

TOP SER HUMANO 2023 – CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO/EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

BRUNING TECNOMETAL LTDA.

**TRANSFORMAÇÃO BRUNING: O RH COMO AGENTE TRANSFORMADOR POR
MEIO DA IMPLANTAÇÃO DA MODELAGEM DE BUSINESS PARTNER**

Elaboradores:

Luciano Cavalheiro

Karine These Schneider

Paula Carolina Mattos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CORPO DO TRABALHO.....	2
Objetivo do case e público-alvo.....	2
A necessidade do negócio	2
Diagnóstico.....	6
Implementação.....	7
Cronograma e Investimentos do Projeto	14
RESULTADOS	15
CONCLUSÃO	18
BIBLIOGRAFIA.....	19
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20

SINOPSE

A Bruning tem em seus valores, os quatro principais pilares que guiam a organização: pessoas, clientes, resultado e sustentabilidade. Em 2021 a Bruning se viu diante de um cenário de necessidade de mudanças radicais na estratégia da organização, e, por acreditar que as pessoas são a força que move a empresa, investiu na remodelagem da área de gestão de pessoas a fim de suportar a transformação necessária, sem deixar que a organização deixasse de atender os clientes, gerasse resultado e produzisse as mudanças de forma sustentável.

Em consonância com o planejamento estratégico, que possui como base o aprimoramento do Modelo de Gestão Bruning, a implementação do Modelo de HRBP (*Human Resources Business Partner*) foi a solução. Estabelecer um novo posicionamento para a área de Recursos Humanos (RH) foi o grande objetivo, de forma que este fosse ainda mais contributivo, estratégico, proativo e ágil diante do cenário da organização.

O modelo de HRBP levou cerca de um ano e meio para ser implementado e especializou o atendimento do RH, dando aos gestores, Unidades de Negócio e equipes uma maior maturidade, representatividade e repertório no que tange à gestão processos e pessoas, conectando ainda mais a gestão de pessoas à estratégia do negócio.

Tal movimento foi de suma importância para a Bruning, pois, muito além da aproximação, a agora área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, foi agente de transformação, suportando o crescimento, a qualificação das pessoas, as mudanças na estrutura da empresa e trazendo uma nova visão de protagonismo para as lideranças. O modelo de HRBP da Bruning passou a atender às expectativas do negócio, sem deixar de cuidar das pessoas.

INTRODUÇÃO

A Bruning é movida por um olhar voltado à melhoria e inovação, tendo em seu DNA a evolução e o desenvolvimento de pessoas e processos. Em um contexto de mudanças estratégicas, em busca de transformar a Bruning em uma empresa mais ágil e preparada para enfrentar as oscilações de mercado, a área de RH precisou reinventar-se a fim de apoiar o negócio no processo de mudanças e crescimento.

Alinhados a esta transformação, em 2019 buscou-se o apoio de uma consultoria externa com o objetivo de adequar o modelo de atuação da área de RH para a implementação da modelagem de HRBP – *Human Resources Business Partner*. O projeto partiu de um diagnóstico, no qual foram constatados alguns pontos relevantes sobre a atuação do RH como: o distanciamento do negócio, a departamentalização entre os subsistemas e a atuação operacional; pontos de extrema relevância para o sucesso da gestão de pessoas na organização.

Diante das análises e discussões acerca do diagnóstico, a gerência de RH junto com a diretoria, optou pela mudança do modelo funcional de RH para a modelagem de *Business Partner*, visando uma atuação mais estratégica na gestão de pessoas, celeridade nos processos e maior contribuição para o negócio. A previsão inicial de implantação do modelo era 2020, mas em virtude da Pandemia derivada da Covid-19, o projeto foi adiado e retomado em 2021, com conclusão para dezembro de 2022.

As definições para o projeto foram estabelecidas com o apoio da consultoria para garantir o andamento e implantação correta do modelo HRBP. As etapas foram desde o engajamento da alta gestão, passando pela adequação da estrutura, pessoas, processos e políticas, tecnologias, qualificação e remuneração do time.

O projeto foi um sucesso e o modelo de HRBP está implementado na Bruning, resultando em uma atuação muito mais alinhada à estratégia, proporcionando um maior preparo dos gestores para enfrentar os desafios da gestão de pessoas e do negócio.

CORPO DO TRABALHO

Objetivo do case e público-alvo

Este case tem o objetivo de alinhar as práticas de DHO à estratégia da empresa, atendendo às expectativas do negócio por meio da parceria com as lideranças da organização, na busca do impulsionamento dos valores organizacionais: pessoas, clientes, resultado e sustentabilidade. O público-alvo do case está delimitado aos 43 membros da equipe de DHO e o público de 90 gestores em nível estratégico e tático da Bruning Tecnometal, sediada em Panambi, Rio Grande do Sul, porém, os resultados são extensivos a todo o negócio.

A necessidade do negócio

Em 2022 a Bruning completou 75 anos de história, uma jornada repleta de marcos importantes para chegar aos resultados que gera. Fundada em 1947, a empresa esteve em constante crescimento, diversificando o seu portfólio de produtos, ingressando em novos segmentos e investindo na profissionalização do negócio por meio de pessoas e tecnologias.

As transformações no mundo do trabalho e o aumento da complexidade dos negócios exigiu uma atuação diferenciada por parte das áreas de RH, para um modelo mais consultivo e alinhado às lideranças das organizações (ULRICH, 1997). Na Bruning, não foi diferente. As constantes mudanças nos cenários de mercado fizeram com que a empresa necessitasse adaptar sua estratégia para manter-se sustentável,

o que exigiu do RH uma capacidade de não apenas acompanhar as mudanças, mas de protagonizá-las, como parceiro do negócio no que tange às pessoas.

