

Quais os benefícios de uma consultoria interna de RH?

Patrícia Bispo 09-02-2009

A "Mudança" tornou-se uma palavra obrigatória em todos os segmentos do mercado, pois cada vez mais as organizações se vêem diante da necessidade de acompanhar as transformações do mercado, levando sempre em consideração que o um fator considerado relevante para o "momento presente", em questão de horas pode ser relegado a um segundo plano.

Essa realidade de constante mudança não afeta as organizações apenas nos números ou nas aquisições novas tecnologias. O dia-a-dia mostra que as pessoas que estão nas companhias são diretamente influenciadas pela "mutação organizacional". A questão torna-se muito mais delicada, porque a grande maioria dos profissionais não lida tão facilmente com o novo, que os tira da chamada "zona de conforto". Esse é um dos motivos que tem levado as empresas a adotarem uma estratégia de gestão - a Consultoria Interna de Recursos Humanos - que consegue aproximar as pessoas da alta-direção corporativa, pois só assim é possível identificar o que precisa ser alterado no modelo corporativo ou receber novos investimentos para atender às expectativas dos talentos humanos e, conseqüentemente, retê-los.

As empresas que optaram pela adoção de uma Consultoria Interna de Recursos Humanos, quando estruturam bem o processo, passam a contar com um profissional de RH descentralizado e esse, por sua vez, atua de maneira sistêmica, integrando ações estratégicas da organização com a base, facilitando o fluxo de informações. As vantagens são muitas, garantem os especialistas e os dirigentes organizacionais que convivem com consultorias internas de RH afirmam que com uma atuação descentralizada, a área de RH acaba antecipando as necessidades do cliente interno, pois tem a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia dos colaboradores.

Para falar sobre o processo de implantação de Consultoria Interna de Recursos Humanos, o RH.com.br entrevistou Elizenda Orlickas - consultora e autora do livro "Consultoria Interna de Recursos Humanos", que se encontra na décima edição. "A capacitação dos profissionais de RH, para que assumam o papel de consultores internos permite que adquiram uma visão generalista de sua área. Assim, podem atuar de forma estratégica por todos os pontos de Recursos Humanos é uma constante nas empresas", afirma, ao ser questionada sobre a importância de se preparar um RH para atuar como consultor interno. Se você tem interesse de implantar uma consultoria interna na sua organização ou se já o fez, essa entrevista é um ótimo momento para refletir sobre o assunto. Boa leitura!

RH.com.br - Quais os principais objetivos de uma consultoria interna de RH?

Elizenda Orlickas - Em primeiro lugar prover a organização de informações descentralizadas de um projeto de consultoria interna de Recursos Humanos, mas também porque a área de RH exige inovação. As empresas que o fizeram, implantaram uma consultoria interna de RH, estavam preocupadas não apenas em facilitar a tramitação da comunicação e informação, mas também oferecer um melhor atendimento ao seu cliente interno, indo ao encontro das reais necessidades de seus colaboradores, aproximando-se deles. Ouvi isso muitas vezes em várias empresas que mantive e ainda realizo trabalhos.

RH - Qual o papel do consultor interno de RH?

Elizenda Orlickas - Antes de tudo, é preciso conscientizar-se de que o papel do consultor interno de Recursos Humanos é eminentemente estratégico. Ele precisa ser um facilitador da transição interna. Ele deve estar inteirado ao business para poder agregar conhecimentos e propor ações que possam ir à raiz do problema existente na empresa.

RH - Em qual situação a empresa deve implantar uma consultoria interna de RH?

Elizenda Orlickas - Quanto antes melhor e posso explicar. Implantar uma consultoria interna de RH é uma evolução absolutamente necessária. Ainda que o papel da área de Recursos Humanos tenha passado por grandes transformações nos últimos anos, muitas empresas ainda continuam

mantendo o antigo modelo de Administração de Pessoal. Por favor, confira o quadro logo abaixo. A empresa que quiser conquistar perenidade, crescer, ou até mesmo somente continuar no seu mercado de atuação, precisará rever a forma como gerencia seus talentos.

MODELO	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS
Concepção sobre as pessoas	São alocados de acordo com sua experiência e especialização.	Valorização das experiências.	Valorização das competências e do capital intelectual.
Ações	Cumprimento das rotinas operacionais, visando a legislação vigente.	Mediante especialidades.	Com foco em atingir os objetivos estratégicos da empresa, com visão global e ação local.
Objetivos	Fazer cumprir controles administrativos e a Legislação Trabalhista.	Selecionar e treinar.	Ajustar as estratégias de RH às estratégias da empresa, preparando-o para o futuro.
Reporte	A média gerência ou diretoria, em muitas empresas hoje se reportam à área financeira.	A Diretoria de Recursos Humanos.	Ao principal executivo da empresa, visando facilitar a tomada de decisão.
Políticas	Inexistentes.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas, formalizadas e relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa.
Processos	Execução de trabalhos nos prazos.	Solucionar problemas.	Pró-ativos, buscando melhoria contínua e alinhado à estratégia da empresa.
Orçamento	Pessoas são despesas.	Treinamento é um custo necessário.	Capacitação e desenvolvimento é investimento, pois é direcionado para que o colaborador torne-se um diferencial e contribua para os resultados da empresa.
Resultados	Pagamento de salários e benefícios.	Atender a demandas.	Qualidade, retorno para acionistas e para colaboradores.

