

NOVO PERFIL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: CONSULTORIA INTERNA

Dante Girardi*

RESUMO

A preocupação principal deste artigo é demonstrar o surgimento de um novo conceito na área de recursos humanos: a consultoria interna, a partir da implantação de novos sistemas de gestão. Justifica-se, inicialmente, o porquê da mudança e como ocorre o processo de consultoria interna de recursos humanos que redefine o papel de RH e das gerências nesse novo modelo. Pretende-se também definir as novas atribuições, perfil e resistência a essa nova postura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria interna, flexibilização, descentralização.

ABSTRACT

The main concern of this article is to demonstrate the emergence of a new concept in the Human Resources area: Internal Consultation, starting from the implementation of new management systems. Firstly, the reasons for changing and how the Human Resources Internal Consultation process occurs are presented. The process redefines the role of Human Resources and Managements according to this model. The present work also intends to define the new functions, profile and resistance to this new procedure in companies.

KEY WORDS: Internal consultation, flexibility, decentralization.

1. MUDANÇA DO PAPEL DE RH

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

No passado, gerir pessoas, por intermédio do Departamento Pessoal, consistia em “tratar burocraticamente” os processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas. Era o RH fiscalizador e regulador por excelência. Com

a Escola das Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a administração de recursos humanos evolui gradativamente rumo às tendências atuais. É claro que, ainda hoje, muitas empresas conservam a antiga forma de visão e tratamento dos seus recursos humanos: custos fixos geridos de forma paternalista, burocrática e estática.

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

* Mestre. Professor de Recursos Humanos e Coordenador do NUPERH - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

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

2. POR QUE MUDAR ?

O bom senso das organizações modernas, perceptivas em relação ao impacto da economia globalizada, inovação tecnológica (incremento da comunicação e facilidade de acesso à informação) e à nova relação capital e trabalho, tem direcionado a sua gestão ao aprimoramento da estrutura do trabalho.

A consciência de que as pessoas constituem a essência das organizações e de que é preciso investir no seu capital intelectual toma forma na adoção de novos sistemas de gestão, que iniciam com a *Reengenharia*, o *Downsizing*, a *Terceirização* e *Quarteirização* das suas atividades-meio e chegam na gestão “on-line” e na transição do profissional de recursos humanos para consultor interno.

Portanto, evoluir a gestão de RH surgiu da necessidade do maior conhecimento do ambiente interno e externo da organização, com a finalidade de participar do seu planejamento estratégico global, otimizando a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa ao seu público interno (gerência, colaboradores) e externo (mercado, sociedade).

O maior objetivo do novo profissional de RH passa a ser a busca do comprometimento com a empresa em todos os níveis, integrando os seus profissionais no processo de mudança, conscientizando-os da importância do seu papel, incentivando a criatividade e a autonomia, deixando-os “fazer diferente”, já que, embora trabalhem em equipe e com tecnologias mais sofisticadas, somente eles possuem o dom de pensar, criar e inovar. Com pessoas motivadas, conscientes e envolvidas

é possível vencer os desafios da competitividade.

Qualquer que seja a organização e seus objetivos, à medida que se torna maior, a complexidade de suas situações aumenta, requerendo novas iniciativas que vão além da gestão técnica de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver, remunerar, planejar carreiras, avaliar o desempenho, tratar das relações sindicais, sociais e da burocracia legal. Afloram necessidades de melhoria do processo seletivo, salarial e desenvolvimento de treinamentos estratégicos.

Orlickas (1999), observa um fator fundamental: o ponto crítico da gestão dos recursos humanos é a administração “técnica” e o gerenciamento “por partes” das pessoas, o que, com o tempo, perde a relação com o trabalho, com o negócio, com os resultados esperados e com a demanda de mudanças do ambiente, tornando-se ampla e mecânica. As pessoas são diferentes e precisam ser geridas de uma forma dinâmica, individual e direcionada a sua equipe de trabalho.

3. RH COMO NEGÓCIO

A área de recursos humanos foi, sem dúvida, o setor de maior resistência à era da globalização.

