



DOI: 10.14295/idonline.v17i68.3846

Comment

Consultoria em Recursos Humanos: A Essencialidade do Consultor no Âmbito do Campo Organizacional e Produtivo das Empresas na Atualidade

*Ennirvâne Sirqueira de Souza Poli¹; Lorhanna Ribeiro Maia²;
Marcomano Wallace Kursten³; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade⁴*

Resumo: O presente artigo faz uma abordagem relativa a respeito da importância efetiva concernente a consultoria no âmbito dos Recursos Humanos, que dentro dessa perspectiva tem exercido um papel essencial nas áreas referentes à administração. Este estudo primou por pontuar as oportunidades provenientes da adoção do modelo de CIRH (Consultoria Interna de Recursos Humanos), sendo assim envolve a análise nas empresas quanto à sua implantação, assim como o processo ali desenvolvido, conceitos, objetivos, necessidades para que ocorra a efetiva implantação, além de discorrer ainda, sobre o perfil do Consultor Interno de RH assim como suas habilidades e competências. A pesquisa é de cunho qualitativo e do tipo bibliográfico. Os resultados demonstram que a atuação do consultor é essencial para detectar problemas, implantar métodos em termos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, assim como fazer a avaliação dos resultados para se chegar ao alto nível de eficiência em temas organizacionais.

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

¹ Graduanda em Administração pela Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão.
E-mail: ennirvanesirqueira@gmail.com.

² Graduanda em Administração pela Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão.
E-mail: lorhannamaia@hotmail.com.

³ Graduando em Administração pela Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão.
E-mail: marcomanokursten@hotmail.com.

⁴ Professora orientadora mestre em planejamento e desenvolvimento pessoal. ORCID: 0000-0002-6146-2167.
E-mail: jailzatomaz@uol.com.br

Human Resources Consulting: The Essentiality of the Consultant in the Scope of the Organizational and Productive Field of Companies Today

Abstract: This article takes a relative approach to the effective importance of consultancy in the field of Human Resources, which within this perspective has played an essential role in areas related to administration. This study excelled in highlighting the opportunities arising from the adoption of the CIRH (Internal Human Resources Consultancy) model, thus involving analysis in companies regarding its implementation, as well as the process developed there, concepts, objectives, needs for the implementation to occur. effective implementation, in addition to discussing the profile of the Internal HR Consultant as well as their skills and competencies. The research is qualitative and bibliographic in nature. The results demonstrate that the consultant's role is essential to detect problems, implement methods in terms of training and development of people, as well as evaluating results to reach a high level of efficiency in organizational terms.

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

Introdução

O termo Consultoria, conforme Crocco et al (2017), é de uso recente. No entanto, tem conquistado espaço tanto através de empresas que atuam nesse âmbito, geralmente com profissionais autônomos. Na década passada conseguiu maior espaço empresarial.

Na linha evolutiva, a prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações sendo a resposta empregada a necessidade de uma maior contribuição tanto dinâmica quanto presencial, com maior intensidade no âmbito relativo a gestão de pessoas.

Essa pesquisa é de base bibliográfica e, conforme Gil (2017, p. 60), “tem como principal técnica a leitura e como principal instrumento o fichamento bibliográfico”.

Dentro do que foi aventado, o processo de consultoria de recursos humanos tem a intenção de dar vazão a uma série de vantagens para as empresas que dela faz uso. A mesma tem por objetivos precípuos tanto a inovação, quanto a inclusão de melhorias para a organização. Inicia-se pelo levantamento das necessidades do cliente interno, da identificação de soluções e conclui-se com a sugestão de ações.

Esta pesquisa analisa os benefícios e as oportunidades que a implantação de Consultoria Interna de Recursos Humanos costuma trazer para as organizações, bem como sua

importância quanto a funcionalidade efetiva dessa área profissional, como parte da administração de empresas. Também, seu processo de implementação e a abordagem do perfil do Consultor Interno, como profissional dinamizador que facilita e oferta soluções para os problemas organizacionais.