Em 2012 a empresa passou por um processo de profissionalização, formatando um Conselho de Administração e formalizando posições de diretoria, com profissionais oriundos das áreas de negócio. Passou por um processo de expansão intenso, chegando a um recorde de 3.500 empregados em 2014, iniciando aqui a medição do engajamento dos colaboradores. Em 2015 devido às crises econômicas, necessitou dar uma maior atenção aos custos, profissionalizando o sistema de custeio, porém, teve de reduzir drasticamente o quadro de pessoas, chegando em 2016 com 1.500 colaboradores. A partir de 2017 a empresa passou por uma nova onda de crescimento, recuperando-se financeiramente e fazendo um importante investimento na aquisição e implementação do SAP. Este aporte modificou as estruturas da empresa, desde a forma de realizar os processos até a composição das áreas e gestão da empresa. Diante de uma troca de diretoria recente, lidando com os desafios do novo sistema, e com um crescimento agressivo, em 2020 a Bruning viu o cenário mudar radicalmente devido à pandemia da COVID-19.

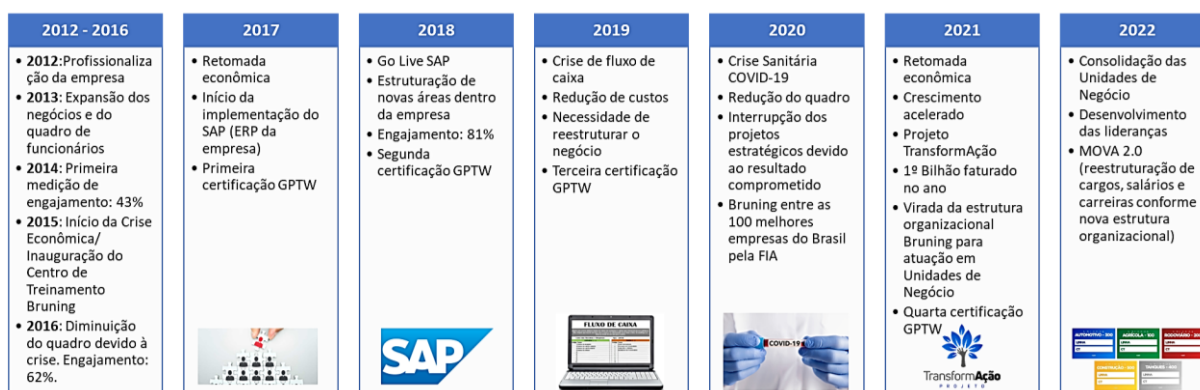


Figura 1. Linha do Tempo Bruning. **Fonte:** Arquivos da empresa (2022).

As mudanças apresentadas acima, exigiram que a organização olhasse para todos os aspectos de seu desenho organizacional, tendo como marco a mudança da estrutura do modelo funcional para o matricial, onde a empresa passou a atuar com

cinco Unidades de Negócio (Anexo 2). A iniciativa se chamou Projeto TransformAção, e englobou quatro grandes frentes de trabalho (Figura 2).

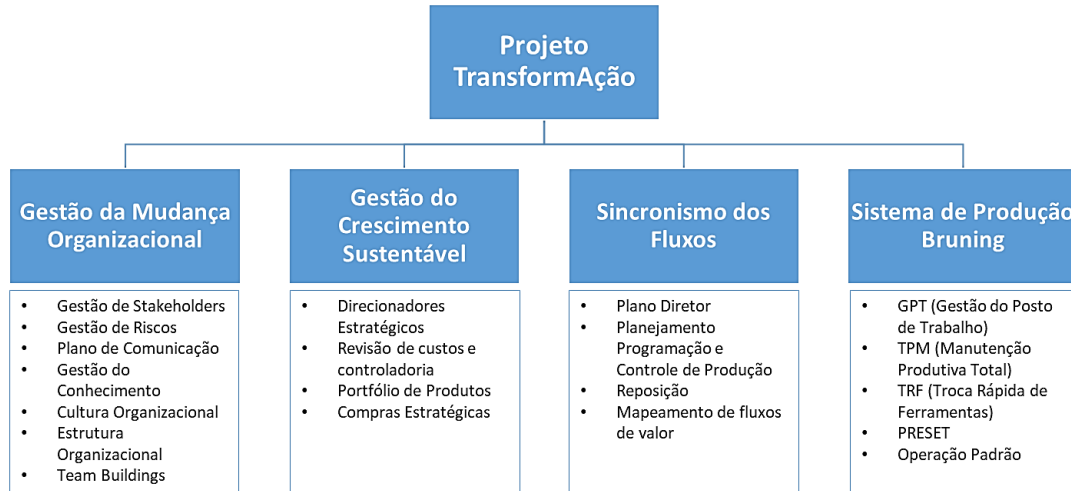


Figura 2. Escopo do projeto TransformAção. **Fonte:** Bruning Tecnometal (2021).

Em seu planejamento estratégico, a Bruning possui como objetivo base o aprimoramento do seu modelo de gestão (Anexo 1). Em consonância com este objetivo e para suportar todas as mudanças simultâneas da organização, a área de RH precisava mudar de forma radical o seu modelo de atuação, e, portanto, o projeto de implementação do HRBP tornou-se ainda mais estratégico.

Historicamente o RH preocupou-se mais com pessoas e menos com o negócio da empresa, não acompanhando de forma próxima e rápida a evolução exponencial que a indústria, a globalização e as tecnologias promoviam nos ambientes organizacionais e sociais, ficando bastante restrito a processos e entregas pontuais da rotina, permanecendo em uma posição pouco agregadora de valor e com baixas contribuições em relação as necessidades emergentes do negócio (MANCIA, 2019).

A Bruning vinha atuando com o modelo funcional ou tradicional de RH (Figura 3), que para Puertas e Tambe (2016) é antiquada e inibe a celeridade, não acompanhando a agilidade e otimização dos processos organizacionais (VILLARROEL, TROILO, 2021). A departamentalização das áreas, o foco nos

processos, o atendimento por demandas e o foco amplo na liderança e seus subordinados, acaba por manter uma ação restrita e limitada por parte do RH (MANCIA, 2019).