No entanto, as características atuais do ambiente interno e externo das organizações têm influenciado fortemente o meio empresarial, pressionando-o na busca de novas estratégias de gestão, que agilizem e otimizem a tomada de decisão, maximizem a qualidade de seus produtos/serviços e valorizem os seus recursos humanos. Esses desafios originam novos profissionais e eliminam, aos poucos, a gestão tradicional, destacando o constante aprendizado e a atitude de assumir riscos.

As organizações são formadas por um conjunto de pessoas em torno de um objetivo comum. Essas pessoas conduzem o negócio, utilizando-se das informações disponíveis e aplicando seus conhecimentos e habilidades. São as grandes responsáveis pelo alcance dos resultados pretendidos pela organização. Apesar da incerteza do futuro, as empresas precisam preparar-se para enfrentá-lo, investindo na capacitação dos seus profissionais para assegurarem a sua permanência e desenvolvimento no mercado.

Sob o ponto de vista de RH, o principal cliente da empresa é o próprio colaborador. Então, o processo de *endomarketing*, ou *marketing Interno*, que visa manter todos os integrantes da organização plenamente integrados a sua cultura, política, diretrizes e objetivos, torna-se ponto fundamental ao seu crescimento. O empregado, como cliente interno, é o divulgador em potencial do nome e da imagem da organização no mercado, portanto, é o foco principal em relação ao processo de consultoria interna de recursos humanos.

Sendo assim, esse é o grande desafio do negócio de RH: obter vantagem competitiva por meio das pessoas, administrando com as pessoas e buscando o seu comprometimento.

Portanto, antes da decisão de implantar o processo de consultoria interna de RH, as organizações precisam reestruturar as suas políticas de RH, eliminando a burocracia desnecessária, garantindo a eficácia do trabalho através do investimento nas pessoas e disseminando internamente o conceito de *business*, preparando assim a empresa para o futuro, de acordo com a nova meta de RH: atuar como uma unidade estratégica de negócio, que também gera lucros para a empresa. E isso pode ser obtido por meio da orientação, instrumentalização e acompanhamento, em termos de técnicas e processos, de todos os seus colaboradores. Hoje, é exigida do profissional de RH a

vivência do dia-a-dia do seu *cliente interno* que, no processo de consultoria interna, são os gerentes de cada setor, a sua equipe, bem como a diretoria da empresa, que passa a integrar a visão do consultor interno na tomada de decisões.

Os indivíduos buscam suas satisfações pessoais e esperam que essas sejam atendidas, ao passo que a organização espera uma grande contribuição de cada um. Para compatibilizar tais interesses e expectativas, o *business RH* deve oferecer ao seu cliente interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades e apresentar novas soluções, estreitar os canais de comunicação, além de buscar ferramentas para evoluir a cultura da organização de modo que possa agregar valor à empresa através das pessoas, aumentando a sua capacidade e obtendo maior motivação e assim, maior lucro, menor custo, maior qualidade, produtividade e satisfação do seu cliente externo. Certamente não é um processo fácil, mas gerir o capital intelectual da empresa, inovar e ousar é o papel do novo profissional de recursos humanos.

4. O PROCESSO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

Orlickas (1999) denomina consultoria, de forma geral, uma prestação de serviço por um profissional muito qualificado, conhecedor do tema em questão para um determinado cliente, com remuneração por hora ou por projeto. Esse serviço ocorre por meio de diagnósticos e programas capazes de levantar necessidades do cliente, buscar soluções e recomendar ações.

A consultoria interna de recursos humanos é realizada por um funcionário da empresa, de nível técnico ou gerencial. Esse profissional atua como facilitador, elaborando diagnósticos e até prognósticos, buscando soluções para os problemas e orientando os processos de

mudança. Em geral, o consultor interno é assim denominado em poucas empresas, sendo tratado em grande número por *analista*, *assistente*, *supervisor* ou *gestor de RH*.

“O perfil do Consultor Interno exige visão generalista, habilidade pedagógica e espírito de liderança.” (Bernardo, 1995). O consultor interno de recursos humanos “ atua como *link* entre o Cliente Interno e a gerência ou direção da área.” (Orlickas, 1999).