Nesse sentido é nítido que o tema além de atual, é fundamentalmente importante, levando-se em consideração a representatividade que vem adquirindo. Emerge como uma alternativa para as organizações, no que diz respeito a detecção de interesses, assim como das necessidades do cliente interno. O empregado quando utiliza de forma eficiente as informações recebidas, passa a desenvolver estratégias mais adequadas para aprimorar produtos e ações na área de recursos humanos.

Portanto é claro o objetivo de detalhar o processo de consultoria e desenvolvimento da temática aqui exposta. Aborda-se o desenvolvimento da atividade de prestação de serviços de consultoria de Recursos Humanos que ambiciona destacar a atuação da mesma no âmbito da implementação da consultoria de Recursos Humanos (RH) e os benefícios que esta forma de atuação pode oferecer para as Organizações.

As Organizações e sua Intrínseca Relação com o Potencial Humano

Com o transcorrer do século XX, as diversas organizações passaram por períodos de desenvolvimento diferenciados com particularidades afins, ou seja, a Industrialização clássica de 1900 a 1950, destacada em medida singular pelo advento da Revolução industrial, seguida da Industrialização de cunho Neoclássica que segue a linha temporal que vai desde 1950 até aproximadamente 1990, tendo como características personalíssimas: maiores transações comerciais; ênfase nas relações humanas; competição acirrada entre as empresas e maior flexibilidade na estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2020).

A década de 1990 trouxe muitas inovações no campo da tecnologia, tais quais como: difusão da internet, sendo que a informação passou a circular com intensa rapidez, a era do conhecimento foi explicitada pelas transformações dentro da sociedade e no mundo dos relacionamentos assim como no âmbito da produtividade no campo do trabalho (AZZELLINI et al, 2019). Dentro dessa perspectiva os processos de ordem organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização (OLIVEIRA, 2020).

Nesse sentido a concretude da capacidade humana e seu potencial laboral surgem no mercado de trabalho, num momento de ampla globalização em termos mundiais, e nesse ensejo aparece como estratégia de competitividade entre as organizações (CHIAVENATO, 2020).

De acordo com o autor e dentro desse âmbito, é possível compreender que as capacidades humanas ressurgem e trazem nesse momento uma singular noção do real papel do indivíduo dentro da organização. Tendo esse fato em mente é possível inferir a valorização do talento humano dentro da perspectiva da gestão de pessoas, tal como se conhece na atualidade.

De acordo com Silva (2017), a qualificação dos profissionais é um aspecto estruturalmente essencial sendo assim, um fator primordial. A antiga visão era de que o setor de Recursos Humanos era apenas um departamento da empresa, engessado e de funcionamento mecânico, responsável pela parte de viés apenas burocrático (BRITO, et. al., 2020).

Na atualmente essa visão mudou, dando a esse setor uma valoração bem mais essencial dentro de cada empresa, pois é o responsável por logísticas que promovem o funcionamento efetivo da organização. Dessa forma, o RH passou a gerir o trabalho relativo a seleção, contratação e treinamento dos profissionais envolvidos no processo.

Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

No que tange ao surgimento da administração de recursos humanos (ARH), seu ponto inicial ocorreu nos Estados Unidos da América, em meados da década de em 1890, com o conseqüente aparecimento do primeiro Departamento de Administração de Pessoal. Mais especificamente *NCR Corporation*, devido ao surgimento da necessidade de controlar os custos relativos aos trabalhadores das diversas organizações.

Para Marras (2017) o RH teve seu ponto inicial com a explicitação da urgente necessidade de fazer a contabilização do quantitativo de entradas de empregados na empresa, sendo essencial fazer o controle, tanto das horas trabalhadas, como das faltas ao emprego e atrasos para efeito de descontos nos salários.

As transformações concernentes ao comportamento dos trabalhadores acontecem de uns para com os outros e, com a própria empresa. O aparecimento do sindicalismo enquanto movimento sistemático e as diversas mudanças nos Estados Unidos, ocorridas no período

conhecido como grande depressão, parecem preponderantes a efetivação de uma área específica quanto ao RH como campo de relevância dentro das empresas.

