grupo específico de pessoas é limitado ou quando não se conhece com exatidão o tamanho da população.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o número restrito de participantes, dado o perfil bastante específico exigido para o desenvolvimento do estudo e a baixa quantidade destes profissionais nas empresas em que poderia ter sido feita a pesquisa presencialmente, tendo que ser feita uma procura voltada pelas redes sociais e indicações de profissionais.

O tratamento dos dados foi procedido com base na análise de conteúdo, utilizando-se três categorias, definidas: trajetória ao cargo de consultor interno, atuação do consultor interno e resultados trazidos pela atuação do consultor interno que irão alcançar o objetivo de pesquisa deste trabalho. A pesquisa foi realizada com 11 profissionais, com idades entre 27 e 38 anos e que ocupam esses cargos em empresas denominadas de grande porte. O contato inicial foi realizado por mensagens, e as entrevistas, conduzidas por vídeo chamada, tiveram uma duração média de uma hora. As conversas foram gravadas e transcritas para facilitar a análise, utilizando-se nomes fictícios para garantir o anonimato dos entrevistados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na análise das entrevistas e na articulação dos dados com o referencial teórico, foram definidas categorias que permitiram organizar os depoimentos relacionados ao tema. Essas categorias incluem: Trajetória ao Cargo de

Consultor Interno, Atuação como Consultor Interno e Resultados trazidos pela atuação do Consultor Interno.

4.1 Trajetória ao Cargo de Consultor Interno

Nessa primeira categoria, buscou-se entender a trajetória dos profissionais entrevistados até o cargo de business partner de RH. Foram analisadas o tempo de experiência do cargo; quanto tempo tinha de experiência no setor quando teve essa oportunidade; e, também, quais competências comportamentais acham que foram essenciais para sua chegada ao cargo.

Os profissionais entrevistados possuem de 27 a 38 anos de idade, sendo que dentre eles, o tempo de experiência anterior, apenas dois entrevistados possuíam mais de 7 anos de experiência com gestão de pessoas até chegarem ao cargo, sendo a maioria de 2 a 3 anos de experiência. Destaca-se Mariana, que não possuía nenhuma experiência na área ao ser oferecida a oportunidade de business partner de RH.

Quando foram perguntados sobre como seu cargo está assinado em carteira de trabalho, apenas uma entrevistada relatou estar com cargo assinado como Gerente de HRBP, Human Resources Business Partner. A maior parte dos entrevistados relataram ter como cargos: Analista de DHO, Coordenador de RH, Supervisor de RH, Analista de RH Sênior, Head de Gente e Gestão, Regional de Gente de Gestão. A formação de graduação superior desses profissionais, a maioria é formada em Administração de Empresas, sendo, dois formados em Engenharia de Produção.

Analisando a trajetória, foi percebido que esses profissionais procuraram MBA em gestão de pessoas ou processo após a primeira graduação e possuem entre 1 a 4 anos de experiência no cargo de business partner de RH. Destaca-se o entrevistado Gustavo, que teve inspiração para ir para área de pessoas, quando sendo gerente de fábrica, percebeu que teria que exercer uma liderança em seus funcionários experientes, sendo assim, quanto mais se aprofundava em estudar processos de pessoas, maior foi ficando sua identificação com o setor.

Quanto às competências comportamentais que acreditam ter sido cruciais para seu crescimento no cargo, foi observado que alguns entrevistados acreditam ter sido por meio de facilidades de interação social que conseguem influenciar e estreitar um

bom relacionamento com as pessoas a ponto de ajudar nas tomadas de decisões.

Isabela relata:

“É que eu me preocupo genuinamente com as pessoas, sou apaixonada por cada uma das pessoas que eu acabo interagindo, e o segundo ponto é que eu sou muito boa resolvendo um problema, eu não fujo de um papo difícil ou algo para resolver, é algo que me orgulho muito. ”

Essa preocupação com as pessoas também é relatada por Daniel: “sempre tive muita facilidade mais para ouvir do que para falar, sempre gostei muito de ver as coisas acontecendo também, isso me fez parar dentro de uma fábrica por exemplo”.

Outrossim, são apresentadas competências mais analíticas dos entrevistados, como a habilidade de comunicação e uma curva de aprendizado rápida como diz Camila:

“Então junto da rapidez de aprendizado tem a tomada de decisão porque os clientes não estão preocupados se ciclando tem que validar, fulano tem que validar, eles querem uma solução imediata ou mais imediata possível, então uma tomada de decisão rápida. ”

Sobre a tomada de decisão, é muito importante para o papel do consultor interno, como diz Block (2001 *apud* Rengel, 2002), o consultor interno deve agir como gerente, inspirando as pessoas nas tomadas de decisão. Porém, segundo Berti (2001) o consultor deve ter uma vasta experiência e conhecimento principalmente do negócio em que atua e sobre os processos dessa organização. Sendo assim, os estudos utilizados, não indicaram haver evidências de uma boa tomada de decisão advinda de pouco tempo de experiência no cargo de business partner como apresentam os entrevistados.

Thiago relata que ter autoconhecimento e inteligência emocional são aspectos mais importantes de suas competências, ele diz:

“Entender minhas próprias emoções, limites e motivações sempre foi essencial. A capacidade de reconhecer e gerir emoções tanto minhas quanto dos outros foi um grande diferencial, especialmente ao lidar com conflitos e momentos de pressão. ”

Já Larissa enfatiza a comunicação eficaz, ela reflete como é importante se comunicar de forma clara, objetiva e empática para garantir a confiança de diferentes níveis na organização.

Sobre este fato, Vanessa acredita que ter uma visão analítica é o que fez diferença para ela em sua carreira de BP, junto de uma visão crítica, que acredita ser eficaz para entender o negócio e influenciar pessoas.

