



Top Ser Humano 2023 | Categoria Organização | Modalidade Desenvolvimento

CONSULTORIA INTERNA: O RH COMO PONTE ENTRE GESTORES E RESULTADOS ESTRATÉGICOS NA HERC 60 ANOS



AUTORAS

Ana Rita F. Machado | Consultora Interna de RH

Giovana Pereira | Supervisora de Administração de Pessoal

Rita de Cássia Martins | Gerente de Recursos Humanos

Rosimar Cardoso | Analista de RH na HERC

Tarin Holleben Silva | Consultora Interna de RH

ÍNDICE

SINOPSE

1INTRODUÇÃO

3DESENVOLVIMENTO

9ORÇAMENTO

10RESULTADO

16AVALIAÇÃO

17CONCLUSÃO

19BIBLIOGRAFIA

20AUTORAS



SINOPSE

Este case traz a implantação da **consultoria interna de recursos humanos** na HERC, empresa de Porto Alegre pioneira no ramo de produtos plásticos.

Em 2018, inicia-se o Planejamento Estratégico 2019-2024. No escopo do crescimento da empresa, constata-se que a área de RH precisa estar mais próxima das lideranças e do negócio como um todo. Assim, a partir de uma inquietação pelo fortalecimento de sua cultura organizacional, a HERC dá mais um passo em seu modelo de gestão de pessoas, implantando a consultoria interna de RH.

Métricas de indicadores mostram o engajamento dos 26 gestores e o desenvolvimento de lideranças, que refletem na satisfação dos colaboradores, no faturamento e no lucro líquido. Uma plataforma traz a gestão de performance, onde a liderança atua para fluência de diálogo e protagonismo (cultura de feedback).

Entre os resultados junto ao público interno (cerca de 450 colaboradores), a pesquisa de clima traz a certificação de **ótimo ambiente para trabalhar**. No índice de confiança, obtem-se 70 pontos, que evolui para 78 em 2021 e, em 2022, chega a 81. Desde 2018, cresceu-se 13 pontos no item motivo de permanência, o que mostra como a consultoria interna apoia gestores a ampliarem sua visão, atuando mais próximo às equipes, construindo soluções em que o gestor é o protagonista e o consultor a ponte para que isso ocorra e os objetivos de negócio sejam alcançados!

rita@herc.com.br



INTRODUÇÃO

A HERC é uma empresa gaúcha que surgiu na década de 1960 a partir de uma ideia simples e disruptiva: a criação de uma torneira de material plástico e de um sistema de vedação inovador, em um mercado acomodado pelo uso do metal como matéria prima.

Referência nacional em torneiras de plástico, hoje a HERC é reconhecida também pela qualidade de seu portfólio com mais de 450 itens. Tem uma linha de produção que opera continuamente em quatro turnos, fabricando mais de 4 milhões de peças por mês, distribuídas em todo o mercado nacional e exportadas para Bolívia, Paraguai, Peru e Uruguai.

O DNA corporativo da HERC reside na valorização de competências, de habilidades, da inovação e da criatividade. Em meio à fábrica, aos corredores, às salas, há muito mais do que espaços institucionais. Existem ambientes acolhedores em que as pessoas efetivamente se enxergam e se preocupam umas com as outras e nem o dia a dia repleto de compromissos impede a aproximação, o carinho, o companheirismo e o acolhimento dos colegas.

Nova etapa no planejamento estratégico

Em meados de 2018, a HERC já contava com algo em torno de 430 colaboradores. Motivada pela estruturação do Planejamento Estratégico para os 5 anos seguintes e por uma inquietação pelo fortalecimento de sua cultura organizacional, decidiu dar início à implantação da consultoria interna de recursos humanos, despertando um novo momento de mudanças e adaptações no setor.

Certamente essa nova fase não surge como em um passe de mágica. Iniciou com adaptações e alterações de funções e competências na equipe do setor de RH, a partir da compreensão de que era necessário mudar a lógica de algumas funções. Não bastaria apenas alterar o cargo de analista para consultor, por exemplo; era preciso que o profissional deixasse de ser um executor e passasse a ser um solucionador.

Em 2019, os consultores passaram a ter uma atuação mais efetiva nos processos

da empresa, o que possibilitou a participação em reuniões estratégicas. Já em 2021, passada a turbulência causada pela pandemia da Covid-19, veio a consolidação do modelo implantado, possibilitando que, em 2022, a desenvoltura da consultoria passasse a ser medida, momento em que foram traçadas métricas de indicadores, revelando as áreas beneficiadas.

O trabalho dos consultores internos trouxe, pouco a pouco, o engajamento de gestores e o desenvolvimento de lideranças, com foco em resultados a partir do entendimento do negócio como um todo. Ao radiografar a estrutura de valor e como as áreas contribuem nesta cadeia, o modelo foi amadurecendo, assim como a compreensão dos próprios consultores sobre o seu papel.

Ao completar 60 anos em 2023, a HERC compreende que aproximar consultores internos de RH e lideranças aos resultados estratégicos requer uma série de competências que têm sido desenvolvidas de forma contínua e sólida ao longo dos últimos cinco anos, ancoradas na credibilidade e na confiança conquistadas a partir da evolução do trabalho desenvolvido pela consultoria interna. E que esta mudança fez e faz todo o sentido em termos de metas estipuladas e resultados atingidos.

Atualmente, além de ser possível visualizar nitidamente os benefícios da consultoria interna de RH na HERC, pode-se demonstrar que este trabalho não se limita apenas ao desenvolvimento de líderes voltados para resultados. Com efeito, a consultoria interna valoriza o trabalho do RH, fazendo com que este “saia detrás do balcão de atendimento”, deixando de ser um executor de tarefas, mas um integrante da estratégia do negócio.