De acordo com Marras (2017), a ordem cronológica do RH, definida em fases concretas do perfil profissional aconteceram da seguinte maneira:

- Fase contábil: durou até a década de 1930 que teve a administração científica como precursora, entretanto, se ateu aos dados contábeis, registros de entrada e saída de pessoal para controle dos processos;
- Fase legal: da década de 1930 até 1950 houve o surgimento do chefe de pessoal que intermediava as relações entre empresa e empregado, período que, no Brasil, já vigorava a legislação trabalhista através da Consolidação das Leis do Trabalho instituída no Governo de Getúlio Vargas;
- Fase tecnicista: de 1950 a 1965 neste modelo o RH passa a ter o foco em treinamento, seleção, recrutamento, entre outros. Forte ascensão do Gerente de Relações Industriais;
- Fase administrativa ou sindicalista: de 1965 a 1985 esta fase foi marcada pelo fortalecimento dos sindicatos, o Gerente de Relações Industriais passa a ser Gerente de Recursos Humanos, as relações humanas, a valorização do indivíduo e da sociedade passa a vigorar em detrimento do caráter burocrático, técnico e legal, anteriormente evidenciados;
- Fase estratégica: de 1985 até 1990 esta fase caracterizou-se pelo surgimento dos planejamentos estratégicos nas organizações, estes planejamentos fizeram com que as diretorias passassem a criar ações a longo prazo tanto para as empresas quanto para os indivíduos.

Com o advento da fase estratégica, o campo de recursos humanos passou a gerir exponencialmente tarefas no âmbito da seleção. Que também foram denominadas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento, cargos e inclusive salários. Nesse sentido o profissional da área de recursos humanos inicia o alinhamento, daquilo que exerce, com os objetivos de cunho estratégico relativos a empresa que atende, tendo em vista as demandas do mercado de trabalho. Essas atitudes facilitam a flexibilização e posterior adaptação dos funcionários às mudanças, seja no setor organizacional ou ambiental (CHIAVENATO, 2021).

Aparece nessa perspectiva, uma intensa diferenciação entre as tradicionais e as novas organizações. Este novo quadro exige dessas, que correspondam às pressões e demandas por mudanças no ambiente organizacional das empresas, ensejando assim o desenvolvimento sistemático das habilidades e competências geradas no contexto dos treinamentos. Nesse âmbito, Marras (p. 253, 2017) defende que essa nova maneira de atuar em questões de recursos humanos, privilegia “a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Portanto, as transformações relativas ao campo da área de Recursos Humanos nas últimas décadas, têm desafiado o papel dos profissionais desse setor. Isso tem gerado como resultado a busca por um estilo de trabalho específico, no sentido de administrar as tarefas tradicionais e atender a expectativas futuras.

Segundo Sordi (2017) gerir a forma de trabalho relativo ao labor de cada indivíduo passou a ser um processo que impõe uma nova sistemática, que se faz à partir de novos requisitos. Os mesmos são aplicados à área de Recursos Humanos, englobando novas tecnologias digitais, sendo que, a abordagem de viés tradicional ainda predomina na maioria das organizações.

É desnecessário definir a profunda e essencial influência que as tecnologias digitais têm, sendo que proporcionaram transformações e direcionam mudanças na maneira como as pessoas se relacionam com o mundo. Nesse contexto as organizações precisaram redefinir diversas estratégias. Segundo Rigers e Serra (2017), “As empresas que se constituíram antes da internet precisam conscientizar-se de que muitos de seus pressupostos fundamentais devem ser atualizados” (p. 132).

Dissertar sobre gerenciamento estratégico de recursos humanos, é discutir a respeito de uma reformulação quanto a cargos, organização e salários. Ante o exposto, a empresa precisa abrir espaço para a elaboração de planos de carreira, tendo como foco o indivíduo, ou seja, o trabalhador. Dessa forma, a valoração é dada ao funcionário em detrimento do cargo ou função que ocuparia. O foco será, proporcionar maior flexibilização para alocação dos diversos funcionários e talentos, em projetos viáveis que os valorizem. (ANTONIOLLI, 2020).