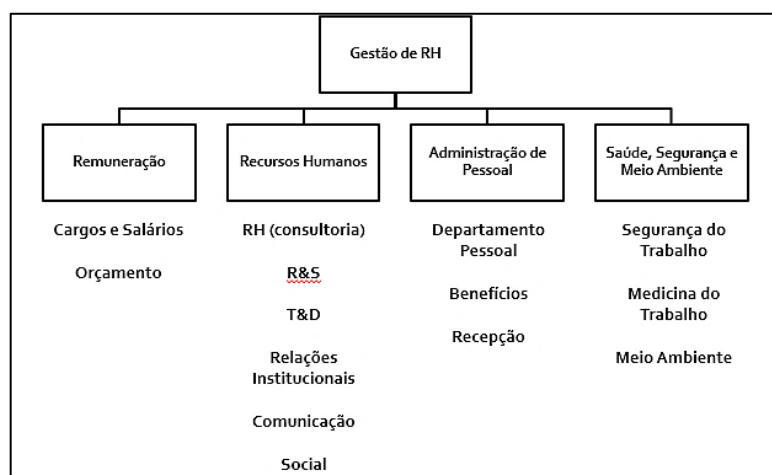


Figura 3. Modelo funcional de RH. **Fonte:** Relatório Mancía Consultoria (2019, pg.19).

Segundo Ulrich (2006, p. 54) "para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH devem começar focando, não nas atividades ou trabalho de RH, mas na definição das contribuições que o trabalho pode trazer", portanto, focando na promoção da capacidade e do desenvolvimento organizacional (AUGUSTO, 2017). Em pesquisas realizadas, gestores afirmam que a atuação por meio do modelo de HRBP melhora em até 25% o desempenho da área, especialmente, por melhor identificar as necessidades relacionadas ao gerenciamento de talentos (BOTTER, ROSA, LIMA, 2018).

Entre os benefícios da adoção deste modelo, estão: a maior inovação e flexibilidade da área para lidar com as demandas do negócio (LIMA, FISCHER, 2016); atuação mais proativa e estratégica (BOTTER, ROSA, LIMA, 2018); aumento da capacidade de atendimento a diversos colaboradores, unidades, geografias de maneira flexível e econômica (PUERTAS, TAMBE, 2016); atendimento eficaz às tarefas estratégicas e operacionais simultaneamente (KEEGAN et al., 2017). Portanto,

foi definido que para atender às necessidades estratégicas da Bruning, o RH necessitava atuar “como um negócio dentro de um negócio”, ou seja, estar “organizado para refletir a estrutura do negócio” (ULRICH. YOUNGER, BORCKBANK (2008, p.830).

Para Ulrich (1998) o modelo de HRBP previa três principais papéis (Figura 4). Os parceiros de negócio (relação entre RH e negócio); os Centros de Excelência (qualidade e inovação das práticas e políticas de RH); e, Centros de Serviços Partilhados (excelência na execução de tarefas administrativas e operacionais). Olhando para isso e para os benefícios da adoção do modelo de HRBP, a Bruning contou com o apoio da consultoria Mancia, a fim de mapear as necessidades de adequação em sua estrutura.

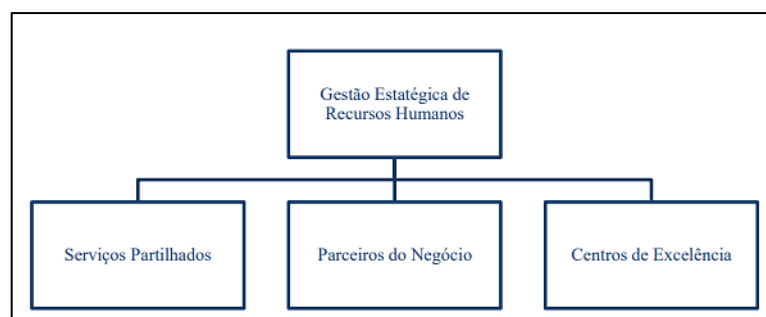


Figura 4. Modelo HRBP segundo Ulrich. **Fonte:** ULRICH, 1998.

Diagnóstico

O primeiro passo para a implementação do Modelo de HRBP foi verificar a situação atual e a prontidão da organização para a mudança de estrutura da área. Isto foi feito por meio de um diagnóstico aplicado em diversas etapas que envolveram: análise documental, dos sistemas utilizados, entrevistas com clientes internos, colaboradores chave do RH e gestores em geral. O resultado do diagnóstico pode ser resumido em seis pontos principais conforme Tabela 1. Os tópicos trazidos traduziam exatamente as características de um modelo funcional (PUERTAS, TAMBE, 2016).

Diagnóstico Mancia Consultoria – RH Bruning 2019	
Ponto 1	Existe uma percepção de evolução da área de RH nos últimos 5 anos, no entanto, o entendimento dominante é que a atuação da equipe está limitada a rotinas e processos
Ponto 2	A equipe da área de RH não possui experiência com o modelo de Consultoria Interna em outras organizações de referência
Ponto 3	Os profissionais do RH têm a tendência de cumprir (e bem) com as demandas solicitadas, mas os profissionais de RH não são vistos como propositivos
Ponto 4	Parte dos gestores também sinaliza a necessidade de maior presença do RH nas áreas-clientes. De forma geral, os profissionais são percebidos como distantes da operação da empresa, lentos na execução dos processos e com baixa visão do negócio
Ponto 5	Existe uma baixa integração entre os processos de RH, Administração de Pessoal e Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente. Não se percebe uma unidade na área de RH, tendo em vista que as atuações são isoladas, os processos são fragmentados e não são unificados (não possuem inter-relação), e a própria estrutura física não favorece uma aproximação
Ponto 6	A necessidade das lideranças avançarem na maturidade gerencial é uma justificativa para implantação do modelo de Consultoria Interna de RH.

Tabela 1 – Principais tópicos do diagnóstico para implementação do HRBP. **Fonte:** Relatório Mancia Consultoria (2019).

A partir destas constatações, a Mancia Consultoria seguiu o trabalho com uma série de recomendações para mudança do modelo de atuação do RH.

Implementação

O segundo passo do projeto, foi definir juntamente com a Mancia Consultoria, qual seria a nova forma de atuação da área de RH. Com base no modelo original de Ulrich (1998) a Consultoria elaborou uma proposta definindo duas dimensões de atuação: o *BackOffice*, responsável pela otimização de processos, padronizações, criação de soluções e apoio e o *Front Office*, responsável pelo contato direto com as áreas a aplicação de intervenções (MANCIA, 2019).

