

# **CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS: PROCESSO E CUIDADOS PARA A SUA IMPLANTAÇÃO**

**Taís Rodrigues Menezes**

Bacharel em Administração pela Universidade Estácio de Sá

**Tânia Ecard**

Professora do Curso de Administração da Universidade Estácio de Sá

**Antonio Rodrigues de Andrade**

Administrador, Mestre em Ciência da Informação – IBICT/UFRJ, Doutor em Engenharia de Transportes - COPPE/UFRJ. Professor do Curso de Administração da Universidade Estácio de Sá.

## **RESUMO**

O presente artigo aborda uma análise sobre a Consultoria Interna de Recursos Humanos (CIRH), a qual tem assumido papel importante nas áreas meio, como atividade de cunho mais intelectual e de apoio à gestão. O texto pretende pontuar as oportunidades provenientes da adoção do modelo de CIRH para as empresas quanto à sua implantação, bem como seu processo, conceitos, objetivos, necessidades para implantação, além de tratar, também, do perfil do Consultor Interno de RH e de suas competências. A pesquisa, quanto aos objetivos a que se propõe, é do tipo qualitativo e, quanto aos procedimentos, do tipo bibliográfico.

Palavras-chave: Consultoria Interna de Recursos Humanos. Recursos Humanos. Administração. Consultor Interno.

## **ABSTRACT**

The present article is about Internal Human Resources Consulting that has been assuming an important role at this type of environment, as most intellectual embossing and management support. The text intends to punctuate the opportunities provided by adoption of this model for companies about its deployment, as about process, conception, goals, needs for deployment, besides Internal Consultant profile and his competences. The research, in terms of proposal, is qualitative and, in terms of procedure, bibliographic.

Keywords: Internal Human Resources Consulting. Human Resources. Administration. Internal Consultant.

## **1. INTRODUÇÃO**

Quando o termo consultoria é empregado, tem-se a idéia de que sua utilização é recente, contudo a atividade de consultoria é desenvolvida há algum tempo e vem ganhado espaço tanto através de empresas que se constituem para esse fim, como por profissionais autônomos e na, na última década do século passado, conquistou seu espaço nas empresas sendo desenvolvida internamente. A evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e presencial, principalmenete, na gestão de pessoas ( COSTA LEITE *et al*, 2000;crocco, 2005).

O processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos proporciona uma série de vantagens para as organizações que dela se utilizam. A Consultoria Interna

visa à inovação e a introdução de melhorias para a organização através do levantamento das necessidades do cliente interno, da identificação de soluções e da sugestão de ações.

Este trabalho examina quais benefícios/oportunidades a implantação de Consultoria Interna de Recursos Humanos traz para as organizações, bem como o seu processo de implementação e a abordagem do perfil do Consultor Interno como facilitador na busca de soluções para os problemas organizacionais.

Trata-se de um tema atual e importante, considerando a força que vem conseguindo como uma alternativa para as organizações, no sentido de detectar os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos.

Além da introdução, a seguir é apresentado o processo de consultoria onde é abordado o desenvolvimento da atividade de prestação de serviços de consultoria, a consultoria interna de Recursos Humanos que procura destacar a atuação da consultoria, notadamente interna, em recursos humanos, a implementação da consultoria de RH abordando os principais aspectos para a sua implantação, o consultor interno que destaca o perfil necessário para a atuação de na área de RH e conclui destacando os benefícios que esta forma de atuação pode oferecer para as Organizações.

## **2. O PROCESSO DE CONSULTORIA E A CONSULTORIA INTERNA DE RH**

Segundo ORLICKAS (2001) a consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema para um determinado cliente. Já na opinião de KUBR (1986), Consultoria é o serviço prestado por pessoa ou grupo de pessoas independente e qualificadas para a identificação e investigação de problemas de forma a recomendar a ação adequada a proporcionar auxílio na implantação dessas recomendações.

Como visto desenvolve, implanta e viabiliza um projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente, depois de ser realizado um diagnóstico para levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações.

A implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos possui como principal objetivo 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, o que reduz o ciclo de tempo do serviço prestado.

Outro objetivo importante da Consultoria Interna de Recursos Humanos é antecipar tendências de RH e ter sua atuação de acordo com suas estratégias e com as da organização. A Consultoria Interna de Recursos Humanos detecta os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as

informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos.

### 3. A IMPLANTAÇÃO DE CONSULTORIA INTERNA DE RH

O processo de Consultoria Interna de RH pode ser definido quanto ao grau de aprofundamento que será empreendido. A expectativa manifestada sobre o tipo de atendimento desejado pode não estar clara ou não ser compreendida no momento em que o cliente solicita ao consultor interno que contribua com a realização de um trabalho de consultoria em sua área. É possível delinear dois tipos de amplitude de atuação, são eles: Consultoria vital – Instaurada com o objetivo de modificar conjunturas abrangentes e de importância estratégica. O alcance de resultados positivos é essencial para a evolução ou mesmo a sobrevivência da área ou organização e consultoria focal – Implementada com o intuito de sanar ocorrências específicas de caráter aparente e pouco profundo, salientadas pelo cliente como significativas, porém não vitais (ELTZ E VEIT, 1999).

Com base em ORLICKAS (2001), alguns pontos importantes para a implantação de um processo de Consultoria Interna:

1. **Executando um *Benchmark*:** É um processo positivo e ativo para alterar os procedimentos da organização de uma forma estruturada e obter um melhor desempenho. Pode ser realizado através de visitas técnicas às empresas como também freqüentando grupos informais de RH, porém, sem deixar de lado o cuidado de se analisar o que pode e o que não pode ser adaptado às necessidades de sua empresa.
2. **Conscientização de todos:** Os colaboradores, em geral, precisam receber todas as informações referentes à necessidade, ao objetivo e às conseqüências do processo de implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos. É absolutamente imprescindível para o seu sucesso. Quando todos os colaboradores estiverem conscientes de que esse trabalho tem por finalidade colaborar com eles próprios, aproximá-los e melhor atendê-los, todas as outras fases acontecerão naturalmente, com facilidade. Essa conscientização pode ser realizada mediante *workshops*, ou seja, treinamentos em grupo de acordo com a técnica dominada pelo instrutor, ou seminários e, é nesse momento inicial, que podemos notar os possíveis resistentes ao processo. Cabe ressaltar que a aceitação e o envolvimento do novo modelo não acontecerão de imediato, e terão que ser realizados muitos *workshops* e seminários para tal, entendendo-se que essa preocupação de conscientizar a todos deve ser contínua.
3. **Desburocratização e Racionalização:** Uma das formas de eliminar os dificultadores da implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos é desburocratizar e racionalizar os processos de administração de pessoal como, por exemplo, folha de pagamento e controles legal-jurídicos. A terceirização das funções-meio da Área de Recursos Humanos está

crescendo cada vez mais porque a desburocratização está atrelada à inovação dos sistemas, composta pela criação de um banco de dados e pelo investimento em *softwares* e *hardwares*. Tarefas como controle de ponto, por exemplo, podem ser informatizadas.