O Processo de Consultoria e a Consultoria Interna de RH

De acordo com Crocco et al (2017), a consultoria é conceitualmente a oferta abrangente de prestação de serviço com função específica. De forma geral é realizada por um profissional com qualificação e arcabouço amplo de conhecimentos que atendam a determinado cliente.

Nesse âmbito é possível compreender que se trata de um serviço desenvolvido por profissionais com características como independência e autonomia para investigar problemas e capacidade de apontar soluções para resolução dos mesmos.

Dentro do que foi dito desenvolve, implanta e viabiliza um projeto concernente às necessidades singulares de cada cliente que busca a consultoria. Num primeiro momento desenvolve um diagnóstico para verificação das reais necessidades da empresa e, para se identificar soluções e recomendar ações. Nesses termos, o fator humano tem essencial importância como definem Carvalho e Rua (2017, p. 24) “as pessoas começam a ser consideradas como um recurso que deve ser otimizado e utilizado de forma eficiente”.

A implantação do processo de Consultoria de Recursos Humanos possui como base a descentralização tanto de informações quanto de tarefas ligadas a organização em foco. Oferta-se assim ao cliente interno, além de um atendimento qualificado, também uma dimensão exata das reais necessidades do trabalho ali prestado (MARRAS, 2017).

Ainda nesse âmbito é importante considerar um outro objetivo essencial em termos de consultoria de recursos humanos. Trazer uma antecipação de tendências concernentes a RH e ter sua atuação de acordo com as estratégias da organização. A Consultoria, no que tange aos Recursos Humanos, identifica os interesses e as necessidades do cliente empregando de forma eficaz as informações obtidas, para desenvolver uma gama estratégica de cunho global, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos (MERCADO, 2019).

Consultoria Interna em RH, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Tendo em foco os inúmeros desafios pautados no cotidiano, as organizações tem enfrentado grandes transformações. O processo de Gestão de Pessoas cresce de forma progressiva, abrindo caminho para que o profissional de RH atue como consultor. Efetiva-se pois, uma dinâmica capaz de ocasionar mudanças, catalisando a energia, o talento, a engenhosidade e o conhecimento dos funcionários, melhorando e ampliando a estruturação

organizacional, bem como a qualidade nos serviços em termos de agilidade e melhoria na execução dos serviços (KANAANE,2018).

Neste âmbito Abel (2017), define que as transformações relativas aos processos e sistemas realizadas pelos executores das atividades no ambiente organizacional, ou seja, dentro das empresas consistem na evolução em termos de tecnologia, tal qual no que diz respeito ao foco na qualidade fatores que ampliaram a importância da Consultoria na área de RH, engrandecendo assim a atuação desse profissional e valorando as ações estratégicas para o desenvolvimento organizacional.

Dentro do que foi analisado é importante especificar que a Consultoria Interna de Recursos Humanos é responsável pela melhora no atendimento direto ao cliente interno, além de fornecer informações essenciais no trato a gestão organizacional. Nesse sentido é responsável por facilitar e dinamizar a comunicação organizacional, para assim prever acontecimentos através das tendências do mercado e antever soluções e movimentações efetivas, para dar o suporte eficaz aos campos responsáveis pela gestão para assim atingir os objetivos e resultados fixados e promover um treinamento efetivo e desenvolvimento em termos de pessoal (CAMILO, 2018).

Para além do que foi explanado, a Consultoria Interna em Recursos Humanos é sem dúvida uma alternativa que tem possibilitado a ampliação do crescimento organizacional em questões substanciais, pois, procura responder com eficaz precisão às demandas que nascem dentro das empresas. Mescla assim valores provindos do conhecimento em níveis profundos referentes aos problemas da empresa (MADRUGA, 2017).

Nesse sentido contribui para que ocorra a produtividade e o sucesso da empresa, tendo como objetivo os negócios, e a consequente aprendizagem no trato ao desenvolvimento organizacional (Madruga, 2017). Desta maneira, tal serviço em termos de Consultoria em Recursos Humanos faz uso do treinamento empresarial para atingir as metas dentre essas estão a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional.

