

CONSULTORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL

INTERNAL CONSULTANCY IN PEOPLE MANAGEMENT: REPORT OF EXPERIENCE IN A STATE JUDICIARY INSTITUTION

Maria de Fátima Carneval Costa¹
Marcia de Moraes Nunes Machado²
Ana Rita Moreira Carvalho Barros³
Eliseu Magno Silva Carneiro⁴
Everson Vagner de Lucena Santos⁵

RESUMO: O objetivo deste relato é compartilhar uma experiência sobre a prática de Consultoria Interna em Gestão de Pessoas, desenvolvida em uma Instituição do Poder Judiciário Estadual. Aborda processos capazes de auxiliar no diagnóstico de necessidades e subsidiar os gestores na condução de ações relativas ao trabalho de acompanhamento funcional de Servidores públicos e gerenciamento de Equipes, bem como propor iniciativas voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos Colaboradores, difundindo atenção particular às questões pertinentes à comunicação e liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos, criatividade e inovação, dentre outros aspectos importantes que interferem no ambiente laboral e, conseqüentemente, no desempenho funcional e resultados da organização. Trata-se de estudo descritivo, realizado a partir dos dados institucionais, bem como pela análise, observação e reflexão da experiência de profissionais que integram a equipe da Unidade Organizacional responsável pelo trabalho de Consultoria Interna. Durante os últimos cinco anos, foram apreciados mais de mil casos no referido Programa, que apontam os desafios e possibilidades relativas à tomada de decisões, facilitação de processos e desenvolvimento de equipes. Convém destacar os esforços pertinentes à promoção de mudanças que influenciam a política, organização, procedimentos e métodos no contexto da Gestão de Pessoas. Os resultados mostram que a prática da Consultoria Interna propicia senso de maior proximidade e ajuda a solucionar problemas complexos no ambiente de trabalho, de forma criativa e colaborativa, fortalecendo e otimizando a Gestão de pessoas e o bem-estar na esfera do Serviço Público e, conseqüentemente, a eficácia da prestação jurisdicional.

1786

Palavras-chave: Consultoria Interna. Gestão de pessoas. Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Bem-estar.

¹Mestranda em Ciências da Educação pela Veni Creator University; Especialista em Gestão e Liderança pela UFPE; Especialista em Psicologia Jurídica pela UFPE.

²Mestranda em Ciências da Educação pela Veni Creator University.

³Mestranda em Ciências da Educação pela Veni Creator University.

⁴Mestre em Inovação e Desenvolvimento pelo Centro Universitário UNIFG/PE.

⁵Doutorado em Ciências da Educação pela Veni Creator University; Doutorando em Ciências da Saúde pela FMABC/SP; Mestre em Saúde Coletiva pela UNISANTOS/SP.

ABSTRACT: The objective of this report is to share an experience about the practice of Internal Consulting in People Management, developed in a State Judiciary Institution. It addresses processes capable of assisting in the diagnosis of needs and supporting managers in carrying out actions related to the work of functional monitoring of Public Servants and Team management, as well as proposing specific initiatives for the personal and professional development of Employees, paying particular attention to pertinent issues communication and leadership, teamwork, conflict management, creativity and innovation, among other important aspects that affect the work environment and, consequently, the functional performance and results of the organization. This is a descriptive study, carried out using institutional data, as well as analysis, observation and reflection on the experience of professionals who are part of the team of the Organizational Unit responsible for Internal Consulting work. During the last five years, more than a thousand cases were assessed in the aforementioned Program, which highlight the challenges and possibilities relating to decision-making, process facilitation and team development. It is worth highlighting the efforts relevant to promoting changes that influence policy, organization, procedures and methods in the context of People Management. The results show that the practice of Internal Consulting provides a sense of greater proximity and helps to solve complex problems in the work environment, in a creative and collaborative way, strengthening and optimizing people management and well-being in the Public Service sphere and , consequently, an effectiveness of judicial provision.

Keywords: Internal Consulting. People management. Personal and Professional Development. Well-being.