Foi relatado que outros aspectos que também influenciaram em suas trajetórias foi o desenvolvimento do time de quem são responsáveis de atuar como BP, fornecendo todos os recursos para que produzam bem. Segundo Ulrich, Younger, Brockbank (2013), é de suma importância que o business partner define melhorias de capacitação para sua equipe, sendo que tais ações devem estar de acordo com a estratégia da empresa.

Também foi observado a importância de se entender os números. Como relata Gustavo: “entender de números formam a visão dos processos e isso impacta no que eu entendo que é um trabalho de gente e gestão. Não basta só olhar os assuntos de gente, mas entender como funciona o time e a entrega. ”

Ao serem perguntados sobre a faixa salarial em que se encontram, foi notado uma resistência dos profissionais em falar sobre isso, dito que alguns apenas responderam que “recebem bem”. As faixas salariais relatadas variam de R\$5.000 a R\$8.000,00, sendo que a entrevistada que relata ganhar R\$5.000,00 acha que essa faixa salarial não corresponde à importância de seu trabalho e entrega, Vanessa reforça: “Além disso, é importante considerar o pacote total de remuneração, incluindo benefícios, bônus e outros incentivos, porque eles também contribuem para a atratividade da posição e para o alinhamento com os objetivos organizacionais. ”

Em síntese, a análise da trajetória dos profissionais entrevistados para o cargo de business partner de RH revela um panorama das experiências e competências que moldam esse papel essencial dentro das organizações. Embora muitos tenham ingressado na área com um tempo limitado de experiência, é notável como a formação contínua e a busca por especialização, como MBAs em gestão de pessoas, têm sido determinantes para seu desenvolvimento. As competências comportamentais, como a capacidade de comunicação, empatia e autoconhecimento, emergem como fundamentais para o sucesso na função, permitindo que esses profissionais influenciam decisões e fortalecem o relacionamento com os stakeholders.

Além disso, a ênfase na importância da análise de dados e do entendimento dos números destaca a necessidade de um business partner que não apenas se preocupe com a gestão de pessoas, mas também com a performance organizacional como um todo. Assim, essa pesquisa evidencia que, para que o business partner de

RH exerça sua função de maneira eficaz, é crucial uma combinação de experiência, formação contínua e competências interpessoais que ajudem a alinhar as pessoas às estratégias organizacionais.

Com base nesse panorama, o próximo capítulo abordará a atuação do consultor interno de RH, detalhando como esses profissionais atuam no cotidiano organizacional e sua contribuição para o alinhamento entre as estratégias empresariais.

4.2 Atuação como Consultor Interno

Esta categoria tem o objetivo entender a atuação do consultor interno nos quesitos: como funciona sua atuação na empresa, verificar se ele atua conforme a estratégia da empresa em que trabalha, os desafios, a importância do seu papel para a organização em que trabalha, com quais níveis hierárquicos se relaciona e se participa de tomadas de decisões importantes.

A análise dos resultados obtidos com a atuação do consultor interno revela o impacto dessa função na melhoria da performance organizacional. Além disso, a pesquisa avalia como as competências do consultor interno influenciam a implementação de mudanças e a adaptação da equipe às novas diretrizes, destacando seu papel fundamental como facilitador do sucesso organizacional.

Com o objetivo da pesquisa de avaliar como atuam estes profissionais no mercado hoje em dia, alguns ainda se mantêm atuando em processos típicos de RH como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, enquanto outros buscam observar de forma mais estratégica, dependendo do tamanho de sua organização, como diz Gustavo: “penso em estrutura, cultura, remuneração, benefícios, falando pensando na estrutura do meu time, capacitação, treinamento, gestão de carreira, as pessoas entram e o que acontece com elas?”

Ademais, é relatado que alguns não criam processos típicos de RH, mas os acompanham, como menciona Mariana: “Eu não faço de fato processos seletivos, por exemplo, eu acompanho o processo seletivo, faço entrevistas e valido se vamos contratar aquela pessoa ou não. E também verificar qual orçamento que temos para aquela função. ”

Os participantes mencionam também não ser possível sair do operacional quando se trata do cargo, onde Bruna faz o seguinte relato sobre a sua função:

“Então, a gente fala assim, o BP nem sempre é 100% estratégico né, não sei como está sendo as outras entrevistas, mas não tem como ser 100% estratégico, é difícil estar atuando principalmente porque geralmente é 1 ou 2 BPs por unidade, e a gente atua diretamente né com a liderança, onde atuamos como parceiros.”

De acordo com Bruna, ela acredita que o principal papel seja estar junto com a liderança:

“Não sei como está sendo em outras empresas, mas a gente tem uma liderança muito jovem, tem muita dificuldade quando desce para o nível de primeira linha, que é o de supervisão, e acaba que a gente tem que fazer um trabalho mais próximo com eles para apoiar no próprio desenvolvimento deles na gestão de pessoas, que é o ocupa mais tempo, por isso eu falo que não é sempre estratégico, tem que pôr a mão na massa com eles, para apoiar, ensinar mesmo, a desenvolvê-los.”

Todavia, ainda há entrevistados que atuam em processos operacionais, como Thiago que ainda se responsabiliza por acompanhar onboarding, atração e retenção de talentos, fornece feedbacks e gerir resolução de conflitos. O mesmo se pode dizer da entrevistada Isabela que relatou cuidar de toda parte do RH da empresa, incluindo ajudar com o departamento pessoal.

A entrevistada Larissa menciona que ainda tem que lidar com algumas questões trabalhistas de seu cargo:

“Eu sou o ponto focal do sindicato, eu que faço negociação sindical, eu que faço engajamento com o sindicato local”. Isso demonstra que por mais que dependendo da organização e a estrutura do setor onde eles estão inseridos, alguns ainda sim terão algum papel voltado para fora da estratégia.”