Esse novo conceito exige um rearranjo de funções e de pessoas. Há a transferência de profissionais ligados aos serviços burocráticos de registros para setores administrativos ou a terceirização dessas atividades. RH transforma-se em núcleo de orientação e “distribui” as funções básicas (recrutamento, seleção, treinamento, intermediação de conflitos, remuneração, férias) por toda a empresa, passando a dedicar-se ao planejamento estratégico de RH por meio da Consultoria Interna. Os gerentes de linha são treinados pelo consultor interno nas práticas das funções até então pertencentes ao órgão de RH. Familiarizados com as técnicas de RH, esses gerentes terão condições de melhorar o diálogo, o ambiente e a produtividade de seus funcionários, já que são os maiores conhecedores do cotidiano de sua área de atuação e das necessidades da sua equipe de trabalho. Cabe ao consultor interno dar suporte a sua gestão, obtendo assim maior contato com cada setor e aprendendo mais sobre o negócio da empresa. (Bernardo, 1995).

A prática das funções “tradicionais” de recursos humanos pelo RH dá lugar à descentralização, o que traz agilidade à empresa. Essas funções são executadas com o RH através do seu assessoramento quanto às melhores ações, tornando cada colaborador uma célula autônoma e cada área uma unidade de negócios.

Para a eficácia de todo o processo, o consultor interno de recursos humanos precisa entender o negócio de forma global, conhecer o ambiente interno e externo da empresa, “dominar” os concorrentes atuais e potenciais, ter mentalidade participativa, liderança persuasiva e referente, saber trabalhar em equipe, delegar funções e ter didática para orientar e assessorar os colegas da empresa. (Bernardo, 1995).

O RH “clássico” está com os seus dias contados, sendo que muitas empresas já se livraram da burocracia e operam em processos *on-line*, deliberando maior autonomia aos seus profissionais, por meio de programas de conscientização da importância do trabalho e do comprometimento individual com as metas corporativas.

Gomes (1995) ressalta que nunca o RH foi tão necessário quanto neste momento. O setor deve ser a base de lançamento das mudanças comportamentais e culturais que tornarão as empresas aptas a competir na economia global. Centralizar informações e técnicas de recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários é coisa do passado.

E, ao contrário do que se possa pensar em princípio, não há uma desvalorização do profissional de RH no processo de consultoria interna. A transformação do RH “típico” numa área de consultoria, que busca o crescimento simultâneo da empresa e de seus colaboradores, atuando com uma visão sistêmica e como facilitador para a eficácia de RH é a atitude mais inteligente do momento.

Porém, essa profunda mudança conceitual deve ser operada na macrogestão da organização, com a redução dos níveis hierárquicos, a aplicação de novas filosofias gerenciais, a busca do trabalho participativo, de novos sistemas de remuneração, de forma a agregar valor a seus clientes, internos e externos. O RH descentralizado é um item

complementar na reestruturação das organizações em busca de uma maior performance, contribuindo enormemente para assegurar a sua perenidade no mercado atual e futuro.

Corrêa (1997) observa dois pontos fundamentais a serem trabalhados nas empresas no processo de implantação da consultoria interna de RH:

- a. a evolução mental e cultural do próprio profissional de RH, o qual deve disseminar o conceito e a importância da descentralização das funções de RH, estabelecendo uma relação de parceria com os seus clientes internos, incluindo diretoria, executivos, líderes, além dos colaboradores em geral. Redesenhar e orientar os papéis conduz à valorização do novo processo e à mudança global de paradigmas;
- b. a reeducação dos executivos e líderes, no sentido de orientá-los para que deixem de ser apenas simples gerentes, passando a gerir o seu próprio núcleo de RH. O profissional de RH deve fazer o planejamento das dimensões comportamentais da mudança, estabelecendo as diretrizes educacionais a serem seguidas pelos colaboradores do processo, bem como, os limites para a auto-gestão de RH em cada área da empresa, visando a eliminar o paternalismo e a busca de vantagens individuais. Dessa forma, o *empowerment* concedido será direcionado à eficácia desse novo tipo de gestão.

