

TOP SER HUMANO 2017

KEPLER WEBER S/A

CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS: A implantação de uma modelagem parceira do negócio

Misiara Alcântara

Panambi, RS, Junho/2017.

ÍNDICE

DESCRIÇÃO	PG.
RESUMO	03
.....	
1. INTRODUÇÃO	04
.....	
2. REFERENCIAL TEÓRICO	05
.....	
3. CASE KEPLER WEBER	09
.....	
3.1 Apresentação institucional	09
3.2 Diagnóstico da atuação da área de DO (fase 1)	12
3.3 Nova modelagem conceitual (fase 2)	15
3.4 Implantação da nova modelagem conceitual (fase 3)	19
4. CONCLUSÕES	24
.....	
REFERÊNCIAS	28
.....	
AUTORES	29
.....	

RESUMO

O presente case refere-se a um projeto realizado pela empresa Kepler Weber, que teve coordenação da gerência de Desenvolvimento Organizacional (DO) e apoio da alta administração. O projeto visou implantar o modelo de consultoria interna de RH (MCIRH) como uma forma de reposicionar a área de RH na organização. O case iniciou no ano de 2015, a partir de um diagnóstico realizado por uma consultoria externa contratada. O diagnóstico, que envolveu todos os níveis de liderança da empresa (clientes internos), apontou que a área de DO apresentava uma estrutura clássica, sem clareza dos papéis funcionais, com políticas de contribuição em nível operacional e com uma equipe percebida como pouco influente. A área atuava com responsabilidades não alinhadas, baixa contribuição estratégica, reatividade às demandas e com uma equipe com baixo senso de propósito. A partir do diagnóstico, construiu-se um novo modelo conceitual a ser implantado, tendo como base as principais referências teóricas do tema. A nova área foi estruturada num modelo que previa quatro (4) pilares principais, sendo: 1) *business partner (front Office)*; 2) Serviços Compartilhados (*back Office*); 3) Centro de Excelência de RH (*back Office*) e 4) Governança de RH (*back Office*). Para implantar este novo modelo, foi definido um protocolo com macro-etapas a serem realizadas no horizonte 2016/2018, com ações que abarcaram decisões sobre a atual equipe de RH, reorganização dos processos e das políticas de gestão de pessoas, contratação e preparação dos *Business Partners*, qualificação dos clientes internos (gestores), ritos de comunicação interna e sensibilização, e follow-up permanente do projeto com a Alta Administração. Apesar do projeto ainda estar em andamento e em sua fase final de implantação, seus resultados já podem ser observados, tanto na nova modelagem de atuação, quanto na percepção dos próprios clientes internos. São eles: realinhamento de projetos, revisão da estrutura da área de DO, redefinição e automação dos processos de gestão de pessoas, melhoria nos indicadores de RH e práticas de intervenção organizacional junto aos gestores.

Palavras-chave: Consultoria Interna de RH. Parceiro de Negócios. *Business Partner*.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta o case da empresa Kepler Weber S/A. Relata a implantação da modelagem de consultoria interna de RH na área de Desenvolvimento Organizacional (DO) da companhia. O início do projeto ocorreu no final do ano de 2014, com implantação estruturada a partir do início do ano de 2015. O projeto completo foi previsto tendo duração até o ano de 2018. Neste momento (junho/2017), a maior parte das etapas já foi realizada, permitindo fazer avaliações e interpretações de seus resultados e repercussões de implantação.

A origem do projeto deu-se, basicamente, por quatro motivos principais: 1) pelas perspectivas projetadas de crescimento que a empresa tinha no ano de 2014 e que iriam demandar melhor gestão do seu capital humano; 2) implantação prevista do sistema *lean manufacturing*, que iria repercutir num novo posicionamento das lideranças; 3) queixa do corpo gerencial de que a área de DO não estava atendendo às demandas de gestão de pessoas, e; 4) crença da alta administração e gerência de DO de que o modelo de consultoria interna de RH é contribuidor numa atuação mais estratégica de RH.

Para atender aos motivos que originaram a concepção deste projeto, a área de DO da Kepler Webber revisitou seu modelo de gestão e entendeu que a melhor forma de adequação concentrava-se no Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos (MCIRH), pois este traz em sua essência a ruptura dos antigos paradigmas de gestão e poderia tornar a área mais conhecedora do negócio, bem como ser mais precisa, assertiva, célere e voltada para soluções. Para isso, tanto as discussões iniciais internas entre o *board* e a gerência de DO, quanto a prática implantada, bem como este artigo tiveram como base teórica as pesquisas e estudos desenvolvidos no Rio Grande do Sul por Mancia (1998, 2004, 2009 e 2010).

As premissas que nortearam este projeto foram estabelecidas em: 1) envolvimento da alta administração (Presidente, Vice-Presidente e Diretores) na aprovação das principais decisões do projeto, bem como dos gerentes de linha; 2) que a implantação do modelo de consultoria interna iria exigir investimento financeiro; 3) desenvolvimento de um projeto estruturado e com forte sustentação teórica e conceitual; 4) envolvimento de parte da equipe da área de DO na construção das etapas do projeto, visando garantir um maior comprometimento com as mudanças necessárias; e 5) respeito ao contexto

organizacional e as oscilações derivadas do *agribusiness*, que poderiam repercutir no projeto, de alguma forma.

O método de realização do projeto foi caracterizado como predominantemente qualitativo. Uma consultoria externa foi contratada para conduzir e apoiar tecnicamente na condução dos trabalhos necessários. A necessidade de contratação de um parceiro foi necessário considerando os motivos de conhecimento técnico e *expertise* na condução de projetos semelhantes. O projeto foi organizado, basicamente, em três blocos de etapas, sendo: 1) diagnóstico da situação atual, visando mapear o contexto da época (2015); 2) construção da modelagem conceitual a ser estabelecida para a área de DO (2015-2016); 3) implantação do projeto (2016-2018).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de reestruturação das empresas, através da flexibilização da produção, acentuado a partir da década de 1980, foi uma das alternativas para atender às exigências de um mercado globalizado, competitivo e cada vez mais instável. As estruturas flexíveis, em rede e apoiadas pela tecnologia da informação e da comunicação, permitiram a produção e o atendimento em escala, com rapidez, qualidade e baixo custo de diferentes demandas num curto período de tempo (CORIAT, 1992; RUAS, 1995; SCHMITZ, 1992; WOMACK; JONES; ROSS, 1992 *apud* MANCIA, 1998).