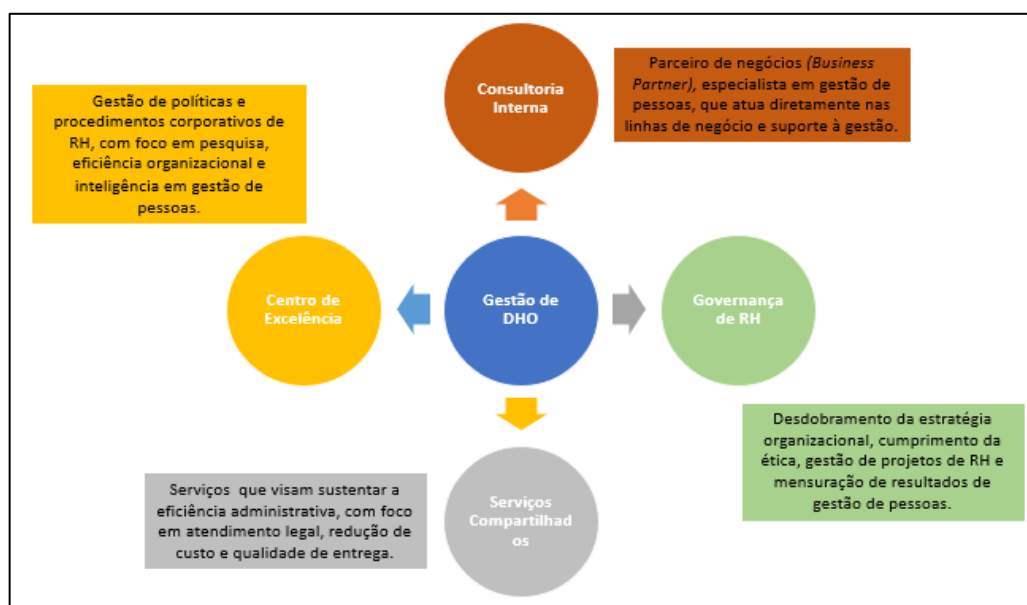


Figura 5. Resumo do modelo conceitual de HRBP. **Fonte:** Mancia Consultoria (2019).

Dentro destas dimensões foram definidos quatro papéis fundamentais: *BackOffice*: Governança de RH (HRG), Serviços Compartilhados (CSC) e Centro de Excelência (COE); e, *Front Office*: Business Partner (BP) conforme modelo apresentado na figura 5. Após a definição conceitual, a implementação ocorreu em 11 etapas desdobradas a seguir:

- **Etapa 1:** Definição da estrutura da área de RH (com base no modelo);

Nesta etapa, os subprocessos que compunham o antigo organograma foram alocados dentro dos quatro novos papéis, conforme Figura 6:

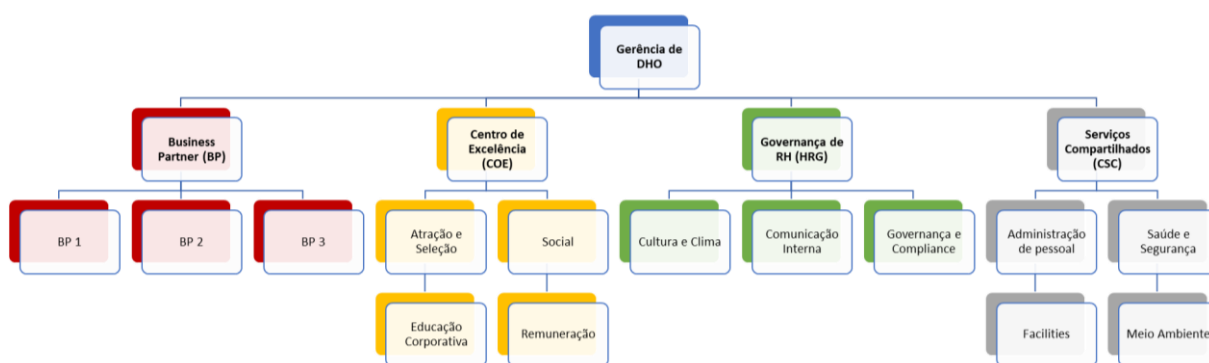


Figura 6. Proposta de estrutura de RH conforme modelo de HRBP. **Fonte:** Bruning Tecnometal (2021).

- **Etapa 2:** Definição do escopo geral dos cargos da nova estrutura de RH;

Nesta etapa a consultoria fez recomendações sobre quais cargos e deveriam compor cada um dos atores do novo modelo, bem como suas respectivas responsabilidades:

Tabela 2 – Papéis, cargos e responsabilidades da nova estrutura

Papel/Cargo	Responsabilidades
BP: Especialista	Atuar como parceiro de negócio junto aos clientes sob sua responsabilidade; promover ações que busquem a mudança organizacional, fomentar as lideranças nas ações de gestão do engajamento, garantir o cumprimento dos processos e rotinas de gestão de pessoas (GP), atuar nos indicadores das áreas sob sua responsabilidade, emitindo pareceres e propondo intervenções em GP.
COE: Analistas	Planejar e estabelecer políticas e processos por meio da criação de ferramentas que contribuam para a GP. Buscar inovações nas práticas de gestão de forma constante, prestar suporte para a equipe de RH no que tange às rotinas, processos e políticas.
HRG: Especialista	Desdobrar as estratégias organizacionais para as ações de gestão de pessoas, gerir o painel de indicadores de GP, administrar comitês vinculados à decisões/processos de RH, administrar os canais de ética da organização, estabelecer ações que garantam o cumprimento das normas da empresa por meio de projetos, campanhas de comunicação e políticas de compliance e manter atualizado o status dos projetos de GP da empresa.
CSC: Analistas	Assegurar o atendimento dos requisitos legais, garantir a execução das rotinas táticas e operacionais dos processos e políticas da organização, prestar suporte na execução de projetos e demais atividades corporativas de GP, prestar suporte técnico para a equipe de RH no que tange

	aos processos e políticas legais e assegurar o pleno funcionamento das rotinas administrativas sob responsabilidade da gestão de RH.
--	--

- **Etapa 3:** Definição da distribuição dos *Business Partner* conforme estrutura da empresa;