4.1 - Gerentes de linha como gestores de recursos humanos

No processo de consultoria interna de RH, os gerentes de linha atuam como elo de ligação entre os funcionários e a empresa de um modo geral.

A idéia-base da consultoria interna de RH é tornar os consultores integrados ao *business* da empresa e os gerentes de linha como gestores de recursos humanos, de modo que cada um desenvolva-se, no seu papel, e agregue valor à organização.

A racionalização das funções burocráticas da administração de pessoal (informatização ou terceirização) é um dos pontos-chave na consultoria interna, para destituir tanto o consultor quanto o gerente de linha de tais tarefas.

Ao tornar-se gestor dos seus recursos humanos, o profissional precisa ser treinado para assumir tal função, com o objetivo de dar ao consultor interno maior possibilidade de ação na área estratégica, de pesquisa e de planejamento de recursos humanos. Porém, a resistência por parte dos líderes de área é perfeitamente previsível, já que estarão tratando de atividades antes pertencentes ao RH, acumulando funções além das suas e administrando os conflitos chefe/subordinado e as diferenças individuais. Esse fato merece todo o cuidado do profissional de RH, para que, pouco a pouco, seja eliminado.

4.2 - A implantação do processo de consultoria interna de recursos humanos

A transição de uma organização rumo à consultoria interna de RH requer o estabelecimento de algumas diretrizes para a eficácia do processo. Orlicks (1999) destaca as etapas básicas, que em linhas gerais são: execução de um *benchmarking*, conscientização de todos, desburocratização e racionalização, políticas de RH bem definidas, *job rotation*, suporte administrativo e funcional, capacitação do profissional de RH, definição do papel do consultor interno, comprometimento da alta direção, transformação da área de RH em unidade de negócio, acompanhamento constante,

adequação de perfis e administração dos dificultadores.

4.3 - Aspectos positivos e fatores restritivos do processo de consultoria interna de recursos humanos

Como qualquer modelo de gestão, a consultoria interna também apresenta pontos positivos e negativos, cabendo à empresa reverter os riscos em oportunidades. De acordo com Orlickas (1999), as principais vantagens da consultoria interna de recursos humanos são as seguintes: proximidade entre cliente e consultor, consultor interno de RH como funcionário da organização, menor custo fixo, maior independência das unidades da empresa em relação à área de RH e o *job rotation* entre os consultores internos. Já as desvantagens principais são: resistência a mudança, consultor interno de RH como funcionário da organização, choque de funções especialistas/generalistas e competição entre os consultores internos.

5. ATRIBUIÇÕES E PERFIL DO CONSULTOR INTERNO DE RECURSOS HUMANOS

O profissional de Recursos Humanos, no seu novo papel de consultor interno, tem sua atuação extremamente ampliada. De forma geral, atua como suporte na resolução das questões de RH, estabelece metas de RH para a sua área, pesquisa, acompanha e controla a eficácia dos produtos de RH oferecidos pela empresa, adaptando-os às necessidades do seu cliente interno. Além disso, desenvolve projetos junto ao RH corporativo, reavaliando sua missão e suas políticas, enfim, desempenha o papel de orientador de todos os processos de recursos humanos.

Seu perfil generalista e sua atualização visam a buscar soluções inovadoras, a sinergia e a parceria imprescindíveis ao atingimento das metas, agregar valor ao "negócio RH" e à

empresa, reduzir custos, tempo e energia de todos e desenvolver a organização. Caso haja necessidade, deve também saber onde recorrer à ajuda de um consultor externo ou *headhunter*.

A multifuncionalidade do profissional de RH contribui no sentido de se exterminar as soluções isoladas e a departamentalização. Como único a interagir com o seu cliente interno, o consultor interno, conhecendo o objetivo e as particularidades do seu negócio, poderá orientá-lo com maior eficácia nas questões de RH, porém, não cabe a ele a decisão final; sua função é atuar como facilitador do processo.