DESENVOLVIMENTO

Um RH além do balcão de atendimento

A área de RH nas empresas é relativamente nova. Teve início no século XX com o nome de Relações Industriais, inserida no contexto da Revolução Industrial iniciada no século XIX e que trouxe essa premissa da necessidade de relações institucionais a serem estabelecidas entre empregado e empregador. De lá para cá, esse setor vem crescendo e evoluindo gradativamente. Atualmente, pode-se afirmar que as áreas de RH não são mais simples executoras de tarefas focadas em controles rígidos de registros burocráticos e/ou na supervisão da conduta de funcionários. Com a evolução da tecnologia e os novos perfis de profissionais, nasce também a necessidade de um RH estratégico.

Desde a década de 1980, o mundo vive uma transformação em um ritmo acelerado de forma exponencial, gerando uma certeza compartilhada pelo conjunto do tecido social: tudo muda. Globalização, formação de blocos econômicos, migração de força de trabalho para regiões distintas, que mais favoreçam o capital, o desenvolvimento da tecnologia em espaços de tempo cada vez menores, discussões sobre sustentabilidade e responsabilidade social, estudos sobre sociedade e conhecimento (CAMILO e col. 2019)

No RH da HERC, este processo de evolução iniciou-se em 2008. Desde então, a área segue em constante crescimento. Pode-se dividir este movimento em três etapas:

1ª etapa | 2008 a 2011

Ainda em 2007, implementou-se uma pesquisa de clima, a qual demonstrou que as equipes de trabalho não sentiam-se integradas ao que ocorria na empresa. Constatou-se que apenas 68% dos colaboradores tinham uma imagem positiva da HERC, além de sinalizar que o programa de integração precisava de melhorias junto ao público interno. Foi com base nestes índices que deu-se início a um plano de ação, com continuidade nos anos seguintes. Até então, o que havia na HERC era o chamado Departamento Pessoal; a empresa não contava com uma área de RH estruturada.

Uma das primeiras iniciativas foi a criação de um programa de desenvolvimento de lideranças e um programa de endomarketing e comunicação interna. De acordo com Bekin (2004), o endomarketing nada mais é do que ações de marketing direcionadas ao público interno das organizações. Sua finalidade é promover, entre os funcionários e os departamentos, os valores destinados a servir o cliente (BEKIN, 2004).

Era importante que as lideranças passassem a ter clareza de seu papel, além de um processo de comunicação bem definido, tanto em termos de canais de comunicação como em um programa de endomarketing sustentando a estratégia de gestão de pessoas. O preenchimento das lacunas identificadas na pesquisa requeria iniciativas da empresa, tais como: revitalização dos canais internos; capacitação de líderes para comunicação direta; trabalhar as lideranças no processo de comunicação; tornar suficientes os canais de comunicação para atendimento de demandas dos colaboradores; aprimorar as práticas de reconhecimento dos colaboradores; informar os colaboradores sobre o reconhecimento que a HERC possui em seu mercado de atuação.

Nesta etapa, acontece a unificação do RH com o antigo Departamento Pessoal e com a área de Segurança do Trabalho, todas sob a mesma gestão. Foi um trabalho de mudança de cultura: evoluir de RH e DP para uma área de Recursos Humanos em que um dos subsistemas passou a ser chamado de Desenvolvimento Organizacional e outro de Administração de Pessoal, ambos importantes e complementares e passando a atuar de forma estratégica.

2ª etapa | 2012 a 2017

Chega-se à fase de estruturação e consolidação de todos os subsistemas de RH, juntamente com métricas e indicadores que demonstram um reflexo importante na cadeia de valor da empresa, pois indicadores de desempenho são essenciais para as empresas, são eles que possibilitam a mensuração dos processos, identifi-

cação de falhas e reorganização dos objetivos¹.

Ainda que se trabalhe nas melhorias de processos e das informações, sempre haverá pontos a serem ajustados, visto tratar-se de uma atividade contínua, a qual deve ser periodicamente revista e ajustada, ainda nesta edição identificou-se novas demandas. Nesse contexto, implantar o modelo seria, possivelmente, ter consultores de RH e lideranças atuando com foco em questões de processos que ainda estavam em fase de estruturação.

Com processos de RH estruturados, agiliza-se a implantação do modelo de consultoria interna. Assim como na teoria da hierarquia de necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, podemos aferir a satisfação dos colaboradores com seu trabalho. Nessa nova forma de estrutura de RH da HERC, os processos assumem a primeira estrutura da pirâmide, seguidos pelas demais necessidades.

Seria algo como se houvessem etapas anteriores a serem cumpridas antes de uma implantação do modelo de consultoria interna, tais como processos bem estruturados e a própria confiança da área que estaria sendo conquistada, e que pavimentaria o caminho para o trabalho do consultor interno de RH.

3ª etapa | A partir de 2018

O planejamento estratégico da empresa, em 2018/2019 começou a ser desenhado para o próximo ciclo de cinco anos. A perspectiva de aprendizado e conhecimento tinha como objetivo efetivar um ambiente atrativo, criativo, colaborativo e de alta performance na HERC. O líder precisa de uma área de RH mais próxima, principalmente num cenário que vai de VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) a BANI (frágil, ansioso, não linear e imprevisível). O conceito de mundo BANI foi idealizado pelo antropólogo Jamais Cascio em 2018, após perceber que o antigo conceito (VUCA) já não se aplicava mais à realidade de um mundo tão acelerado quanto o nosso.

¹A fase de estruturação, correspondente às métricas e indicadores implantados pela HERC foi objeto do Case: *RH Estratégico e Gestão de Indicadores: Gerando Resultados para a empresa e Bem-estar Organizacional*, apresentado na edição Top Ser Humano do ano de 2022, demonstrando que os indicadores geraram resultados quantitativos e qualitativos na HERC.

