

Consultoria Interna

Uma interação além das fronteiras do RH,
conectando pessoas e resultados!



**Top Ser Humano
ABRH-RS 2019**

Categoria Organização
Fernanda da Rosa Machado Silva
Marta Fonseca da Rosa
Luciano Silveira

InBetta 

ÍNDICE

SINOPSE	01
OBJETIVO	02
INTRODUÇÃO	03
1. NOSSA HISTÓRIA	04
2. RH CORPORATIVO	08
3. CONSULTORIA INTERNA DE RH	12
4. RESULTADOS	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
BIBLIOGRAFIA	27
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	28



Consultoria Interna:
uma interação além das fronteiras do RH,
conectando pessoas e resultados!



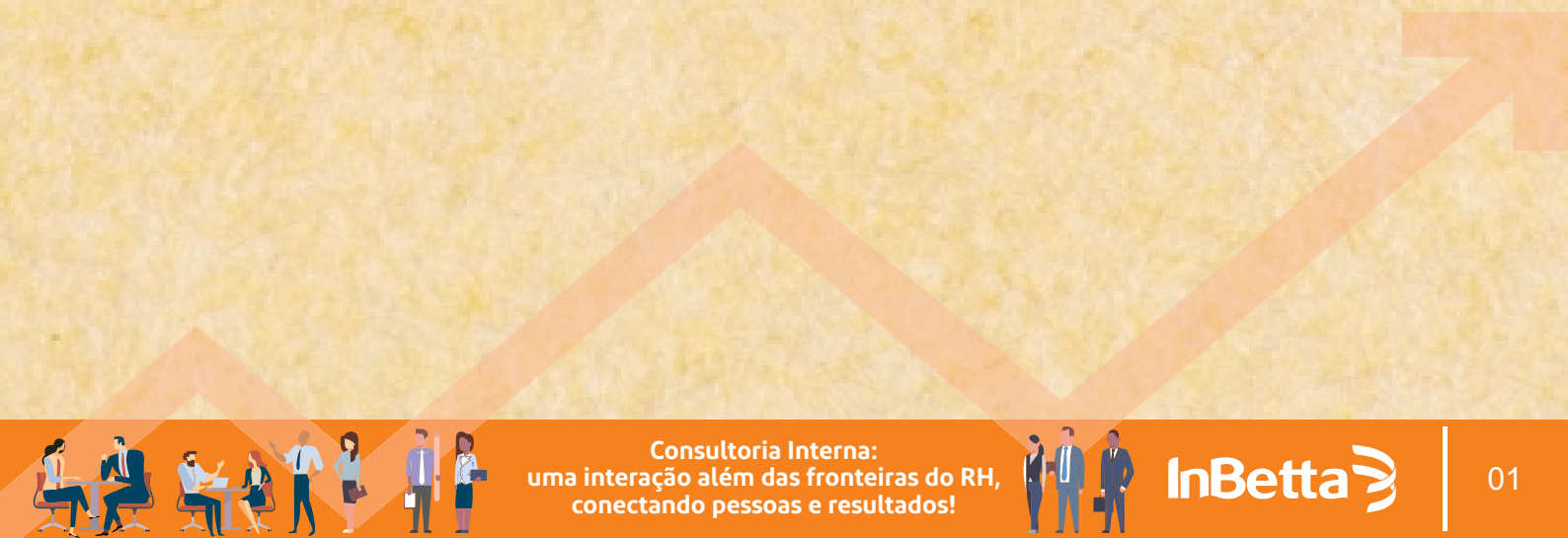
InBetta 

SINOPSE

A alta direção da InBetta acredita na importância da gestão de pessoas para os resultados e a qualidade do negócio, o que permitiu um avanço significativo da área de Recursos Humanos nos últimos 10 anos. A primeira delas foi a estruturação de um RH Corporativo para todas as empresas do grupo, o que facilitou a unificação de políticas, processos, benefícios e relações sindicais, bem como a estruturação de subsistemas importantes: Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação Interna e Responsabilidade Social.

Dentre as várias mudanças ocorridas ao longo desse tempo, a necessidade de conectar pessoas e resultados impulsionou a implantação da Consultoria Interna de RH em 2012. Este modelo inseriu o RH em um espaço da empresa que não estava sendo ocupado e comprovou a importância e contribuição da área para a empresa, quando essa elege práticas adequadas às reais necessidades.

A aproximação e a relação de parceria construída com os gestores a partir da atuação dos Consultores Internos nas Unidades colaborou com o engajamento das lideranças no ciclo de gestão do capital humano e clima organizacional. Além disso, contribuiu com a alavancagem da satisfação com o RH, que atingiu o índice de 93,2% em 2018, de acordo com a Pesquisa de Clima. Estamos convictos que a Consultoria Interna agregou valor e transformou a forma do RH se relacionar com o negócio.



OBJETIVO

O objetivo do case “Consultoria Interna: Uma interação além das fronteiras do RH, conectando pessoas e resultados” é demonstrar a elaboração, implementação e resultados do modelo aplicado nas Empresas InBeta.

A partir das mudanças na estrutura organizacional da InBeta e com os subsistemas de RH em uma área corporativa era necessária uma atuação mais próxima das lideranças e dos profissionais nas diferentes Unidades de Negócios.

Dessa forma, o desafio de conectar as pessoas aos resultados esperados aconteceu por uma modelagem de Consultoria Interna, com profissionais que possuem domínio técnico e generalista de RH aliado ao conhecimento aprofundado das áreas do negócio.



Nossa MISSÃO

Oferecer soluções em gestão de pessoas por meio da consultoria interna, gerando sinergia entre a unidade, RH Corporativo e práticas de RH, agregando valor aos negócios de forma sustentável.



INTRODUÇÃO

As Empresas InBetta contam com aproximadamente 2.600 profissionais distribuídos entre suas Unidades de Negócios: Bettanin, Atlas, Sanremo, Ordene, SuperPro e Sandene, atuando nos mercados interno e a matriz está localizada em Esteio (RS).

A InBetta reconhece que a força de suas marcas líderes de mercado provém do trabalho e dedicação de seus profissionais. A área de Recursos Humanos, a partir de 2009, em uma estrutura corporativa buscava entender e aproveitar as melhores práticas de cada Unidade para fortalecer o grupo. Para isso promoveu unificações de: políticas, benefícios e acordos sindicais.

Nessa fase, com uma estrutura única e centralizada de RH, foi percebido que as Unidades possuíam demandas distintas, porém compartilhavam de uma solicitação em comum: a necessidade de aproximação com o RH. Era necessário contar com um profissional com um olhar técnico e consultivo de RH e, ao mesmo tempo, conhecedor das necessidades do negócio.

Entre 2012 e 2013 iniciamos a Consultoria Interna de RH na InBetta. Para isso, buscamos entender como o mercado atuava, com benchmarking e participação em treinamentos específicos. Com base nesses conhecimentos de mercado e na necessidade da InBetta, desenvolvemos o nosso próprio modelo.

O objetivo inicial da Consultoria Interna de RH foi qualificar o atendimento às lideranças e aos demais profissionais, facilitar o fluxo das informações entre o RH Corporativo e as unidades de negócios, bem como otimizar o tempo e qualidade de resposta sobre os produtos e serviços de Recursos Humanos.

À medida que os trabalhos desenvolvidos se tornaram práticas com resultados consistentes, começamos a integrar os times, somos convidados a participar das reuniões de equipes. Além de atuarmos em eventos importantes das Unidades e até mesmo contribuímos em decisões estratégicas junto à diretoria, tudo isso é o que nos torna realmente parceiros do negócio.