Especificamente, itens como treinamento, absenteísmo, férias, seleção, planos de carreira e demissões são responsabilidade dos gerentes de área no processo de consultoria interna de recursos humanos. Corrêa (1997) ressalta que o consultor interno tem a função de buscar o compromisso de cada um para o alcance dos resultados propostos, e ainda:

- a. mostrar a importância da capacitação como forma de desenvolver potencialidades e agregar valor ao trabalho, discutindo e opinando sobre os melhores programas, dentro das necessidades da área e do orçamento disponível da empresa;
- b. procurar criar a maturidade necessária para a redução do absenteísmo, demonstrando que a falta de um colega compromete todo o trabalho do grupo, além do que, com o comprometimento de cada unidade torna-se mais difícil justificar-se para o grupo do que para o chefe;
- c. orientar quanto à negociação das férias entre os colaboradores, por meio de rodízios com entendimentos internos chefe/empregado, para que o andamento do trabalho permaneça inalterado e os clientes externos sejam atendidos normalmente;
- d. organizar e orientar tecnicamente um

processo seletivo 360 graus no qual a decisão cabe à própria equipe de trabalho, que atua num comitê de seleção composto por alguns clientes internos convidados e o líder da área. Os membros da equipe determinam o perfil técnico necessário ao candidato e o RH, o perfil comportamental inerente à empresa;

- e. assessorar os planos de carreira, especialmente quando a empresa adota a remuneração por habilidades. A participação do RH é fundamental no trato dos aspectos de desenvolvimento e empregabilidade das pessoas da organização, no sentido de intermediar a negociação entre os membros da equipe na determinação das habilidades individuais, analisando após, no mercado, o valor de cada habilidade, para definir o salário final;
- f. compartilhar dos planos de demissão e participar da avaliação dos colaboradores da sua equipe de atuação, instruindo o seu Cliente Interno quanto aos melhores procedimentos e práticas em caso de dispensa de um colaborador da empresa.

Para o desempenho eficaz do seu novo papel, o consultor deve possuir algumas características essenciais. Em linhas gerais, o perfil necessário ao consultor interno de recursos humanos, conforme Orlickas (1999), envolve: comprometimento com os resultados, constante atualização e bom nível de cultura geral, racionalidade e isenção, perfil negociador, compartilhar ações e auto-gerenciamento da carreira.

A legitimação, validação e reconhecimento da consultoria interna de RH dependem, é claro, do valor que esse profissional possa agregar ao seu novo papel, embora esteja ainda em processo de aprendizado, buscando, através da reciclagem de sua postura, reconstruir a sua organização e atingir altos padrões de qualidade frente ao mercado.

6. RESISTÊNCIAS À IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

Todo processo de mudança gera medo, rejeição e ansiedade. Isto é natural e previsível. A resistência ao novo é um processo emocional e envolve sentimentos relacionados à nova realidade, um receio da perda do controle, do poder e da segurança. Muitas pessoas acreditam que mantêm o controle mantendo o *status quo*, embora resulte em desempenho inadequado.

As organizações são sistemas políticos e o impacto que o resultado do projeto pode gerar merece atenção especial, já que poderá alterar o equilíbrio de forças.

Para superar esse elemento dificultador, o consultor interno deve possuir a habilidade de identificar e administrar as emoções do seu cliente interno, compreendê-las e encará-las como um processo normal, como um sinal de que um ponto crítico foi atingido, apoiando-o para que se expresse (seja verbalmente ou nas "entrelinhas", através da linguagem corporal), demonstrando a importância do seu trabalho para a eficácia do processo.

Normalmente, as resistências provêm das pessoas com perfil conservador ou acomodado, que preferem trabalhar com as dificuldades de forma estática, evitando as inovações por medo de errarem, pois temem o *feedback* e a crítica.

Gerentes que têm dificuldades em lidar com mudanças transmitem sua insegurança a sua equipe e provocam um clima bastante desfavorável na empresa. É comum que um cliente interno não aceite a função de gerir seus recursos humanos, por acreditar ser essa uma função específica da área de RH e também por acreditar que pouco pode

contribuir por estar submetido ao mesmo contexto. O consultor interno deve mostrar-lhe o objetivo do trabalho, salientar que ele é o melhor conhecedor de cada um dos seus funcionários e trazer-lhe também experiências de outras empresas para inteirá-lo da nova realidade.