Para o autor, o BANI é mais adequado para expor o ambiente de transformações, que passou a se apresentar mais do que complexo, sobretudo, caótico. Também, pela necessidade de resiliência necessária para líderes e demais pessoas, em um sistema que se apresenta frágil e repleto de ansiedades (Cascio, 2021).

Neste contexto, o modelo de liderança tradicional – que tinha todas as respostas – é substituído pelo modelo de “líder anfitrião”, que precisa fazer boas perguntas. Os líderes anfitriões precisam ser agregadores e habilidosos. Eles percebem que sua organização ou comunidade é rica em recursos, e que a maneira mais fácil de trazer isto à superfície é reunir pessoas diferentes em discussões significativas (Margaret Wheatley e Debbie Frieze, 2010).

O papel do consultor interno de RH é fundamental para esta transição. Em 2020, ao mundo BANI acrescentou-se um cenário de pandemia o que gerou incertezas. Como podemos responder na crise? Como o RH pode criar oportunidades na crise?

Para estas e outras questões, o papel do consultor interno de RH passa a ter uma importância muito grande na HERC; ele se conecta com as lideranças de uma forma genuína, com o objetivo de desenvolvê-las e melhorar o resultado da empresa. Também, o consultor interno precisa conectar-se com as lideranças de uma forma genuína, com o objetivo de desenvolver os gestores e, assim, melhorar o resultado da empresa; o consultor interno deve se perguntar se está trabalhando para ampliar a consciência do gestor; o consultor interno como “navegador de paradoxos”: saber discordar e provocar, saber quando ampliar os desafios e tensões e quando parar, precisa ter maturidade profissional, fazer as perguntas “poderosas”, que são perguntas exploratórias para fazer com que o outro chegue num lugar de crescimento/desenvolvimento, além de desenvolver confiança com os gestores.

Como preparar um consultor interno de RH?

Desde o início da implantação da consultoria interna de RH, a HERC baseou-

-se nos ensinamentos do autor Dave Ulrich (2000). Ele defende que os consultores devem atuar em seis esferas diferentes: como parceiro estratégico; ativista confiável; desenvolvedor de capacidades organizacionais; campeão de mudanças; RH integrador e inovador; proponente tecnológico.

Para chegar a esse perfil de consultor, foi necessário reorganizar a metodologia de trabalho da área de RH, alinhando as funções de cada um dentro do setor. De forma objetiva, realizaram-se reuniões de equipe, onde construiu-se, conjuntamente, os novos fluxos de trabalho. Na época, por tratar-se de uma equipe já enxuta e sem incremento de orçamento para novas contratações, foi necessário manter algumas das atividades de processo do RH sob a responsabilidade dos consultores, o que acabou gerando uma sobrecarga nestes colaboradores que, mesmo de forma inconsciente, acabavam priorizando as demandas de processo e prejudicando a implantação do modelo de consultoria. A solução foi realocar uma colaboradora da equipe de RH, que passou a atuar no desenvolvimento organizacional, assumindo o processo de seleção e apoiando nas atividades operacionais, possibilitando a concentração de esforços na preparação de líderes, no alinhamento de obtenção de melhores resultados organizacionais, por meio de agendas mensais das lideranças com as consultoras, além de toda interação ente eles no dia a dia.

Na HERC, durante o processo de implantação, foi possível identificar de forma clara que a credibilidade é um aspecto de grande relevância no novo modelo de RH; a medida em que o vínculo vai se estreitando, seguidamente, o consultor irá acessar as vulnerabilidades do gestor e a forma com que o consultor irá conduzir estas situações é decisiva para o fortalecimento ou não da confiança.

Além deste laço de confiança, é necessário que o consultor tenha credibilidade nas atividades em que desenvolve; ele precisa crer nos efeitos e resultados que sua desenvoltura irá trazer para empresa e essa credibilidade precisa ser reforçada constantemente.

Cabe ressaltar que, apesar de haver a necessidade de um perfil dinâmico e de atu-

ação ampla nas diversas frentes do negócio, bem como de conhecimento técnico de RH, os consultores não necessariamente precisam ser da área de RH; porém, é preciso ter o cuidado de não traçar um perfil generalista, conforme Alberton, Mancia e Borba (2009):

“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 sobre sua área de atuação, mas sim um especialista em todos os processos de Recursos Humanos”. De qualquer forma, o consultor sempre terá de apresentar, em seu perfil, habilidades imprescindíveis, tais como capacidade de negociação e liderança com olhar analítico, para que possa entender as necessidades de cada área e de cada gestor, chegando aos melindres das dificuldades de gestão e, a partir daí, propor soluções inovadoras que atendam às necessidades do gestor e cumpram as expectativas da empresa. Dave Ulrich afirma que:

“Os gerentes e profissionais de RH devem constantemente buscar as capacidades necessárias ao sucesso. Devem rotineiramente fazer a si e a cada um dos outros as seguintes perguntas: que capacidades existem atualmente dentro da empresa e quais as necessidades para o seu sucesso futuro; como podemos ajustar as capacidades às estratégias empresariais; como devemos conceber práticas de RH para criar as capacidades necessárias; como podemos mensurar a conclusão das capacidades necessárias. Respostas claras a essas perguntas podem não ser inacessíveis, mas os verdadeiros profissionais de RH continuarão, não obstante, a investigar as questões subjacentes.” (1998, p. 27).

A consultoria interna se propõe a, constantemente, olhar para as questões trazidas pelo autor em conjunto com as lideranças, fazendo a conexão entre liderança e negócio.

Por certo é que, em razão da proximidade necessária do consultor com o gestor, uma série de competências fundamentais não são adquiridas de imediato, sendo construídas e aperfeiçoadas durante a implantação da nova estrutura de RH.