1. NOSSA HISTÓRIA

A InBetta é uma holding que reúne importantes marcas, sua trajetória originada há 72 anos é traduzida pela atuação das empresas que a compõe: Bettanin, Atlas, Sanremo, Primafer, Ordene e Superpro, que atuam nos segmentos de: higiene, limpeza, organização, conservação, acabamentos e linha profissional. Conta ainda com a Sandene, unidade fabril localizada em Pernambuco, os Centros de Distribuição localizados no RS, PE e SP, bem como a Vale Verde, composta por uma Loja interna e uma Loja de fábrica.

Atua na fabricação e distribuição de mais de 5.000 diferentes produtos, totalizando aproximadamente 50 milhões de unidades produzidas por mês. Os itens produzidos são comercializados em todo o Brasil e exportados para mais de 50 países.



Com sede em Esteio/RS, a Bettanin que é líder no mercado de limpeza doméstica, deu origem as empresas InBetta. Fundada em 1947 pelos irmãos Nilo Bettanin e Cezar Antonio Bettanin, iniciou como um comércio atacadista, sob a razão social Bettanin & Cia Ltda.

Em decorrência das mudanças econômicas do país, a empresa decidiu focar as suas atividades na indústria. O ano era de 1960 e, já com o irmão Dante Bettanin fazendo parte da empresa, acontece a segunda alteração de razão social, passando a chamar-se Bettanin Industrial S/A, atualmente denominada Bettanin S/A.



A partir dos anos 60, a Bettanin inicia a sua evolução e cria novas empresas, como a Atlas S/A, em 1966, dedicada à fabricação de pincéis e demais acessórios para pintura. Em 1969 é fundada a Sanremo S/A, desenvolvendo a tecnologia do plástico na fabricação de utilidades domésticas.

Com o contínuo investimento, em 1973 é inaugurada a Primafer S/A, que produzia cabides e acessórios para banheiro e atualmente é uma linha de produtos da Atlas S/A. Em 2001 é fundada a Ordene S/A, que oferece soluções para organização de ambientes. Em 2007 é criada a Sandene, localizada em Jaboatão dos Guararapes em Pernambuco, primeira fábrica fora do Rio Grande do Sul, inicialmente responsável pela fabricação de produtos das linhas da Sanremo. Mais recentemente, em 2009, foi fundada a SuperPro S/A, focada no desenvolvimento de produtos para limpeza profissional.

Em 2009, o grupo iniciou um amplo processo de governança corporativa e de profissionalização que culminou, em 2012, no primeiro planejamento estratégico formal realizado pela corporação. Além do novo posicionamento estratégico, foram estabelecidas algumas diretrizes para nortear como se daria o seu crescimento. Uma delas focava na necessidade de um reposicionamento e fortalecimento das marcas, demandando um importante projeto: a criação de uma nova marca corporativa.

Assim, em 2014 o Grupo Bettanin passou a se chamar InBetta, uma marca que organizou as unidades de negócio de acordo com seus focos de atuação, transmitindo a essas unidades um posicionamento central para a entrega de suas promessas junto a cada público. InBetta é um neologismo criado a partir das palavras “in” (estar em) e “beta” (constante desenvolvimento), e do nome “Bettanin”, ela representa a capacidade de criação e reinvenção dos produtos e empresas que compõem o grupo.

Em 2015 o Planejamento Estratégico foi revisado, promovendo os ajustes necessários na estrutura organizacional para a continuidade dessa trajetória. Segundo Oliveira (2002), a estrutura organizacional é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos. Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.



"Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos"
OLIVEIRA, 2002, p. 84.

Dentro desse contexto, em 2016 parte da estrutura organizacional InBetta foi alterada com o objetivo de compartilhar algumas funções de forma mais eficiente, mantendo a identidade de cada empresa. As áreas Industrial e Supply Chain das empresas Bettanin, Atlas e Sanremo passaram para uma gestão corporativa, chamada de Operações. As Unidades de Negócio, por sua vez, passaram a trabalhar com foco maior em vendas, marketing e desenvolvimento de produtos, direcionando seus esforços para o atendimento aos clientes e às necessidades dos consumidores, o que significaria maiores resultados.

Em 2018 a Sandene foi ampliada e tornou-se a 1ª fábrica InBetta, agora na cidade de Paulista em Pernambuco, onde são produzidos itens do portfólio de cada uma das 6 marcas na mesma fábrica. Dentro desse contexto de mudança, a Atlas, antes dividida entre dois parques fabris, investiu no processo de unificação, resultando em um único complexo industrial.

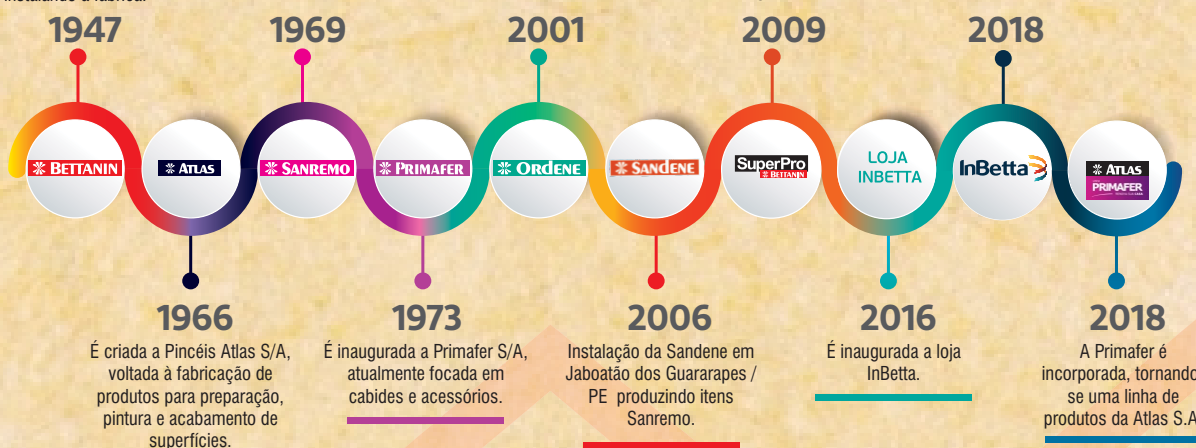
Os irmãos Nilo e Cezar Antonio Bettanin criam uma pequena empresa de atacado, comercializando produtos de utilidades domésticas. Pouco depois, já com uma linha de produtos industrializados iniciam em Porto Alegre a BETTANIN & CIA LTDA. A empresa centraliza sua atenção na indústria. Logo, com o outro irmão, Dante Bettanin, fazendo parte da empresa, a Bettanin Industrial S/A se expande e adquire um terreno em Esteio (RS), instalando a fábrica.

Fundação da Sanremo S/A, que produz utilidades domésticas em plástico.

A Ordene surge para oferecer produtos focados na organização de ambientes.

Cria-se a SuperPro, voltada para a limpeza profissional. Implementação do Sistema de Gestão SAP e o processo de Governança Corporativa.

Instalação da Sandene, primeira fábrica e centro de distribuição voltado para a produção e distribuição do mix de produtos das seis empresas InBetta. Ampliação e consolidação da Atlas Matriz - Esteio / RS. A Pincéis Atlas agora é Atlas S/A



Nossos direcionadores estratégicos norteiam as nossas ações frente aos públicos com os quais nos relacionamos e traduzem como as relações de trabalho são construídas na organização.

Missão

Oferecer soluções criativas e competentes que facilitam a vida das pessoas.

Visão

Ser uma corporação com marcas líderes em seus mercados.

