

TOP SER HUMANO 2023
MODALIDADE
DESENVOLVIMENTO
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

CONSULTORIA INTERNA - A IMPORTÂNCIA DA PARCERIA DO RH NA GESTÃO DA MUDANÇA

ONIZ DISTRIBUIDORA S.A

AUTORES:

MÁRCIA MICHEL VIEIRA

JULIANA COSTA DE CAMPOS

MARIANA CORRÊA SOMACAL

RUAN RODRIGUES DE MOURA



Sumário

1. SINOPSE	2
2. OBJETIVO DO CASE	3
3. INTRODUÇÃO.....	4
4. A EMPRESA.....	6
5. CORPO DO TRABALHO	7
6. ORÇAMENTO	15
7. RESULTADOS.....	15
8. CONCLUSÃO.....	18
9. BIBLIOGRAFIA	19
10. INFORMAÇÕES DO (S) AUTOR (ES)	20

1. SINOPSE

Os desafios do departamento de Recursos Humanos na Oniz têm sido pautados em desenvolver gestores, preparar sucessores, selecionar e reter talentos, observar o cumprimento das políticas e dos valores da organização, zelar pelo clima, realizar a gestão das mudanças, contribuindo assim, com a entrega dos resultados do negócio. Convictos da relevância de uma atuação estratégica e cientes da necessidade de inovar, desenvolvemos um modelo de atuação como consultor interno de RH.

O case **Consultoria Interna – a importância da parceria do RH na gestão da mudança**, descreve o método de trabalho do consultor interno da Oniz que tem como foco de atuação as necessidades da liderança, sempre alinhadas aos objetivos da área e à estratégia da organização. As etapas do método são: conhecimento do negócio, relação de confiança gerando parceria, análise dos cenários, diagnóstico, desenvolvimento de planos de ações e avaliação dos resultados.

Desde fevereiro de 2022, quando foi adquirida pelo grupo Pátria Investimentos, a Oniz passa por intensas mudanças. As atividades dos consultores como parceiros de negócio, aliadas aos processos da área de RH que dão sustentação a sua atuação, têm sido fundamentais para assegurar lideranças efetivas. Elas favorecem a gestão do clima organizacional à medida que desenvolvem competências de resiliência, capacidade de adaptação e aprendizado contínuo, contribuindo assim, com a entrega dos resultados da organização. Em 2022, o faturamento teve um crescimento de 15% sobre o ano anterior. Promovemos 39 pessoas e 8 gestores assumiram novas responsabilidades à nível Braveo. O turnover nos primeiros meses de 2023 reduziu de 4,5 para 3,5.

OBJETIVO DO CASE

O modelo de atuação baseado em consultoria interna de RH, foi desenvolvido e tem sido aprimorado a fim de atender as necessidades e desafios da Oniz e das lideranças que a compõem. O RH desenvolveu novas competências para entregar com excelência os objetivos estratégicos da dimensão de pessoas e conhecimento (fig.1), contribuindo com os resultados do negócio. Esse jeito de atuar, como consultores parceiros de negócio, tem se mostrado efetivo especialmente frente aos objetivos destacados em vermelho na fig. 1, o que é possível ser evidenciado pelos depoimentos dos gestores e pelos resultados da empresa.