O treinamento no que tange ao campo empresarial pode ser compreendido como um processo que dar aos indivíduos ferramentas capazes de promover o desenvolvimento de aspectos como: conhecimentos, habilidades e atitudes para melhor desempenhar suas funções profissionais (CHIAVENATO,2021).

É possível nesse nível entender que se constitui em um processo educacional, sendo que prima pela formação e preparação de pessoal para o desempenho de cargos dentro de um plano de carreira de cada empresa.

De acordo com Pereira (2017) o treinamento que visa a preparação dos funcionários dentro de um processo educacional, pode ocorrer pela difusão de conhecimentos e informações que tenham como objetivo qualificação para cargo específico ou sobre a organização e o conjunto de assuntos que se relacionem a mesma, como produtos e serviços, regras, regulamentos e sua missão dentro do campo de atuação dentre outros.

Há de se especificar ainda que segundo o autor citado acima, que há dentro desse treinamento a objetivação do desenvolvimento de habilidades e competências na utilização de equipamentos, assim como em termos de preenchimento de formulários, na execução de cálculos, dentre outros. Desenvolver as atitudes afirmativas afastando hábitos e procedimentos negativos no campo relacional para facilitar e melhorar o ambiente operacional das empresas e gerar melhor produtividade, desenvolvendo boa convivência entre chefia, gerencia e funcionários em geral.

Para Chiavenato (2021) o treinamento se estrutura em fases que se iniciam na definição das necessidades sejam relacionadas à baixa produtividade do pessoal ou da qualidade funcional do trabalho ali exercido, capacidade comunicativa sem eficácia, alto percentual de erros, incidência exacerbada de acidente no contexto do trabalho, estragos em máquinas e equipamentos por uso individual ou coletivo negativo, problemas de relacionamento entre as pessoas.

Sendo que conseqüentemente assim que são determinadas as necessidades, ocorre a sistematização do programa que visa o treinamento, assim como execução e, de modo posterior, a avaliação dos resultados.

Segundo Komm (2021), um treinamento de eficácia num âmbito dealcance de seus objetivos tem a figura do Consultor Interno de RH uma essencial importância, pois é ele quem indica a técnica de melhor especificação e treinamento, sendo que as mais comuns são as aulas expositivas que englobam recursos audiovisuais, palestras, demonstrações, exposições que ensinam e tragam praticidade com técnicas aplicáveis no ambiente de trabalho.

Tais técnicas são utilizadas quando houver necessidade de transmissão de conceitos, conhecimentos teóricos e funcionalidades qualificativas para o bom funcionamento do trabalho. A função do consultor é de fundamental importância na perspectiva de que é uma

atividade laborativa que coordena as demais, dando norte a algumas outras, corrigindo e direcionando todo o entorno do ambiente corporativo (OLIVEIRA, 2020).

Nesse sentido são utilizadas noções de como operar máquinas e equipamentos, leitura de material indicados como estudo prévio com informações que vão desde o maquinário até o plano de carreira de cada cargo, aplicação de testes de aprendizagem dentre outros que inclusive incluem a dramatização que é baseada no faz de conta, ideal para cargos que exigem contato com pessoas, sendo uma junção de técnicas que conduzem o trabalhador ao conhecimento essencial para laborar de forma eficaz (SILVA, 2019).

O ponto preponderante é para que a sistemática do programa de treinamento se torne efetivo e eficaz, está na obtenção da melhoria em termos de eficiência nos serviços ali desenvolvidos. Alguns aspectos que comprovam essa questão são a obtenção de melhores resultados, a qualidade de vida no trabalho, elevada produtividade com alto nível de nivelamento qualitativo de serviços com status em inovação ofertados ao mercado, maior competitividade organizacional.

Dessa maneira, cabe ao Consultor Interno de Recursos Humanos fazer avaliações sobre os resultados assim como determinar a verificação de quais as fases do treinamento não tiveram o devido sucesso, tendo, portanto, que sistematizá-las para trazer uma nova programação que traga efetivo resultado no âmbito da empresa em que o trabalho está sendo desenvolvido (SILVA, 2017).