Valores

- **Paixão pelo negócio**
Gostar do que faz e estar comprometido com o negócio.
- **Atitude Empreendedora**
Coragem e inquietude para explorar oportunidades e “fazer acontecer” com persistência e determinação.
- **Disposição para aprender**
Aprendizado contínuo das pessoas e da organização, buscando novos recursos para melhorar processos e resultados.
- **Respeito pelas pessoas**
Promover um ambiente de trabalho que valorize a segurança, qualidade de vida e a satisfação das pessoas.
- **Fazer bem feito**
Garantir qualidade em todos os processos e produtos, com inovação e eficiência.
- **Foco em Resultados**
Entregar resultados mediante aplicação de métodos, baseados em dados e fatos.
- **Agir de forma sustentável**
Atingir as metas do negócio, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e preservando o meio ambiente.

Para nós, a melhor solução é sempre a mais simples. Acreditamos no poder e na criatividade das pessoas para descomplicar as tarefas do dia a dia. Investimos em tecnologia e conhecimento para nos tornar cada vez mais competentes naquilo que fazemos, para que façamos sempre com mais qualidade. Existimos para fazer com que as pessoas se sintam bem no ambiente em que vivem e com elas mesmas. E é isso que nos move todos os dias: facilitar a vida das pessoas.



2. RH CORPORATIVO

Até o ano de 2009, a gestão da área de Recursos Humanos das empresas InBetta era descentralizada. Havia dois Gerentes de RH com suas respectivas equipes, que trabalhavam de maneira independente entre si. Um deles era vinculado à empresa Bettanin, que também respondia pela gestão de pessoas da Atlas, Primafer e SuperPro. O outro era vinculado à empresa Sanremo, que também respondia pela gestão de pessoas da Ordene e Sandene. O reporte de ambos se dava ao Diretor Superintendente das unidades em que estavam vinculados.

Até essa época a área exercia basicamente funções burocráticas, tais como admissões e rescisões, cálculo de férias, controle de ponto, folha de pagamento, encargos sociais, segurança e medicina do trabalho, relações sindicais e trabalhistas, bem como recrutamento e seleção. A atividade de Treinamento e Desenvolvimento era focada no Treinamento Operacional, que atendia exclusivamente as demandas da fábrica e o reporte se dava para o Diretor Industrial.

De acordo com Ulrich (1998), a administração de pessoal surge em um contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controle da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como fator básico de competitividade das organizações. Ainda segundo Ulrich (1998), na década de 90, com a facilidade do acesso à informação tivemos o início da era Gestão de Pessoas, da Gestão de Talentos e da Gestão do Capital Humano. Em um mundo cada vez mais tecnológico, a gestão de pessoas migrou para uma função de natureza estratégica: planejar e projetar melhores modelos de gerenciamento de pessoas. Os conhecimentos e habilidades passam a ser a principal base da nova organização, migrando da condição de “recursos organizacionais” para “seres humanos”.

A diferença da cultura, relações de trabalho e clima organizacional contrastavam entre as empresas. Cada estrutura de RH se encontrava numa fase evolutiva diferente, que somado com o estilo de cada um dos seus gestores, reforçava as tendências do comportamento organizacional. Na gestão de RH centralizada na Bettanin, o foco estava direcionado basicamente para os procedimentos, rotinas de trabalho e regras, que garantiam o cumprimento dos padrões estabelecidos.

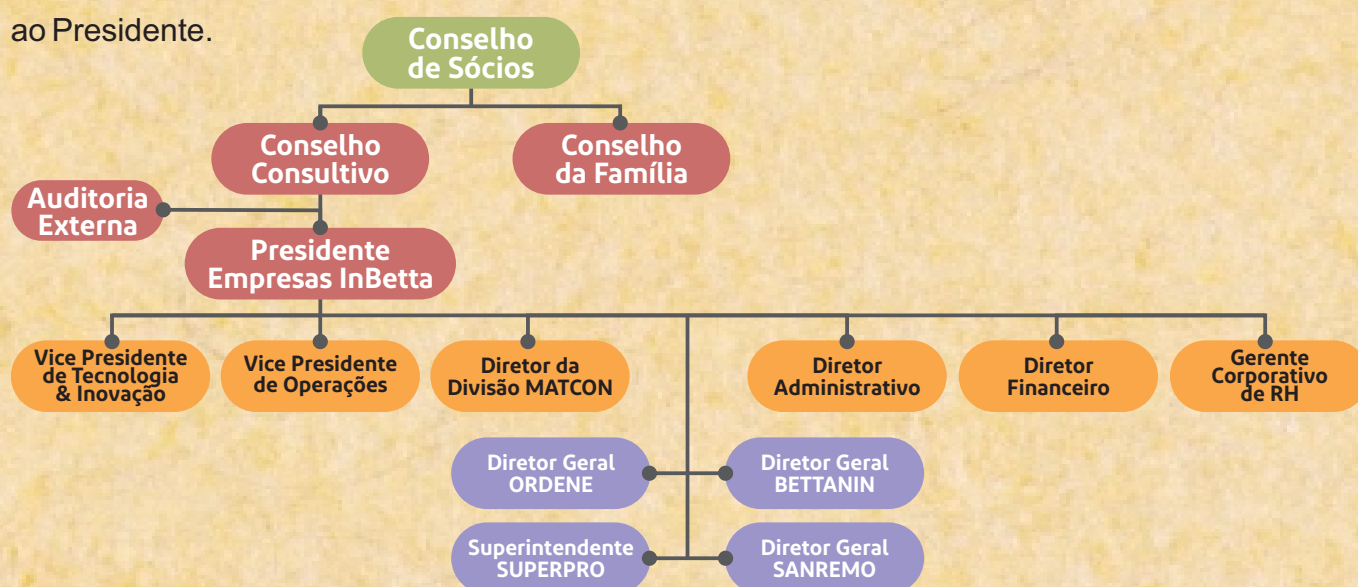
Enquanto que na gestão centralizada na Sanremo, além do cumprimento das rotinas legais, o RH também estava voltado para as pessoas e qualidade das relações. A maneira de se relacionar com os profissionais era um diferencial positivo e, apesar de possuir uma estrutura enxuta, a proximidade física facilitava o contato e atendimento às demandas de forma mais pessoal.



Os processos de Governança Corporativa impulsionaram uma série de mudanças organizacionais, uma das mais importantes foi a sucessão da Presidência das empresas, que era representada por um dos fundadores – Sr. Cezar Antonio Bettanin e foi passada para a segunda geração - Sr. Eduardo Bettanin, que até 2009 ocupava o cargo de Diretor Superintendente na Sanremo.

A governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. E um de seus principais objetivos é equilibrar a competitividade e a produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente da mesma. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014)

Dentro desse contexto de mudanças impulsionadas pela Governança Corporativa, houve a unificação do RH, que demandou a criação do cargo de Gerente Corporativo de RH, assumido pelo até então Gerente de RH da Sanremo – Sr. Evandro Leorato Machado, se reportando diretamente ao Presidente.



Desse momento em diante os profissionais lotados no RH das demais empresas passaram a compartilhar do mesmo espaço físico, antes ocupado apenas pelo RH da Bettanin, em uma estrutura unificada que passou a se chamar RH Corporativo.

Nas unidades permaneceram apenas postos avançados de atendimento para informações e entrega de benefícios; recebimento de documentos; tratativas do ponto eletrônico, entre outras atividades operacionais, fazendo a interface com o RH Corporativo.

No novo modelo um dos principais desafios foi unificar as políticas, processos, benefícios e relações sindicais, pois existiam muitas diferenças entre as empresas. Aos poucos foram acontecendo os alinhamentos, considerando o que tinha de positivo em cada uma das práticas, além da estruturação de subsistemas importantes, tais como: Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação Interna e Responsabilidade Social.