Ao ser analisado como atua o setor de RH, é mencionado diferentes divisões em suas estruturas, na empresa de Raquel, ela ressalta que existem times separados para cada questão, como o time de recrutamento e seleção, menciona os líderes de recrutamento a que se refere como “mais estratégicos”, time de educação que visa o treinamento e desenvolvimento e o time de onboarding.

As principais estruturas mencionadas referentes ao setor de RH são formadas por um Head de Gente e Gestão que responde para uma Diretoria de RH, geralmente esse Head de Gente e Gestão gerencia os subprocessos por líderes responsáveis por cada área, como relata Carolina:

“HRBP Head de Operações é a minha chefe, que cuida das fábricas, de usinas e da parte de logística. Ela tem a HRBP Head da área Comercial que cuida de vendedores, da parte de marketing, que cuida das áreas corporativas de confiança, jurídica, e etc., ela tem Head de Remuneração, que faz toda a parte estratégica de remuneração, bônus, escalas salariais,

aumentos e etc. Ela tem uma Head de Talento e Diversidade, que cuida de treinamento, ih, cuida de um monte de coisa, e ela tem uma Head de Relações do Empregado, que é uma área que cuida de toda parte sindical, toda parte médica, então serviço médico e etc., e toda parte legal, que envolve questões legais do empregado.”

Em relação ao entendimento da parte estratégica da empresa, segundo Godoy *et al.* (2011), é essencial que o profissional de recursos humanos compreenda os objetivos da organização e assegure que eles sejam claros e comunicados a todos. Portanto, ao serem perguntados sobre qual a estratégia atual da empresa em que trabalham, alguns entrevistados souberam relatar o objetivo de sua empresa e como participar desse objetivo.

Foi demonstrado um conhecimento importante sobre onde suas empresas precisam chegar, como a empresa de Camila, que sendo a quinta maior produtora de zinco do mundo, ela reflete como é essencial verificar as mudanças de mercado: “Então é ser uma mineração que muda com o mundo, estar sempre sendo responsiva, resiliente, cuidando sempre de pessoas, mantendo sempre o nosso propósito que é no crescimento, mas olhando para as pessoas. ”

Portanto, eles também devem atuar em conjunto com a estratégia de sua empresa, como Ulrich (1998) afirma, para um parceiro estratégico, é fundamental manter disciplina na execução das tarefas, garantindo o alinhamento com a estratégia principal. Isso exige equilibrar as questões pessoais com as necessidades dos stakeholders e assegurar que os projetos de RH estejam conectados às metas da empresa, sempre buscando melhorias e aplicando as estratégias de forma eficaz.

Ao falar sobre a estratégia de seu cargo, Rodrigo comenta: “Aqui nós conseguimos ter um protagonismo relevante na questão de estratégia, a construção dessa confiança com o líder de negócio é muito importante para que a estratégia aconteça. ”

Nas entrevistas, também procurou-se entender qual a importância desse papel para organização, onde é mencionado garantir a cultura da empresa, sendo responsáveis por ter uma cultura de alta performance, fazer com que as pessoas se sintam ouvidas, que os times se aproximem dos BPs de RH. Como relata Luiza: “somos nós BPs que estamos de frente, e acaba que nós somos a cara do RH em cada unidade. ”

Com isso, é demonstrado grande preocupação dos entrevistados em como desenvolver as pessoas de forma eficiente para a empresa, garantindo um reflexo no

atendimento dos clientes daquela empresa. Também é mencionado pelos profissionais, a importância de fazer com que as pessoas se sintam bem remuneradas e recompensadas.

Ao serem questionados em como percebem a valorização do seu papel pela empresa, é analisado que eles percebem uma mudança em relação à visão do antigo papel do RH para o novo. Camila, por exemplo, afirmou: “Consigno, com certeza, eu vejo que quando eu faço um trabalho de reestruturação nas áreas junto com o gestor, quando a gente consegue às vezes aproveitar oportunidades de movimentações internas eu vejo assim como meu papel é importante. ”

Outros profissionais também se sentem valorizados, não só pela remuneração, mas também pela autoridade e autonomia que possuem. Mariana alegou que: “Eu me assusto às vezes porque eu olho para as coisas que eu faço e eu vejo a importância do meu discurso e dou uma assustada. ”

Com isso, fica claro que esses entrevistados enxergam a grandiosidade e influência de sua função, como relata Luiza: “A confiança e o reconhecimento por parte da liderança reforçam essa valorização, uma vez que as minhas contribuições ajudam na tomada de decisões e na promoção de um ambiente de trabalho alinhado à cultura da empresa. ”

Ao serem questionados sobre como se informam das principais metas da organização em que trabalham, pode-se observar frequentes reuniões que são executadas de diferentes formas dependendo da empresa em questão. Ao analisar a fala de Mariana, nota-se que os BPs participam das mesmas reuniões que gestores para estipular as principais metas, inclusive sobre a melhora da performance de cada time.

A mesma técnica é feita por Gustavo, que traz uma visão mais voltada para o negócio ao falar sobre as metas:

“Eu tenho a mesma meta de vendas do que o líder de vendas, ou seja, o meu objetivo é o mesmo objetivo do líder de negócio que é vender mais e isso ajuda a desfazer a imagem do RH que a abraça a árvore, e isso é muito ruim pois desconecta a gente do negócio. ”

Essa visão de negócio também é observada por Camila, que ressalta: “Se eu tenho uma meta de redução de custo, a empresa está passando por um momento que o zinco não está com um preço bom, então uma das nossas metas é redução. ”

Os entrevistados que fazem parte de empresas maiores, apontam lives com CEOs e também reuniões com liderança de fábrica e também se dividem de metas em grupo e metas individuais, enquanto alguns entrevistados apenas escutam as metas vindo de seus gestores.