A modelagem de HRBP define que a atuação do BP é nos níveis de gestão, ou seja, os clientes internos são diretores, gerentes e coordenadores. Portanto, a distribuição dos BP's na Bruning ocorreu levando em consideração a quantidade de lideranças e colaboradores das áreas, preconizando também a divisão por Unidades de Negócio, de forma que cada BP atendesse gerências e coordenações específicas:

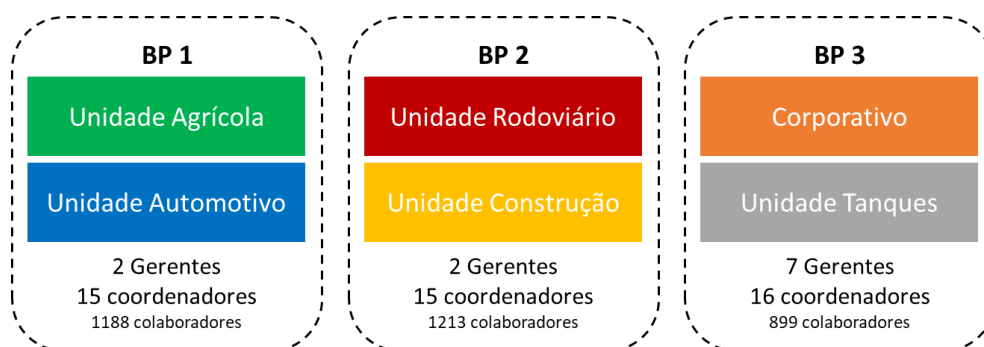


Figura 7. Distribuição dos BP's conforme estrutura. **Fonte:** Bruning Tecnometal (2021).

- **Etapa 4:** Definição dos profissionais para as posições de HRBP;

Para sustentar a modelagem de HRBP foi fundamental considerar um perfil profissional especialista para atuação como BP, que reportaria diretamente à gerência de RH, visando a proximidade com o nível estratégico da organização. Desde o diagnóstico, em 2019, alguns profissionais internos já vinham em preparação para assumir as cadeiras de BP assim que o modelo fosse implementado. Desta forma, os profissionais da área foram movimentados para este novo papel, e a terceira posição foi fechada com um profissional de mercado que já tinha experiência com atuação no modelo de consultoria interna.

- **Etapa 5:** Validação da nova estrutura com Diretoria;

Após a definição do modelo, papéis, responsabilidades e profissionais, a estrutura foi submetida para validação da diretoria de RH, e, posteriormente demais diretorias e gerências, visando a sensibilização e engajamento de todos.

- **Etapa 6:** Divulgação da nova estrutura (equipe de RH e Lideranças);

Posterior ao alinhamento com o nível estratégico da organização, foi realizada a comunicação para os times de RH, iniciando pelo alinhamento dos gestores de cada um dos pilares e posteriormente uma agenda de sensibilização com o time, onde os papéis foram clarificados pela consultoria e firmados os acordos de funcionamento do modelo, mapeando as expectativas do *FrontOffice* e do *BackOffice*. Além disso, foram realizadas reuniões de divulgação e alinhamento conceitual com todos os gestores da Bruning a fim de comunicar o novo funcionamento, as referências de cada área e os próximos passos do projeto.

- **Etapa 7:** Capacitação da equipe de RH;

A educação de todo time foi fundamental para o bom funcionamento do modelo, portanto, foram realizadas capacitações para todos os envolvidos conforme escopo:

- Gestores de COE e HRG: Formação em *Business Partner* (para entender como seria o modelo de atuação do BP e o papel das áreas de COE e HRG).
- BP's: Formação em *Business Partner* e 12 mentorias com a consultoria externa onde eram reforçados seus papéis frente aos clientes, compartilhadas as intervenções e reforçado o seu posicionamento junto ao *BackOffice*.
- Times de COE, HRG e CSC: Workshop para trocas e entendimento dos papéis na nova estrutura.

A fim de acompanhar o andamento sistêmico do desenvolvimento do modelo e das pessoas, corrigindo algum fluxo que não estivesse saindo como esperado, toda a cadeia de gestão da área de DHO (diretor, gerente, coordenadores, especialistas e

BP's) foi acompanhada pela consultoria em 12 fóruns durante 2022 onde eram discutidos e reforçados os papéis de cada parte.

- **Etapa 8:** Alinhamento com clientes internos;

Em paralelo com as ações de capacitação do time, os BP's passaram a realizar ritos de alinhamento com os clientes internos para realização dos acordos de trabalho necessários. Definiu-se nesta etapa também, um prazo de 24 meses para rodízio dos clientes internos entre os BP's, visando ganhos nas intervenções, ação que ainda não ocorreu, mas está prevista para janeiro de 2024.

- **Etapa 9:** Redefinição das tecnologias adotadas em RH;

Um ponto importante apontado no diagnóstico foi a morosidade dos sistemas de informação utilizados pela área, vistos como burocráticos e pouco intuitivos. Para tanto, o COE juntamente com a área de HRG foi em busca de novas soluções e tecnologias por meio de participação em congressos e *benchmarkings* visando a busca de soluções otimizadas. Entre os estudos estavam: ERP's para gestão de pessoas, plataformas de inteligência artificial para Atração e Seleção (A&S), plataformas de educação a distância, soluções para gestão de carreira e performance.

Em um cenário de contratações intensas (2022), foi priorizada a implementação da IA em A&S, com a contratação da Gupy, que agilizou os processos seletivos, trazendo uma simplificação importante: de 61 ações que antes eram realizadas para o fechamento de uma única vaga, todas de forma manual, chegou-se a 28 etapas, o que reduziu o tempo de contratação, conforme será apresentado nos resultados. Além disso, no final de 2022, as áreas de COE, CSC e HRG fizeram uma visita à sede do fornecedor atual do ERP (Senior) a fim de conhecer as soluções mais modernas do *software*. Ao final de 2022, o projeto foi fechado, e está em implantação em 2023.

- **Etapa 10:** Revisão dos processos e políticas de DHO;

A etapa de revisão dos processos e políticas de gestão de pessoas foi fundamental para o modelo em muitos aspectos: clarear papéis e responsabilidades, integrar a equipe a fim de atuar de forma conjunta e em fluxo, clarificar a atuação dos 4 atores do modelo, ter processos fluídos, que melhorassem a experiência do colaborador, fossem de fácil acesso aos gestores, deixando claras as suas responsabilidades frente à gestão das pessoas.