4. **Políticas de RH bem definidas:** Consultar o RH corporativo a todo instante prejudica o trabalho do consultor. Logo, é extremamente importante que a organização possua suas políticas bem definidas porque, dessa maneira, ele consegue trabalhar sem muitas interferências, administrando apenas exceções.
5. **Aplicação da técnica do *Job Rotation*:** Com a finalidade de evitar que o Consultor perca a sua identidade funcional e, ao mesmo tempo, enriqueça a sua atuação conhecendo outras áreas da organização, o *Job Rotation* deve ser aplicado. Ele consiste na rotatividade dos Consultores Internos pelos diversos setores da empresa.
6. **Sustentação administrativa e funcional:** O Consultor possui como principal função planejar a solução das questões e nelas atuar estrategicamente. Portanto, é fundamental que a empresa possua sustentação, como sistemas informatizados e apoio logístico de analistas e auxiliares para colaborar com os trabalhos dos Consultores.
7. **Capacitação de cada profissional de RH:** As empresas estão exigindo, cada vez mais, profissionais com perfil generalista. Essa multifuncionalidade consiste no profissional que, ao mesmo tempo, conhece os processos de seleção, treinamento e benefícios e projetos de remuneração, incluindo programas de estatística para efetuar pesquisas salariais. Este treinamento pode ser realizado participando de grupos de estudos e conhecendo a realidade de outras empresas. A maioria das empresas realiza essa etapa internamente, com trocas de experiências entre colegas. Ao contrário do que muitos pensam somente isso não torna a empresa atuante no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.
8. **Definição do papel do consultor interno:** Para que a implantação do processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos tenha sucesso, é necessário, logo de imediato, definir o novo papel do Consultor Interno, para evitar distorções no futuro. Deve ficar claro que sua função é de assessoramento estratégico aos clientes internos, colaborando, acompanhando na solução de problemas e nas tendências de RH, participando em processos determinados de seu cliente, assessorando as áreas no levantamento de necessidades de treinamento, assim como colaborar na identificação de novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos, salários, benefícios, entre outros. O Consultor também tem como papel, em algumas empresas, o contato com todos os colaboradores buscando ouvi-los em suas necessidades. Gerentes de Linha como gestores de seus recursos humanos: Esse é um dos pontos mais importantes do processo. Nele, a administração de faltas, atrasos,

admissões e demissões passam a ser de responsabilidade dos Gerentes de Linha. Tornar a área de recursos humanos uma *Business Unit*. Esse processo dinamiza os planos de RH para que eles possam caminhar junto com o negócio-fim da organização, pois torna a Área de RH uma unidade de negócio, como todas as demais áreas da empresa.

9. **Revisões e Avaliações:** Para a empresa adequar as novas situações vividas à sua realidade, elas necessitam realizar constantes revisões e reavaliações do processo para corrigi-lo e aperfeiçoá-lo, pois o que pode ser favorável à empresa hoje, pode não ser amanhã.

É importante ressaltar as resistências à implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos. Os seres humanos, na maioria das vezes, sentem-se inseguros e ansiosos quando encaram um processo de mudança. Isso também se aplica ao processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos e é previsível, natural. É fundamental possuir sensibilidade para identificar essas emoções, compreendê-las e encará-las como parte do processo normal apoiando o cliente interno quando ele se expressar. Pessoas com um perfil conservador são as que apresentam resistências em maior grau, são os dificultadores do processo. O consultor de identificá-los e administrá-los e a empresa deve capacitar seus consultores para tal, minimizando o insucesso do processo.

Quando o clima inadequado se instala na empresa é porque nem sempre os gerentes conseguem lidar com mudanças de forma natural e acabam transmitindo sua insegurança aos outros. Isso gera uma ótica de pessimismo em relação às mudanças, pois os profissionais, com medo de errar, não tomam decisões, evidenciando as resistências. Resistir, na realidade, é ter receio de perder o controle, o poder e a segurança. É um processo emocional e por trás dele estão sentimentos. Administrar a resistência é um grande desafio a ser vencido para o sucesso da implantação de Consultoria Interna de Recursos Humanos. Deve-se entender que ela não é uma adversária a ser derrubada e que se for considerada como tal, somente se intensificará. Algumas empresas, a fim de minimizar as resistências, têm realizado *workshops* de conscientização e palestras informativas de maneira constante.

Pode acontecer que um cliente interno não concorda com a função de administrar seus próprios recursos humanos porque acredita que essa função é da Área de RH (OLIVEIRA, 2006). Mostrando o objetivo do trabalho e salientando que ele conhece melhor que ninguém seus colaboradores é uma boa forma de quebrar esse quadro. Em algumas ocasiões, pode ser necessário a implementação do processo de Consultoria Interna da alta cúpula da empresa. Porém, isso prejudica sua qualidade, podendo gerar falta de comprometimento de todos (consultor, cliente e colaboradores) nos futuros trabalhos. Isso deve ser realizado junto à alta direção.