Chiavenato (2020) define que para além de se observar e fazer análise de métodos do treinamento o Consultor Interno de Recursos Humanos deve fazer a junção valorativa do potencial humano assim como do setor burocrático e administrativo, ou seja, valorar às pessoas e às organizações envolvendo de maneira ativa os gerentes e suas equipes nos âmbitos de conteúdos do programa de treinamento e desenvolvimento.

Por último, porém não menos importante, o treinamento e desenvolvimento do potencial humano, ou seja, das equipes de funcionários envolvidos no processo orientados por um Consultor Interno de RH em uma organização não devem ser ato isolado dentro daquele período de problemas no intuito de fazer ajustes.

Pelo contrário deve ser um trabalho contínuo e ininterrupto para gerar resultados significativos, até mesmo quando o percentual é significativo em termos de excelência, sempre vão existir ou mesmo aparecer pontos que podem ser melhorados através de orientações

específicas e capazes de nortear o trabalho em direção ao sucesso que só se dará com apoio gerencial e trabalho em sintonia entre objetivos e metas da organização (BATTESTIN, 2020).

Considerações Finais

Na era do conhecimento e das evoluções tecnológicas o capital humano passou a ser considerado um status valorativo. Um ativo de essencial importância dentro das organizações, necessitando assim de treinamento e aperfeiçoamento para se alinhar com as metas organizacionais das empresas em que estão inseridos.

Neste âmbito, a importância do setor de Recursos Humanos consolidou-se, tendo se tornado uma área de funcionamento substancial e fundamental para a gestão das organizações, precisando, portanto, de profissionais mais capacitados e com atuação especializada.

Este estudo permitiu compreender-se que a Consultoria Interna em Recursos Humanos surgiu como resultado da busca por um recurso para implementar maior agilidade e eficácia nos processos empresariais. Dessa forma infere-se seu papel singular e relevância, implicando na necessidade de maior aprofundamento a respeito do tema ora tratado.

Destacou-se também a importância, necessidade e possibilidade do consultor interno em RH facilitar a implantação de um modelo de gestacional mais adequado, que valorize as competências, deixando de ser um departamento apenas gerencial ou burocrático.

Importante é ressaltar que, o trabalho desenvolvido pelo Consultor de RH, se dá, a partir da análise dos desafios estratégicos e do posicionamento do mercado. É seu trabalho, extrair as competências e habilidades observadas como imprescindíveis, para consequente implantação da estratégia a ser recomendada.

Sendo assim, cabe à consultoria em RH analisar e identificar os espaços vazios que existem entre as competências geridas na atualidade e, aquelas já existentes, buscando-se preencher eventuais lacunas. Cria-se dessa forma, um ciclo de desenvolvimento de qualidade hábil através de proposta de treinamentos sistematizados, orientados pela Consultoria.

Dentro dessa perspectiva, nasce a crença de que possa existir a possibilidade de avanços em trabalhos no contexto de futuro com abrangência de pesquisas sejam em campo assim como estudos de caso, trazendo os conceitos já existente e assim verificados na literatura para haver constatações práticas concernentes ao tema.

O estudo aqui desenvolvido, trouxe à tona, a essencial importância da consultoria em RH, demonstrando sua efetiva atuação em identificar problemas, propor e implantar métodos de atuação e propostas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Também orientações quanto as avaliações sistemáticas dos resultados, de forma a se chegar a um mais alto nível de eficiência em temas organizacionais.

Referências

ABEL, C; RUA, O.L. **Gestão de recursos humanos e abordagem de boas práticas**. 1º edição. São Paulo. Vida econômica, 2017.

ANTONIOLLI, T. Cocriação, a estratégia mais certa da inovação. 2020. **Portal Exame**. Disponível em: Acesso em: 16/08/2023.

AZZELLINI, Érica Camillo; PESCHANSKI, João Alexandre; PAIXÃO, Fernando Jorge da. As potencialidades de narrativas estruturadas para o Jornalismo Computacional: competências jornalísticas na elaboração de textos gerados com bancos de dados. **Texto Livre: Linguagem e Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 138–152, mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/textolivre/article/view/16837>. Acesso em: 10/08/2023.