Formou-se um comitê multidisciplinar, composto por representantes dos 4 papéis do Modelo. O comitê de revisão das políticas foi acompanhado em 12 agendas mensais de 8h pelo consultor Diego Alberton, da Mancia Consultoria e iniciou pela revisão da Jornada do Colaborador mapeando cada uma das fases de sua experiência na Bruning. Estudos demonstram que o investimento no *Employee Experience* beneficia a empresa no que tange aos resultados entregues pelas pessoas, partindo do pressuposto de que o colaborador estará mais engajado ao passo que se sente reconhecido, incluído e motivado (OLIVEIRA, 2021). O modelo Bruning (Figura 8), demonstra as fases percorridas pelo colaborador, desde a sua atração até a finalização da jornada (*offboarding*), integrando todos os subsistemas e processos de DHO.

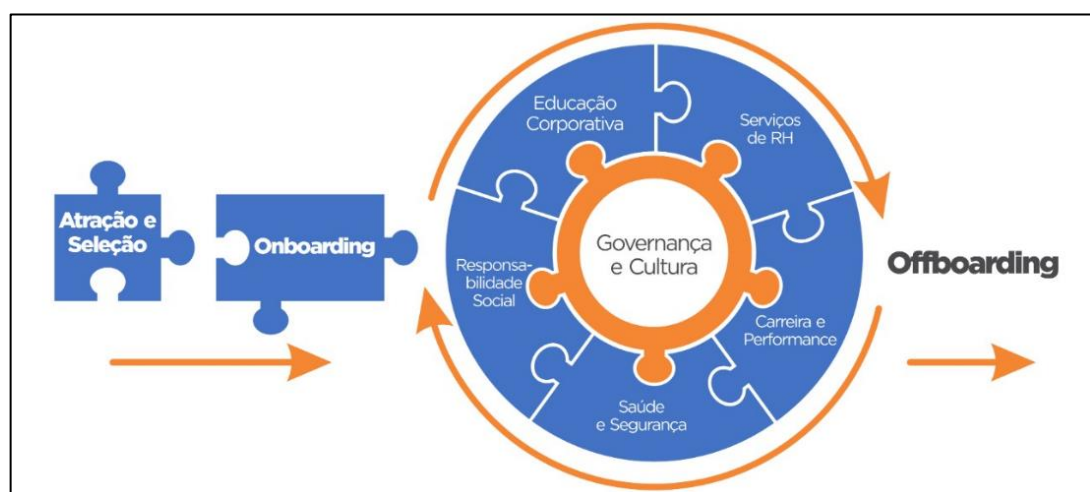


Figura 8. Modelo de Jornada do Colaborador Bruning. **Fonte:** Bruning Tecnometal (2022).

A partir do modelo, as políticas foram definidas (Tabela 3). Foram mapeadas todas aquelas que geram fluxo, ou seja, que exigem ações do gestor em conjunto com cada um dos atores que compõem o modelo de HRBP. Como premissas fundamentais da revisão das políticas, foram estabelecidos alguns critérios como: experiência do colaborador positiva, simplicidade, foco no gestor e fluidez dos processos; um modelo diferente ao adotado anteriormente, onde as políticas eram um manual de como fazer com foco no RH e era burocrático e confuso para a liderança. Um modelo das políticas pode ser encontrado no Anexo 3 deste trabalho.

Tabela 3 – Jornada e Políticas de Gestão de pessoas Bruning. **Fonte:** Bruning Tecnometal (2022).

Revisão de Políticas de RH	
Fase da Jornada	Procedimento/Política
Atração e Seleção	Avaliação de Potencial
	Inclusão de Pessoas com Deficiências
	Processo Seletivo Interno
	Processo Seletivo Externo
	Processo Seletivo Temporários
Onboarding	Bem-Vindo
	Onboarding de Lideranças
	90 Primeiros Dias do Colaborador
Educação Corporativa	Incentivos Educacionais
	Levantamento de Necessidade de Qualificação
	Mentoring
	Programa de Estágio Técnico
	Programa de Estágio Graduação
	Programa Trainee
Carreira e Performance	Qualificação Técnica
	Custo de Mão de Obra - CMO
	Diálogos de Carreira e Performance
	Méritos Salariais
Responsabilidade Social	Política de Home Office
	Assessoria Psicossocial
	Desvinculação
Governança e Cultura	Realocação de Pessoas com Deficiência
	Compliance - Canal de Ética
	Doações e Patrocínios
	Gestão do Engajamento
	Ideia e Conexão
	Indicadores de Gestão de Pessoas
	Jubilados
Offboarding	Voluntariado
	Processo de Desligamento Indenizado
	Processo de Desligamento por Pedido

De 156 procedimentos e políticas existentes, definiu-se 31, uma redução de 80%, o que melhora a clareza em relação ao que é essencial para a gestão de pessoas. As políticas foram construídas em 2022 e aprovadas junto à diretoria visando

respaldo da alta gestão. Em 2023 estão acontecendo módulos presenciais de treinamento das lideranças nas novas políticas.

- **Etapa 11:** Decisão sobre o espaço físico da área de RH;

Foi definido a otimização dos espaços físicos da área, visando a maior integração e senso de unidade, haja vista que no diagnóstico, um dos principais pontos apontados era a departamentalização da área. Ocorreu assim, a troca de sala, unificando as áreas de COE, BP's, HRG e CSC, aproximando as pessoas, dando maior agilidade e fluidez aos fluxos e consolidando o funcionamento do modelo.

Cronograma e Investimentos do Projeto

O projeto de implementação do Modelo de HRBP demandou vários investimentos para adequação de estruturas físicas, sistemas e pessoas. Um resumo dos investimentos pode ser encontrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Investimentos no Projeto. Fonte: Bruning (2023).