#### **4. CONSULTOR INTERNO DE RECURSOS HUMANOS**

Não podemos deixar de falar sobre o perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos. Trata-se de um colaborador da empresa. Porém, há modelos

diversificados de sua atuação. Ele deve possuir uma filosofia própria, atuar de maneira personalizada, ou seja, obter uma forma específica de atuação desde que em consonância com os princípios de sua área. O consultor exerce o autêntico papel de agregar valor ao trabalho juntamente com a justificativa de sua existência no contexto organizacional, no momento em que ajuda o cliente interno, principalmente no desenvolvimento e na avaliação de ações que objetivam solucionar os problemas da área sob sua gestão.

Até então, esse profissional ocupava cargos como analista de recursos humanos, supervisor de seleção/treinamento ou gerência de recursos humanos. Ele aplicava testes psicológicos, conduzia entrevistas seletivas, efetuava levantamentos e diagnósticos de treinamento, ministrava cursos e outras ações. Apresentava, ainda, uma atuação especializada, o que dificultava seu trabalho. Hoje, ele adquiriu a multifuncionalidade, tendo sua atuação extremamente fortalecida e ampliada.

Atividades como adaptar os produtos de RH às necessidades dos colaboradores, propor soluções para eventuais conflitos, estabelecer metas de RH para a área, planejar a carreira e os benefícios oferecidos, identificar necessidades de treinamento, também são compartilhadas entre o Consultor Interno e o cliente interno. Quando o Consultor Interno de RH desenvolve projeto junto ao RH corporativo, ele atua reavaliando a missão e as políticas de RH ao mesmo tempo em que elabora e acompanha pesquisa de opinião sobre os produtos de RH que a empresa oferece. O Consultor Interno atua de forma diferenciada quando sua ação está voltada para a orientação sobre como conduzir todos os processos de RH. Ele instrui seu cliente interno quanto às técnicas de entrevistas, a forma de elaborar diagnósticos de treinamento, a maneira como admitir, a forma mais adequada de ministrar cursos (ORLICKAS, 2001).

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.

O Consultor Interno possui como principal papel o de oferecer ao seu cliente interno o melhor serviço, com qualidade e dentro de suas reais necessidades. Porém, para alcançar esse objetivo, ele precisa ter ou desenvolver competências, tais como (ORLICKAS, 2001):

1. **Ser multidisciplinar:** Essa característica é uma exigência nos processos seletivos porque há necessidade de se exterminarem as soluções isoladas e departamentalizadas e de se possuir um único profissional para interagir com o cliente. Porém, cabe ressaltar que o Consultor Interno atua sempre como facilitador, não cabendo a ele a decisão final. Essa é uma tarefa do cliente interno. Eltz e Veit (1999) concordam com Orlickas quando afirmam que o profissional que busca solidificar-se no segmento da Consultoria deve possuir atuação diversificada e visão generalista. É fundamental definir as áreas de conhecimento que darão sustentação ao seu trabalho quando todos os pontos a serem abordados com o cliente são esboçados, bem como as

etapas do trabalho a serem desenvolvidas, voltadas para a obtenção de resultados. Desde o contato inicial os limites das ramificações em que o consultor interno atua devem ser especificados e rememorados em cada retrocesso de comportamento.