Dentro deste contexto, surgiu-se a necessidade de rever o papel da área de Recursos Humanos nas organizações. Historicamente, a área de Recursos Humanos preocupou-se mais com pessoas e menos com o negócio da empresa (estratégia), o que certamente dificultou o seu avanço em relação a outras áreas organizacionais. Porém, entende-se que esses dois aspectos (pessoas e negócios) não são dissociados, devendo ser contemplados sistemicamente. Nesse contexto, acredita-se que o modelo de consultoria interna de recursos humanos possa permitir que a área atinja um patamar mais estratégico, em relação ao modelo funcional, por contemplar tanto as pessoas quanto o negócio empresarial. Em virtude de uma maior proximidade da área de RH com os tomadores de decisão (gestores), a mesma tem a oportunidade de direcionar suas ações conforme o alinhamento estratégico da empresa, contemplando os

profissionais que atuam nela. Porém, não é somente o modelo de consultoria interna que vai garantir uma atuação estratégica de RH, mas sim o posicionamento dos seus profissionais diante desse modelo (ALBERTON, MANCIA e BORBA, 2009).

O design de organização mais comum empregado na reação às mudanças externas no mundo dos negócios pode ser denominado modelo de consultoria interna ou *business partner*. Este se desenvolveu em resposta direta ao receio de que o negócio percebesse o RH como se tornando demasiado centralizado e desconectado do negócio e também focado internamente em questões de pouca importância para os gerentes de linha. Sua marca registrada é um alinhamento próximo da equipe de RH para as linhas de negócios (KATES, 2006).

Como parte da gestão de pessoas, a consultoria se desenvolveu no meio organizacional na medida em que a área de Recursos Humanos passou de técnico-burocrática para humana e desenvolvimentista. A necessidade de mudança nos processos, nos sistemas organizacionais e na verdade conduzida pelos colaboradores das organizações ampliou de forma significativa a importância da consultoria para a área de gestão de pessoas. A evolução tecnológica e a ênfase na qualidade também foram aspectos que contribuíram para que as atividades de consultoria fossem percebidas como ações estratégicas, que possibilitam a melhoria da Gestão de Pessoas e o desenvolvimento organizacional, por meio de visões agregadoras ao negócio da organização (LEITE *et al.*, 2005).

Na visão de Hansen (1990), a Consultoria Interna é uma atividade meio, orientada para dar suporte às atividades fins que envolvem mudança, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento. Mancina (2010) complementa que a consultoria interna é um conjunto de atividades desenvolvidas por um consultor de RH que ajuda o seu cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente. Block (1991) finaliza mencionando que o consultor é uma pessoa que por sua habilidade, postura e posição, tem poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. Por tudo isso, caracteriza-se como uma modalidade de condições que envolvem uma mudança na estrutura, nos processos de RH e em

seus profissionais, tornando-se um Modelo de Apoio à Gestão (ALBERTON, MANCIA e BORBA, 2009).

A literatura aponta vários benefícios como resultado da implantação do MCIRH, como por exemplo: estrutura mais “*lean*” e alinhada com o modelo de negocio, redução de custos de projetos, adequação de soluções à realidade local e organizacional, respostas céleres, possibilidades de monitoramento e métricas de entregas mais claras, foco no cliente e no resultado, maior desenvolvimento técnico dos consultores internos, etc. (MANCIA, 1998, 2009).

No entanto, os riscos apontados pela literatura são: 1) não tratar a estrutura do modelo de consultoria de forma alinhada às estruturas das áreas meio da Organização e concebê-la como uma estrutura “a parte”; 2) tratar o consultor como um generalista e por conta disso distorcer suas atribuições e ainda incorrer no erro da generalização. 3) negligenciar os limites do papel de consultores internos e seus clientes gestores. Quanto mais claras estiverem estas atribuições na estrutura, menor o risco de distorções. 4) implantar este modelo de gestão, com modelo mental da lógica atual, dispensando o olhar sistêmico sobre o negocio, o modelo de gestão e a interação com o meio; 5) querer mudar o papel do profissional sem que haja investimento necessário em capacitação e desenvolvimento em curto e médio prazo; 6) implantar o Modelo utilizando apenas como referência as melhores práticas de mercado, sem analisar a real possibilidade da Organização para absorver e sustentar este projeto (MANCIA, 2010).

A implantação do MCIRH pode ser realizado de forma radical ou em etapas. Estas são as duas possibilidades categorias por Mancia (2014) no processo de implantação desta modelagem. Em ambas, há vantagens e riscos, como pode ser observado na tabela 1.

TABELA 1 – vantagens e desvantagens dos tipos de mudanças

	MUDANÇA RADICAL	MUDANÇA EM ETAPAS
VANTAGENS	- Firmeza na atitude de implantação, não deixando margem para dúvidas ou hesitações. - Mobilização para capacitação emergencial dos consultores internos. - Visualização clara para os clientes internos da nova estrutura.	- Tempo adequado para conduzir o processo de mudança. - Preparar os consultores antes da designação das áreas clientes. - Preparar os clientes internos para melhor receber o novo modelo.
RISCOS	- Gera medo e insegurança, principalmente, em equipes pouco preparadas ou resistentes. - Queda na qualidade no atendimento dos clientes internos, ainda que momentaneamente.	- Possibilitar o surgimento de movimentos de resistência à mudança. - Surgimento de situações emergenciais que possam inviabilizar a implantação.

Fonte: Mancia (2004).

Sabe-se que implantar o MCIRH exige estar disposto a encarar alguns desafios que iniciam nas discussões preliminares sobre optar ou não pelo modelo e, após a decisão positiva, a empresa ter clareza de que enfrentará alguns desafios nada agradáveis, como mexer nas questões que trazem mais conforto para todos: estrutura e processos. Além disso, o terceiro componente do tripé que são as pessoas, via de regra, são onde mais se pode ver materializada a resistência, mas surpreendentemente também é possível ver pessoas ávidas por mudanças.

Vencer o desafio histórico de um RH tradicional e trabalhar para que a área seja vista como uma área de consultoria e prestadora de soluções de problemas continua sendo um dos maiores desafios da área. Diversas empresas ainda expressam que o maior entrave desta nova concepção centra-se em trabalhar a mudança do *mindset* das pessoas da própria área de RH, acostumadas a um padrão funcional de entregas que, pela rotina, causa uma miopia de visão. Felizmente, as empresas impulsionaram as áreas de RH cuja organização estrutural que se prendiam a modelos clássicos para mudar para o modelo de

consultoria interna. A seguir, será contada a história da Kepler Weber diante deste conceito e sua mudança.

3. CASE KEPLER WEBER

Apresenta-se a seguir o detalhamento do case realizado na Kepler Weber. Inicia-se com uma apresentação institucional, visando contextualizar o contexto da organização onde se aplicou a nova modelagem de RH. Na sequência, mostram-se as etapas de realização do projeto, contemplando o diagnóstico da atuação da área de RH (fase 1), definição da modelagem conceitual (fase 2) e a implantação da nova modelagem (fase 3).

3.1 APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Kepler Weber S.A. é líder no mercado brasileiro de armazenamento de grãos, criando soluções completas e customizadas para ajudar o agricultor a obter melhores resultados e preservar a máxima qualidade dos grãos. Com mais de 91 anos, a Companhia atua com armazenagem, exportação, movimentação de granéis e reposição de peças e serviços. A presença global em mais de 20 países da América Latina, Leste Africano, Oriente Médio e Leste Europeu, com destaque para os mercados da Argentina e Peru, comprovam a força da marca e o reconhecimento da tecnologia dos seus produtos (KEPLER WEBER, 2016).