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo relatar o modo como é desenvolvida a prática da Consultoria Interna, na área de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Humano e Bem-Estar dentro de uma Instituição do Poder Judiciário Estadual, no período de 2018 a 2023, contemplando o trabalho de uma equipe de consultores designada e qualificada para subsidiar os Gestores das diversas áreas da Instituição, quanto à tomada de decisões mais adequadas ao atendimento da necessidades da Justiça Estadual, além de possibilitar aos Servidores que participam do processo, construção de soluções criativas e colaborativas que envolve a própria trajetória profissional no âmbito do serviço público, bem como gerenciamento de equipes de forma dinâmica e eficaz.

De início, apresentamos a Secretaria de Gestão de Pessoas da Instituição Pública em comento, evidenciando as diretrizes e atribuições, com o fito de melhor situar o serviço de Consultoria Interna. A seguir, aborda-se de forma sintética o tema da Consultoria Interna e atuação dos Consultores. No mesmo passo, descreve-se como se desenvolve o trabalho da Consultoria Interna e seus benefícios para a organização supracitada, mencionando desafios

e oportunidades. A metodologia adotada para a apresentação deste Relato foi a síntese realizada por quatro profissionais da Secretaria, dos quais dois exercem diretamente o serviço de Consultoria Interna, somando-se ao olhar atento de um Educador que agrega valor ao presente trabalho, a partir do estímulo à reflexão crítica e colaborativa.

A Consultoria Interna em Gestão de Pessoas contribui para uma atuação da Gestão Estratégica de Pessoas (Da Silva, 2017). De acordo com o mesmo autor, o modelo de Consultoria Interna integrado às estratégias e práticas de Gestão de pessoas favorece o alinhamento entre as pessoas e a estratégia organizacional, potencializando a comunicação nas equipes e na própria Instituição. Considerando-se a abrangência da Instituição em tela, o serviço de Consultoria Interna proporciona mais eficácia e agilidade aos processos de Gestão de Pessoas, tendo em vista a atuação dinâmica e colaborativa, agregando valor a todos os envolvidos no processo (Crocco e Guttmann, 2010).

Lenz, Woyciekoski, Turck (2019) explicam que a Consultoria Interna pode ser compreendida por diversos aspectos, ora como um serviço, ora como um processo, ora como método, ou ainda como um modelo. No presente caso, o trabalho desenvolvido pelos Consultores Internos assume diferentes contornos, incluindo dimensões processuais e metodológicas, destacando-se a partir da perspectiva do cliente, o serviço prestado de forma dinâmica e colaborativa tanto para Colaboradores, quanto para as Equipes das Unidades Organizacionais atendidas.

Por outro lado, Camilo, Penhalbel e Castelhana (2018) ressaltam que diante das mudanças que impactam as Organizações, ganhou projeção uma função que aproxima as áreas técnicas de Recursos Humanos ao coração dos negócios, isto é, uma atuação que leva em consideração o propósito da Instituição. Uma função com a visão generalista, maturidade pessoal e profissional, leitura adequada de cenários e conhecimento do negócio, de modo a estar próxima dos Gestores e subsidiá-los na Gestão do mais importante ativo de qualquer organização, a saber, as Pessoas. É nesse momento que surge a função do Consultor Interno de Gestão de Pessoas, cujo papel principal não é executar, tampouco gerir, mas sim, “diagnosticar, aconselhar e influenciar para que a Gestão de pessoas esteja integrada ao caminho tático-estratégico definido pela Organização” (Camilo, Penhalbel e Castelhana (2018). Os mesmos autores sustentam o pressuposto de que os profissionais de Consultoria Interna sejam aptos a transitar pelo ambiente organizacional, com expertise suficiente para lidar com a complexidade da Organização, além de promover o desenvolvimento do negócio e o bem-estar dos diversos Stakeholders.

MÉTODO

Cuida-se de estudo descritivo, do tipo Relato de Experiência acerca da prática e desenvolvimento de um serviço de Consultoria Interna na área de Gestão de pessoas voltado a Servidores e equipes de uma Instituição do Poder Judiciário Estadual.

O presente estudo se utilizará apenas de dados institucionais refletidos a partir da experiência. Por essa razão, houve a isenção de apresentar documentos à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa, vez que o trabalho em tela se enquadra na Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016, art. 1º, e seus incisos, “in verbis”: (...) II – pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; (...) V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e (...) VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito; e (...) VIII – atividade realizada com o intuito exclusivamente de educação, ensino ou treinamento sem finalidade de pesquisa científica, de alunos de graduação, de curso técnico, ou de profissionais em especialização.