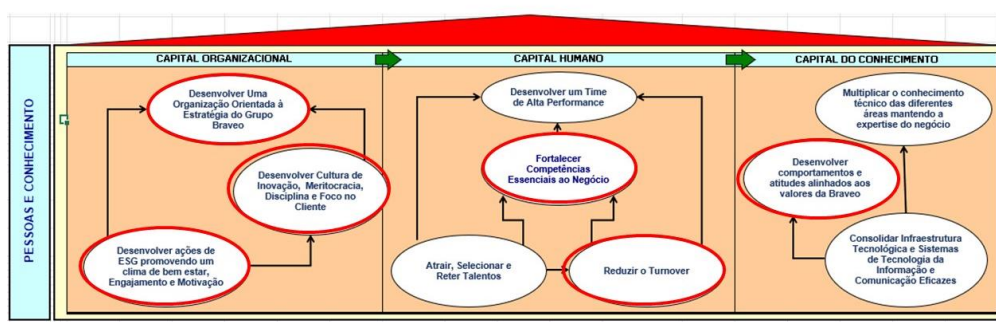


Fig.1 Fonte: Planejamento estratégico Oniz 2022-2023

Segundo Ornellas, o profissional *business partner* (BP) ou consultor interno, como nós optamos por denominar, deve atuar na ponta, mas alinhado com as estratégias, olhando o presente e vislumbrando o futuro, atento ao que acontece internamente e externamente, lendo os cenários, agindo com empatia, colaboração, experimentação e gerando valor para as pessoas e para o negócio (p.133, 2017).

Com a efetivação do processo de venda da Empresa e todo o processo de mudança cultural iniciado a partir de fevereiro de 2022, a relevância da área de recursos humanos, atuando como parceiro de negócios foi um diferencial. Os

resultados da área têm atendido aos critérios de sucesso, sendo eles: a qualificação e desenvolvimento dos gestores, preparação de sucessores para os cargos de liderança da área comercial, redução do turnover e entrega de resultados financeiros.

3. INTRODUÇÃO

O desafio de atuar de forma dinâmica, inovativa, com ações e práticas voltadas mais para pessoas e menos para processos é perseguido continuamente pela área de RH da Oniz. “As práticas vigentes não respondem aos desafios atuais das empresas, quanto mais os das organizações do futuro” (Ornellas, 2017, p. 33). Recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoas continuam sendo realizados, mas de uma diferente, visando romper com um modelo mais funcional.

Segundo Mancia, “O modelo de consultoria interna refere-se a uma modalidade de condições que envolvem uma mudança na estrutura, nos processos de RH e em seus profissionais, tornando- se um Modelo de Apoio à Gestão” (2009). Nessa busca por melhorias, desenvolvemos nosso próprio modelo de atuação como consultor interno de RH atendendo à realidade e as demandas da empresa.

Desde a aquisição, em fevereiro de 2022, a atuação do RH como parceiro de negócios tem sido percebida como um diferencial. O Pátria é uma empresa inovadora, líder em gestão de ativos alternativos na América Latina, com destaque no Brasil, na Colômbia, Chile e Peru. Possui mais de 30 anos de experiência em Private Equity, Infraestrutura, Real Estate e Crédito, com mais de 50 empresas e, entre elas, a Oniz Distribuidora S.A que agora faz parte do Grupo Braveo.

O processo de mudança cultura provoca nas pessoas aumento da ansiedade, insegurança, desconfortos, pois altera pressupostos básicos que norteiam consciente e inconscientemente as relações interpessoais e de poder na organização. Schein define a cultura como:

“A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas.” Schein, p.27

Para suportar esse momento, os consultores intensificaram sua presença junto às pessoas, participando de reuniões dos setores comercial, logística e áreas de apoio. A disponibilidade de escuta, a empatia para acolher as ansiedades e preocupações, assim como, a ampliação da perspectiva de oportunidades e crescimento profissional têm gerado aprendizados e melhoria do clima organizacional.

Esse processo tem proporcionado muitos desafios mas também oportunidades, especialmente àqueles que se adaptam com mais rapidez. Em 2022, tivemos 19 pessoas promovidas na área de operações logísticas e 20 pessoas na área administrativa e comercial. Passado um pouco mais de um ano da aquisição, tivemos mais 8 pessoas a nível de gestão, assumindo responsabilidades regionais de outras operações do grupo além da Oniz.

No presente trabalho, apresentaremos as atividades desenvolvidas pela área de RH, com ênfase na atuação dos profissionais que atuam como consultores internos e sua contribuição para o negócio.

4. A EMPRESA

A Oniz Distribuidora S.A é uma das empresas da Braveo desde fevereiro de 2022 e ambas pertencem ao Pátria Investimentos. A Braveo agrupa empresas do ramo de distribuição de bens de consumo por todo o país e conta com 9 empresas estabelecidas em diferentes estados do Brasil. Contudo, esse case se limita a relatar as práticas e resultados exclusivos do Rio Grande do Sul, nas empresas situadas em Cachoeirinha e Passo Fundo.