Investimento	Valor
Diagnóstico do RH – Mancia Consultoria	R\$ 76.000,00
Consultoria para Implementação do Modelo de HRBP – Mancia Consultoria (Treinamentos, revisão das políticas, alinhamentos da gestão)	R\$ 151.500,00
Mentoria dos BP's	R\$ 36.000,00
Curso de Formação em HRBP – Mancia Consultoria	R\$ 4.450,00
Infraestrutura sala nova do RH (instalações, mobiliário)	R\$ 18.681,00
Implementação Gupy	R\$ 79.350,00
Total	R\$ 365.981,00

A fim de tornar claro a realização das etapas de implementação do projeto em uma série histórica, a Tabela 5 traz o cronograma macro das etapas:

Tabela 5 – Cronograma de implementação do Modelo de HRBP

Cronograma de Implementação Modelo HRBP		
AÇÕES	DATAS	STATUS
Diagnóstico RH Bruning	nov/19	Concluído
Pandemia, projeto pausado	2020	Standby
Reestruturação da Bruning por Unidades de Negócio (aumento da necessidade de atuar diferente enquanto RH) – Retomada do projeto.	jun/21	Concluído
Alinhamentos internos sobre a retomada do projeto (diretoria e gerência de RH)	out/21	Concluído
Definição do cronograma de trabalho, sensibilizações etc.	nov/21	Concluído
Capacitação dos supervisores do RH no modelo de HRBP.	nov/21	Concluído
Sensibilização e capacitação dos diretores e gerentes Bruning sobre o modelo de BP.	dez/21	Concluído
Treinamento do time de RH sobre a nova forma de atuação, papéis, funcionamento, alinhamento de expectativas e definição de acordos internos.	dez/21	Concluído
Revisão das políticas de RH (formação de um comitê para repensar as políticas associadas à jornada do colaborador).	jan a dez/2022	Concluído
Capacitação dos BP'S. Curso de formação e processo de mentoria em grupo.	fev a dez/2022	Concluído
Capacitação dos gestores nas novas políticas definidas e revisadas, amadurecimento do modelo.	jul/2022 até o momento	Em Andamento

RESULTADOS

Os resultados da implementação do Modelo HRBP são visíveis e importantes para a Bruning. Frente a um cenário de mudanças complexas, a área de RH, que passou a chamar-se Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), suportou as mudanças e o crescimento da organização. O gráfico 1 demonstra diversos indicadores onde é possível perceber a efetividade da implementação do Modelo de HRBP.

Com um aumento de quadro de 14%, a empresa conseguiu manter o nível de engajamento dos colaboradores, e aumentar significativamente o nível de qualificação, demonstrando uma atuação conjunta das áreas. O sucesso do fechamento das vagas pode ser atribuído aos esforços de automatização do processo, com a implementação da Gupy, que gerou uma redução do tempo de fechamento de vagas de 60% (de 65 dias para 26 dias). Foram mais de 1200 vagas fechadas no ano de 2022, o que gerou cerca de 10 mil pendências de treinamento, que foram realizadas juntamente com qualificações para atender o passivo, que o modelo funcional não vinha conseguindo suprir. Foram 242 mil horas de treinamento fornecidas, resultando em uma qualificação geral de 87%, um aumento de 10% em relação ao ano anterior.

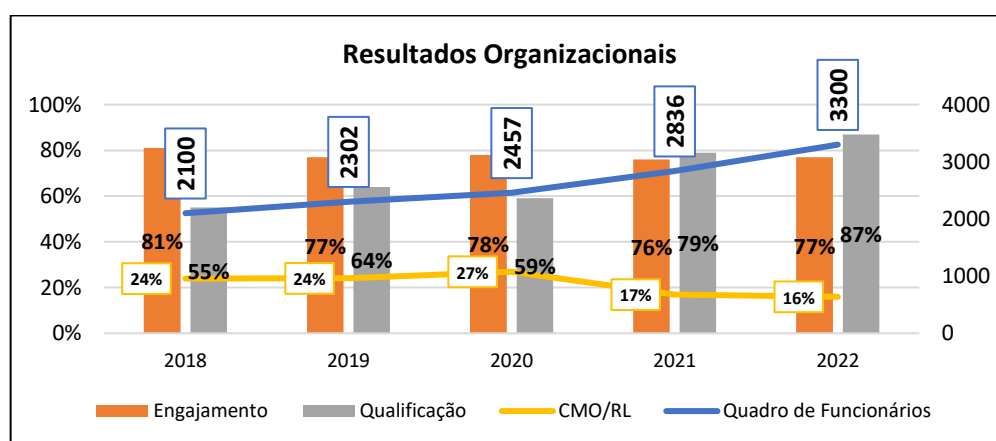


Gráfico 1. Resultados organizacionais x crescimento de colaboradores.

Após a virada da estrutura organizacional para o modelo matricial em 2021, o COE fez a revisão do MOVA, o programa de gestão de carreiras, redefinindo cargos, linhas de oportunidade, mapas de competências e remuneração, o que resultou numa menor defasagem salarial, e por consequência, um melhor aproveitamento da mão de obra (redução de 50%, de 18% do quadro que estava defasado, a Bruning passou a ter apenas 9%). Além disso, apresentada também no Gráfico 1, a relação CMO (Custo da Mão de Obra) x Receita Líquida, demonstra uma redução importante, comprovando uma melhor gestão de custos, resultado este, de uma maior acuracidade nas informações fornecidas pela área de COE e uma atuação ativa dos BP's junto aos gestores no que tange à estratégia de remuneração das equipes.

O atendimento aos processos fundamentais de gestão de pessoas com excelência e o suporte constante aos gestores de nível tático e estratégico, abriu espaço para uma atuação mais sistêmica, de forma que temas que antes não estavam sendo abordados na pauta organizacional passaram a ser projetos conduzidos pela área de HRG. O amadurecimento do Sistema de Gestão de Compliance e o início da implementação do Sistema de ESG, são algumas das iniciativas que podem ser citadas. O início e continuidade do Programa de Cultura Organizacional por meio de comitês e planos de ação de transformação robustos, também são resultado do amadurecimento da área de DHO.

A partir das intervenções dos BP's nas áreas percebeu-se a necessidade de desenvolvimentos específicos das equipes e das lideranças, e muitos *Team Buildings* foram realizados, uma vez que diante da desconstrução do organograma anterior e reconstrução em formato de Unidades de Negócio, era necessário acelerar a formação dos novos grupos e deixar claro os novos papéis de todos. Destaca-se o

Encontro de Líderes em 2022, que reuniu os líderes de produção mensalmente para trabalhar temas essenciais da liderança.