Como recurso metodológico adotado para a elaboração do presente relato, optou-se, ainda, pela análise, observação e reflexão descritiva da própria experiência, a partir da vivência de profissionais que integram a equipe multidisciplinar responsável pela Consultoria Interna com o propósito de fomentar reflexões futuras e subsidiar novas experiências, internas ou externas.

1789

Consultoria Interna de Gestão de Pessoas em uma Instituição do Poder Judiciário Estadual: Uma abordagem apreciativa

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) da Instituição Pública Estadual tem por missão coordenar um conjunto de políticas, métodos e práticas voltados a propiciar condições para que os Servidores do Poder Judiciário possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos seus objetivos estratégicos (CNJ, 2016). A Instituição Pública em tela conta com cerca de 7.800 Servidores, 80% lotados na atividade fim (relacionada à prática da atividade jurisdicional), e 20% na área meio (administrativa).

No âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas, encontra-se o serviço de Consultoria Interna, ofertado desde o ano de 2005. Dentre suas atribuições, destaca-se: 1) Subsidiar os

gestores na condução das ações de acompanhamento do Servidor com dificuldades de adaptação funcional e desenvolvimento de lideranças; 2) Realizar atendimentos individuais e em grupo com os Servidores acompanhados pela Secretaria, de forma remota ou presencial; 3) Contribuir com o processo de inclusão e acessibilidade das pessoas com deficiência no âmbito do Poder Judiciário Estadual, possibilitando igualdade de oportunidades para com as demais pessoas, verificando inclusive a necessidade de Tecnologia Assistiva; 4) Prestar apoio ao Setor responsável pela movimentação de pessoas, opinando sobre as unidades mais adequadas ao Servidor que se encontra à disposição da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Os Consultores Internos, todos Profissionais integrantes da Secretaria de Gestão de Pessoas, atuam em assuntos afetos à área, propiciando orientação e suporte aos Gestores e orientação aos Servidores efetivos tanto da área fim quanto da área meio.

No tocante aos serviços de Consultoria, a Secretaria de Gestão de Pessoas conta com duas categorias: 1) a Consultoria Interna, de caráter permanente e realizada por Servidores efetivos da Instituição, em que o consultor se dedica integralmente à Organização; e, 2) a Consultoria externa, contratada ocasionalmente de acordo com necessidade específica, por meio de empresas externas, em que os profissionais prestam serviços de natureza temporário, sem vínculo com a Instituição.

1790

Este Relato concentra-se no serviço de Consultoria Interna, com ênfase na resolução de problemas e identificação de oportunidades e, em especial, no processo de desenvolvimento de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional e/ou administrativa.

Os Consultores Internos realizam a escuta de Gestores e Colaboradores das Equipes de Unidades Organizacionais que enfrentam dificuldades no tocante às dinâmicas interacionais, movimentação de pessoas, avaliação de desempenho, inclusão e acessibilidade, além de conflitos interpessoais que possam interferir na gestão do desempenho funcional. A Consultoria Interna identifica necessidades e expectativas, bem como desenvolve, de forma colaborativa, ações efetivas e alternativas, juntamente a Servidores e Gestores, trabalhando ferramentas de gestão e atividades direcionadas ao desenvolvimento individual e coletivo, com o objetivo de minimizar ou, eventualmente, solucionar problemáticas surgidas no ambiente de trabalho, com foco em resultados e desenvolvimento das respectivas equipes.

De acordo com as diretrizes da Política de Gestão de pessoas da Instituição, o trabalho contempla as seguintes situações de acompanhamento: a) Servidor que busca espontaneamente apoio da Equipe da Consultoria Interna; b) Servidor encaminhado à

Secretaria de Gestão de Pessoas pelo seu Gestor; c) Servidor colocado à disposição da Secretaria. Neste contexto, podem também ser contemplados Servidores que estão na modalidade de trabalho presencial ou remota, incluindo servidores em estágio probatório, Servidores efetivos e Servidores que estão na fase de aposentação.