Pertencente ao Grupo Kepler Weber S.A., a matriz da controlada Kepler Weber Industrial S.A. está localizada na cidade de Panambi (RS), com sede em São Paulo (SP) e Campo Grande (MS). Ainda conta com três centros de distribuição estrategicamente localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Goiás. Para desenvolver a inovação dos seus produtos e soluções, a empresa mantém o Centro de Tecnologia Kepler (CETEK) focado em criar tecnologias para aumento de qualidade.

A controladora do Grupo Kepler Weber é a empresa Kepler Weber S.A. Empresa de capital aberto, com registro na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa) desde 1980, sob o código KEPL3. Para atender sua diversificada gama de clientes, a Kepler Weber conta atualmente com mais de 1,3 mil colaboradores incluindo uma rede de agentes comerciais, aplicando sua

inteligência e *expertise* no projeto e instalação de equipamentos para armazenagem e movimentação de grãos, diante de volumes recordes de safras de grãos e demais commodities, como minérios (KEPLER WEBER, 2016).

A empresa possui uma identidade corporativa declarada, utilizada como norteadora de suas decisões, práticas e políticas internas e externas. A missão da Kepler Weber é “*gerar valor para os clientes e acionistas, oferecendo soluções nos segmentos de armazenagem agrícola e movimentação de grãos sólidos, valorizando os colaboradores*”. Seus valores são “*respeito; confiabilidade; responsabilidade; transparência; e excelência*” (KEPLER WEBER, 2016).

A armazenagem de grãos é o segmento que possui a maior representatividade nos negócios da Kepler Weber, com participação de 63,70% na receita bruta da Companhia em 2016. É a divisão mais antiga da companhia e isso se reflete no *marketshare* superior a 50% no mercado brasileiro, considerado um dos maiores do mundo. A Kepler Weber é reconhecida pela alta tecnologia e investimento em sistemas de armazenagens que mantenham as qualidades nutricionais do grão, fazendo com que ele seja mais valorizado pelos compradores, principalmente nos casos de exportação.

Os clientes da Kepler Weber são, predominantemente, produtores rurais (unidades agrícolas que estocam seus grãos em equipamentos de armazenagem para venda futura), cooperativas (associações que buscam auxílio mútuo e vantagens competitivas), *trading companies* (empresa que compram grãos para venda futura) e indústrias (empresas que utilizam equipamentos de armazenagem para estoque de matéria prima ou produtos acabados).

Os principais produtos oferecidos pela Kepler Weber são: 1) Silos (planos e elevados que são calculados e projetados para armazenar cereais); 2) Secadores de Grãos (com diversas possibilidades de configuração e porte); 3) Máquinas de Limpeza de Grãos (para limpeza dos diversos tipos de grãos); 4) Transportadores de Grãos (transportadores de carga e descarga, transportador de corrente; correia transportadora; transportadora helicoidal e elevadores agrícolas); e 5) Linha KW Fazenda: Soluções completas de armazenagem para pequenas e médias propriedades rurais.

Desde 2015, a empresa vem implementando a prática de *lean manufacturing* nos seus processos e organização do trabalho. A empresa entende que a implantação desta prática é longa e constante, e por isso possui um plano de transformação que está sendo executado de forma gradativa, por meio de projetos, ferramentas, treinamentos e o estabelecimento de uma nova cultura de gestão. O envolvimento dos colaboradores tem sido essencial para o desenvolvimento dessa nova forma de administrar a companhia, com a ampliação da sua capacidade em eliminar desperdícios de forma contínua, e resolver problemas de maneira sistemática, potencializando os resultados e aproveitando melhor o potencial humano da organização.

Com o projeto do *lean*, a Kepler Weber investiu na criação de uma área de Melhoria Contínua, responsável por conduzir os projetos de transformação junto aos processos. Atualmente, todos os processos estão mapeados e com planos de melhorias de performance em andamento, desde área comercial até a montagem no cliente, além do fluxo de informação denominado de “fluxo do pedido”. A empresa entende que os resultados do *lean* foram imediatos, já a partir do primeiro ano, com eliminação de desperdício, redução de custo, diminuição do estoque, agilidade na entrega e melhora da qualidade do produto devido ao estabelecimento de um fluxo contínuo de produção (KEPLER WEBER, 2016).

A implantação da prática do *lean manufacturing* transforma a organização como um todo. Os impactos não ocorrem somente em processos, mas também nas pessoas. São elas que efetivamente fazem com que o sistema *lean* ocorra, pois exige uma readaptação funcional, mudança cultural e um novo posicionamento. A busca da especificação de valor pela ótica do cliente, alinhamento da melhor sequência de atividades que criam valor, realização das atividades sem interrupção em fluxo contínuo, produção puxada pela solicitação de cliente e busca pela eficácia com perfeição repercutem em todos os níveis da organização.

Neste novo modelo, as lideranças precisam trabalhar de forma muito mais precisa os conceitos de visão sistêmica, engajamento e colaboração dos profissionais. O sistema *lean* exige trabalho em equipe, multifuncionalidade, polivalência, adaptabilidade, alinhamento cultural e visão coletiva na busca dos mesmos objetivos. E são as lideranças, apoiados pela área de RH, que devem

estabelecer estratégias para que isso ocorra. Neste novo conceito, o modelo de líder autocrático, tão necessário a um sistema de trabalho fordista, precisa ser transformado para um líder influenciador, agregador e condutor de um time em busca da melhoria contínua e atendimento das necessidades do cliente.

Para os próximos anos, a Kepler Weber tem sua estratégia de atuação para 2017 focada no aumento dos negócios diversificados no resultado da companhia, como as exportações e a movimentação de graneis, que está atrelada às licitações do governo e projetos logísticos do País. Desde 2015 a empresa vem com queda em seu faturamento em relação ao ano anterior, mas esperam-se novos momentos de crescimento a partir de 2017. Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), as vendas de silos devem crescer no próximo ano, embora abaixo do aumento da produção de grãos projetada, esperada como recorde (KEPLER WEBER, 2016).

3.2 DIAGNÓSTICO DA ATUAÇÃO DA ÁREA DE DO (fase 1)

Ainda no final do ano de 2014, a gerência da área de Desenvolvimento Organizacional (DO) da Kepler Weber, juntamente com a alta administração da empresa, entendeu que era necessário revisar a modelagem de atuação de sua área. A empresa sinalizava a retomada do crescimento e as perspectivas futuras apontavam para uma necessidade de melhor atuação dos processos, políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos. A sinalização da implantação do *lean manufacturing* iria demandar novo posicionamento das lideranças e, por consequência, da gestão de pessoas. Os gestores, de alguma forma, também expressavam insatisfação quanto ao atendimento e ferramentas disponibilizadas pela área para a gestão de pessoas.