ORÇAMENTO

Para a implantação do modelo, as etapas anteriores a 2018 foram fundamentais para a tomada de decisão do momento correto de adotar a consultoria interna. Houve um investimento nos anos anteriores para a estruturação dos processos de RH: contratação de consultoria para realizar um diagnóstico mais aprofundado em termos de comunicação interna, culminando com planejamento de endomarketing e comunicação interna; manutenção de uma agência de endomarketing (R\$ 127 mil em 12 meses), por entender-se a relevância deste processo e o impacto positivo que pode gerar no clima organizacional, na comunicação, no engajamento e no senso de pertencimento, aspectos estes tão importantes para o atingimento dos resultados e mensurados por meio da pesquisa de clima; ampliação do escopo de atuação da agência de endomarketing para iniciar-se um trabalho sobre employer branding e EVP a partir de 2023; contratação de uma consultoria para auxiliar em uma primeira descrição de cargos e pesquisa salarial, processo que evoluiu até os dias atuais, culminando em 2021 na contratação da plataforma de gestão de carreira e performance, Fluid/Resolution (R\$ 21.600 por ano); contratação de uma plataforma mais automatizada para dar o suporte necessário ao processo de recrutamento e seleção; investimento anual no Programa de Desenvolvimento de Lideranças, onde profissionais externos contribuem com sua visão de mercado; implantação do Portal RH e troca do sistema da administração de pessoal, para que informações cheguem a todos os colaboradores em tempo real; contratação de empresa parceira para auxiliar na condução da pesquisa de clima (em torno de R\$ 30 mil), tornando o processo mais robusto e confiável; houve também investimentos em melhoria de benefícios - na pesquisa de clima, o item remuneração ficou acima do benchmarking (conforme demonstrado nos anexos).

Esta estruturação culminou com um ecossistema em que lideranças e RH conseguiram pensar em questões mais amplas, e não focar em problemas pontuais do dia a dia.

RESULTADOS

À medida que a equipe de consultores desenvolvem as capacidades das lideranças para que estejam preparados para a melhor condução das demandas de gestão de seus liderados, as dificuldades de compreensão das demandas são superadas, a comunicação interna passa a ser mais clara, o cumprimento das políticas passa a ser efetiva, garantindo um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores demonstram-se satisfeitos, além de identificarem-se com a cultura da organização.

Embora a cultura organizacional tenha certos pontos de intersecção com a satisfação no trabalho, ela pode ser caracterizada como um termo descritivo, se referindo à forma pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, já a satisfação se distingue como um termo avaliatório, pois se refere à maneira como os colaboradores se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos (ROBBINS, 2002).

É com base neste trabalho que os resultados refletem de forma positiva no comparativo das pesquisas de clima realizadas do período de 2018 - quando se iniciou a implantação da consultoria interna - até 2022.

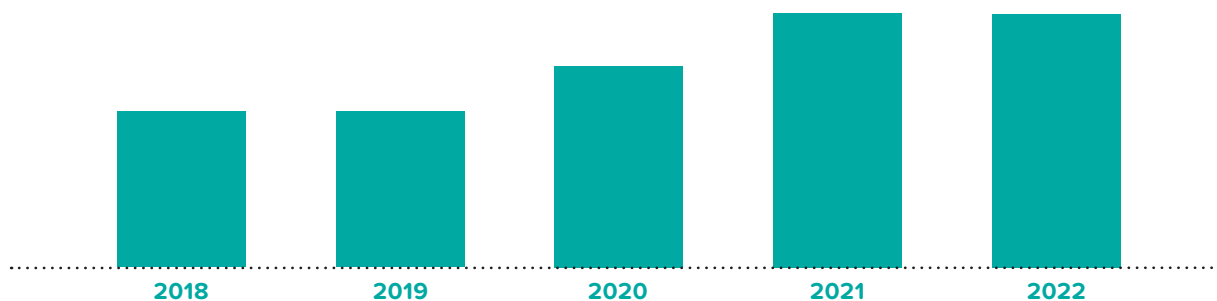
Sabendo disso, a HERC faz uso das pesquisas de clima desde 2007, pois acredita ser uma excelente ferramenta de diagnóstico de clima organizacional de onde é possível traçar planos estratégicos tanto de pontos a serem melhorados como de incentivo de continuidade.

Com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucional deverá ocorrer melhor integração entre o sistema e o indivíduo. Isso trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si só, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais (SANTOS, 2021).

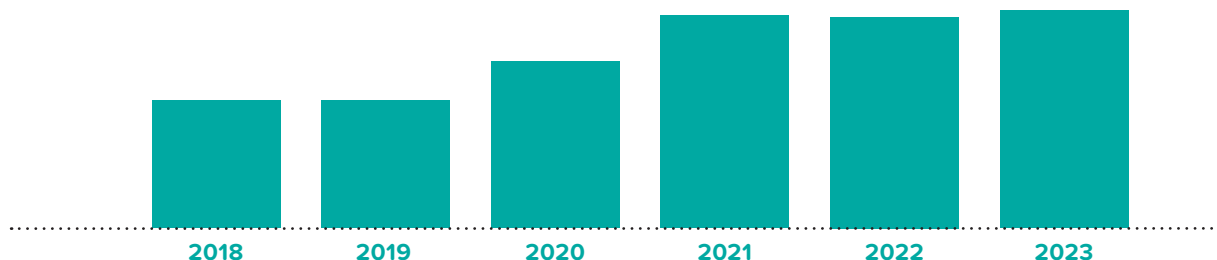
Olhar para a pesquisa de clima e seu resultado é ter foco nos indicadores globais utilizados no negócio, que fazem parte do PLR (Programa de Participação nos Lucros e/

ou Resultados), a exemplo disso é o faturamento e o resultado líquido, que são indicadores financeiros importantes para o negócio.