No que tange à abrangência, a atividade de Consultoria pode contemplar a modalidade individual (em uma das três hipóteses relacionadas no parágrafo anterior) ou coletiva (trabalhos com equipes completas das Unidades Organizacionais atendidas).

Na modalidade individual, os Servidores têm acesso ao Programa desenvolvido, seja por meio de uma procura espontânea, isto é, quando eles próprios buscam o atendimento institucional para as suas necessidades, ou pelo encaminhamento dos Gestores. No primeiro caso, eles ingressam no Programa após um atendimento individualizado e avaliação prévia por profissionais especializados. No segundo caso, o Gestor pode solicitar, pessoalmente, ou por meio de documento específico através dos canais de comunicação interna da Instituição, relatando as dificuldades e razões pelas quais solicita o apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas. Nesta segunda opção, o Servidor pode permanecer na Unidade onde atua ou ser colocado à disposição da SGP, por motivações diversas, geralmente referentes a conflitos internos, baixa produtividade e ausência de engajamento para com as atividades desenvolvidas e/ou com a equipe, além de questões envolvendo assiduidade, pontualidade e dificuldades de lidar com as novas tecnologias.

1791

Na modalidade coletiva, os Gestores das Unidades Organizacionais encaminham solicitação, por escrito, diretamente à Secretaria de Gestão de Pessoas relatando suas necessidades e, em seguida, havendo o entendimento sobre a motivação do pedido que se justifique a atuação da Consultoria, a demanda é encaminhada, pelo Secretário, aos Consultores Internos. Quando o serviço abrange toda a equipe, os consultores examinam a demanda e busca soluções a partir das seguintes dimensões: a) Condições gerais do trabalho; b) Recursos tecnológicos; c) Gestão e liderança; d) Tomada de decisões; e) Comunicação Assertiva; f) Atendimento ao cliente; g) Motivação; h) Gestão de conflitos; i) Foco em resultados; j) Relacionamento interpessoal; k) Ética, autonomia e responsabilidades; l) Cooperação e espírito de equipe.

Dentre os principais motivos para acesso aos serviços de Consultoria Interna, aponta-se: a) Questões relacionadas a aspectos comportamentais (conflitos internos e dificuldades de relacionamento interpessoal, inassiduidade, impontualidade, insubordinação, indisciplina, baixa produtividade, etc.); b) Interesse em mudança de lotação

por motivos diversos (adaptação funcional, perfil vocacional, formação acadêmica, possibilidades de atuação em área diversa, distância do local de moradia etc.); c) Problemas de saúde, ligados ou não ao ambiente de trabalho. Quanto às questões de saúde apresentados pelo (s) Servidor (es), a Consultoria Interna adotará os seguintes procedimentos: Se o problema for unicamente de saúde, e esteja refletindo na atuação laboral, o Servidor será encaminhado à Unidade organizacional responsável pela Saúde para acompanhamento pela Equipe médica e multidisciplinar. Se a dificuldade de saúde for desencadeada por instabilidades no ambiente de trabalho, a Consultoria Interna realizará acompanhamento, apenas, quanto ao aspecto funcional, e recomendará a assistência oferecida pela Unidade Organizacional responsável pela saúde para acompanhamento médico e da equipe multidisciplinar.

Com relação às Etapas de Acompanhamento, pode-se mencionar as seguintes:

a) Entrevista individual ou coletiva: Compreender a problemática que levou o Servidor a ser encaminhado ou buscar apoio da Secretaria; Refletir com o colaborador sobre formas de soluções para dirimir o problema; Sugerir os encaminhamentos necessários (cuidados com a saúde física e emocional); Recomendação de ações de formação e aperfeiçoamento, como indicação de cursos de natureza técnica e comportamental, etc.); Firmar compromisso com o Servidor com relação aos encaminhamentos, procedimentos e responsabilidade a serem cumpridos. O processo de escuta empática, por si só, pode dar ensejo a mudanças significativas, na medida em que oportuniza a que os próprios Colaboradores e/ou equipes atendidas disponham de um tempo para a reflexão e tomada de decisões mais assertivas.