Assim, no entender da gerência de DO, o caminho a ser buscado seria implantar o MCIRH. De qualquer forma, apesar de ser uma convicção prévia da gerência da área de DO, a modelagem de consultoria interna ainda era motivo de dúvidas da alta administração sobre o melhor caminho a ser escolhido. Diante deste contexto, a decisão tomada pela gestão de DO e pela alta administração foi de contratar uma consultoria externa para realizar um diagnóstico organizacional, com foco na atuação de RH, visando apoiar na tomada de decisão sobre o futuro da área.

Buscou-se no mercado empresas que tivessem *expertise* no tema e vivências de implantação da modelagem de consultoria em outras organizações. A decisão foi pela contratação de uma consultoria externa que publicou o primeiro estudo acadêmico no país sobre o tema, que possuía 6 estudos de caso acadêmicos realizados, além de mais de 30 organizações trabalhadas diretamente ou indiretamente na implantação do MCIRH. O diagnóstico seria a primeira etapa do projeto de implantação da nova modelagem, se assim definido que consultoria interna seria a melhor decisão a ser tomada.

Definida a parceria com a consultoria externa, partiu-se para o escopo de trabalho. O objetivo contratado inicialmente junto ao parceiro foi que a consultoria externa deveria *apoiar a Kepler Weber na busca de um novo posicionamento da área de Recursos Humanos, por meio de um diagnóstico de atuação com foco no modelo de consultoria interna (abordagem em estrutura, processos e pessoas)*. O prazo contratado para esta primeira etapa foi de 4 meses, com início em Janeiro de 2015.

O método aplicado pela consultoria externa foi o de pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados das seguintes fontes: a) realização de 25 entrevistas individuais semi-estruturadas ocorridas na sede da empresa, sendo 12 com profissionais da área de Desenvolvimento Organizacional, 5 com membros da diretoria e alta administração e 8 com profissionais ocupantes de cargos de gestão de áreas diversas (engenharia, produção, logística, TI, vendas, etc.); e b) análise de dados documentais diversos (políticas, processos e projetos de DO); c) observação *in loco* das rotinas da área de DO.

As entrevistas tiveram como objetivo coletar junto aos profissionais envolvidos a sua percepção sobre a atuação da área de DO (na época) e recomendações de implantação futura. Buscou-se ouvir e contemplar todos os públicos envolvidos (equipe de DO, alta administração e gestores). Os focos de análise das entrevistas foram organizados em sete categorias: 1) empresa e o negócio; 2) estrutura organizacional; 3) executivos e lideranças da empresa; 4) gestão da área de DO; 5) estrutura de DO; 6) políticas e processos de DO; e 7) equipe da área de DO.

Após realização da coleta de dados, a consultoria externa contratada apresentou seu diagnóstico em Março de 2015. Primeiramente, foi realizada uma reunião devolutiva para a gerência da área de DO na matriz da empresa, em

Panambi/RS. Alguns dias depois, a mesma devolutiva foi realizada para todos os membros da alta administração, na sede da empresa em São Paulo/SP. Na época, o resumo da conclusão da consultoria externa foi que:

A atual área de DO da Kepler Weber apresenta uma estrutura clássica (processos) sem clareza dos papéis funcionais, com políticas de contribuição em nível operacional e com uma equipe percebida como pouco influente. O resultado deste cenário é uma área que atua com responsabilidades não alinhadas, com baixa contribuição estratégica, com tendência a ser reativa às demandas e com uma equipe sem senso de propósito (relatório da consultoria externa, 2015, pg. 26).

A conclusão da consultoria externa confirmava a percepção inicial da gerência da área de DO e da alta administração. O cenário na época exigia um novo reposicionamento da gestão de recursos humanos. Foram detectados problemas tanto de natureza gerencial (propósito, organização, estrutura e processos da área), quanto de contribuição aos clientes internos (estratégia, influência e apoio), que confirmavam a necessidade de uma revisão na atuação da área.

Na devolutiva do diagnóstico, o parceiro também apresentou de forma detalhada suas principais observações, incluindo recomendações para uma nova modelagem de atuação da área de DO (que serão detalhadas no item 3.3 deste case). A seguir, apresentam-se os principais pontos de detalhamento que foram destacados no relatório final da consultoria externa, que corroboram com o resumo conclusivo acima (relatório da consultoria externa, 2015, pg. 27-35):

- *Apesar de se denominar Consultoria Interna, a área de DO da Kepler Weber atua num modelo funcional, dividindo os consultores por processos e subsistemas de RH, gerando um sentimento de subaproveitamento pela equipe.*
- *A missão da área de DO não é percebida pela atual equipe, gerando um sentimento de falta de propósito na execução das responsabilidades; o que é agravada por dificuldades na definição de papéis dos profissionais da equipe.*
- *O atual plano de DO (2014-2016) apresenta diversas ações e projetos que visam ter alinhamento com a estratégia organizacional, mas que podem ser percebidas como um excesso de ações, contribuindo para agravar a falta de propósito.*

- *As atuais políticas e processos de gestão de pessoas tendem a ter maiores contribuições em um nível operacional, não sendo reconhecidas pelos gestores como instrumentos de gestão às lideranças. Há percepção de passividade e reatividade da área quanto às demandas organizacionais.*
- *Há fortes percepções restritivas quanto à atuação da atual Supervisão de DO. As principais conclusões deste diagnóstico evidenciam dificuldades em estabelecer um propósito para a equipe, tomar decisões e se posicionar perante às lideranças.*
- *A área de DO precisa avançar no relacionamento e na parceria com os níveis de Gerência (principalmente) e Supervisão.*
- *A atual equipe de DO demonstra comprometimento com a empresa e uma grande ansiedade com este projeto. Trata-se de uma equipe heterogênea em termos de senioridade.*
- *Os conceitos e critérios utilizados para definição dos níveis de senioridade do cargo de consultor (Júnior, Pleno e Sênior) carecem de critérios objetivos, gerando desconforto na relação de trabalho.*

A devolutiva do diagnóstico foi bem recebida e acolhida pelos membros da alta administração e gerência de DO. Era evidente a necessidade de se reconstruir a área, assim como a própria empresa vinha se reconstruindo nos últimos anos anteriores de 2015. O campo era fértil para novas modelagens. Havia interesse da diretoria e dos clientes internos. A gerência de DO estava convicta. A equipe de DO ansiava por mudanças. E a organização como um todo apontava para cenários onde a gestão de talentos seria necessária para colocar a Kepler Weber novamente num patamar protagonista de mercado.