2. **Ter como principal função a de facilitador da transição interna:** O consultor Interno facilita a realização de mudanças dentro de um determinado processo, garantindo a sua qualidade, ao mesmo tempo em que ele assessora seu cliente interno.
3. **Ter comprometimento em relação aos resultados da empresa:** Para atingir os objetivos propostos de forma eficaz o Consultor Interno precisa demonstrar ao seu cliente o quanto inteirado ele está com o resultado do trabalho a fim de evitar questionamentos infundáveis.
1. **Manter-se atualizado:** Atualizar-se quanto aos acontecimentos mundiais e às mudanças das situações, tanto internas quanto externas à empresa para a qual presta serviços é conquistar sua interatividade.
2. **Demonstrar isenção e racionalidade:** O Consultor Interno deve ser capaz de analisar o contexto das situações de maneira neutra, se sentido livre, sem envolver-se demais com os problemas surgidos.
3. **Ser um profissional negociador:** Quase que em tempo integral o Consultor Interno estará negociando, ou seja, buscando a aceitação de idéias, propósitos e interesses pelos resultados e, para tanto, ele deve possuir um perfil negociador por excelência.
4. **Enfatizar as pessoas:** Acreditar que o maior ativo das empresas é o ser humano, colocando ênfase nele, é essencial. Abrir espaço para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, assegurando a sua participação intensa no processo também é muito importante.
5. **Estar disposto a assumir riscos:** A habilidade para lidar com certo grau de risco é uma das exigências da atuação como Consultor Interno. O mesmo deve ter ciência do risco que implica o “fazer acontecer”. Saber administrar um possível fracasso em um processo, aprendendo a lidar com a frustração também é muito importante, porém sempre tendo em mente que os erros são fonte de aprendizado e que só erra quem está em constante experimento.
6. **Pensar de Forma Estratégica:** O pensamento estratégico tem como base o raciocínio e a lógica estratégicos. Esse tipo de raciocínio é conquistado ao longo do tempo, com autotreinamento e pressupõe o sexto sentido por parte do Consultor Interno.
7. **Possuir facilidade de dialogar e se relacionar:** Estar sempre predisposto ao diálogo torna mais nobre o trabalho do Consultor Interno. Ouvir as opiniões do outro proporciona assertividade.

8. **Administrar com sabedoria as resistências:** Um dos maiores desafios para o bom desempenho do papel do Consultor Interno é a habilidade em fazer com que a pessoa resistente traduza seus sentimentos em palavras. Ele precisa tentar minimizar reações defensivas, assim como rejeições e medos. Mudanças organizacionais, em geral, provocam algum grau de resistência, podendo ser oriundo da postura calcada em comportamentos arraigados ou até mesmo da insegurança característica da indefinição de novos horizontes. O consultor interno deve ser perspicaz a fim de perceber onde estão centrados os focos de resistências nos processos de melhoria, sua amplitude e a intensidade com que ocorrem. Para erradicar a hesitação e estimular a assunção de riscos a identificação desses focos direciona as ações corretivas a serem propostas pelo consultor interno.
9. **Reconhecer suas próprias limitações para gerar credibilidade:** Quando o consultor se encontra na posição de persuadir seu cliente a implantar idéias ou melhorias nos processos por ele conduzidos, a sua auto-suficiência é uma característica positiva. Porém, se o mesmo percebe que não possui condições de atender a todas as necessidades emergentes e passa a demonstrar uma postura de adiamento das resoluções na expectativa de resolver a questão ao longo do tempo, a auto-suficiência torna-se uma característica negativa. O consultor deve ser humilde e reconhecer a necessidade de contribuição específica por parte de outro especialista para evitar a lentidão na resolução de problemas e um comportamento imaturo por parte dele mesmo, o que ocasionaria descrédito como profissional.

## 6 COMENTÁRIOS FINAIS

Algumas empresas começaram a perceber que são constituídas basicamente de pessoas, mas estas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas. Perceberam, também, que os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de mais nada, conquistar as pessoas que cuidam deles. Colocando os colaboradores em primeiro lugar, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar, é uma ação de causa e efeito. Muitas organizações que procuram encantar o cliente, em primeiro lugar, motivam e encantam seus colaboradores, e o restante ficará por conta deles, pois sem a valorização do indivíduo, não se pode garantir o bom andamento das empresas no futuro. As organizações que se derem conta disso e se voltarem para seus colaboradores, serão, hoje, as mais bem sucedidas do mercado (ANDRADE, 1999; ANDRADE, 2007).