b) Contatos que podem ser realizados: I) Com o Servidor para saber o andamento dos procedimentos e compromissos firmados; II) Com os Gestores para buscar informações sobre o desempenho funcional, adaptação, entre outros; III) Com órgãos ou instituições que possam contribuir com a resolução do problema em questão, mediante programas com foco na dificuldade apresentada pelo Servidor. IV) Com outras áreas da Instituição que possam contribuir com a resolução do problema em questão;

c) Visita institucional: Acompanhamento “*in loco*” da real situação apresentada pelo Colaborador e/ou equipe; Realização de escuta dos Gestores e demais membros da equipe de trabalho, dependendo de cada caso; Relatório sobre a visita e considerações pertinentes;

d) Finalização do acompanhamento: Avaliação e Relatório sobre a situação atual do Servidor e/ou Equipe.

A seguir, detalha-se o fluxo da modalidade individual: No atendimento individual, o Servidor é acolhido, escutado e recebe um feedback (devolutiva), bem como orientações quanto à dinâmica do Programa, benefícios ofertados pela Instituição (assistência à saúde, ginástica laboral, encontros terapêuticos, clube de descontos, etc.), e encaminhamentos posteriores. O primeiro momento é reservado ao acolhimento, uma vez que os Colaboradores trazem consigo um sentimento pautado em dúvidas e inquietações, além de incertezas e expectativas quanto à resolução da sua demanda. Muitas vezes enfrentam aflições e receios decorrentes de possíveis conflitos vivenciados em seu local de trabalho, especialmente em casos considerados mais cauteloso, tais como adoecimento emocional, faltas funcionais, etc. Nos casos que requerem uma maior atenção em termos de saúde, os Servidores podem ser encaminhados para avaliação da capacidade laboral por departamento médico da Instituição. Ainda, por ocasião do atendimento individual, também são refletidos sobre a importância dos cuidados com a saúde, para que os próprios Colaboradores busquem o acompanhamento com profissionais da área de saúde física e mental (psicólogos, psiquiatras, dentre outros profissionais), que podem ser da área médica da instituição ou por rede particular (quando os mesmos são credenciados a plano de saúde e/ou por meio de parceria com clínicas). Nesta fase de acolhimento, a referida equipe de Consultores Internos dedica a atenção necessária para que os ingressos no Programa encontrem ambiente favorável e segurança psicológica para expressar seus anseios e refletir em conjunto com os profissionais de atendimento, as melhores alternativas para as dificuldades que enfrentam naquele momento.

1793

Concomitantemente é oferecida escuta ativa, essencial à construção de empatia e confiança. Esta fase é realizada em espaços reservados em que participam apenas os Consultores Internos e o(s) Servidor(es) atendido(s). A conexão propiciada pela escuta empática é fundamental para que o Servidor revele suas necessidades e expectativas, bem como se sinta pertencente e corresponsável pela construção de soluções eficazes. Também é fundamental para que ele se disponha a participar ativamente do Programa, uma vez que os resultados se ampliam na mesma medida em que o engajamento acontece. O momento de escuta também assume uma importância ainda mais significativa, na medida em que se constitui um contraponto com a realidade de trabalho, tendo em vista que, na maior parte dos casos, os colaboradores vêm de Unidades de trabalho onde a comunicação não ocorre de forma dialogada, o que pode estar relacionada à própria cultura organizacional mais hierarquizada e, de certa forma, rígida.

Em seguida, a Equipe responsável pelo Programa apresenta, mais detalhadamente, o propósito do Programa, incluindo os serviços que a Instituição oferece na área de Gestão de pessoas e Promoção de bem-estar, a saber, preparação para a aposentadoria, inclusão e acessibilidade, saúde e desenvolvimento humano, suporte em relação à carreira funcional. Também são evidenciados os direitos e as responsabilidades dos Servidores no contexto da Instituição e, ainda, orientações e possibilidades de encaminhamentos para outras Unidades relacionadas ao estágio probatório, gestão do desempenho (aperfeiçoamento/treinamentos/capacitações), movimentação e lotação de pessoas, teletrabalho, dentre outros. Também são divulgados Programas, como o de prevenção de tratamento em superendividamento, mentoria financeira, clube do desconto, concursos culturais, etc. Ainda são disponibilizadas publicações em formato digital (cartilhas, e-books, infográficos e ferramentas de gestão da carreira e promoção de bem-estar).