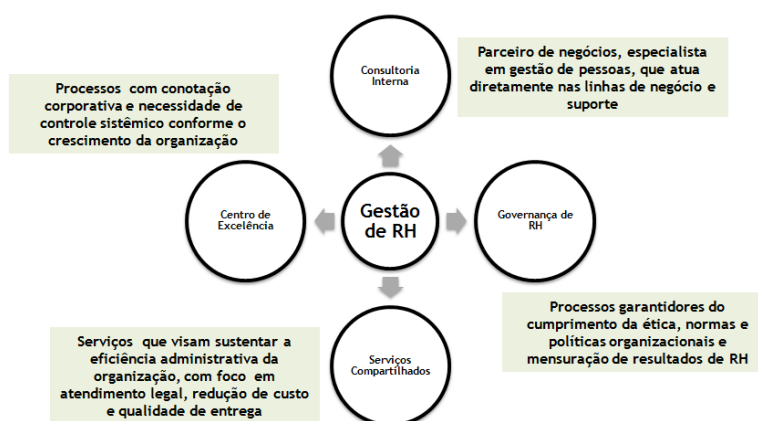
3.3 NOVA MODELAGEM CONCEITUAL (fase 2)

A decisão da diretoria e da gerência de DO foi de aprovação das recomendações realizadas e, por consequência, necessidade de continuidade do projeto de reposicionamento da área. Para isso, era necessário refletir sobre as sugestões apresentadas pela consultoria externa e encaminhar a nova modelagem conceitual a ser implementada. A alternativa apresentada pela

consultoria parceira foi de descontinuar a estrutura praticada na época (2015) e implementar uma nova modelagem de atuação por consultoria interna.

A nova modelagem conceitual proposta reorganizava a área de DO em processos de Apoio (*back-office*) e Intervenção (*front-office*). Estes dois processos principais deveriam ser divididos em quatro (4) pilares de atuação da área, sendo: a) Consultoria Interna (*front-office*); b) Centro de Excelência (*back-office*); c) Serviços Compartilhados de RH (*back-office*); e d) Governança de RH (*back-office*). Esta nova modelagem pode ser observada na Figura1.

FIGURA 1 – nova modelagem conceitual



Fonte: relatório da consultoria externa (2015, pg. 41).

Cada um dos quatro (4) pilares da nova formatação da estrutura da área de DO deveria ter atribuições específicas, complementares e excludentes entre si, evitando, com isso, eventuais sobreposições de processos e confusões aos clientes internos. Definiu-se que o *front-office* seria o responsável pelo atendimento aos clientes internos, enquanto que o *back-office* deveria prestar todo o suporte necessário para que a intervenção de consultoria ocorresse de forma plena. O detalhamento das macro-atividades de cada pilar de atuação de RH foi definido conforme previsto na Tabela 2.

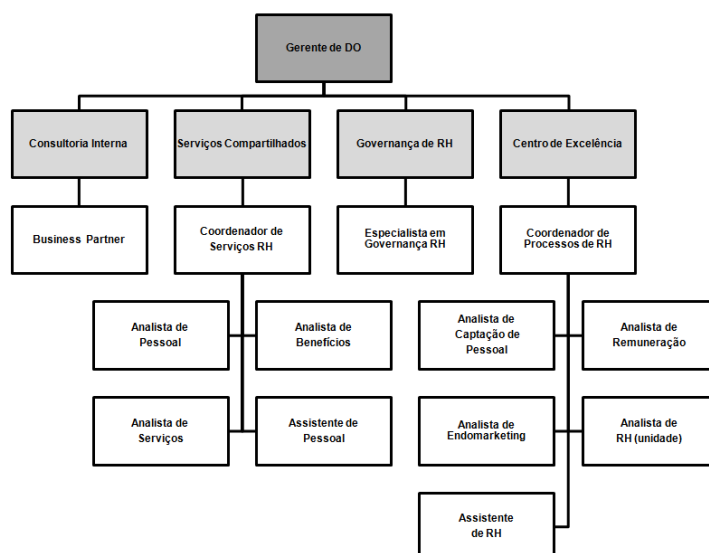
TABELA 2 – detalhamento das macro-atividades

CONSULTORIA INTERNA	SERVIÇOS COMPARTILHADOS	GOVERNANÇA DE RH	CENTRO DE EXCELÊNCIA
-Front Office -Relações com clientes internos (gestores) -Contribuição às unidades de negócios - Desenvolvimento de competências - Implementação de políticas de RH	-Back Office -Administração de Pessoal e Benefícios -Serviços administrativos diversos (portaria, vigilância, transporte, refeitório, etc.) - Terceirizações -Gestão que deve visar redução de custo e entrega com qualidade (fazer mais com menos) -Informatização de RH	- Back Office -Projetos Estratégicos -Mensuração de resultados da gestão (transparência) -Compliance -Apoio à governança corporativa -Diálogo social -Preservação da visão local	- Back Office -Especialização em processos chave de caráter corporativo -Assume gestão das políticas na medida em que a organização cresce -Orientador do Consultor Interno (apoio) -Informatização de RH

Fonte: relatório da consultoria externa (2015, pg. 42).

Diante desta nova modelagem conceitual estabelecida, foi revisado o organograma da área de DO. A partir da implantação da modelagem de Consultoria Interna, a estrutura da área deveria ser revisada para a seguinte formatação prevista na Figura 2. O cargo de Consultor Interno foi redefinido para *Business Partner*, sendo esta uma recomendação da consultoria externa visando um alinhamento com as práticas atuais de mercado.

FIGURA 2 – nova estrutura da área de DO



Fonte: relatório da consultoria externa (2015, pg. 51-55).

Todas estas recomendações foram aprovadas pela gestão da Kepler Weber e deveriam ser implementadas ao longo dos próximos períodos. Na visão da consultoria externa contratada, o prazo para implantação e consolidação completa da modelagem de Consultoria Interna ocorreria em três (3) anos, o que estende o projeto até o ano de 2018.

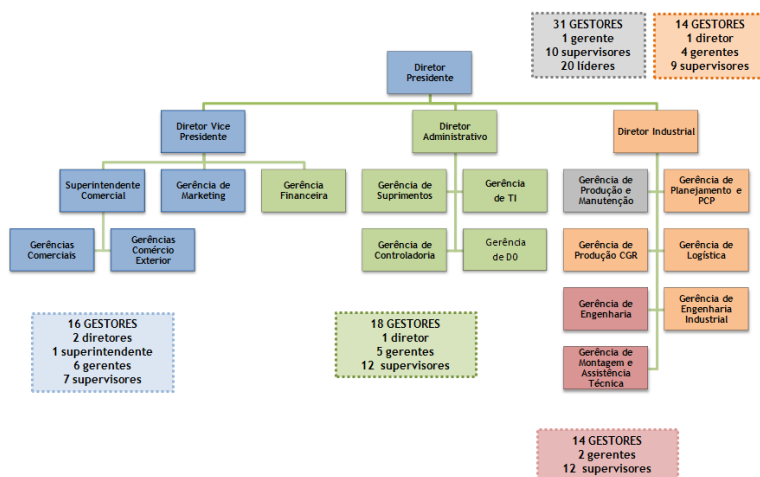
Além das recomendações vinculadas ao modelo conceitual e seu desdobramento em macro-atividades, a consultoria externa também apresentou sugestões de implantação, que deveriam ser observadas pela Kepler Weber na continuidade dos trabalhos, tais como: (relatório da consultoria externa, 2015, pg. 44-56):