A gestão de pessoas passa a ser percebida como solução para as demandas de excelência organizacional e surgem novas práticas em Recursos Humanos, as quais agregam valor ao negócio, focados em resultados e envolvidos nas decisões estratégicas, conforme Alberton, Mancia e Borba (2009). Na InBetta, o momento também exigia um novo posicionamento do RH, cuja transição foi conduzida de maneira gradual.

A partir de 2009 foram adotadas algumas ações voltadas para o desenvolvimento da equipe, entre elas os Encontros de RH, convenção de encerramento anual ocorrido fora da empresa, no qual durante um dia são trabalhados temas estrategicamente definidos, direcionando a equipe para os objetivos do próximo ano, além de atividades de integração.



No *Encontro de RH* de 2014 foi reforçada a importância ímpar do RH nas organizações, sendo o elo entre a empresa e seus profissionais. Por isso, se reinventar todos os dias e manter-se próximo das pessoas era o nosso desafio.

De acordo com os resultados apontados pela Pesquisa de Clima de 2014 (anexo 1), já tínhamos gerado nessa época uma percepção positiva do RH, indicando que estávamos no caminho certo. Precisávamos então ampliar cada vez mais a nossa capacidade de observar, planejar e servir, antecipar as necessidades, apresentar soluções alinhadas às estratégias da empresa e atender às solicitações das nossas pessoas.



Esse encontro deu origem ao conceito *RH da Gente*, que representa o novo posicionamento do RH na empresa. Afinal, pessoas são a essência do negócio e, com disponibilidade e simplicidade, estamos em constante crescimento, levando mais qualidade de vida à rotina dos nossos profissionais.

Em 2018 aconteceu o 10º Encontro de RH, no qual o tema debatido foi “*O Papel do RH em um Novo Contexto de Transformação Organizacional*”, com a participação de Daniel Martin Ely, que provocou a todos sobre o papel do RH em meio a toda transformação que está acontecendo no mundo dos negócios em virtude da revolução digital que vem levando a novas formas de trabalho.

Além dos encontros anuais, há uma reunião mensal chamada Momento RH da Gente, onde ocorre o alinhamento entre todos profissionais do RH sobre projetos e novidades da área, bem como o que está acontecendo em cada uma das empresas. Este momento de alinhamento, atualização e troca, também pode conter pautas sugeridas pela equipe. Antes da reunião temos a comemoração dos aniversariantes do mês, prática importante para fortalecimento do vínculo da equipe.



Atualmente o RH Corporativo é a estrutura que concentra os subsistemas especialistas responsáveis pela prestação de serviços, por meio de políticas e processos padronizados, oferecendo os recursos necessários para apoiar a gestão de pessoas nas unidades.

3. CONSULTORIA INTERNA DE RH

Paralelo às mudanças que vinham acontecendo no RH Corporativo, o “esvaziamento” do RH nas unidades provocou nas pessoas o sentimento de perda, pois o foco do posto avançado estava direcionado apenas para questões de menor complexidade. A abrangência de atendimento dos especialistas no RH Corporativo foi ampliada para todas as empresas, dificultando o atendimento personalizado devido ao distanciamento.

Em um mundo globalizado, as empresas iniciaram práticas relacionadas à arranjos flexíveis de trabalhos e práticas mais sustentáveis, ligadas diretamente aos números do negócio (FISCHER; LIMA, 2014). Neste contexto, a área de RH também é exigida por atuações e foco em assuntos mais estratégicos das organizações.

Tendo em vista essa tendência de mercado, juntamente com as oportunidades do RH e as inúmeras solicitações das lideranças, que sentiam a necessidade de uma presença maior do RH nas suas áreas, em 2012 surgiu o papel do Consultor Interno de RH primeiramente na Sanremo e Atlas e, em 2013, na Bettanin.

Considerando as diferenças de cultura entre as unidades, a escolha adequada de cada consultor interno era fator crítico para o sucesso do projeto. Assim, além da formação e experiência na área, a aderência do perfil desses profissionais com a unidade que o mesmo atenderia foi determinante para a decisão.

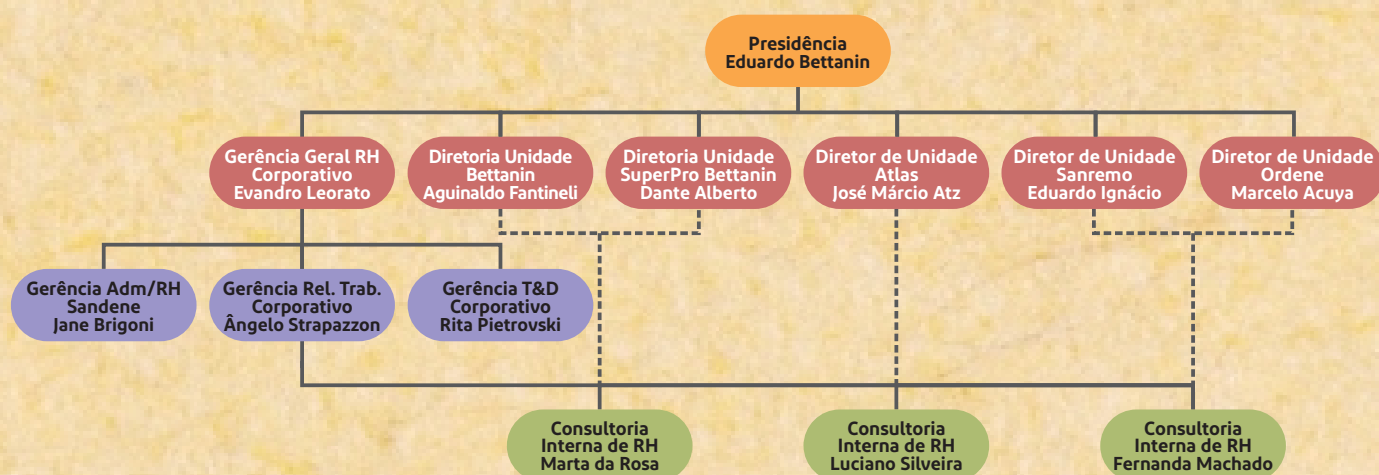
Desta forma, o Consultor Interno de RH pode contribuir efetivamente para a implementação de programas corporativos, considerando a realidade de cada negócio. Para isso, este profissional deve ter uma atuação generalista, mas com o domínio do campo de conhecimento que envolve o RH de uma forma especialista.

“Em relação ao Consultor Interno, é comum encontrarmos definições caracterizando-o como um generalista ou Consultor Interno de pessoas. Em nosso entender, o Consultor Interno de Recursos Humanos não é um 'simples' generalista, com conhecimentos gerais sobre sua área de atuação, mas sim um especialista em todos os processos de Recursos Humanos”

ALBERTON, MANCIA e BORBA (2009, p. 6)



Concluído o processo de comunicação por parte da gerência de RH para as lideranças envolvidas, o próximo passo foi vincular os consultores internos às respectivas Unidades de Negócios, bem como deslocar seus postos de trabalho, que estrategicamente ficaram próximos de suas áreas clientes, ou seja, além das “fronteiras” do RH. De acordo com o organograma abaixo, o consultor possui reporte direto para a área corporativa e reporte matricial ao Diretor da Unidade correspondente.



Nesse caso, a consultoria interna de RH atua como um elo entre o RH Corporativo e as demais áreas do negócio. A proposta é oferecer uma contribuição mais efetiva e estratégica, aumentando a capacidade de seus clientes internos em conduzir, de forma assertiva, a gestão de pessoas e equipes.