Luiza menciona a importância da atuação de facilitador no momento de propagação de metas:

“Minha contribuição como BP é garantir que as estratégias de gestão de pessoas estejam diretamente alinhadas com essas metas, seja na atração e retenção de talentos, no desenvolvimento de líderes ou na promoção de uma cultura organizacional que suporte os objetivos de negócio.”

Conforme relatado por Orlickas (2013), diante do crescimento organizacional, é essencial o alinhamento de interesses entre o consultor interno e a empresa. Estratégias voltadas para pessoas, como planos de remuneração, carreira e retenção, devem estar integradas à estratégia da organização para garantir motivação e senso de pertencimento entre os colaboradores.

De acordo com Leite *et al.* (2009), Orlickas (2013) e Silva (2013) afirmam que o envolvimento do consultor interno no planejamento estratégico da organização é fundamental. Ele deve participar de reuniões, oferecer assessoria e suporte aos clientes internos, além de desenvolver políticas de gestão de pessoas que atendam às necessidades da empresa e dos gestores. Por sua vez, os gestores de pessoas devem se responsabilizar por sua equipe, tomar decisões relacionadas a ela, comunicar estratégias e promover o desenvolvimento por meio de treinamentos.

Com isso, pode-se observar nesta pesquisa que a maioria de seus participantes atuam e participam de reuniões estratégicas onde conseguem alinhar as necessidades do setor com as metas da organização.

Ao serem questionados sobre sua participação nas tomadas de decisão do setor, é observado que os relatos são um pouco diferentes entre si. Alguns entrevistados relatam ser ativos com a tomada de decisão em que são envolvidos, reforçando que poucas são as questões em que não participam, mas apenas sobre pessoas como relata Raquel: “Quando não tem a ver com as pessoas, só com o negócio, eu não preciso ser consultada, porque eu ainda não domino tão bem assim o negócio.”

Esta colocação traz a reflexão do papel do business partner novamente, Milkovich, Boudreau (2010), enfatizam sobre a participação do consultor interno no

negócio, pois deve ser experiente também no negócio em que atua. Portanto, é visto que nem todos os profissionais se envolvem no negócio quanto com pessoas.

A tomada de decisão não é algo realizado ativamente pelos entrevistados, como Larissa que menciona que não atua desta forma 100% do tempo:

“90% eu tenho super envolvimento e uma participação ativa de se portar e achar uma solução melhor, de novo, não posso dizer que é sempre que acontece, mas o que me tranquiliza é que esses casos que acontecem são para coisas bem pequenas.”

A entrevistada comenta que é envolvida apenas quando ocorre uma situação crítica.

Ainda com a mesma vivência, Bruna relata que sente um papel maior de influenciadora: “eu diria que eu tenho uma tomada de decisão média, não sou eu que bato o martelo, eu tenho uma gerente acima de mim, uma gerente de DHO, ela toma decisões com base nas minhas percepções que eu passo para ela das áreas.”

Vanessa relata que costuma participar de reuniões semanalmente, permitindo que ela consiga analisar dados e métricas de desempenho, como cita: “Permaneço me envolvendo mais em iniciativas de desenvolvimento de talentos.”

Analisando a relação de negociação com a chefia, os entrevistados reforçam não criar embates com as lideranças de setores ou gestores que atendem, afirmando que precisam se lembrar que possuem a mesma meta e objetivo.

Larissa afirmou que o propósito de ambos é zelar pelo bem das pessoas e da organização, então reflete sempre sobre o que está sendo discordado: “O que a gente discorda vai gerar um processo contra a empresa, vai causar uma denúncia? O quão é impactante isso que estamos discordando para o cenário total?”

Os participantes afirmam que não tem necessidade de gerar uma grande discussão na hora de uma negociação, como relata Gustavo que utiliza do argumento que todos estão querendo o bem negócio e pelo benefício do time, assim que chegam em um denominador comum. Neste mesmo ponto de vista, Mariana ressalta que o gestor do time que ela atende tem muita clareza do seu papel na organização e na relevância de seu cargo, o que facilita a concordância dos dois.

Os entrevistados acreditam em uma comunicação clara e transparente, baseada em uma confiança mútua. Larissa menciona que buscam sempre entender primeiro os desafios que aquela liderança enfrenta e quais são suas principais prioridades. Já Luiza diz que prefere apresentar dados para discussão:

“Apresento dados e evidências que sustentam aquilo que estou falando, demonstrando como as demandas de recursos ou iniciativas propostas podem impactar positivamente os resultados da empresa e no resultado daquele líder. “

Ao observar os níveis hierárquicos que os entrevistados se relacionam dentro da organização, foi averiguado que possuem níveis altos, sendo 3 ou 2 níveis existentes acima de seus próprios cargos, indicando a importância e influência que exercem. Daniel comenta que se envolve com a diretoria de RH e da empresa, enquanto Camila atua com gerentes tanto de outros setores quanto do próprio RH.

Já Gustavo revela que se relaciona com o presidente da empresa, o vice-presidente e os líderes de negócio com quem atua diariamente. Larissa menciona também se relacionar diretoria e gerência e comenta sobre sua interação com o nível operacional:

“Como eu trabalho numa fábrica não posso dizer que tenho relacionamento direto com o operador, mas assim, eu ando na linha de produção, né, sempre porque eu conheço todo mundo, então temos um eixo grande aí desde o operador ao diretor. ”

É evidente como dependendo da estrutura do negócio, o BP acaba também se fazendo presente em nível operacional.