RH - Quais são as principais fases de implantação de uma consultoria interna de RH e seus respectivos objetivos?

Elizenda Orlickas - No meu livro, Consultor Interno de Recursos Humanos as fases estão bem explicadas e detalhadas, mas é preciso que cada empresa o faça de acordo com o seu negócio e o seu momento. Em linhas gerais recomendo a executando de um Benchmark, conduzir um programa de desburocratização, ter as políticas de Recursos Humanos definidas. Mas, sem o profundo comprometimento da alta direção a situação complica muitíssimo.

RH - Das fases que a Sra. citou, qual a que requer mais dedicação e que serve de base para as demais etapas do processo?

Elizenda Orlickas - Pessoalmente, destacaria a capacitação do profissional de Recursos Humanos. Ele precisa entender o que é a Consultoria Interna de Recursos Humanos e qual o seu papel nesse contexto.

RH - Antes de assumir a função de consultor interno, o profissional precisa ser capacitado, segundo a Sra. afirmou. Por quê?

Elizenda Orlickas - A preocupação com a capacitação de cada profissional na área de Recursos Humanos, visa torná-los multifuncionais para que tenham condições de adquirir uma visão generalista de sua área, podendo, então, atuar de forma estratégica por todos os pontos de Recursos Humanos é uma constante nas empresas. Porém, muitas delas acreditam que somente isso torna a organização mais atuante no modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos. Não é assim. É preciso muito mais.

RH - Quais as principais competências técnicas e comportamentais que o profissional de RH deve ter para assumir as atividades de consultor interno?

Elizenda Orlickas - São várias, mas principalmente o profissional de RH deve entender que o seu papel é essencial para o sucesso do modelo. Podemos citar, por exemplo, trabalhar de

modo pró-ativo em parceria com as lideranças para criar soluções de negócios mais amplas, buscar tendências e traduzi-las para o business do cliente. O consultor interno de RH deve ser curioso, "correr atrás" e ajudar os clientes internos a descobrir suas próprias soluções.

RH - A participação direta da alta-direção junto à consultoria interna de RH é fator preponderante para o sucesso desse processo organizacional?

Elizenda Orlickas - Nas organizações onde o modelo foi implantado com total envolvimento do board às resistências por parte de todos os envolvidos foi minimizada. Isso acontece quando eles "compram a idéia" e participam ativamente da implantação desse modelo. Porém, em algumas empresas ainda tenho notado muita resistência pela alta direção. Isso acontece, geralmente, quando o board não tem claro a importância e o diferencial das pessoas dentro da empresa.

RH - Quais os mecanismos que devem ser utilizados para avaliar se a consultoria interna de RH está ou não tendo a performance desejada?

Elizenda Orlickas - Para o sucesso da implantação do modelo é importante que desde o princípio, as reuniões constantes de alinhamento estratégico sejam realizadas com todos os consultores internos de Recursos Humanos. Claro que sempre existirão arestas a serem aparadas, problemas a serem contornados e novas propostas de soluções a serem estudadas.

RH - Quais os benefícios diretos e indiretos que uma consultoria interna de RH gera à Gestão de Pessoas de uma empresa?

Elizenda Orlickas - Os benefícios são inúmeros e todos se traduzem em resultados. Mas muitos clientes ainda perguntam: por que mudar? Manter o cliente - seja ele interno ou externo - satisfeito, e se possível, surpreendê-lo com os serviços oferecidos, é, um benefício? Sem dúvida alguma, o melhor negócio para todas as empresas. As pessoas são diferentes, concorda? Acho que ninguém contesta isso. Portanto, necessitam de uma forma de gestão onde se permita valorizar as diferenças, enxergar a árvore e a floresta ao mesmo tempo.

RH - Geralmente, a implantação de uma consultoria interna de RH gera resistências às mudanças?

Elizenda Orlickas - É bom frisar que cabe também à direção da Área de Recursos Humanos, além de promover um trabalho transparente de conscientização, capacitar seus consultores internos para lidar com isso. Algumas pessoas têm dificuldade em lidar com mudanças e com isso poderá ser instalado um clima desagradável na empresa.

RH - Quais suas expectativas em relação ao modelo de consultoria interna de RH para os próximos anos?

Elizenda Orlickas - As mudanças estão aí, batendo à nossa porta. É só abrir a porta e recebê-las. E recebê-las muito bem. O modelo de consultor interno de Recursos Humanos "veio para ficar", conforme já ouvi de muitos executivos. Com o aumento do número de empresas de ponta, cada vez mais preocupadas com a Gestão das pessoas, acredito que, em médio prazo, quase a totalidade das empresas no Brasil, que queiram destacar-se em seu segmento estarão instituindo uma consultoria interna de RH.