A resistência não pode ser encarada como um adversário a ser derrubado, do contrário ela somente se intensificará. O sucesso da implantação da consultoria interna depende da capacidade do consultor em saber minimizá-la. Nesse sentido, muitas empresas têm trabalhado na conscientização dos gerentes e dos próprios funcionários de RH, realizando constantemente *workshops* e palestras informativas. O comprometimento da cúpula da empresa, dos gerentes e demais colaboradores viabiliza o sucesso do projeto e dos trabalhos posteriores.

Resistir à mudança leva um profissional a muitas manifestações. Orlickas (1999), expõe as resistências mais comuns: questionamento contínuo sobre o novo projeto e sua metodologia; prolixidade no fornecimento das informações; o cliente alega falta de tempo para gerir seus recursos humanos; criação de barreira e distância; ataque ao trabalho da consultoria interna, alegando não haver os resultados propostos; ou ainda, pressão por soluções imediatas positivas são perfeitamente visíveis; cliente interno ora participa, ora permanece em silêncio, ou toma atitude submissa; os profissionais de RH alegam que outras empresas já fizeram isso antes e não deu certo e cliente interno tem um súbito envolvimento no projeto.

Frente às resistências, no momento certo e com o público adequado, mostrar que está buscando soluções e não só apontando problemas, tentar explicar ao seu cliente interno que o seu comportamento é normal, sem colocá-lo em situação delicada e, ouvi-lo em silêncio, deixando que ele diga o que

pensa e desabafe a sua ansiedade. Esse é o caminho a ser seguido pelo consultor para enfrentar esse momento difícil e fazer com que o seu cliente compreenda o seu trabalho, aceite e colabore com o novo modelo.

É importante que os vários papéis exercidos pelo consultor interno de RH na empresa tornem rica a sua relação com o cliente interno. Isso merece cuidado especial por parte do consultor, pois assegura o sucesso em projetos futuros.

O processo de consultoria interna é um avanço na gestão de recursos humanos. Um caminho sem volta a ser percorrido pelos profissionais de RH, ao se transformarem em consultores internos, e pelas organizações, ao desenvolverem seus projetos através de equipes auto-gerenciáveis, em que todos têm condições de assumi-los, sem supervisão, apenas com um mentor - o consultor interno - na busca de padrões elevados de *performance* no mercado.

A adoção desse modelo por empresas de ponta comprova a sua eficácia e o seu maior número de vantagens em detrimento das desvantagens que possam apresentar. Essas empresas, adeptas da consultoria interna de RH, cada qual com sua cultura e particularidades, adaptaram o modelo às suas necessidades e expectativas e pôde-se constatar um salto na gestão de recursos humanos. Conseqüentemente, houve uma notável elevação da motivação, do comprometimento e da produtividade dos funcionários em todos os níveis.

Vale ressaltar que essa abordagem não critica a utilização das técnicas e suas especializações, mas mostra outra forma de trabalhar com recursos humanos. Trata-se de uma concepção das pessoas nas organizações sob um novo prisma, que tem resultado em muitos questionamentos por parte dos empresários a respeito da importância de mudar para

melhor, de evoluir a gestão global, pensando e fazendo diferente por meio das pessoas - o verdadeiro diferencial competitivo - gerindo e investindo em cada uma e visualizando todo o conjunto. Esse processo de aprendizado e amadurecimento vem, pouco a pouco, ajudando a transformar organizações de todo o mundo em sistemas dinâmicos, arrojados e líderes de mercado.

7. BIBLIOGRAFIA

- BERNARDO, José V. Setor de RH passa por 'Revolução'. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 jul. 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 2000.
- CORRÊA, Everton P. RH descentralizado; uma experiência desafiadora. *T&D - Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo, p. 32, fev. 1997.
- MASI, Domênico de. *O futuro do trabalho*. São Paulo : José Olympio, 1999.
- GOMES, Maria T. O velho feudo abre as suas portas. *Exame*, São Paulo, v., n. 2, p. 58-60, jan. 1995.
- ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. 04 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. São Paulo : Campus, 1998.