Na pesquisa procurou-se entender os principais desafios já vivenciados estando neste cargo, sendo mencionado lideranças despreparadas, como menciona Camila que destaca que existem muitos líderes técnicos e poucos líderes de pessoas e relata uma dificuldade de formação:

“Poucos entendem que precisam dessa informação e dificuldade mesmo de trabalhar com as pessoas, de retenção, pois um líder que não olha para as pessoas não retém ninguém, não se preocupa com clima, com implantação de cultura. ”

A questão da falta de processos e reestruturação de setores também foi mencionada, pois dois entrevistados, que salientam a dificuldade de se organizar perante a um crescimento rápido da empresa, ou a reestruturação de uma área inteira, incluindo o próprio cargo de BP.

Bruna menciona que um dos desafios já enfrentados se diz referente à resistência à mudança: “Convencer colaboradores e líderes da importância dessas

mudanças muitas vezes exigiu um esforço significativo para mim, em como me comunicar, quantas vezes preciso, até para gerar engajamento. ”

Sobre esse pensamento, Leite *et. al.* (2009) salientam que a consultoria interna em gestão de pessoas pode ser um motor para a mudança organizacional, promovendo intervenções planejadas com foco na coletividade. Esse consultor deve atuar amplamente para transformar a cultura da organização em um modelo mais estratégico. Para isso, é fundamental que ele mantenha proximidade e uma boa relação com a alta direção, garantindo sua influência e participação no processo de mudança.

Além disso, foi estudado quais dos principais subsistemas de RH os entrevistados conhecem com profundidade, sendo os principais: 1) Recrutamento e Seleção; 2) Admissão e Contratação; 3) Avaliação de Desempenho; 4) Diversidade e Talento; 5) Remuneração; 6) Cargos e Salários; 7) Performance e Desenvolvimento.

Foi observado também, que dois entrevistados possuem ainda conhecimentos em folhas de pagamento devido à antigas passagens pelo setor de departamento pessoal, reforçando como o cargo de business partner demonstra uma passagem do antigo RH para o novo, voltado à estratégia do negócio, o que vai de encontro ao autor Marras (2011) que relata que no sistema tradicional os gestores de RH faziam mais tarefas voltadas à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Logo, percebe-se de acordo com as entrevistas, que a atuação dos profissionais atuantes com o cargo de business partner está em sua parte voltada para a estratégia do negócio, tendo participação de reuniões sobre metas estratégicas e amplo conhecimento sobre os objetivos da organização e como alcançá-los influenciando os times com que trabalham. Porém, os participantes não demonstraram fazer parte de tomadas de decisão mais sérias envolvendo o negócio, ressaltaram sua capacidade de influência e opinião para seus gestores e times.

A partir dessa análise, o próximo capítulo se dedicará a explorar os resultados alcançados pelos consultores internos de RH.

4.3 Resultados trazidos pela atuação do Consultor Interno

Esta última categoria, busca entender se durante a atuação dos entrevistados com o cargo de business partner de RH, quais foram os principais resultados trazidos

para a organização advindas de suas propostas ou iniciativas. Com isso, trazendo para o corpus da pesquisa o que este cargo de fato contribui para o negócio.

As soluções e resultados trazidos pelos entrevistados consistem em projetos em que criaram ou participaram, assim como oportunidades que tiveram de participarem de planos de ação voltados para sua vivência.

O projeto de criação de um bônus, que consistem em bonificar e premiar colaboradores que tenham tido resultados positivos em suas avaliações de desempenho, de acordo com a entrevistada Mariana: “foi um projeto totalmente novo, que eu idealizei, não tínhamos isso antes, e me sinto muito realizada, pois deu certo, e hoje uma das grandes motivações do pessoal é se sair bem na avaliação para conseguir esse bônus.” A entrevistada também comenta de sua participação na criação de uma trilha de crescimento e jornada para novos colaboradores, fortificando a retenção de talentos da empresa.

Outra entrevistada menciona sobre quando conseguiu solucionar a dificuldade que operadores e funcionários de linha tinham por não terem acesso ao sistema da empresa. Larissa conseguiu implementar uma ferramenta chamada TWS que possibilita a esses funcionários acessarem ao sistema da empresa, ela relata: “e aí eu junto com a minha equipe, desenvolvemos um sistema específico onde hoje essa população que não tem acesso ao sistema da empresa consiga colocar seus objetivos e consiga fazer um acompanhamento com seu gestor. ”

Outros entrevistados apresentaram soluções como montagem de estratégias de treinamento, parceria com instituições como Senai para ir atrás de um projeto de capacitação para todos os colaboradores, assim como canais de comunicação eficazes entre toda a empresa.

A entrevistada Bruna contou que todo projeto em que participa ou desenvolve, ela faz baseado na cultura:

“Promovo iniciativas que reforcem uma cultura organizacional alinhada aos valores e objetivos da empresa, então podem ter ideias que me pedem para implementar que se eu vejo que não cabe à cultura, eu infelizmente nego. Essa é minha maior contribuição como business partner na minha opinião, sou defensora da cultura.”

Os participantes afirmam criarem estratégias e planejamentos que aumentem o engajamento dos colaboradores e de fortalecimento de equipe. Verifica-se, então, que os projetos e soluções realizados pelos entrevistados, são baseados nas metas

estratégicas da organização, alguns inclusive tendo foco em não deixar que propostas não condizentes com a estratégia sejam concretizadas e fujam de suas metas organizacionais.

Em síntese, a análise das iniciativas e resultados apresentados pelos entrevistados na função de business partner de RH evidencia a relevância desse papel para a promoção de mudanças significativas dentro das organizações. Os projetos discutidos, como a implementação de bônus para reconhecimento de desempenho e a criação de ferramentas que facilitam o acesso de todos os colaboradores aos sistemas da empresa, demonstram como ações bem estruturadas podem impactar positivamente a motivação e o engajamento dos funcionários.