A Oniz foi fundada em 1986, no interior do RS atuando com venda de produtos alimentos, higiene, limpeza, ração animal para pequenos, médios e grandes varejos, especialmente os do ramo supermercadistas. Passado um ano e três meses da aquisição, o Sr. José Luis Turmina, segue como sócio e executivo do negócio.

O *core business* da Empresa que é vendas B2B, não sofreu alterações após a aquisição, assim como as indústrias que representamos. Os produtos comercializados no RS são alimentos, produtos de beleza, higiene e limpeza, além de ração animal. As indústrias que representamos são: P&G, Nissin, Mondelez, SC Johnson, Mars Pet, Haleon, Danone Nutrícia, Wenova e Havaianas. A missão da ONIZ é distribuir de forma consultiva marcas líderes aos nossos clientes, promovendo a sustentabilidade de ambos os negócios. A visão da Braveo para 2025 é:

“Construiremos a maior e melhor solução de abastecimento, com faturamento de R\$ 15 bilhões, rentabilidade superior e capilaridade nacional, criando valor para as marcas e varejistas. Seremos reconhecidos pela transformação do setor, conectando digitalmente a indústria de bens de consumo, varejo e shoppers, por meio de uma solução completa e um ecossistema inovador”.

A Oniz recebeu a distinção de Carrinho AGAS, concedido pela Associação Gaúcha de Supermercadistas por 17 vezes como sendo a Melhor Distribuidora do Estado do RS. Também já obteve o reconhecimento por suas práticas de Gestão de Pessoas, tendo recebido o prêmio Top Ser Humano pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), por quatro vezes em 2009, 2019, 2021 e 2022.

Com mais de 500 colaboradores no RS ativos em abril de 2023, possui 254 na função de vendedores, esse grupo aumentou em 28% no comparativo sobre o mesmo período de 2022. Segundo o ranking da ABAD (Associação Brasileira de Distribuidores), dados de 2022, a Oniz ocupa a 5ª posição entre as Top 10 da Região Sul em faturamento e o 1º lugar entre as distribuidoras do RS (<https://distribuicao.abad.com.br/revista-digital/materias/tabela-geral-db-abr-mai-2022>).

5. CORPO DO TRABALHO

Segundo Ulrich, o maior desafio dos RHs é contribuir para que suas empresas tenham sucesso. Esse sucesso pode significar redução de custos, aumento na participação de mercado, inovação na prestação de serviços e ou atingimento das metas. Ele complementa dizendo que os RHs raramente se preocupam com o que os investidores e clientes esperam receber dele e que se desejarem ser parceiros de negócios, precisam ter como seus, os objetivos do negócio (p. 17-18, 2011). Nesse sentido, o RH da Oniz tem no seu modelo de atuação, o foco em ações que atendam os objetivos estratégicos da organização, considerando os interesses do negócio e das demais partes interessadas.

“A transformação dos profissionais de RH em parceiros não é um fim em si mesmo, mas é o meio para um final estratégico, orientado ao negócio” (Ulrich, p. 18,

2011). Ele ainda destaca que a preocupação dos profissionais deveria ser mais direcionada aos resultados atingidos e não com a realização da atividade em si. Nesse sentido, buscávamos avançar com o desenvolvimento das atividades visando oferecer maior atenção às pessoas e suas demandas, saindo do operacional/burocrático. Em 2018, quando foram separadas as atividades de departamento pessoal (DP) das demais de RH, avançamos a passos largos em direção a uma atuação mais estratégica e mais focada nas pessoas. A seguir, a figura 02 demonstra os subsistemas da área e os principais projetos vinculados a fim de atender aos objetivos estratégicos da dimensão pessoas e conhecimento do mapa estratégico da Oniz.