RECEITA LÍQUIDA DE 2018 À 2022



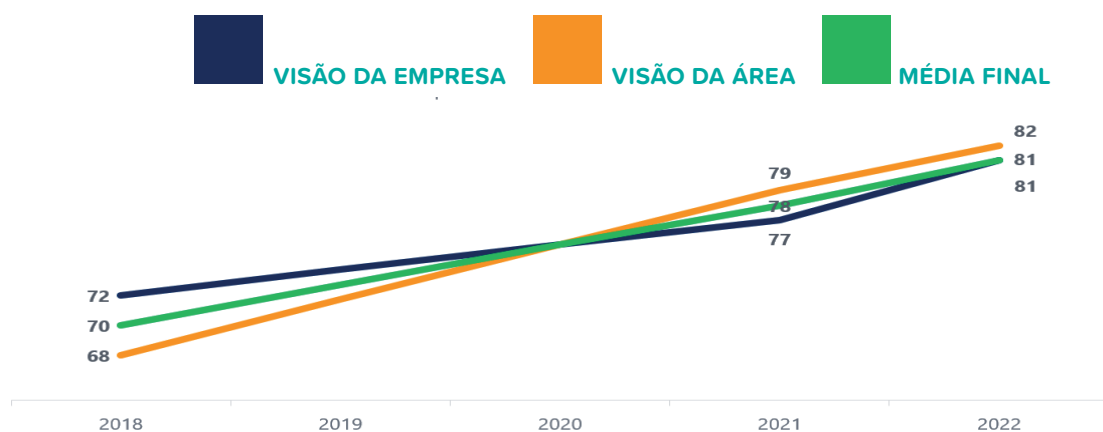
FATURAMENTO DE 2018 À 2023



Mesmo com esta cultura já bem enraizada na HERC, conforme já destacado acima, foi a partir de 2018, com a implantação da consultoria de RH e, com o uso da metodologia de pesquisa GPTW, que os índices das pesquisas começaram a demonstrar evolução expressiva, refletindo a significância do trabalho dos consultores com as lideranças.

De forma geral, de 2018 até 2022 a HERC cresceu onze pontos na média final correspondente ao índice geral da pesquisa de clima, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