Do ponto de vista ético, compete aos profissionais zelar pelo sigilo das informações e compromissos firmados nos atendimentos, como também manter espírito de solidariedade, cooperação e lealdade para com os colegas de trabalho.

Após o atendimento, os Consultores Internos analisam cada caso e realizam uma avaliação prévia, onde são apreciadas as demandas dos Servidores e/ou Equipes, ao mesmo tempo em que são considerados os interesses da Instituição ao caso concreto. Na oportunidade, também pode ser elaborado um relato prévio e identificada a necessidade de ser entrevistados outros membros da equipe de trabalho, incluindo os seus Gestores. Também podem ser colhidas informações relativas à sua desenvoltura e condições funcionais (licenças, férias, avaliações de desempenho etc.), com o auxílio dos sistemas internos de tecnologia de Gestão de pessoas. Estima-se que o período de acompanhamento funcional tenha duração de 4 a 6 meses, podendo ser menor ou maior, de acordo com a dinâmica de cada caso. Durante esse período são realizadas anotações nos sistemas da Unidade responsável pelo gerenciamento dos atendimentos, ao mesmo tempo em que podem ser solicitados relatos parciais por gestores das áreas competentes. Ao final é encaminhado relatório conclusivo com as soluções geradas a partir do trabalho da Consultoria Interna.

Em caso de demandas individuais (Acompanhamento Funcional de Servidores), o trabalho de consultoria leva em consideração as seguintes dimensões: 1- saúde e bem-estar; 2- motivação e engajamento; 3- relacionamentos interpessoais; 4- comunicação e mediação de conflitos; 5- condições de trabalho; 6- desenvolvimento humano; 7- autonomia e

responsabilidades; 8- liderança e tomada de decisões; 9- habilidades com as tecnologias; e 10- solidariedade e sustentabilidade.

Em caso de demandas coletivas (Equipes e/ou Unidades organizacionais), o diagnóstico realizado, toma em conta as seguintes áreas: 1- condições de trabalho; 2- cooperação e espírito de equipe; 3- motivação e engajamento; 4- relacionamento interpessoal; 5- comunicação assertiva; 6- desenvolvimento de competências; 7- tomada de decisões; 8 - ética, autonomia e responsabilidades; 9 - gestão e liderança; 10- recursos tecnológicos.

Discussões e resultados

O trabalho de Consultoria Interna, desenvolvido pela Equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas, tem por objetivo oferecer suporte, orientação e apoio à gestão, visando, por meio de ações compartilhadas com o cliente demandante, a tomada de decisões que possam subsidiar processos de mudanças nas diferentes atividades desenvolvidas, a fim de trazer melhorias ao contexto de trabalho, satisfação da equipe e potencialização de resultados. O trabalho da Consultoria Interna favorece, igualmente, o alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, em conformidade com os objetivos estratégicos e os valores do serviço público.

1795

A Consultoria Interna se constitui uma estratégia relevante na medida em que ajuda a solucionar problemas complexos no contexto de trabalho, de modo colaborativo e eficaz. Conforme explica Gessinger (2020), a Consultoria cumpre um papel vital para a melhoria de processos e atividades, objetivando evitar que dificuldades possam ocorrer: “O apoio especializado para a definição e resolução de um problema minimiza as chances de falha em uma solução, dado a experiência (teórica e/ou prática) do consultor ou consultoria envolvida”. Ainda segundo o mesmo autor, a minimização de falhas se constitui uma enorme vantagem competitiva, diante de um mercado cada vez mais concorrido. Neste sentido, o trabalho de consultoria se revela essencial tanto para a construção de soluções criativas, quanto para a melhoria de processos, descoberta de novos métodos e evitando possíveis dificuldades.