Além disso, a ênfase na promoção de uma cultura organizacional sólida, como destacada pela entrevistada Bruna, ressalta a importância de alinhar as iniciativas de RH às metas e valores da empresa. Essa atuação proativa não apenas fortalece a retenção de talentos, mas também assegura que as propostas desenvolvidas estejam em consonância com a estratégia global da organização.

5. Considerações Finais

Na elaboração do presente trabalho, analisaram-se a atuação do consultor interno de RH no mercado atualmente. Para que fosse possível elaborar um documento estruturado, o objeto de estudo foi delimitado acerca das temáticas de pesquisas a respeito da trajetória do consultor interno de RH e sua atuação nas organizações.

A partir disso foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, que serviram de guia para todo o restante do trabalho. Sendo o objetivo geral analisar as principais características e contribuições dos consultores internos de recursos humanos nas organizações e os objetivos específicos: analisar a trajetória profissional do consultor interno de RH, mapear as principais atividades desempenhadas pelos consultores internos de RH e avaliar os impactos dos resultados alcançados pelos consultores internos de RH nas organizações.

Analisando a trajetória destes profissionais, nota-se que essa trajetória dos entrevistados no cargo de Business Partner de RH evidencia a complexidade e a relevância desse papel no contexto organizacional. A pesquisa mostra que, embora muitos tenham desenvolvido a função com pouca experiência na área de RH, a busca

pela formação contínua, como MBAs e especializações, foi um ponto crucial para a para a consolidação de suas carreiras.

Observa-se também, que competências comportamentais como empatia, comunicação eficaz, inteligência emocional e autoconhecimento surgem como características essenciais, permitindo que esses profissionais construam relações de confiança e influência com as equipes com quem trabalham.

Outro ponto de destaque foi a importância da capacidade analítica e do entendimento dos números, que permite ao Business Partner de RH não apenas gerenciar pessoas, mas também colaborar com o desempenho organizacional. Os entrevistados atuam como facilitadores da integração entre as estratégias de negócio e a gestão de pessoas, reforçando a ideia de que o sucesso na função exige uma combinação de competências interpessoais e do conhecimento do negócio em que atuam.

Portanto, essa pesquisa demonstra que o papel do business partner de RH requer uma formação sólida, aliada ao desenvolvimento de habilidades interpessoais e analíticas. Essa combinação é essencial para que possam atuar de forma estratégica, impactando positivamente tanto as equipes que lideram quanto os resultados organizacionais, e garantindo que o alinhamento entre as necessidades das pessoas e os objetivos da empresa.

Ao analisarmos a atuação desses profissionais, pode-se concluir que o papel do business partner (BP) de Recursos Humanos tem se transformado significativamente, integrando-se cada vez mais com a estratégia organizacional e atuando como um elo fundamental entre as equipes de RH e as lideranças das empresas. Apesar de manter algumas responsabilidades operacionais, os entrevistados se destacam pelo apoio às lideranças no desenvolvimento de competências e na adaptação a novas diretrizes, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo um ambiente alinhado às metas empresariais.

A análise dos depoimentos revela que o BP não só facilita a implementação de estratégias organizacionais como também contribui para o desenvolvimento de lideranças e para a retenção de talentos, ao atuar diretamente com processos como recrutamento, treinamento, e gestão de desempenho. Em muitos casos, os BPs participam de reuniões estratégicas, permitindo o alinhamento direto de suas atividades com os objetivos da organização. Ao mesmo tempo, o papel exige que esses profissionais equilibrem ações estratégicas com tarefas operacionais, já que

nem sempre conseguem atuar exclusivamente de forma estratégica devido à estrutura organizacional e às demandas dos setores que atendem.

Outro ponto importante é o reconhecimento do BP como facilitador e influenciador, cuja participação nas decisões estratégicas ainda é, em grande parte, indireta. Ao atuar com as lideranças e fornecer suporte para decisões ligadas a pessoas, eles agregam valor ao desenvolvimento do negócio, mesmo sem tomar as decisões finais. No entanto, fica clara a percepção dos BPs sobre a importância de sua função para o sucesso organizacional, refletindo o progresso no posicionamento do RH como um parceiro estratégico dentro das empresas.

Para além disso, a pesquisa evidencia a relevância da figura do BP de RH para o crescimento organizacional, especialmente em contextos onde a estratégia de gestão de pessoas se torna uma peça-chave para a execução das metas empresariais. Para que os business partners possam continuar evoluindo, é fundamental que as organizações reforcem a valorização desse papel, proporcionando autonomia e recursos que permitam um equilíbrio maior entre atuação estratégica e demandas operacionais.

Em conclusão, a análise dos resultados apresentados pelos business partners de RH entrevistados reforça a importância estratégica dessa função no ambiente organizacional atual. As iniciativas promovidas, como a criação de programas de bônus e trilhas de crescimento para colaboradores, a implementação de ferramentas de acesso para operários e a formação de parcerias com instituições de ensino, mostram que o business partner vai além do suporte operacional. Esses projetos contribuem para uma maior integração e engajamento dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e alinhado aos objetivos organizacionais.

A atuação desses profissionais não só promove a retenção de talentos e eleva o desempenho das equipes, como também fortalece a cultura organizacional. Conforme evidenciado nos relatos, os business partners de RH defendem e integram os valores da empresa em todas as suas ações, garantindo que iniciativas estejam em sintonia com a visão estratégica e contribuam para um ambiente de trabalho coeso. Assim, o papel do business partner, mais do que um apoio ao RH, torna-se fundamental para a implementação e sustentação da estratégia corporativa, demonstrando ser um elo essencial para o sucesso organizacional e o alcance de resultados significativos.