BATTESTIN, Fernando. **O Papel De Business Partner** - Uma Nova Atuação Do RH. 1. ed. São Paulo: Gregory, 2020.

BRITO, Kátia Daniele Dutra; SOARES, Maria Alinele Lucena; FEITOSA, Lílian Cavalcante; MELO, Sabrina Suerli Lucena; SOUZA, Francisca Cristiane Gomes de; OLIVEIRA, Gislene Farias de. Programa de Desenvolvimento de Equipes: Projeto Piloto para Formação de Equipes de Alta Performance em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2020, vol.15, n.52, p.746-764. ISSN: 1981-1179

CAMILO, Juliana et. al. **Gestão de pessoas**: Consultoria interna de recursos humanos Capa comum 1. ed. São Paulo: Senac, 2018.

CARVALHO, A.; RUA, O. L. **Gestão de recursos humanos**: abordagem das boas práticas. Porto: Vida Económica Editorial, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano – 5a Ed. | Atlas, São Paulo, 2020. Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações – 4ª Ed. | Atlas, São Paulo, 2021. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CROCCO, L.; GTTMANN, ERIK. (2017) **Consultoria Empresarial**; Rio de janeiro: Saraiva.

Gil, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Luís. Pedir demissão é melhor que sofrer com esgotamento por excesso de trabalho, diz Jeffrey Pfeffer. **Revista Época**, 2018. Disponível em: <https://epoca.globo.com/pedirdemissao-melhor-que-sofrer-com-esgotamento-por-excesso-de-trabalho-diz-jeffreypfeffer-22986907>. Acesso em: 10/08/2023.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa: Competências e técnicas de ensino presencial e on-line, fábrica de conteúdo, design instrucional, design thinking e gamification** São Paulo: Saraiva, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 16.ed. São Paulo: Futura, 2017.

MERCADO, Adam Mendoza. **Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos**. Sinapsis, v. 11, n. 1, p. 13-23, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7399783>. Acesso em: 22/08/2023.

NETO, R.D et al, Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações, **HOLOS**, v. 5, p. 228, 2017.

KANAANE, Roberto, ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento - Como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KOMM, Asmus et al. **O novo perfil: como o RH pode ajudar a construir a organização do futuro**. Mckinsey, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/pt-BR>. Acesso em: 10/08/2023.

OLIVEIRA, H.H; HONÓRIO, L.C., Human resources practices and organizational commitment: connecting the constructs in a public organization, **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.

PEREIRA, Lucas Tadeu Alves. Os valores pessoais e suas influências nas políticas de gestão de pessoas: um modelo relacional de estudo em uma organização profissional mineira. 2017. 177 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

ROGERS, D. L.; SERRA, A. C. da C. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Tradução: Afonso Celso da Cunha. São Paulo: Autêntica, 2017.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SILVA, Nilmara Gurjão da; OLIVEIRA, Werbeston Douglas de; ALVES JÚNIOR, Francisco Tarcísio Alves. Inteligência artificial e sua relação com recursos humanos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 4, n. 01, p. 58-66, 2019.

SILVA, Jessyca Rodrigues Henrique da; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo no setor hoteleiro. **Podium Sport**, v. 8, n. 2, p. 192-210, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7518500>. Acesso em: 15/08/2023.

SILVA, Gizelli de Jesus da et al. Educação corporativa: uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. **Lisboa, Espacios**, v. 38, n. 20, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p36.pdf>. Acesso em: 13/08/ 2023.

VIANA, D.L; LAVIERI, C.P, Gestão do trabalho em saúde: sentidos e usos da expressão no contexto histórico brasileiro, **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, n. 1, p. 57–78, 2017.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

POLI, Ennirvâne Sirqueira de Souza; MAIA, Lorhanna Ribeiro; KURSTEN, Marcomano Wallace; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Consultoria em Recursos Humanos: A Essencialidade do Consultor no Âmbito do Campo Organizacional e Produtivo das Empresas na Atualidade. **Id on Line Rev. Psic.**, Outubro/2023, vol.17, n.68, p. 100-113, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 22/09/2023; Aceito 28/09/2023; Publicado em: 31/10/2023.