Um aspecto positivo diz respeito à amplitude do acesso ao serviço de consultoria, na medida em que qualquer servidor ou gestor pode solicitar o trabalho dos Consultores Internos (na modalidade coletiva, em que envolve uma demanda referente à uma Unidade Organizacional ou Equipe completa, faz-se necessária a apreciação prévia da Secretaria de Gestão de Pessoas). Conforme mencionado, o trabalho de Consultoria Interna inicia-se a

partir da provocação espontânea do Servidor, que busca o apoio da Secretaria responsável pela Gestão de pessoas; ou por meio dos gestores que buscam soluções para problemas relevantes na sua Unidade Organizacional.

Outro aspecto favorável, diz respeito aos prazos para o desenvolvimento do trabalho de Consultoria e promoção de mudanças, uma vez que a Consultoria Interna adota uma perspectiva flexível, podendo ser ajustado de acordo com a dinâmica de cada caso. Em geral, o trabalho de Consultoria Interna tem duração entre 4 a 12 Meses.

Possivelmente o maior desafio seja a ampliação da Equipe de Consultores Internos em atividade, uma vez que as demandas se ampliam à medida que aumenta a complexidade no seio da Instituição (trabalho híbrido, inclusão e diversidade, avanços tecnológicos etc.).

Em consonância com as atribuições institucionais estabelecidas em normativo que rege a matéria pertinente ao desenvolvimento profissional, as relações interpessoais e de competências gerenciais, assim como o acompanhamento funcional de servidores no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas, a Equipe da Consultoria Interna vem desempenhando um papel bastante significativo, tendo em vista interferir positivamente no aperfeiçoamento dos processos e melhoria da performance de cada Colaborador e/ou equipe, com ênfase na evolução do desempenho funcional e bem-estar no trabalho, contemplando um grande número de ações, de forma individual e grupal, trazendo soluções colaborativas e práticas de forma mais ágil e eficaz.

1796

Saliente-se que Pessoas são o bem maior de uma Organização, reconhecidas como um potencial ativo de grande valor, com suas habilidades e competências para inovação e adaptação às novas disposições e necessidades institucionais. E a Secretaria de Gestão de Pessoas exerce um papel imprescindível, principalmente, o de chegar perto das pessoas, motivá-las pela compreensão e diretrizes voltadas para ações de desenvolvimento em suas relações, estratégias de lideranças e equipes, operando esforços para estimular, capacitar e alinhar Colaboradores e Gestores ao atingimento dos objetivos e diretrizes institucionais, fomentando o sentimento de corresponsabilidade e cooperação.

Nesse sentido, torna-se de proeminente importância o investimento das Instituições, como um todo, no desenvolvimento do seu corpo funcional, gestão de conflitos e promoção de uma cultura organizacional salutar. A prática da Consultoria Interna em Gestão de Pessoas acolhe, escuta, desenvolve, encaminha, apresenta soluções criativas e colaborativas.

Desenvolver pessoas vai além do acesso a ações de treinamentos formais como cursos, workshops e participação em congressos. Tem a ver com relações estratégicas de

desenvolvimento. Significa ter acesso à orientação, suporte emocional, patrocínio de carreira e muitos outros, de modo que os profissionais possam desaprender e (re)aprender novos conhecimentos e possibilidades. Desenvolver comportamento e atitudes, de forma dinâmica e dialogada, de modo que se tornem mais felizes, produtivos e saudáveis. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos, tornando-se mais eficazes no que fazem.

O serviço de Consultoria Interna propicia uma maior proximidade entre a Gestão de pessoas e as Equipes que estão inseridas, tanto na atividade fim, quanto na atividade meio, com resultados sustentáveis.

As avaliações realizadas por Gestores e Colaboradores, durante e após a conclusão do trabalho de Consultoria Interna, apontam um nível elevado de satisfação, indicando benefícios significativos para os Servidores e a Instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação dos Consultores integrantes da Secretaria de Gestão de Pessoas visa a melhoria constante dos processos de Gestão e desenvolvimento humano, das relações interpessoais, do trabalho em equipe e dos resultados organizacionais, além da promoção de bem-estar e de qualidade de vida no ambiente laboral.

1797

O serviço de Consultoria Interna contribui para a promoção de uma cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência, da qualidade e da efetividade dos serviços prestados à sociedade, na consecução dos fins da Justiça e pacificação social.