- *Excluir a posição atual de Supervisão de Consultoria Interna (que era existente na estrutura da área de DO).*
- *Estabelecer o reporte do Business Partner diretamente à Gerência de DO.*
- *Redefinir as responsabilidades do Business Partner como um especialista em Gestão de Pessoas para um determinado grupo de clientes.*
- *Manter os Business Partners com base física na área de DO.*
- *Definir que os Business Partners Internos passem a integrar o Comitê de Gestão de Pessoas da empresa, mesmo que com inserções pontuais.*
- *Alternar Business Partners por clientes a cada 18-24 meses.*
- *Redefinir os processos da área, visando sua informatização e, principalmente, definição das responsabilidades do DO e dos clientes.*
- *Redefinir o organograma de DO considerando os 4 pilares de atuação.*
- *Revisar os atuais profissionais da área de DO, com decisão sobre os que poderiam ser alocados nos novos cargos e/ou substituídos.*

A última etapa de definição da modelagem conceitual estabeleceu a alocação dos *Business Partner* por clientes internos, conforme a estrutura organizacional da empresa na época (2015). Os critérios estabelecidos foram:

a) distribuição equilibrada da demanda de gestão de pessoas por cliente; b) distribuição equilibrada da estrutura organizacional; c) reporte por diretoria; d) semelhança de área de atuação (área meio ou área fim); e e) localização física do cliente interno. Na figura 3, pode ser observado a primeira definição de distribuição dos *Business Partner* por clientes internos. A distribuição por cores define a alocação de cada consultor junto às áreas clientes.

FIGURA 3 – distribuição dos *Business Partner* por clientes (2015)



Fonte: relatório da consultoria externa (2015, pg. 54)

Com isso, encerrado o processo de definição da modelagem conceitual, partiu-se para a implantação da mesma. A consultoria externa recomendou que a implantação fosse gradativa e separada por blocos, sendo que o pilar de Governança de RH deveria ser aplicado apenas no ano de 2018, quando os demais pilares estivessem plenamente estabelecidos. Para isso, foi estabelecido um protocolo inicial de implantação, com definições precisas das próximas ações a serem implementadas.

3.4 IMPLANTAÇÃO DA NOVA MODELAGEM CONCEITUAL (fase 3)

A Kepler Weber optou por implementar o MCIRH em etapas, conforme citado por Mancia (2010). Inicialmente, estabeleceu-se um horizonte de ações que contemplavam os próximos 12 meses de trabalhos, a iniciar em Julho/2015. Com isso, a etapa inicial de implantação ocorreria até Julho/2016. As ações

futuras seriam estabelecidas conforme andamento do projeto e necessidades decorrentes do próprio processo de implantação.

Após aprovações iniciais da implantação, o primeiro bloco de ação estava relacionado à equipe da área de Desenvolvimento Organizacional. Para isso, todos os perfis da nova estrutura foram revisados e redefinidos, incluindo os cargos do Centro de Excelência e Serviços Compartilhados de RH. Especialmente, no que tange ao cargo de *Business Partner*, as principais responsabilidades desta posição, a partir de agora, deveriam ser (relatório da consultoria externa, 2015, pg. 60):

- *Atuar como parceiro de negócio junto às lideranças da empresa, realizando mapeamentos, diagnósticos e intervenções em gestão, propondo soluções de gestão de pessoas às lideranças da empresa e administrando projetos corporativos, visando prestar apoio à gestão organizacional.*
- *Promover ações diversas que busquem a mudança organizacional conforme a estratégia da empresa, por meio de ações de intervenção e projetos diversos, que contribuam com o atingimento dos objetivos organizacionais.*
- *Planejar, estabelecer e conduzir projetos, políticas e programas de gestão de pessoas junto aos gestores da empresa, por meio da condução técnica dos mesmos, que contribuam com a gestão de pessoas e a gestão organizacional.*
- *Garantir o cumprimento das rotinas e dos processos previstos nas políticas de gestão de pessoas da empresa para suas áreas-cliente, através da atuação como consultor interno de áreas organizacionais, visando a consecução dos objetivos previstos em gestão de pessoas.*
- *Apoiar as lideranças nas ações de gestão do engajamento e do clima organizacional, através do monitoramento dos indicadores, análise crítica e intervenções, assegurando o cumprimento das ações planejadas para melhoria do ambiente de trabalho e dos índices de engajamento dos profissionais.*
- *Elaborar e monitorar os indicadores vinculados ao seu processo de atuação, definindo parâmetros, efetuando a pesquisa de dados e realizando análises técnicas dos mesmos, emitindo pareceres e mantendo as informações*

corretas e atualizadas, visando monitorar o processo sob sua responsabilidade técnica.

Para atender este escopo de responsabilidades, redefiniram-se as competências técnicas e comportamentais e a educação formal exigida para o novo cargo de *Business Partner*. As novas competências técnicas necessárias seriam conhecimento em: 1) estratégia organizacional; 2) processos organizacionais; 3) estrutura organizacional; 4) fundamentos de consultoria; 5) intervenção em consultoria; 6) processos grupais; 7) gestão da cultura e clima organizacional; 8) processos de gestão de pessoas; 9) gestão da mudança organizacional; 10) metodologia científica; e 11) legislação trabalhista.

No que tange às competências comportamentais, o novo perfil contemplava a exigência de capacidade de: 1) articulação; 2) atitude investigativa; 3) independência; 4) análise; 5) equilíbrio emocional; 6) comunicação; 7) confrontação; 8) negociação; 9) desenvolvimento pessoal; e 10) visão sistêmica. Além disso, a educação formal estabelecida para este novo perfil seria de Ensino Superior Completo em Psicologia ou Administração, sendo desejável pós-graduação em áreas correlatas.

Estas foram as referências utilizadas na formatação da nova equipe de trabalho. No entanto, o segundo semestre de 2015 e todo o ano de 2016 foram caracterizados pela grave crise político-econômica que ainda permanece no País. Em todo o Brasil, praticamente todos os negócios foram afetados de alguma forma e com a Kepler Weber não foi diferente. A consequência prática deste cenário de crise no projeto de implantação do MCIRH foi a retração de algumas atividades e suspensão temporária de outras, o que resultou em postergação do cumprimento das etapas do projeto.

De qualquer forma, a gestão de DO realizou algumas movimentações de pessoal que eram previstas e necessárias ao processo de implantação. Novas contratações foram feitas (tanto para o *Back-office* quanto para o *Front-office*) e com isso novos profissionais foram integrados à equipe. Mas o cenário de crise também resultou numa perspectiva instável e de baixa previsibilidade futura. Com o risco da própria revisão da estrutura organizacional, algumas posições da nova modelagem de DO ficaram em *stand by*, aguardando um contexto de maior certeza nos negócios da Kepler Weber.