Percebeu-se também a necessidade de clarear o papel da coordenação e dos especialistas frente à nova estrutura, e fortalecer este time para suportar as mudanças. Diante disso, iniciou-se o Programa de Desenvolvimento de Coordenadores e Especialistas em 2022, com o apoio de consultoria externa, focando no autoconhecimento, por meio da aplicação e devolutivas do Assessment PDA, e abordando os temas da resiliência em workshops. Vinculados ao Projeto de Cultura, também foram desdobrados projetos A3 em grupos multidisciplinares, com temas relevantes associados aos valores Bruning. As iniciativas visaram gerar apropriação do novo papel dos gestores de nível tático.

Foram também estabelecidas rotinas de acompanhamento dos BP's próximo às áreas clientes, permitindo a avaliação de profissionais das áreas para sucessão apoio aos gestores, acompanhamento dos indicadores de gestão de pessoas e desdobramento de ações a partir das análises, condução de Workshop de melhoria do engajamento e identificação de necessidades de desenvolvimento dos times e gestores.

A transformação que a Bruning passou nos últimos dois anos foi possível somente por meio das pessoas que fizeram acontecer todas as iniciativas. A evolução dos resultados Bruning gera prosperidade para todos. No âmbito empresarial, o resultado financeiro foi maximizado, e para as pessoas, se refletiu no PLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados) recorde em 2022: uma distribuição de mais de R\$ 20 milhões, ou, 2,7 folhas de pagamento por colaborador.

As iniciativas relacionadas à gestão de pessoas não vão parar. Para 2023 a Bruning possui muitas oportunidades de continuidade do trabalho: qualificação e

amadurecimento das lideranças em todas as novas políticas de gestão de pessoas, ampliação do Programa de Cultura, implementação de novos sistemas (Senior X, rede social corporativa, aplicativos para os gestores), Programa de Diversidade e Inclusão, um ciclo de diálogos de performance mais fluído, entre outras.

CONCLUSÃO

A história da Bruning tem mostrado que é possível construir caminhos cada vez mais grandiosos e sustentáveis, e esse desenvolvimento só poderia ser consistente com a evolução da área de Gestão de Pessoas, afinal, o resultado só se alcança com e através das pessoas.

O ano de 2019 foi o início de um movimento muito importante de avaliação e planejamento da remodelação do RH. A partir deste momento iniciaram-se diversas ações que culminaram na implantação do Modelo *Business Partner* de RH, proporcionando maior proximidade com as necessidades do negócio. Os resultados já conseguem ser mensurados e sentidos após um ano de atuação na nova modelagem, permitindo ações mais assertivas, intervenções alinhadas ao plano estratégico, políticas, fluxos e tecnologias com foco no gestor e a experiência do colaborador, tornando todo o processo mais ágil e humanizado.

Quando olhamos para a atuação do DHO atualmente, percebe-se que é um caminho de evolução constante e sem volta. O Modelo de BP foi aceito totalmente por todas as esferas da gestão da Bruning, que recebem apoio em tempo real às suas necessidades, bem como pela própria área de DHO, onde o trabalho no formato de rede de apoio entre *BackOffice* e *FrontOffice* tem funcionado muito bem, gerando resultados consistentes e sentimento de parceria e contribuição satisfatória.

Acreditamos que a área de DHO é direcionadora das boas práticas de gestão de pessoas, apoio no desenvolvimento e fortalecimento dos gestores e das equipes e parceira fundamental para desenvolvimento do negócio. Com muitas ações acontecendo e muitos planos para o futuro, acreditamos que a estrutura de HRBP estabelecida e em crescente maturação, poderá suportar todas as novas ondas de crescimento e desenvolvimento que a Bruning irá sem dúvida passar, contribuindo cada dia mais na geração de prosperidade, na conexão das pessoas e no apoio da tecnologia para construção de um futuro cada vez mais sustentável.

BIBLIOGRAFIA

- AGUSTO, Federico. **La valoración del Human Resources Business Partner (HRBP):** la efectividad y el impacto del rol del HRBP desde la perspectiva del cliente interno. Repositório UDE San Andres, 2017.
- BOTTER, Junia; ROSA, Denise Gonçalves; LIMA, Luciana Campos. **As diferenças entre o modelo e as competências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais.** Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), v. 13, n. 3, p. 28-41, 2018.
- KEEGAN, Anne et al. **Organizing the HRM function:** Responses to paradoxes, variety, and dynamism. Human Resource Management, v. 57, n. 5, p. 1111-1126, 2018.
- LIMA, Luciana Campos; FISCHER, André Luiz. **Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391-407, 2016.

MANCIA, Lúdia; ALBERTON Diego. **Relatório final do projeto de implantação da modelagem de consultoria interna de RH** (relatório de Consultoria). Panambi, 2019.

PUERTAS, Francisco; TAMBE, Himanshu. **A new blueprint for HR**. Accenture Strategy, 2016.

OLIVEIRA, Adriele Marques de. **DO ONBOARDING AO OFFBOARDING: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso.

ULRICH, Dave. **Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Boston: MA: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne. **The twenty-first-century HR organization**. Human Resource Management, v. 47, n. 4, p. 829-850, 2008.

VILLARROEL, Terlhuis Daniela Granadillo; TROILO, Fernando. **Incorporación del rol de Human Resources Business Partner (HRBP) en una de las principales distribuidoras de gas en Argentina**. Serie Documentos de Trabajo, 2021.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Karine These Schneider

Business Partner de RH, Psicóloga com especialização em Dinâmica dos Grupos. MBA em Neuropsicologia e RH 4.0.

Luciano Cavalheiro da Silva

Business Partner de RH, Gestão de Recursos Humanos, Pós em Gestão de pessoas, MBA em Liderança, Gestão de Equipes e Produtividade.

Paula Carolina Mattos

Especialista de Recursos Humanos, com especialização em Dinâmica dos Grupos,
MBA em Gestão Engenharia de Produção e, Mestre em Administração pela Atitus.