PESQUISA DE CLIMA

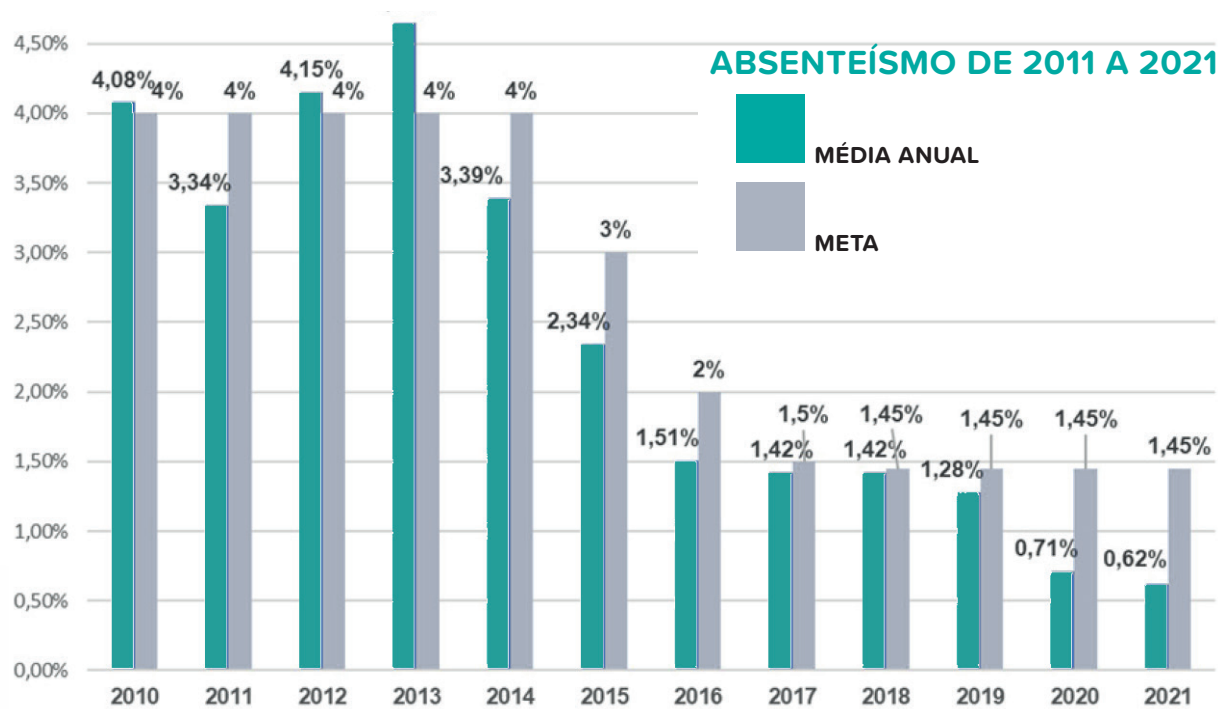


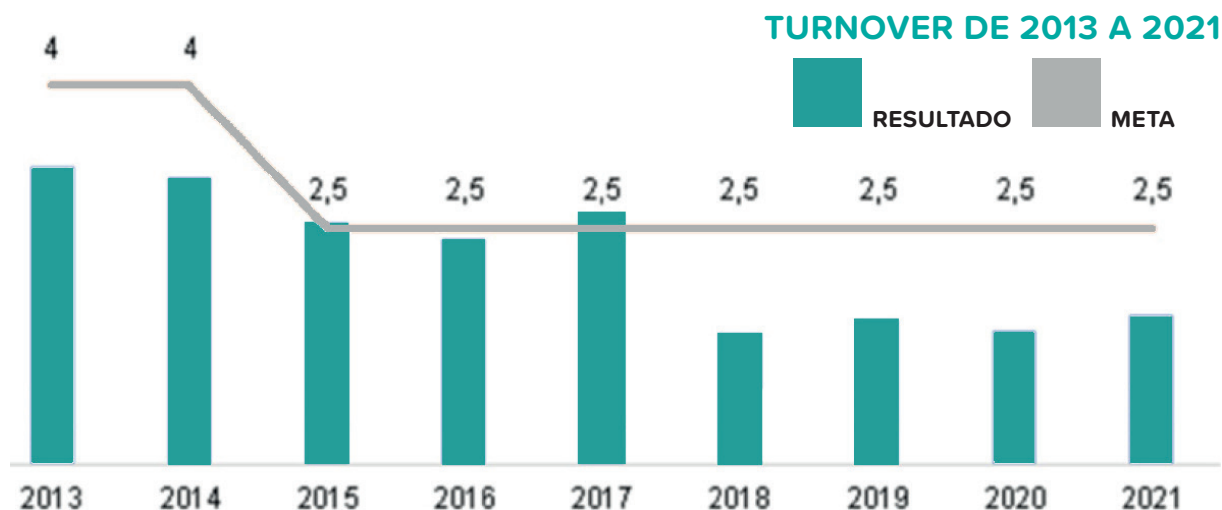
A satisfação dos colaboradores da HERC é identificada facilmente com o crescimento significativo dos demais índices avaliados pela pesquisa de clima, tais como na Prática cultural Agradecer, Celebrar, Escutar, Desenvolver e Respeito.

Neste sentido Davis e Newstron (2001) ensinam que a satisfação pode ser medida por meio do seu desempenho, observando que as pessoas que gostam de seu trabalho o realizam com mais dedicação, resultando em satisfação.

Robbins (2015) acrescenta que as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos: produzir bens e serviços para gerar lucro e atender às necessidades das populações. Um trabalhador motivado não apresenta um bom desempenho se a organização deixa de oferecer condições como o bom ambiente de trabalho. O colaborador deve ser tratado e considerado como parceiro da organização e não como subordinado, uma vez que a produtividade nas organizações é influenciada pelo grau de motivação dos seus colaboradores.

É com essa satisfação dos colaboradores da HERC que podemos identificar os resultados da implantação do sistema de consultoria interna. Destaca-se nos gráficos abaixo a diminuição dos índices de absenteísmo e turnover:





É sabido que colaboradores insatisfeitos geram um processo de desídia e desinteresse, gerando um grande índice de absenteísmo; se não há satisfação no desempenho da atividade, o sentimento de pertencimento é praticamente nulo.

Conforme Vaz (2000), muitas vezes as causas da desmotivação do funcionário podem estar ligadas aos planos de incentivos da empresa, não apenas salariais, mas incentivos gerais que levam o funcionário a trabalhar com alegria. Já Lacombe (2005) aponta que o indivíduo que não se encontra satisfeito, não tem comprometimento, não dá o melhor de si, não se esforça, não faz o “algo a mais” e acaba se estressando com essa situação.

Algo similar ocorre no turnover (rotatividade). Um colaborador que não se sente valorizado no ambiente de trabalho acaba procurando novas oportunidades. Este processo, além de gerar a perda da mão-de-obra qualificada e a não retenção de talentos, gera um custo alto para a empresa, que fica presa em processos seletivos frequentes, além do desgaste e desmotivação da equipe.

Moreira (2014), diz ainda que um alto índice de rotatividade é preocupante para as organizações, pois pode gerar prejuízos pelos altos custos envolvidos na substituição nos postos de trabalho, como gastos com contratação e treinamento, além de uma perda significativa no que tange à qualidade do serviço, visto que leva um tempo para um novo colaborador se relacionar com suas atividades.

Ainda, de acordo com POMI (2005), a rotatividade traz perda de produtividade, lucratividade e afeta a saúde organizacional, impactando no comprometimento e na motivação dos colaboradores. O autor afirma que a rotatividade de pessoal está relacionada a má gestão administrativa que, relacionada aos fatores externos ou internos, condicionam comportamentos.

Colaboradores satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas (ROBBINS, 2002).

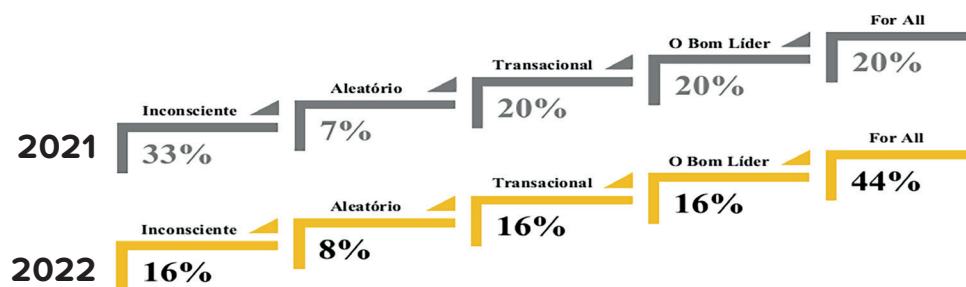
Fica claro o resultado do trabalho dos consultores em conjunto com os gestores da HERC, tornando-os mais preparados para reconhecer seus colaboradores e focar nas principais características que precisam ser alavancadas com treinamento, resultando em colaboradores motivados e engajados com as expectativas de resultados da empresa, de forma que a satisfação dos colaboradores reflete diretamente no desempenho de suas funções laborais e, conseqüentemente, os resultados do negócio como um todo.

“Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.” (CHIAVENATO, 2005, p. 215).