Para BLOCK (2001), o modelo de consultoria interna de recursos humanos representa um meio estratégico, com um grau de absorção rápido e eficiente de criar um canal de comunicação entre a matriz e as unidades de negócios. Proporciona de uma forma linear a comunicação entre a empresa e seus colaboradores, pois para atingir resultados importantes, é preciso alinhar as pessoas ao negócio.

Na fase inicial haviam dois desafios a superar: o primeiro foi construir um relacionamento de confiança com os gestores, para fortalecer a atuação do consultor interno. O outro foi gerar sinergia com o RH Corporativo, para facilitar o desenvolvimento de um modelo único de gestão de pessoas na InBetta, sem deixar de considerar a cultura da unidade atendida.



Nessa etapa era fundamental clarificar os papéis, responsabilidades e premissas de trabalho com todos os envolvidos para que, em parceria, fosse possível gerar resultados superiores por meio da gestão de pessoas. De acordo com Alberton, Mancia e Borba (2009), o consultor desempenha diversos papéis, como observador de processos e modelos para executar diagnósticos; facilitador devido à sua capacidade de permear por diversas estruturas da organização; entre outros: conselheiro, coach, professor, assessor técnico, especialista, modelador de comportamento e parceiro do cliente.

Para um melhor planejamento e assertividade das ações, o trabalho de aproximação com as áreas clientes foi iniciado por meio de reuniões de alinhamento com Diretores, Gerentes e demais lideranças, para entender suas necessidades e expectativas.

Dada a relação de interdependência entre a consultoria interna e o RH Corporativo, também foi necessário estabelecer os parâmetros de trabalho e, juntamente com os subsistemas, alinhar como aconteceria a interface com os mesmos.

“O alinhamento é um processo que passa pela estratégia da empresa, pelo desdobramento da estratégia, pelo desenho dos processos, pela cultura organizacional e é necessário que estas definições cheguem a todos os níveis da organização”

BLOCK 2001.

Nessa época prevalecia nas empresas a cultura do imediatismo, onde as constantes variáveis provocadas pelo baixo planejamento exigiam tudo “para ontem”. Dentro de um cenário turbulento, em que todos trabalhavam sobre intensa pressão, o tempo dedicado à gestão de pessoas era escasso.

Isso impactava negativamente na rotina e no relacionamento com as equipes e entre as áreas, inclusive no RH, que muitas vezes recebia a demanda de rescisões por redução de quadro e em seguida recebia a demanda de várias contratações urgentes, por exemplo. Entre 2012 e 2013, o turnover atingiu 5% na média do ano enquanto que o índice de absenteísmo chegou a ultrapassar 6% na média do mesmo período em uma das Unidades.

De acordo com dados coletados na pesquisa de clima de 2013 (anexo 2), tínhamos oportunidades de melhoria principalmente nos blocos que faziam referência às lideranças, reconhecimento e oportunidades, relacionamento, ambiente físico e serviços, principalmente de alimentação.



As lideranças não eram alheias a tudo isso e queriam melhorar esses números, mas precisavam da ajuda de um profissional que conseguisse com empatia entender a complexidade do problema de uma forma mais sistêmica e essa percepção somente poderia ser desenvolvida compartilhando o dia a dia com os mesmos.

Formada por três consultores e seus respectivos assistentes, a Consultoria Interna de RH na InBetta se subdividiu entre: Bettanin e SuperPro; Atlas e Primafer; Sanremo e Ordene. Cujo desdobramento do trabalho foi estruturado a partir de três pilares:

Rotinas:

recebimento das demandas de RH, alinhamento da necessidade, interface com RH Corporativo, *follow-up* e retorno aos gestores e profissionais.

Projetos corporativos:

trabalhos desenvolvidos em parceria com a área corporativa para o desenvolvimento e implementação de práticas, políticas, mudanças estruturais, entre outras.

Projetos customizados:

projetos e práticas desenvolvidos a partir da necessidade e momento das empresas.



As responsabilidades do consultor interno englobam: assegurar o alinhamento e implantação de projetos, atuando em parceria com o RH Corporativo; assegurar o cumprimento e execução dos processos e políticas corporativas de RH; promover o alinhamento entre os pilares que norteiam a gestão de pessoas com as práticas das lideranças; desenvolver soluções customizadas por meio de atendimento consultivo aos gestores e gerir os resultados da gestão de pessoas nas unidades atendidas.



Nesse modelo os consultores internos não operacionalizam processos, ficando na responsabilidade do assistente o desenvolvimento das rotinas que fazem a conexão com os subsistemas de RH. Como um parceiro estratégico da gestão, se dedicam no desenvolvimento e implementação de projetos, integrando comitês corporativos. Também acompanham o dia a dia das áreas, orientando, identificando oportunidades e propondo alternativas.

O Consultor interno busca alinhamento e sustentação na estratégia desenhada em parceria com a área corporativa de modo que esse alinhamento fortaleça o modelo desejável de consultoria interna. A importância de se manter conectado e desdobrando o alinhamento estratégico é fundamental para que a posição de consultor interno se consolide e se torne referência para as áreas atendidas. ORLICKAS (2012).



A autonomia e o empoderamento permitiu aos consultores internos uma participação ativa dentro das unidades. Representando o RH num espaço que não estava sendo ocupado, têm presença garantida em reuniões, atividades importantes das unidades e/ou áreas clientes e participação na decisão de mudanças estratégicas, entre outras.

Esse “trânsito livre” entre as áreas corporativas e áreas clientes, somado com o conhecimento do negócio, domínio da área de gestão de pessoas, habilidade de análise, flexibilidade e negociação, faz do consultor interno um facilitador na implementação de mudanças, resolução de conflitos, antecipação a problemas e riscos, entre outros.



A proximidade com as pessoas, o desenvolvimento de atividades com as equipes, a disponibilidade e a abertura para ouvir as questões individuais, cria nos profissionais a referência e a confiança para compartilhar suas questões com o consultor interno, que por sua vez intermedia as demandas, buscando a convergência de interesses.



A sinergia gerada entre os consultores devido ao desenvolvimento de trabalhos corporativos conjuntos, possibilita uma relação de troca e, muitas vezes, as práticas implementadas em uma determinada unidade são replicadas para as outras, conforme a necessidade e momento das empresas.

A área de recursos humanos vem implementando importantes mudanças de abrangência corporativa, com impactos positivos tanto para a empresa quanto para os profissionais, tais como:

PPR – Programa de Participação nos Resultados

Promove o crescimento contínuo da empresa e seus profissionais a partir do atingimento de metas e geração de resultados superiores.

Gestão do Clima

Conjunto de ações desenvolvidas em parceria com as lideranças pelo Comitê do Clima, visando a manutenção de um clima favorável de trabalho (anexo 3 - Revista Conexão).



Programas Participativos

Composto pela Caixa de Sugestões, Times de Melhorias, Semana da Inovação e Excelência e Melhores do Ano, para estimular a participação, mobilizar o potencial de ideias de todos os profissionais, desenvolver nas equipes operacionais uma atitude voltada para a melhoria contínua, bem como reconhecer aqueles que se destacaram durante o ano.



Programa Clientes Internos

Voltado para a excelência nas relações e serviços entre clientes e fornecedores internos.



Programa Superar

Promove a inclusão de pessoas com deficiência.

Programa Samurais

Visa o desenvolvimento contínuo de usuários-chave do ERP SAP.

Programa de Preparação para Herdeiros

Voltado para a inserção dos herdeiros nas empresas.