Cumprе ressaltar que o trabalho de Consultoria Interna consiste numa abordagem apreciativa, e, portanto, o seu resultado corresponde a uma recomendação para aperfeiçoamento dos processos e melhoria do desempenho de cada Colaborador e/ou equipe, com ênfase na melhoria do desempenho funcional e bem-estar no trabalho. Ademais, na modalidade coletiva, o Relatório elaborado apresenta recomendações. Logo, não possui caráter impositivo, cabendo aos gestores avaliar a pertinência e momento oportuno para a implementação das orientações apresentadas.

A atuação da Consultoria Interna agrega valor a todos os envolvidos no processo (Gestores e demais Colaboradores e Instituição):

Os Gestores das unidades judiciárias que são contemplados pelo trabalho de consultoria têm a oportunidade de avaliar a sua prática gerencial, tomar decisões eficazes e desenvolver competências essenciais para o alcance dos objetivos almejados. Esse processo

evolutivo se mostra ainda mais significativo se considerarmos a seara envolvida (Gestão de Pessoas no serviço público) e o perfil dos gestores. Com efeito, grande parte dos Gestores atendidos possuem formação técnica no campo das ciências jurídicas e baixa expertise com a área de Gestão de pessoas.

Para promover alinhamento com os objetivos da Instituição e estimular o engajamento da equipe de trabalho, o Gestor público precisa desenvolver uma série de competências gerenciais: comunicação e liderança, gestão de conflitos internos, gestão de mudanças e inovação. A Consultoria Interna também desenvolve junto aos gestores e demais integrantes as ferramentas de gestão de equipes e estratégias de resolução de conflitos.

Também atua de forma eficaz na gestão de conflitos e melhoria da comunicação entre os membros das Equipes atendidas, na medida em que proporciona acolhimento, escuta empática, além de estimular os envolvidos a assumir maior senso de corresponsabilidade pela construção das soluções que afetam o desempenho do time. Considera igualmente as habilidades e experiências dos Colaboradores adquiridas ao longo da atuação nas áreas atendidas.

Os resultados demonstram que a prática da Consultoria Interna propicia senso de maior proximidade e ajuda a solucionar problemas complexos no ambiente de trabalho, de forma criativa e sustentável. O estreitamento dos vínculos entre a Secretaria e as áreas clientes, por meio da Consultoria interna, permitiu um maior alinhamento estratégico do ponto de vista da Gestão de pessoas, por dois movimentos bastante relevantes: o primeiro, caracterizado pela influência do trabalho da Consultoria Interna junto aos Gestores e Equipes atendidas. O segundo, a partir do que se pode denominar de retroalimentação, uma vez que uma maior compreensão das realidades da Instituição, favoreceu a revisão de políticas e práticas da Secretaria, a saber, o redesenho de ações, programas e projetos, tornando-os mais próximos das necessidades e expectativas dos Colaboradores, tanto da área fim, quanto da área meio. Tal proximidade vem fortalecendo e otimizando a Gestão de pessoas e o bem-estar na esfera do serviço público e, conseqüentemente, a eficácia da prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMILO, Juliana; Penhalbel; Jussara Lemos Soares; Castelhana, Laura Marques. Gestão de Pessoas: consultoria interna de Recursos Humanos. São Paulo: SENAC. São Paulo, 2018.

CONSELHO Nacional de Justiça - CNJ (2016). Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF., 2016.

CONSELHO Nacional de Saúde. (2016). Resolução nº 510/2016 – Dispõe sobre a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Brasil: Ministério da Saúde, Brasília, DF., 2016.

CROCCO, Luciano; Guttman, Erik. Consultoria empresarial. 2 ed, atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2010.

DA Silva, Júlio Fernando. Consultoria Interna em Gestão de pessoas: a chave para a atuação estratégica da área. Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, n. 46, p. 131-148, 2017.

GESSINGER, Ana Maria da Silva Teles. Aposentadoria & Coaching: Conheça os benefícios do coaching no seu projeto de vida pós-carreira. Curitiba: Appris, 2020.

LENZ, Francielle Limberger; Woyciekoski, Carla; Turck, Daniela Santos. Consultoria Interna em Gestão de pessoas: a experiência em um hospital público universitário. Saúde e Desenvolvimento Humano, v. 7, n. 1, p. 47-54, 2019.