E por fim sugere-se em próximas pesquisas desse tema que seja feito um levantamento com um maior número de profissionais, buscando investigar como a intervenção do consultor interno de RH contribui para a retenção de talentos e redução de rotatividade nas organizações, considerando fatores como clima organizacional, desenvolvimento de carreira e satisfação no trabalho. Outra sugestão de pesquisa seria estudar como o consultor interno de RH contribui para a criação e implementação de programas focados no bem-estar dos colaboradores, como saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e motivação. Uma pesquisa poderia examinar o impacto desses programas na retenção de talentos e no desempenho das equipes, além de investigar se o consultor interno está ocorrendo alinhado com as expectativas dos colaboradores em relação a esses temas.

Em resumo, mais uma sugestão de pesquisa seria investigar como o consultor interno de RH está transformando os processos tradicionais de recrutamento e seleção, utilizando novas tecnologias como inteligência artificial, análise de dados e plataformas digitais para aprimorar a eficiência e a qualidade das contratações. A pesquisa também poderia explorar a capacidade do consultor interno de RH em integrar essas inovações à estratégia organizacional, garantindo que os novos talentos contratados se alinhem aos objetivos de longo prazo da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, J. L.; MANCIA, M.; BORBA, M. A. **Modelo de consultoria interna para a gestão de pessoas em empresas brasileiras e internacionais**. 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G., BOSQUETTI, M. A., PAROLIM, S. R. H. – **A Integração Estratégica entre Inovação e Gestão de Pessoas**. In: **Gestão de Pessoas – Perspectivas e Estratégias**. (Org.) ALBUQUERQUE, L. G., LEITE, N. P., Editora Atlas, São Paulo, 2009.
- ALDAY, H. E. **Estratégias empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALMEIDA, Maria Zélia, SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão do Elemento Humano uma estratégia efetiva**, 2013.
- ALMEIDA, M.; SOUZA, R. **Balanced Scorecard e gestão de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2013.
- AMORIM, W. A.; FISHER, R. M. **Relações de trabalho e gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- AMORIM, W.A.C.; FISCHER, A.L. Relações de Trabalho, Administração de Recursos Humanos e Ambiente Econômico e Social no Brasil: uma Visão Geral Sobre o Período 1990-2012. **Temas de Economia Aplicada** Fipe, 2013.
- APPIO, A. J.; FERNANDES, L. D. **Práticas de alta performance em gestão de pessoas e resultados organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARRETO, L. F.; et al. **Estudos emergentes em recursos humanos**. Revista Brasileira de Administração, v. 11, n. 2, p. 14-30, 2011.
- BATITUCCI, M. D. **Recursos humanos 100%: a função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.
- BECKER, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance – The HR Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier e Campus, 2001.
- BECKER, B. E.; ULRICH, D.; HUSELID, M. A. **Cadeia de valor em recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2018.
- BERNARD, H. Russell. **Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches**. 4. ed. Lanham: AltaMira Press, 2005. (Apud VINUTO, 2014).
- BERTI, Anélio. **Consultoria empresarial: práticas e técnicas para o sucesso**

organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, L. R.; ALBUQUERQUE, P. L. **Estudo de caso sobre a consultoria interna de RH.** Revista de Gestão Empresarial, v. 15, n. 3, p. 45-59, 2009.

CANÇADO, V. L. et al. **Novos papéis de Recursos Humanos: velhas fórmulas em novas embalagens?.** ANPAD (Org), XXIX Encontro Anual da ANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

CANÇADO, V. L.; FERREIRA, D. F.; SANTOS, S. M.; MELO, L. B.; OLIVEIRA, A. L. **Gestão estratégica de recursos humanos e o papel do consultor.** Belo Horizonte: UFMG, 2008.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Gestão estratégica com Balanced Scorecard.** São Paulo: FGV, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria de gestão: conceitos e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DA SILVA, Julio Fernando. **CONSULTORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS: A CHAVE PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA.** Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, n. 46, p. 131-148, jul./dez. 2013.

DELPHI RH: **Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras—** Edição Confirmatória, 2011.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage Handbook of Qualitative Research.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DIAS, B. T.; ZARIFE, P. S. **De RH a Business Partner: relato de experiência do início da trajetória profissional.** Research, Society and Development, v. 10, n. 16, e284101623422, 2021.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. **The qualitative research interview.** Medical Education, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.

DONADONE, J. C. **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa.** Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, n. 2, p. 1-15, jun. 2003.

DONADONE, J. C. **Consultoria organizacional: uma análise da evolução das práticas de consultoria e o mercado de consultoria organizacional no Brasil.** 2003.

GASPARETTO, L. E. **Consultoria interna externa: ênfase em recursos humanos.** São Paulo: Editora Phorte, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. T. **A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional.** Revista de Ciências da Administração. 2009, v. 11, p. 121-150.

GIRARDI, D.; LAPOLLI, M.; TOSTA, R. **Consultoria interna de RH: características, desafios e tendências.** 2009.

GODOY, A. S. et al; (Orgs.) HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2011.

GODOY, A. S.; MELLO, S. C. B.; SOUZA, R. A.; VIEIRA, M. M. R. **Gestão de pessoas em ambientes organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GREINNER, L.; METZGER, R. **Papéis dos consultores internos.** In: RENGEL, R. F. **Consultoria empresarial.** São Paulo: Atlas, 2002.

HAUSER, J. R.; KATZ, G. **Administração de desempenho e valores organizacionais.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998.

HSM MANAGEMENT. **Consultoria interna: ampliando a atuação do RH.** São Paulo: HSM Management, 2006.

HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. **Gestão estratégica de recursos humanos: um guia para a integração de práticas e políticas em organizações globais.** São Paulo: Saraiva, 2012.

Fonseca LA. **A área de recursos humanos como parceira do negócio.** 2012.