Encontro com o Diretor

Conduzida pela Consultoria Interna de RH, promove a aproximação dos profissionais com o Diretor Vice-Presidente de Operações, seguindo um calendário próprio (anexo 4);

Academia de Líderes

Formação destinada ao desenvolvimento de líderes composta por 11 módulos, carga horária de 176 horas, com duração de 2 anos e temas ligados à liderança e gestão;

Programa Caminhos

Plataforma de cargos e trilhas de oportunidades baseado no Método Hay;



Comunicação Interna

Além dos canais formais de comunicação, foram instituídos canais de comunicação face a face, para fortalecer o papel da liderança e potencializar sua atuação, por meio de um processo sistematizado de comunicação com as equipes;



Programa SOL

Promove um ambiente de trabalho mais seguro, organizado e limpo, por meio da participação de todos e garante a melhoria contínua do ambiente físico a partir de um método sistematizado de avaliação, identificação de oportunidades e priorização de melhorias;



Programa DOS

Representa o posicionamento da empresa sobre segurança, incentivando um comportamento seguro por meio da atenção aos detalhes do dia a dia e instituindo os “Mandamentos de Segurança” que cada profissional deve seguir. Voltado para o fortalecimento da cultura de segurança na empresa, de maneira a ser percebida e praticada por todos como um valor;



Além desses programas, mantemos outras práticas que impactam na satisfação e qualidade de vida dos profissionais, como horário flexível e banco de horas, entre outros investimentos voltados à melhoria da estrutura, como o novo restaurante recém instalado.



Para todos os projetos corporativos desenvolvidos para a InBetta, a participação dos consultores na modelagem, implantação, manutenção e/ou atualização dos mesmos, contribui para a assertividade e o atingimento dos objetivos propostos. Mas paralelo a todos os movimentos corporativos e em alinhamento com os objetivos da InBetta, a consultoria interna também desenvolve ações customizadas de acordo com a necessidade e o momento de cada empresa.

Brum (2010) comenta que apesar de todas as dificuldades, as empresas brasileiras demonstram estar entendendo que ambientes de trabalho baseados no paternalismo, na desinformação e no desestímulo, geram uma força de trabalho servil, triste e desunida. A autora acrescenta que pessoas felizes produzem mais e melhor e que a informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno.

De acordo com essa abordagem e com o apoio da alta gestão, para o sucesso de todas essas ações foi fundamental mudar a forma da empresa se relacionar com seu público interno, criando conexão com as pessoas e impactando positivamente a percepção das mesmas sobre o ambiente de trabalho. Isso se deu com investimento forte em comunicação, juntamente com o empoderamento das lideranças, que assumiram o protagonismo sobre o processo de gestão de pessoas, tanto em intervenções junto às equipes quanto em questões individuais.

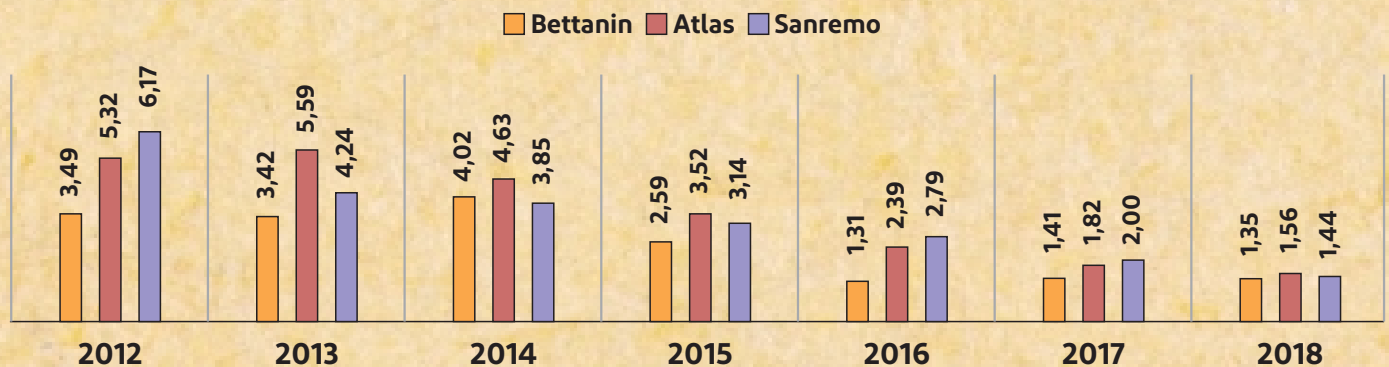


4. RESULTADOS

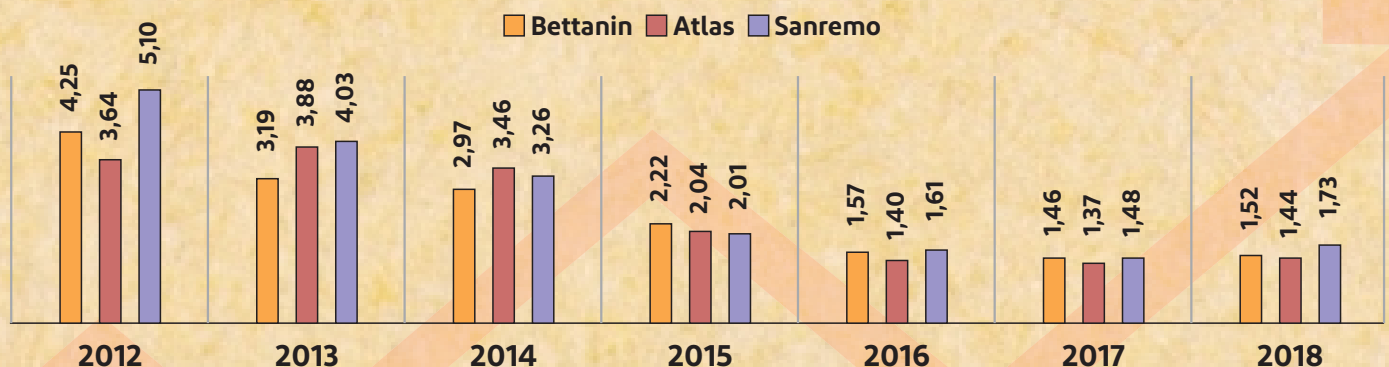
À medida que envolvemos os profissionais em torno dos objetivos, equalizamos o entendimento sobre as metas e resultados, estimulamos a participação e o sentimento de time. Ao disseminarmos as informações e desenvolvermos a compreensão sobre os diversos assuntos da empresa a todos os níveis da organização, percebemos uma melhora sensível no engajamento das pessoas. Em alinhamento com as demais iniciativas da empresa, todas as ações desenvolvidas para melhorar a nossa gestão de pessoas vem refletindo positivamente nos resultados.