O resultado mencionado acima acerca do resultado do trabalho dos consultores junto com os gestores fica evidenciado por meio da evolução da jornada da liderança, conforme pesquisa de clima:

60% DAS LIDERANÇAS
SÃO PERCEBIDAS NOS
ESTÁGIOS AVANÇADOS DA
JORNADA DA LIDERANÇA
(BOM LÍDER E LÍDER FOR ALL)

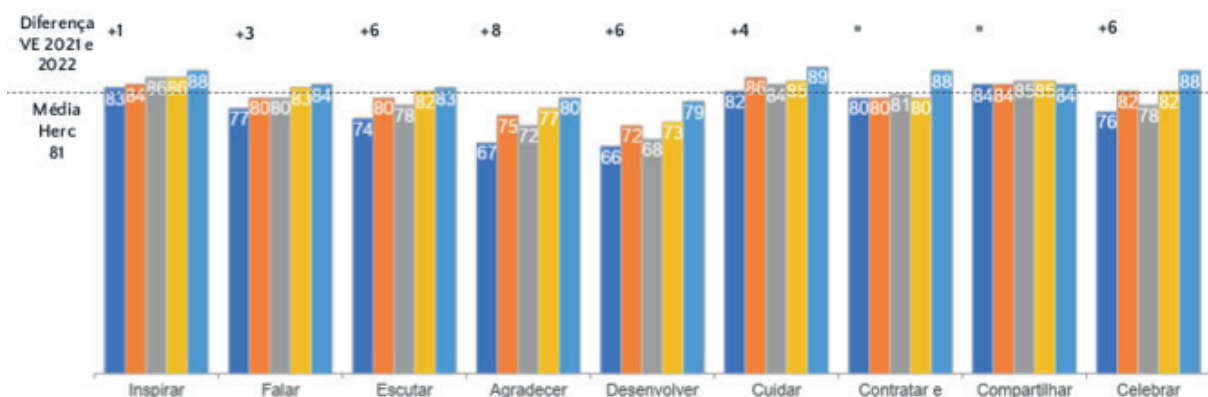
JORNADA DA LIDERANÇA



Com todos os resultados e contribuições que a implantação do modelo de consultoria interna trouxe à HERC, a evolução da empresa e o próprio dinamismo do dia a dia para responder às questões de um mundo tão complexo e ambíguo, é necessário que esta prática continue evoluindo e que se continue potencializando os aspectos positivos e melhorando onde encontram-se oportunidades para tal. No que se refere aos aspectos positivos, este podem ser evidenciados por meio da pesquisa de clima que demonstra a evolução dos índices das práticas de gestão.

■ VISÃO EMPRESA 2021
■ VISÃO EMPRESA 2022
■ VISÃO ÁREA 2021
■ VISÃO ÁREA 2022
■ BENCHMRK ESTRATÉGICO HERC 2022

PRÁTICAS DO MODELO DE GESTÃO



Em relação às oportunidades de melhoria e continuidade deste trabalho, um dos objetivos para o próximo ano é o incremento da equipe, o que entrará em orçamento: um profissional ficará responsável por processos de RH, como gestão de clima, gestão de performance e endomarketing, para que os consultores possam dar mais um passo e foquem ainda mais nas agendas com as lideranças e na participação de fóruns e reuniões de negócio importantes.

AVALIAÇÃO

A pesquisa de clima e sua evolução é uma forma potente para validar resultados obtidos. Os diversos indicadores da pesquisa de clima (conforme demonstrado nos anexos), juntamente com absenteísmo e turnover, somados aos indicadores globais – como meta de resultado líquido e faturamento – apontam um caminho exitoso e dão o fôlego necessário para buscar-se ainda mais o aperfeiçoamento do trabalho da consultoria interna. Uma fonte de avaliação, por mais subjetiva que seja, é a aceitação das lideranças neste processo que foi sendo construído gradativamente, e que se reflete no espaço ocupado pelas consultoras internas e na relação de confiança construída, que pavimentam o caminho para a ampliação do olhar por parte da liderança, para a

construção de novas habilidades e mesmo o reconhecimento de outras tantas antes não percebidas pelo líder.

“Acredito que o trabalho de consultoria interna esteja trazendo muitos frutos positivos. O primeiro deles é o estreitamento da relação entre gestor e RH, discutindo assuntos e monitorando temas sem deixar que situações cotidianas virem urgências futuras. Também percebo um grande ganho na visão crítica do gestor. A consultoria auxilia os gestores no desenvolvimento de sua visão sistêmica, mostrando outros pontos de vista, trazendo percepções mais neutras e fora do ambiente corrido do setor de atuação. Além disso a consultoria também instiga a gestão, auxiliando em decisões difíceis onde o caminho mais fácil seria a procrastinação por parte do líder.” Depoimento de **Elias Weber** | Gerente Industrial (Depoimentos de outros colaboradores estão disponíveis nos anexos)

CONCLUSÃO

Nos últimos 15 anos, a HERC tem desenvolvido, de forma gradativa, a reestruturação do setor de RH, deixando amarras de um padrão antigo, de perfil executor, para introduzir um novo paradigma, trabalhando em conjunto gestores e líderes, que passaram a desempenhar papel estratégico e ativo no negócio. Isso faz com que o conceito corporativo da empresa, sintetizado na frase – HERC: tá no seu dia a dia – facilmente transpareça também na ampla presença do consultor interno aqui descrita.

Ainda em 2007, o que poderia ser só uma pesquisa de clima organizacional ganhou proporções e arrojo, estruturando uma evolução constante, a qual podemos dividir em três grandes ondas: inicia-se no período de 2008 até 2011, onde um plano de ação estruturado trouxe a proposta de investir-se em um programa de desenvolvimento de lideranças (PDL) e em um programa de endomarketing e comunicação interna, estabelecendo uma base sólida, capaz de dar sustentabilidade a todas as demais fases que se seguiram.

De 2012 até 2017, dá-se início à segunda fase do projeto, com a consolidação de todos os subsistemas do setor de RH, possibilitando estabelecer métricas e indicadores que, de forma efetiva, demonstram gargalos de processos, tornando possível rever atividades e agir, em conjunto com os setores, de forma linear e estratégica, beneficiando a rede como um todo.

Logo após, com o que se pode chamar de terceira onda, já se tinha ferramentas suficientes para dar um novo e grande passo, momento em que inicia-se a implantação do sistema de Consultoria Interna.