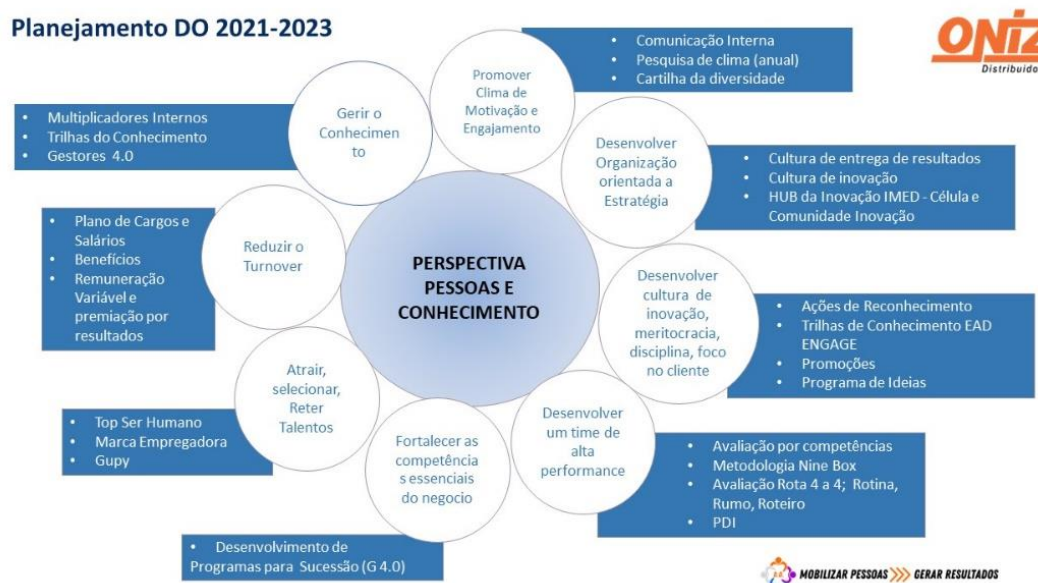


Fig.02 Fonte: planejamento do RH

A fim de criar valor ao negócio, o time do RH, especialmente os consultores internos, atuam muito próximo ao negócio, a fim de conhecer as realidades das diferentes áreas, se conectando com a sua lógica e com as pessoas. Isso se faz necessário para entender as diferenças, diagnósticos adequados e propor

alternativas frente às necessidades situacionais de cada cliente, já que equipes diferentes tem necessidades de intervenções.

5.1 O projeto

Em busca de uma transformação do RH, a fim de contribuir, fazer a diferença, gerar valor para o negócio, ser percebido e de fato agir de forma estratégica, optamos por desenvolver a prática de atuação de *bussiness partner* (BP), ou consultoria interna como preferimos denominar. Transformação na concepção de Ulrich:

“é uma abordagem integrada, alinhada, inovadora e focada no negócio, para redefinir como o trabalho do RH é feito, no sentido de ajudar a organização a difundir as promessas feitas a clientes, investidores e outros stakeholders” (Ulrich, p.21, 2011).

O consultor interno é um profissional detentor do conhecimento de todos os subsistemas de RH, Mancia complementa, “...e por sua habilidade, experiência, postura e posição, pode influenciar diferentes segmentos da organização (pessoas e grupos), mas não possui poder decisório sobre seus clientes para a implementação de mudanças” (2009).

A participação da gerente de RH no comitê de gestão da empresa, favoreceu o alinhamento do projeto com as estratégias da organização e demandas das áreas. Durante anos estudamos, realizamos cursos, lemos *cases*, fizemos *benchmarking*, fomos modelando a nossa forma de atuar. Com persistência e determinação conquistamos espaço e apoio para fazer mais e melhor e, assim temos evoluído.

Denominamos nosso modelo de híbrido, já que necessitávamos que os consultores desempenhassem também as atividades operacionais. Iniciamos com dois e atualmente temos três psicólogos no estado do RS, desempenhando o papel

de consultor interno. Definimos o propósito da consultoria interna como: atuar junto aos gestores de forma estratégica, fortalecendo os vínculos e estabelecendo uma relação de parceria e confiança.