O cenário de dificuldades econômicas resultou em redução de 40% do quadro funcional da empresa. Mesmo assim, a Kepler Weber optou por manter o projeto e dar continuidade no que era viável ocorrer naquele momento. No final de 2015 e início do ano de 2016, outra ação de extrema relevância ao projeto foi a revisão de todos os processos de RH. A realização desta etapa contou com a intermediação técnica da consultoria externa contratada, sendo cumprida com a participação de parte dos membros da equipe de DO, que formaram um comitê para descrição dos novos processos.

Um desafio complementar para este comitê é que os novos processos deveriam ser revisados tendo também como referência todo o processo de informatização que a empresa vinha realizando (projeto organizacional) nos últimos anos, com implantação de um novo sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*). Com isso, o resultado final desta etapa foi a descrição dos novos fluxos de trabalho dos processos de DO, com tomada de decisão sobre o que seria responsabilidade do Cliente (gestores), do *Business Partner* (*front-office*) e do Centro de Excelência ou Serviços Compartilhados (*back-office*).

Ao longo de 2016, a continuidade da etapa de revisão de processos foi a de incorporação dos mesmos ao sistema ERP implementado. Com isso, todos os processos foram inseridos dentro do novo *software* pela própria equipe de DO, resultando em ganhos de otimização dos fluxos de trabalhos, definição clara de responsabilidades e, principalmente, facilidades na realização do trabalho pelos clientes internos. O novo *software* também permitiu maior controle pela gestão e equipe de RH dos processos e trabalhos em andamento, bem como acelerou os fluxos de deliberações e aprovações operacionais. O ano de 2017 já iniciou com a informatização completa dos novos processos.

A implantação dos processos no *software* ERP resultou na conclusão de uma etapa importante do projeto de Consultoria Interna. Estabelecido numa plataforma altamente amigável, possui diversos recursos necessários para a gestão de pessoas. Facilita o acesso, tanto dos profissionais de DO, quanto das lideranças. Rotinas como abertura de vaga, acompanhamento de processo seletivo, movimentações de carreira e estrutura organizacional, administração salarial, avaliação de desempenho, treinamentos, entre outros, são realizados quase que em sua totalidade via ERP. E tudo de forma integrada, permitindo às

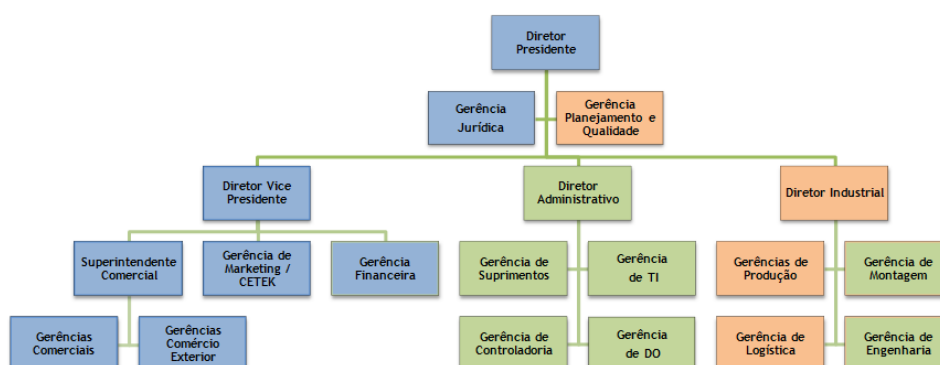
partes estabelecer conexões e perceber gestão de pessoas dentro de olhar amplo e sistêmico.

A etapa de preparação da equipe de DO foi realizada por meio de encontros coletivos com a consultoria externa, reuniões de trabalho e participação dos *Business Partner* e Analistas de RH (do Centro de Excelência) em cursos abertos oferecidos pelo mercado. De qualquer forma, esta etapa ainda pode ser melhor aprimorada pela empresa, tendo em vista que o ano de 2016 também resultou em perdas de alguns profissionais que ainda não foram repostos na estrutura da área de DO.

Nesta etapa, está pendente a preparação dos gestores para o MCIRH. Apesar do tema já ser tratado nas reuniões de gestão e ser de livre acesso a todos os envolvidos, faz-se necessário uma formalização desta capacitação. Entre as mudanças realizadas pela empresa no decorrer da crise de 2016, alguns gestores foram substituídos. E com a otimização da própria estrutura organizacional, cargos foram revistos. Diante disso, está pendente este rito junto aos gerentes e diretores, cuja realização está prevista para Agosto/2017.

Desde o início do projeto, em 2015, algumas adaptações tiveram que ser realizadas para atender o novo cenário. Ao final do diagnóstico, a previsão inicial era que a nova estrutura da área contaria com 5 profissionais ocupantes do cargo de *Business Partner*. No entanto, após reestruturação da empresa em 2016 e, com a nova estrutura organizacional aprovada para o ano de 2017, o número de posições do cargo reduziu para 3. Os mesmos critérios utilizados na etapa inicial do projeto (2015) foram mantidos na implantação (2017). A figura 4 ilustra a nova distribuição por clientes, por cores.

FIGURA 4 – distribuição dos *Business Partner* por clientes (2017)



As demais etapas do protocolo de implantação (comunicação e follow-up do projeto) foram retomadas ao longo do ano de 2017, sob a tutela da gerência da área de DO e total apoio da alta administração da empresa, especialmente, pelas posições do Presidente e Vice-Presidente. O apoio da consultoria externa, mesmo que pontual no ano corrente, têm sido importante nas últimas decisões relacionadas à implantação do projeto e, principalmente, na flexibilidade que foi necessária para a empresa manter em andamento um projeto estrutural mesmo tendo que lidar com a crise econômica.

4. CONCLUSÕES

Apesar do projeto de implantação do MCIRH ainda estar em curso na Kepler Weber (horizonte 2015-2018), entende-se que a empresa avançou de forma significativa em relação ao estágio em que se encontrava quando tomou a decisão de reformular a sua atuação da gestão de recursos humanos. Há evidências claras das ações estruturadas que foram realizadas nos últimos anos. Mesmo diante de um cenário de crise política e econômica, a empresa optou por manter o projeto, com reflexos apenas em algumas postergações e alargamentos de prazos.

Alberton, Mancia e Borba (2009) deixam claro que o MCIRH refere-se a uma modalidade de condições que envolvem uma mudança na estrutura, nos processos e nos profissionais de RH, tornando-se um modelo de apoio à gestão; mas que a implantação deste modelo afeta de forma significativa não somente a

área de RH, mas sim toda uma organização. Logo, apesar de ser um projeto gerenciado pela área de DO da Kepler Weber, na prática, trata-se um projeto de abrangência organizacional e com diversas implicações na forma de atuação da área e das lideranças.