Um exemplo foi a redução significativa do absenteísmo nas fábricas, tema que foi trabalhado pela consultoria em conjunto com as lideranças por meio de monitoramento e encaminhamento de situações para médicos, assistentes sociais, benefícios, entre outros. Dada a relevância desse indicador para os resultados da empresa, o mesmo passou a compor o painel de indicadores do PPR e o assunto começou a ser tratado a partir de uma outra abordagem, desenvolvendo consciência e gerando maior comprometimento de todos. Outro impacto significativo foi no indicador de turnover, conforme gráficos a seguir:

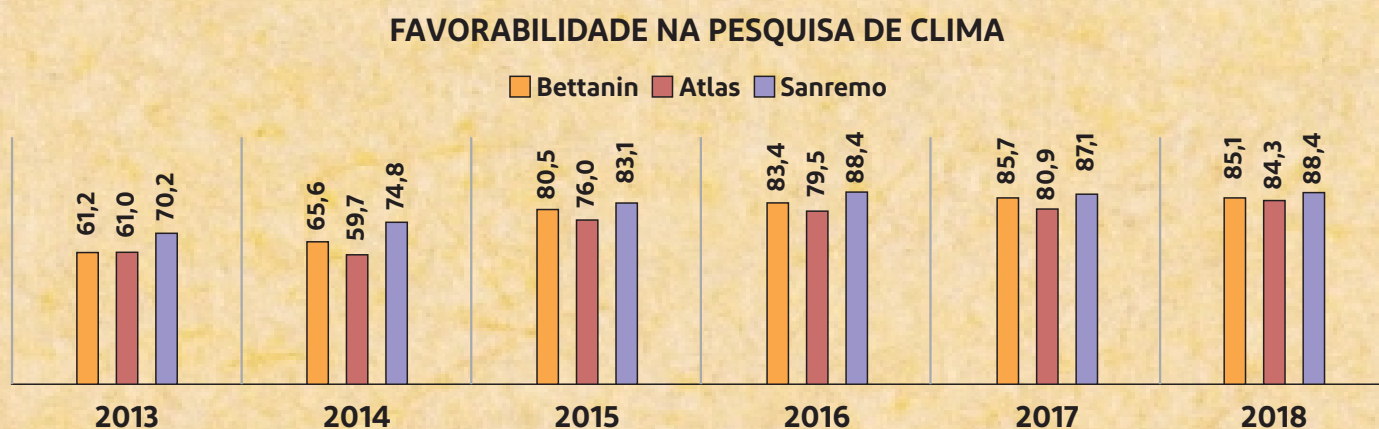
HISTÓRICO DE ABSENTEÍSMO



HISTÓRICO DE TURNOVER



Com a melhoria nos resultados de absenteísmo e turnover, influenciados por um ambiente de trabalho favorável, é relevante considerar a evolução dos Índices de Favorabilidade da pesquisa de clima, destacando as três maiores empresas com estrutura de fábrica: Bettanin, Atlas e Sanremo.



No anexo 5, apresentamos a evolução dos principais blocos da Pesquisa de clima, desde a primeira edição em 2011 até a última, em 2018, período em que tivemos 44,2% de crescimento, distribuídos conforme abaixo:



Os resultados Pesquisa de Clima demonstram o avanço significativo no percentual de satisfação dos nossos profissionais. Trabalhamos na gestão do clima, onde o RH se envolve juntamente com as lideranças com foco em questões que impactam o bem-estar de todos.

O objetivo inicial da Consultoria Interna de RH foi qualificar o atendimento às lideranças e demais profissionais, facilitando o fluxo das informações entre o RH Corporativo e as unidades de negócios, bem como otimizando o tempo e qualidade de resposta sobre os produtos e serviços de Recursos Humanos.



Com o passar do tempo a atuação desses profissionais, em parceria com lideranças e RH Corporativo, contribuiu significativamente com a melhoria do nível de serviço da área de RH, engajamento das lideranças dentro do ciclo de gestão do capital humano e clima organizacional, agregando valor para a área de gestão de pessoas e transformando a forma do RH se relacionar com o negócio.



Consideramos o nosso modelo de consultoria inovador, pois atuamos em todas as áreas da empresa, sem operacionalizar processos de RH. Além da autonomia para criar soluções customizadas em uma Unidade de Negócios de forma singular e a proximidade com a alta direção da empresa em que atuamos, como podemos observar nos depoimentos a seguir:

“É importante ter um profissional de RH dedicado à unidade de negócio (empresa), pois o profissional tem profundo conhecimento das particularidades e necessidade do negócio. Com este profissional dedicado os processos ficam mais ágeis e assertivos.”

Aguinaldo Fantinelli
Diretor Geral Bettanin

“A experiência que temos tido com o modelo de 'consultor interno' tem sido extremamente gratificante. Desta forma temos a figura de um especialista dedicado que conhece e acompanha o histórico das diferentes equipes dentro da estrutura. Este profissional tem nos assessorado de maneira competente e efetiva na solução de conflitos, acompanhamento da evolução e crescimento dos mais diversos profissionais. Experimentamos uma grande estabilidade e baixíssima rotatividade de pessoas. O grau de retenção tem sido muito grande e, em parte, atribuímos à gestão eficiente de nossos colaboradores. O trabalho de base, através do contato permanente com os profissionais tem ajudado muito na manutenção da estabilidade de nossas equipes. O modelo tem se provado muito satisfatório, trazendo bons resultados para nosso dia a dia.”

Márcio Atz
Diretor Geral Atlas



“ Já havíamos experimentado na gestão de nossas empresas, o monitoramento de um apanhado de indicadores para medir nosso desempenho na gestão das pessoas. Tratávamos isto, no entender dos gestores de fábrica, como mais uma demanda de nosso Recursos Humanos, ou seja, mais uma forma de controle dos gestores, principalmente os de fábrica, no atendimento de seus objetivos, os quais aumentavam no dia-a-dia, e tudo isto sem esquecer que no final do dia precisávamos fabricar nossas vassouras e esponjas! Coisas que alguns setores de uma organização as vezes esquece que este é o propósito dela.

Os nossos resultados na gestão de nossas pessoas não passavam de uma média comum como, o da maioria das outras organizações: níveis elevados de absenteísmo, indisciplinas, pouco engajamento e um número enorme de regras e atitudes para se conseguir o “Prêmio de Assiduidade”. Isto não era Administração de Recursos Humanos! E sim um enorme desperdício da capacidade de nossas pessoas!

Hoje estamos em um outro patamar! Aprendemos que o potencial do engajamento das pessoas com os objetivos de uma organização é enorme! E isto só acontece se tivermos um nível elevado de comunicação, metodologia e um real comprometimento com nossos funcionários.

São ilimitados os recursos e poderosíssimos os efeitos desse engajamento para atingir os objetivos de uma organização. Hoje contamos com um time muito capaz em nosso setor de Recursos Humanos, os quais estão próximos de nossos postos de trabalho como facilitadores, atentos com o desempenho do setor para atingir nossas metas. Realmente temos um facilitador para nossos gestores e nossa gestão, atuando nas demandas do dia a dia destas áreas. São inúmeras as melhorias que atingimos, dentre elas a melhoria do ambiente de trabalho, a manutenção de um setor limpo e organizado, a redução dos desperdícios e significativas medidas de desempenho que utilizamos para medição do engajamento da nossa força de trabalho.”

André Bettanin

Exerceu o cargo de Diretor Superintendente da Bettanin e atualmente é membro do Conselho de Família



“A consultoria de RH na Unidade Sanremo vem contribuindo para o atendimento de vários objetivos, podemos destacar o trânsito entre as áreas comerciais e industriais, levando para os departamentos os principais acontecimentos das áreas. A participação em convenções de vendas, clientes internos, reuniões sobre ações comerciais que são mostradas para a fábrica a fim que todos vejam como nossos produtos chegam nos PDVs, engajando os profissionais. Para todas as demandas administrativas a consultoria se mostra eficiente, apoiando ações e campanhas internas, sempre na busca do melhor clima de trabalho, apoio fundamental para uma boa gestão dos líderes.”

Eduardo Ignácio
Diretor Geral da Sanremo

“A consultoria interna tem sido um parceiro do negócio para a área industrial, apoiando nas questões do dia a dia, nas reuniões de fábrica e programas como o Clientes internos. Essa sinergia é algo muito bacana que criamos, sinceramente seria muito difícil depois desse ganho de proximidade mudarmos o modelo de Consultoria que temos. Um exemplo mais concreto foram todas as ações em conjunto que realizamos nos 50 anos da Sanremo e o retorno que tivemos dos nossos profissionais. O trabalho que desenvolvemos em parceria tem seu resultado comprovado nas Pesquisas de Clima.”