Estabelecemos por estratégia, que cada consultor teria um grupo de gestores divididos por similaridade de negócio com o qual atuaria de forma mais próxima. Desta forma, possibilitaria ao gestor um suporte adequado e o desenvolvendo de atividades personalizadas para contribuir com a percepção, o entendimento e a ação adequada frente os fatos interrelacionados que ocorrem no seu ambiente e com sua equipe, contribuindo para o alcance dos resultados.

5.2 As atividades dos consultores de RH

Entre os objetivos dos consultores internos de RH estão o de atuar junto às lideranças, nas suas áreas de negócio, como um parceiro. Contribuir com suas reflexões e análises de cenário, a fim de que tomem decisões assertivas, além de preparar os talentos para novas posições. A seguir as atividades que também fazem parte do escopo de responsabilidades do RH:

- Recrutamento e seleção, utilizando a plataforma da Gupy,
- Treinamentos em EAD por meio da plataforma Engage (2020 a 2023);
- Realização de treinamentos Trilhas de Conhecimento;
- Ações de comunicação interna;
- Ações de reconhecimento aos colaboradores;
- Avaliações de potencial e avaliações por competências;
- Avaliações utilizando a metodologia Nine Box e desenvolvimento do PDI (plano de desenvolvimento individual);

- Programa de desenvolvimento de sucessores Gestores 4.0 (ganhador do Top Ser Humano em 2022), e Gestores 4.0.2.

5.3 O método de consultoria interna de RH

Tendo obtido o apoio dos principais executivos, o próximo passo foi sensibilizar as lideranças intermediárias e seguir o método de atuação, conforme figura 03, abaixo.



Fig. 03 Fonte: Projeto Consultores Internos Oniz

Método de Atuação do Consultor Interno de RH:

1. Conhecimento profundo do cliente - Foi necessário conquistar os espaços junto às lideranças de demais pessoas das áreas de negócios: comercial, logística, administrativo.
2. Firmar a parceria - Aos poucos, a confiança foi sendo estabelecida, vínculo se consolidando, combinações, acordos se fazem necessário considerando

algumas questões de sigilo e confidencialidade. A participação foi se tornando natural. Atualmente podemos dizer que, a relação de parceria está presente em 100% dos times.

3. Análise do cenário – entender o contexto, perceber as particularidades de cada negócio, de cada equipe, de cada gestor.
4. Diagnóstico- perguntar, explorar as possibilidades, expandir a consciência, ajudar o gestor a propor soluções; recomendar.
5. Plano de ação – decidido o que precisa ser feito, planejar a ação. Pode ser a execução de um PDI (plano de desenvolvimento individual) para o gestor.
6. Avaliação dos resultados – analisar se as soluções foram assertivas. Analisar o que poderia ter sido diferente, quais as variáveis que atuaram, checar os aprendizados.

5.4 Conhecendo o negócio

As saídas a campo, se tornaram uma prática eficiente e muito bem aceita pelos gestores e pelos colaboradores. A participação em reuniões, treinamentos, visitas a clientes, além da presença do consultor no dia a dia das operações logísticas e administrativas, trouxeram mais credibilidade e fortaleceram a atuação do RH.

5.5 Interação com as Indústrias

Algumas indústrias possuem processos de RH que servem de referência e dispõem de programas de auditorias anuais, para avaliar o estágio de desenvolvimento da distribuidora. Nessas ações os consultores participam juntamente com as áreas dos seus clientes representando e respondendo pelas ações de RH.

5.6 Treinamentos

“As organizações não são conhecidas pelas suas estruturas, mas por suas capacitações. As capacitações definem os intangíveis, a marca da empresa, os produtos e serviços de valor, a identidade da empresa” (Ulrich, p. 48, 2011).

A Oniz tem como prática o investimento no desenvolvimento dos seus profissionais, possuindo uma estrutura de treinamento consolidada com orçamento e uma profissional dedicada à essa atividade. Eles podem ser presenciais, online ou ainda pela Academia Braveo, lançada em maio de 2023 em substituição a Engage, utilizada nos últimos três anos.