Uma das contribuições do MCIRH é possibilitar, aos profissionais da área abordarem gestão de pessoas como um fenômeno complexo e multifacetado, e não mais como um conjunto de processos funcionais que atuam de forma isolada, sem nenhuma relação entre si (ALBERTON, MANCIA e BORBA, 2009). Este é, seguramente, uma das principais justificativas da Kepler Weber na implantação deste modelo e a principal contribuição qualitativa já percebida na empresa. Estimula-se que os *Business Partners* atuem de forma integrada e como uma referência aos seus clientes no apoio aos processos e práticas de gestão.

Entendeu-se com este projeto que a intervenção é a principal ferramenta do consultor no exercício de sua posição. E como o mesmo não possui poder hierárquico, sua capacidade de persuasão perante seu cliente está centrada em fatores como capacidade de influência, domínio técnico de sua área de *expertise* (gestão de pessoas) e plena capacidade de exercer habilidades de consultoria. Espera-se que, ao longo dos anos de 2017-2018 o modelo e os profissionais atuantes na nova estrutura consigam adaptar-se ao novo conceito e, ao mesmo tempo, desvincular-se do modelo reativo anterior.

Seguramente, um dos maiores aprendizados que a Kepler Weber pôde perceber na realização deste projeto foi que o MCIRH não é somente uma mudança de cargo, onde o Analista de RH se torna *Business Partner*. O MCIRH exige um repensar em toda a forma de atuação da área de RH, com foco no tripé *estrutura, processos e pessoas*. Não basta, apenas, alterar o cargo e suas responsabilidades. Tudo leva tempo para ser concretizado. Sem um sistema estruturado de processos, rotinas e fluxos de trabalho, bem como preparação de todos os envolvidos, provavelmente, o resultado da consultoria interna não seria atingido.

Nesta mesma seara, a clareza em quem realiza o *front-office* ainda pode ser entendido como um dos pontos a ser melhorado na implantação do MCIRH na Kepler Weber. Ainda ocorre, em alguns momentos, que analistas do Centro de Excelência façam contato e intervenção diretamente com os clientes internos.

Os próprios clientes, muitas vezes, utilizam de mecanismos que mais os favoreçam. Logo, esta calibração e ajuste ainda podem ser aprimorados. Educar os clientes ao novo modelo é papel de todos da área de DO da Kepler Weber. Mas todos os profissionais de DO precisam confirmar as definições previamente estabelecidas. Isto é um dos desafios das lideranças de RH.

Também vale destacar que a implantação do MCIRH trouxe alguns sentimentos negativos para parte da equipe operacional. Historicamente, a área de DO sempre foi um ponto de encontro e de diálogo, mas que com a implantação da nova modelagem este traço cultural é afetado. Se antes o diálogo do colaborador era com o Analista de RH, agora deve ser feito com o seu gestor. Se antes os clientes de DO eram todos os colaboradores, agora são os líderes. Mudanças que foram necessárias para implantação do MCIRH, mas que não podem ser desprezados nestes primeiros anos. Uma readaptação de todos ainda torna-se necessária para o sucesso do projeto.

Viu-se que os clientes internos são parte relevante na engrenagem deste novo modelo. Torna-se interessante e até mesmo curioso observar que os novos gestores contratados nos últimos meses, que já atuavam em empresas com MCIRH, tecerem comentários positivos e até mesmo provocadores sobre a área de DO da Kepler Weber. Ao questionar a empresa com perguntas “*como ainda não atuamos com consultoria interna?*”, conclui-se que os mesmos estão, na prática, referendando que esta modelagem é mais agregadora de valor do que a modelagem tradicional. A sensação que se tem é que quem atuou com o MCIRH tem mais dificuldades em retornar ao modelo clássico de RH.

Já os gestores com mais tempo de empresa, que não viveram de forma tão intensa o MCIRH, precisam reformatar sua modelagem de atuação. Aprender a compartilhar, permitir-se interagir com o *Business Partner* e reconhecer as contribuições que o modelo pode resultar, evitando com isso atuação de lideranças isoladas e independentes, são partes dos desafios impostos a todos eles. A área de DO tem seu papel nesta preparação, assim como o trabalho do próprio *Business Partner* em mostrar seu valor para cada cliente. Mas o líder também é corresponsável pela sua preparação e adaptação para atuar nesta nova formatação estabelecida.

Por fim, notou-se que a atuação de um *Business Partner* é complexa e exigente de múltiplas competências. Não basta somente o profissional ter

domínio de gestão de pessoas. Outras competências são necessárias para suportar esta posição-chave no MCIRH. Acima de tudo, trata-se de uma escolha de carreira do profissional. Lidar com a confrontação diária, com a alta expectativa dos clientes e com desafios e cenários nem sempre previsíveis, exigem alto nível de preparação técnica e emocional do *Business Partner*. Sabe-se que não é uma posição simples e que exige muita responsabilidade por parte de quem aceita o desafio, tanto em entender como o modelo deve funcionar, quanto em agir para tal.

Diante disso, encerra-se o presente case com a convicção de que a modelagem escolhida foi a mais adequada às demandas do negócio e da organização. Valoriza-se o fato de que, mesmo com o todo o cenário de crise do País e da empresa nos últimos, a Kepler Weber manteve o investimento no projeto. Entende-se que isto é prova da confiança da companhia nas ações de gestão de pessoas, como pilar de sustentação de seus objetivos e desafios. Seguramente, os próximos anos acenarão para cenários mais otimistas. Com o projeto implementado, acredita-se que a área de DO estará preparada para atender as demandas de gestão do capital humano que serão necessários para os próximos anos.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Diego; MANCIA, Lúcia T.; BORBA, Paula M. **O papel do consultor interno de recursos humanos**. XXXIII EnAnpad; São Paulo, 2009.

CORIAT, B. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista em conjunto. In: HIRATA, H. (Org.). Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1992. p. 79-94.

HANSEN, J. et al. **Consultation: concepts and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990

KATES, Amy. **(Re)Designing the HR Organization**. Human Resources Planning. 2006.

KEPLER WEBER. **Relatório de sustentabilidade**. 2016.

LEITE, L. A. M. da C. et al. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna de recursos humanos**. In: BITENCOURT, C. e outros. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MANCIA, L. T. S. et al. **Psicologia organizacional e do trabalho**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios da consultoria interna: uma experiência gaúcha**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

Relatório final do projeto de implantação da modelagem de consultoria interna de RH (relatório de Consultoria). Porto Alegre, 2015.

RUAS, R. **O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo calçadista do rio grande do sul**. In: FENSTERSEIFER, J. (Org.). O Complexo coureiro calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

SCHMITZ, H. **On the clustering of small firms**. IDS Bulletin, v. 23, n. 3, 1992.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

AUTOR:

MISIARA ALCANTARA.

Graduação em Administração de Empresas - UPF; MBA em Gestão de Pessoas – FGV, Mestrado em Administração - UFRGS;

Atua na área de gestão de pessoas há mais de 17 anos.