Giovane Carvalho
Gerente de Manufatura da Sanremo

Promover um ambiente de trabalho que estimula atitudes positivas, que incentiva o bom relacionamento, o aprendizado e crescimento contínuos, a participação e o comprometimento com os resultados coletivos, comemorando as pequenas e grandes conquistas é a forma que encontramos de materializar os nossos valores. O que torna o nosso modelo de Consultoria Interna de RH único é maior do que os números e está presente em tudo que fazemos: facilitar a vida das pessoas, com simplicidade, praticidade e criatividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Consultoria Interna de RH está atuante há sete anos nas Empresas InBetta promovendo a interface entre o RH Corporativo e as Unidades de Negócios, otimizando soluções sob medida para a necessidade do nosso cliente interno. Atuamos de forma a traduzir para os profissionais das Unidades as políticas e práticas corporativas de RH e o alinhamento com a estratégia do negócio, buscando o engajamento dos profissionais.

Nesse período o escopo da consultoria cresceu, iniciamos com o objetivo claro, porém com um papel que ainda estava em definição. Tivemos facilidade de inserção em áreas com maior número de profissionais e, conseqüentemente, afetadas por situações críticas, tais como: carência de informação a todos, índices elevados de absenteísmo e turnover. Com essas questões de base alinhadas, soluções que se tornaram práticas de sucesso, abrimos portas para uma atuação mais estratégica.

Atualmente participamos dos principais eventos da empresa como protagonistas e parceiros. Construimos junto com a diretoria das unidades estratégias na gestão de pessoas em alinhamento com o RH Corporativo. Somos a linha de frente, recebemos demandas das mais variadas, seja para atuarmos no comitê de uma ampliação de fábrica, na construção de programas de segurança e até mesmo gerir programas consolidados, entre outros.

Os desafios profissionais cresceram à medida que estabelecemos uma relação de confiança com os profissionais, gestores e diretoria. Atualmente o consultor interno é um parceiro na condução da estratégia.

Na Unidade temos autonomia para construir práticas que não necessariamente serão corporativas, pois entendemos que cada negócio tem uma forma de funcionar e precisamos atuar considerando o momento e a cultura de cada empresa.

Entre os resultados, temos a pesquisa de clima que nos aponta um índice crescente de satisfação dos profissionais com a qualidade de atendimento do RH. Em 2013 tínhamos a média de 5,1%. A partir de 2014, considerando critério de favorabilidade, partimos de 76% e em 2018 atingimos índice de 93,2% (anexo 6).



A consultoria ocupa o protagonismo de espaços que antes sequer participava e como contribuição aos subsistemas auxiliou a conscientizar os gestores que as demandas de Administração de Pessoal devem ser planejadas, com necessidade de seguir um calendário pré-definido (anexo 7).

Estamos cada vez mais próximos das nossas áreas clientes, contudo identificamos como oportunidade constante o fortalecimento da atuação das lideranças, gerando melhores condições para a gestão de pessoas. Além disso, outro desafio é a atuação do consultor como coach, para este temos orçamento aprovado em 2019 para a formação específica.

Com base na evolução e resultados obtidos, consideramos que temos práticas consistentes e adequadas para participar do Prêmio Top Ser Humano na categoria Organização. Estamos convencidos de que o caminho adotado pela InBetta na Consultoria Interna está sendo efetivamente uma interação além das fronteiras do RH, e de fato, conectando pessoas e resultados!



BIBLIOGRAFIA

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

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. 11ª ed. São Paulo: Danelli, 2012.

BLOCK, Peter. **Consultoria o Desafio da Liberdade**. São Paulo: Makron Books: 2001

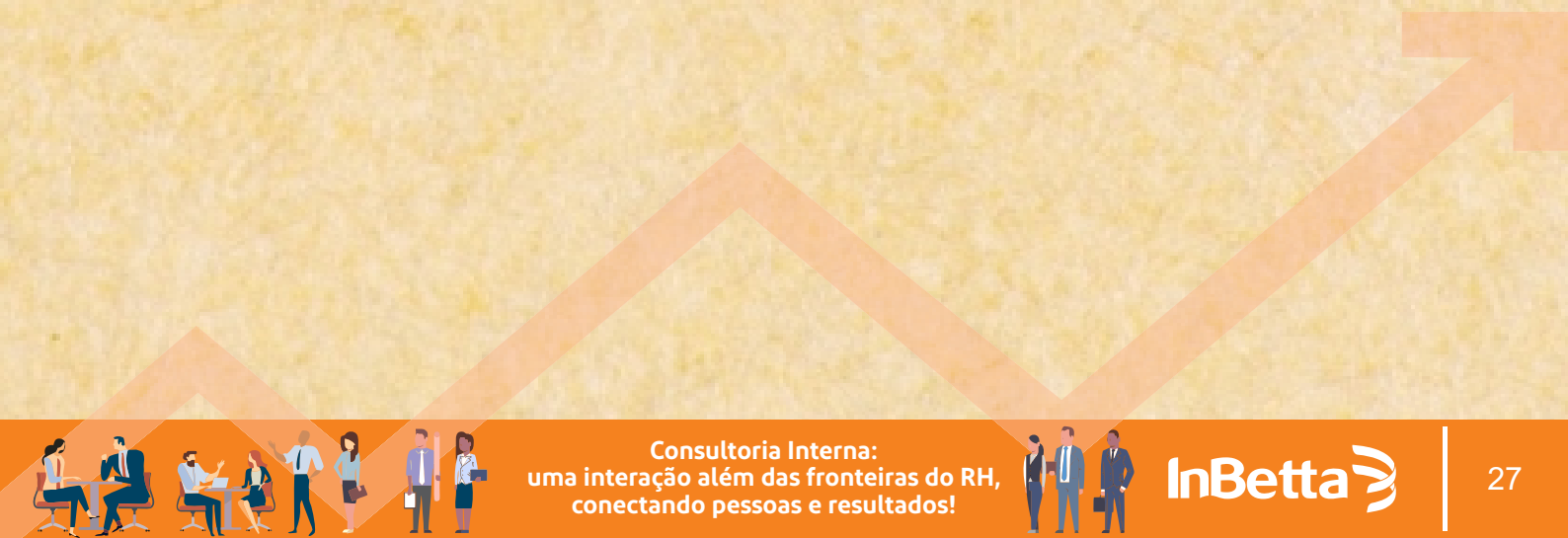
FISCHER, Andre L.; LIMA, Luciana C. **Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão**. EnAnpad; São Paulo, 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ULRICH, David. **Os Campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 8ª ed. São Paulo: Futura, 1998

ROSSETTI, Jose; ANDRADE Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento E Tendências**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3ª ed. São Paulo: Integrare, 2010.



INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Fernanda da Rosa Machado Silva, Consultora Interna de RH na Sanremo, atua há 17 anos em RH, Administradora com Habilitação Recursos Humanos - UNISINOS e Pós-Graduada em Direito do Trabalho e Previdenciário – UNIRITTER.

Luciano Silveira, Consultor Interno de RH na Atlas, atua há 20 anos em RH, Administrador de Empresas – UNISINOS e MBA em Gestão de Pessoas com ênfase em Coach Organizacional - UNIASSELVI.

Marta Fonseca da Rosa, Consultora Interna de RH na Bettanin, atua há 17 anos em RH, Administradora com Habilitação Recursos Humanos - UNISINOS e Pós-Graduada em Coaching e Aprendizagem Organizacional – ESADE.