Foi e ainda é uma trajetória de muitos desafios, mas, principalmente, de resiliência, não só dos profissionais de consultoria que assumiram a frente do projeto, mas do setor como um todo. Muitas são as inseguranças e incertezas que surgem no decorrer da implantação. Foi preciso ter cuidado para não deslizar na linha tênue que diferencia as atividades de executor de tarefas com o consultor de RH, o qual corria, constantemente, o risco de acabar perdendo-se durante este processo de evolução.

Inicialmente, foi-se usando o artifício do “autoconvite” e inserindo-se na rotina dos setores, muitas vezes de forma aparentemente indesejada. Afinal, tratavam-se de assuntos estratégicos, com mecanismos e rotinas que podiam afetar a visão e as políticas de RH. Contudo, gradativamente, foi-se construindo uma relação de confiança e de parceiro de negócio. Atualmente, a consultoria ocupa espaços que anteriormente não eram imaginados, conduzindo os líderes para as melhores decisões estratégicas, com uma visão do todo, desempenhando um papel de protagonismo nas relações, além de contribuir para a desenvoltura das lideranças, os quais passam a desenvolver uma visão ampla da organização, saindo de suas zonas de conforto, forçando-os a vislumbrar as demais perspectivas do negócio.

Dave Ulrich em sua obra *Os Campeões de Recursos Humanos* (1998), ensina que:

“Uma pesquisa recente sobre capacidades organizacionais mostra que as organizações estão operando em quatro sentidos: construir confiabilidade, na qual tanto os indivíduos de dentro quanto os de fora da organização acreditam que os gerentes farão o que dizem e manterão sua reputação; abolir suas fronteiras hierárquicas, horizontais e externas; adquirir capacidade de mudança, a flexibilidade e a agilidade que permitem a constante inovação; e aprender, alcançando a mudança que se vale de si mesma e mantém a si mesma. Gerentes gerais de empresas tem a obrigação de identificar e promover essas e outras capacidades para aumentar a competitividade.” (1998, p. 26)

Neste sentido, podemos dizer que o trabalho das consultoras da HERC tem seguidos as diretrizes de Dave Ulrich, como corrobora o depoimento Daniela de Oliveira Peres - Supervisora de Televendas: “Parabéns pelo excelente trabalho desenvolvido pela equipe de Consultoras de RH! Em especial a consultora que tem me acompanhado e me instigado a novos desafios profissionais e pessoais, fazendo com que alcance resultados significativos. Agradeço o profissionalismo, a atenção aos detalhes, seriedade e transparência, fazendo com que sucessos sejam obtidos. Esse formato é enriquecedor e faz com que ressignifique a visão de liderar pessoas. Gratidão.”

Ainda entre os principais resultados, temos a pesquisa de clima realizada na metodologia GPTW que, em 2018, nos concedeu a certificação de um ótimo ambiente para se trabalhar. Nos termos de índice de confiança, no período de 2018, tínhamos pontuação de 70, evoluindo para 78 em 2021 e, em 2022, já com a consultoria interna bem estruturada e em forte desenvoltura, evoluímos para 81 pontos.

E, a cada novo período avaliado, aumenta a proximidade entre áreas e gestores, com oportunidade de fortalecimento de lideranças que geram um melhor desempenho e de condições otimizadas para a gestão de pessoas. Afinal, são os colaboradores, em última análise, que fazem de fato o dia a dia da HERC.

Pode-se dizer que muitas vezes esta ponte, antes de ser entre gestores e resultados do negócio, é uma ligação do gestor/liderança com ele próprio, no sentido de reconhecer as potencialidades que tem. Não bastaria ser apenas um negócio com gestão estratégica. Do ponto de vista da empresa, é preciso seguir-se em constante evolução, mas de forma saudável, preparando lideranças para desafios em diferentes cenários e em qualquer tempo.

BIBLIOGRAFIA

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

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing, como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Person Education, 2004.

CASCIO, J. (2021). A educação em um mundo cada vez mais caótico. Boletim Técnico do Senac, 47(1), 101-105. <https://doi.org/10.26849/bts.v47i1.879>.

CAMILO, Juliana, Jussara Lemos Soares Penhalbel, Laura Marques Castelhana. Gestão de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos. São Paulo, Editora Senac, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVIS Keith; NEWSTROM John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1 ed. 2001.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos – Princípios e Tendências. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

Margaret Wheatley com Debbie Frieze ©2010 Publicado na revista Resurgence, Inverno 2011

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOREIRA, Wellington. Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal. Disponível em :<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-as-empresasencarama>. Acesso em: 17 mai 2023.

Robbins (2008 apud CARVALHO E RUA, 2017; RIBEIRO E SANTANA, 2015), ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 10. ed. - São Paulo: Pearson Prentice. 2002.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima Organizacional. 2. ed. São Paulo: Saint Poul Editora, 2021.

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

VAZ, Roseli Rocha. Diminuição do índice de absenteísmo e rotatividade da empresa. São Paulo, 2002 Disponível em: http://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_diminuicao_do_indice_de_absent_rotatividade.htm. Acesso em 17 maio 2023.

AUTORAS

Ana Rita F. Machado | Consultora Interna de RH na HERC, formação em Administração, analista transacional e formação em coaching pela ABRACEN.

Giovana Pereira | Supervisora de Administração de Pessoal, Pedagoga, pós-graduação em Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas e Carreira.

Rita de Cássia Martins | Gerente de Recursos Humanos na HERC, Psicóloga, formação em coaching e mentoria, especialização em inteligência emocional e formação em negócios pela FDC.

Rosimar Cardoso | Analista de RH na HERC, Pedagoga, pós-graduação em gestão estratégica de pessoas.

Tarin Holleben Silva | Consultora Interna de RH, Psicóloga de formação.