Os conhecimentos técnicos, a isenção e o distanciamento com que um consultor pode enfrentar os problemas de uma empresa contribuem para superar situações difíceis de melhorar os resultados das organizações clientes. A qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, à prática e à experiência na execução e condução de processos. Só assim teremos consultores no exercício efetivo de suas atividades.

Cabem destacar alguns aspectos a serem considerados quando da implantação da consultoria interna nas organizações. Considerar que no nível organizacional, a consultoria deve subordinar-se diretamente à alta administração; nos setores - alvo da prática da consultoria interna podem ser: recursos humanos, qualidade, marketing, informática e finanças; o profissional deve receber treinamento específico para a função, mas deve possuir algumas características que favorecerão esse treinamento, como, por exemplo: espírito de liderança, facilidade de comunicação, bom relacionamento e trânsito nos vários escalões da organização; o consultor interno pode vir de qualquer área da organização, mas é fundamental possuir vivência que lhe forneça um bom nível de conhecimento de todas as operações realizadas pela e na empresa; a organização deve estar aberta à mudança e facilitar a atuação dos consultores internos de forma a não deixar que críticas comentários e recomendações sejam encarados negativamente por alguns. E, deve, ainda, evitar que o comprometimento do consultor iniba a sua atuação.

Convém mencionar, ainda, a importância da relação entre consultor e cliente nos casos da contratação de consultores individuais ou, até mesmo, de empresas de consultoria. É importante que o início dessa relação seja desenvolvido com um contrato não apenas de trabalho, mas, também, psicológico quanto a aceitação do processo a ser iniciado. Deve-se estabelecer com clareza o que será entregue como resultado do trabalho, esclarecidas as dúvidas que possam haver e eliminar as expectativas de ambas as partes, mantendo-se um diálogo aberto e transparente entre todos os envolvidos. O desenvolvimento do projeto deve ser participativo e de intensa colaboração entre todos os componentes da equipe, principalmente dos colaboradores da organização-cliente, cabendo ao consultor apresentar com antecedência as ações e resultados esperados; e, cabendo à empresa assessorada o fornecimento de todas as condições para a sua realização.

O objetivo que impulsiona as empresas a recorrerem aos serviços de consultoria é a procura de melhoria do desempenho da organização como um todo ou de forma específica (IANNINI, 1996) e, que atualmente, as empresas encontram na prática da consultoria interna alternativa para a busca contínua de transformações visando o crescimento da competitividade.

Por fim, a Consultoria Interna não é só um método de trabalho e, sim, uma maneira de atuar repleta de ambigüidade. De um lado está o consultor, aquele que possui o conhecimento técnico ou especializado necessário para a devida gestão, porém ele não pode decidir sobre a mesma; do outro está o cliente, que desfruta o poder da decisão, entretanto não possui o conhecimento e a isenção necessários à manutenção de uma visão eficaz. Apenas a cumplicidade entre o consultor e o cliente é capaz de contribuir para o processo eficiente de desenvolvimento organizacional.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, A. R. (2007). Consultores e Consultoria: o que fazer para essa relação dar certo. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, v.1, p. 7-9.

ANDRADE, A. R. (1999) Santo de Casa também faz Milagre: consultoria Interna ajuda a melhorar a Organização. *Administração e Negócios*. Ano XII, n. 22, p. 466 -467.

CROCCO, L.; GTTTMANN, ERIK. (2005) *Consultoria Empresarial*; Rio de Janeiro: Saraiva.

ELTZ, F.; VEIT, M. (1999) *Consultoria Interna*. Salvador: Casa da Qualidade.

COSTA LEITE, L. A. M.; CARVALHO, I, V.; OLIVEIRA, J. L. C. R. ; ROHM, R. H. D. (2005) *Consultoria em gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.

IANNINI, P. P. (1996). *Consultor & Cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional*. Rio de Janeiro: UFF, 1996.

KUBR, M. (1986) *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara.

OLIVEIRA, D. P. R. (2006). *Manual de Consultoria Empresarial*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

ORLICKAS, E. (2001). *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. 4 ed. São Paulo: Futura.