FONSECA, E. M. **Estratégias e gestão de recursos humanos no novo cenário organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

JOHRI, H. P.; COOPER, J. C.; PROKOPENKO, J. **Managing internal Consulting organizations: a new paradigm.** Advanced Management Journal, v. 63, n. 4, p. 4-10, Outono 1998. Disponível em: <www.proquest.com>. Acesso em: 27 ago. 2023.

JOHRI, P.; COOPER, C.; PROKOPENKO, J. **Consultoria interna e mudanças organizacionais.** Brasília: ILO, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance.** *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb, 1992.

KAPLAN, R. S. **Balanced Scorecard e os desafios da implementação.** São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KURPIUS, D.; ROBINSON, F. **Organizational consulting: a systems approach to business consulting.** 1978.

LACOMBE, B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional.** *Revista de Administração Eletrônica*, v. 48, n. 1. jan./mar, 2008.

LACOMBE, B. M. B. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A. **Creating a strategic human resources organization.** California: Stanford University Press, 2000.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão.** In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.* São Paulo: Atlas, 2009.

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

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha.** Porto Alegre. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000098516&loc=2006&l=a6594432a6dd346c>>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. **Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010.** *Revista de Administração de Organizações - RAE*, v. 53, n. 1, p. 35-45. São Paulo: FGV, jan/ fev, 2013.

MENEZES, T. R. ; ECARD, Tânia; ANDRADE A. R. **CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS:PROCESSO E CUIDADOS PARA A SUA**

IMPLANTAÇÃO. Universidade Estácio de Sá, 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Gerência de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia** . 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.xvii, 404p.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F.C. **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PRINCIPAIS PROCESSOS.** Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte ,2005, 55-69.kL

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias.** São Paulo: Editora Makron Books, 4º Edição, 1999.

ORLICKAS, E. **Consultoria organizacional: fundamentos e prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

POLI, E. S. S.; MAIA, L. R.; KURSTEN, M. W. ; ANDRADE, J. N. **Consultoria em Recursos Humanos: A Essencialidade do Consultor no Âmbito do Campo Organizacional e Produtivo das Empresas na Atualidade.** Rev. Psic. V.17, N. 68, p. 100-113, Outubro,2023.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?**. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RODRIGUES, D. G. A. **A AÇÃO DO BUSINESS PARTNER DA ORGANIZAÇÃO.** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Curitiba, 2015.

SILVA, D. R. **As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa.** DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 2, n. 2, p. 169-185, set. 2013.

SILVA, Leandro da Costa. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico.** **Caderno de pesquisas em administração,** São Paulo, Brasil, v. 10, n.4, out/dez,2003.

SILVA, M. P.; CARVALHO, T. C. **Recursos humanos e gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2015.

SILVEIRA, R. C.; MAESTRO FILHO, D. **Estratégias organizacionais e competitividade: a influência da cultura japonesa no Brasil.** 2013.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. **Agregando valor**

competitivo de Fora para Dentro – competências globais do RH. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, J.; NYMAR, M. **A transformação do RH – construindo os recursos humanos de fora para dentro.** Brookman, 2011.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. **Seis competências para o futuro da área de recursos humanos – RH de dentro para Fora.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Editora Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos como parceiro estratégico.** São Paulo: Atlas, 1998.

VALOR ECONÔMICO. **Consultoria interna ganha força nas empresas brasileiras.** São Paulo: Valor Econômico, 2012.

VENTURA, A.; LEITE, J. D. **Competitividade e inovação no ambiente empresarial: análise e perspectivas.** 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VOCÊS/A. **O papel estratégico da consultoria interna nas organizações.** São Paulo: Vocês/A, 2013.

WALKER, J. W. **A integração estratégica de recursos humanos.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 1980.

WALTON, R. E. **Desenvolvimento estratégico de recursos humanos.** São Paulo: Pearson, 1999.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 179p.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS

1. Trajetória ao Cargo de Consultor Interno
Idade.
Qual é o nome do seu cargo como está escrito na CLT?
Qual a sua formação de ensino superior?
Possui Pós-Graduação, MBA ou mestrado?
Com quantos anos ingressou na área de RH? Já era formado no ensino superior?
Quanto tempo de experiência com RH tinha quando se tornou Consultor Interno?
Há quantos anos já trabalha neste cargo?
Quais competências comportamentais que você acredita terem sido cruciais para o seu crescimento até se tornar Consultor Interno?
Houveram outros aspectos na sua trajetória que fizeram isso ser possível? Porquê acredita que foram importantes?
2. Atuação como Consultor Interno
Qual a sua faixa salarial hoje?
Como é a sua atuação na empresa?
Qual é a estratégia da empresa em que trabalha? Como por exemplo, os setores internos e o ambiente externo da organização.
Como o setor de RH atua na empresa?
Na sua percepção, qual a importância do seu papel para você hoje na organização? E a importância dele para a empresa?
Como você percebe a valorização do seu papel como consultor interno? E como a empresa percebe?
Como é a sua participação no negócio? E para a empresa, o que significa ter esse cargo?
Como você se informa sobre as principais metas da organização? Qual sua contribuição como BP nessas metas?
Como é a sua participação nas tomadas de decisão do setor em que atua como BP? Com que frequência você participa?
Você participa com frequência de reuniões estratégicas? Quais estratégias você já trouxe para a organização?
Qual é a sua relação para negociar com a chefia o que você precisa?
Qual a integração entre você e os gestores de linha?
Com quais níveis hierárquicos você se relaciona dentro da organização?
Quais os maiores desafios já vivenciados por você durante essa trajetória?
Quais são os subsistemas de RH que você conhece com profundidade? Como aplicar esses conhecimentos com o setor?

3. Resultados trazidos pela atuação do Consultor Interno

Quais são as soluções trazidas através da sua atuação? De que forma elas agregam valor na organização?