Para o desenvolvimento de sucessores, contamos com dois programas: o Gestores 4.0 (programa que recebeu o Top Ser Humano em 2022) que tem como objetivo preparar vendedores para serem promovidos a supervisor de vendas. Estamos na quarta turma, com 15 participantes, tendo já formado 30 pessoas nas turmas anteriores. Já o Gestores 4.0.2, líderes de líderes, está na primeira turma e é destinado a formar futuros gerentes de vendas.

5.7 Acompanhamento individual

Esses acompanhamentos são realizados através de reuniões individuais que os consultores conduzem presencial ou online com os seus clientes líderes para acompanhamento da evolução do PDI ou alguma outra demanda específica.

5.8 Gerindo situações de crise ou de movimentação

Em situações de crises ou em resolução de problemas, o papel do consultor é munir-se de informações através das pessoas envolvidas, oferecer um diagnóstico e discutir alternativas para que o gestor tome a melhor decisão.

Nos casos de *job rotation*, é feita uma análise de todo cenário, onde são verificados os *gaps* e as fortalezas de cada profissional, para discutir possibilidades com o gestor a fim de garantir assertividade nas movimentações.

5.9 Aprimoramento constante dos consultores

Semanalmente, os consultores internos dispõem de um horário com a gerente de RH para estudos, discussão de textos ou troca de experiências gerando reflexão e aprendizagem.

5.10 Novas atividades

Apesar de todo o cuidado no manejo e a transparência com que os assuntos pertinentes à aquisição foram tratados, a chegada da Braveo provocou algumas preocupações, fantasias, medos e inseguranças. Nesse sentido, os consultores tiveram muito trabalho esclarecendo as dúvidas e tranquilizando as pessoas, promovendo assim, um ambiente favorável para a saúde emocional e para a entrega dos resultados.

Buscando a excelência em suas ações, a Braveo contratou diversas consultorias para diferentes fins, análise, mapeamento e melhorias de processos e implementações de novas tecnologias, pesquisas pulse e diagnósticos do clima organizacional. Também foram avaliadas as ações existentes e propostas novas iniciativas voltadas para o EVP (*employee value proposition*), a fim de atrair e reter os melhores talentos.

Algumas atividades pontuais, demandadas pelo corporativo da Braveo, e outras que passaram a fazer parte das atribuições do RH:

- Garantir a execução de treinamentos para 100% dos colaboradores como: nova Missão, Visão e Valores; Compliance e Canal de Transparência; Política de LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados);
- Garantir a adesão nas pesquisas pulse;
- Divulgação das novas Políticas Corporativas;
- Participação nos mapeamentos de processos do RH;
- Garantir a participação na Academia Braveo;
- Garantir a adesão na plataforma Qulture Rocks como nova ferramenta integrada para Feedbacks, PDIs (plano de desenvolvimento individual) e Gestão de Desempenho e Desenvolvimento (GDD).

6 Orçamento

O valor de investimento realizado no projeto foi de R\$ 7.200,00 utilizado na contratação da consultoria Lidia Mancia, em 2022, mais as despesas inerentes ao deslocamento, hospedagem e despesas administrativas, totalizando R\$ 10.000,00. Os demais valores investidos dizem respeito aos salários da equipe: 02 especialistas de RH, 01 analista de RH, 01 analista de TD, 02 estagiários, 01 gerente de RH. Totalizando um investimento em torno de R\$ 50.000,00 mês.

7 Resultados

O modelo de atuação de consultoria interna tem contribuído, para a superação dos desafios decorrentes da aquisição da Empresa. Conforme Schein, “A cultura cumpre a função de oferecer estabilidade, significado e previsibilidade no presente...”(p.167, 2011).

Sabe-se que à medida que a empresa se torna internamente multicultural, os problemas de comunicação tendem a aumentar, necessitando de mais atenção e esforço de todas as partes. (Schein, p.167, 2011). Assim, os consultores apoiam, orientam e acompanham os líderes para uma gestão adequada do clima, conflitos, adaptação, sua e dos seus colaboradores para que vivenciem as mudanças como oportunidades e recebam os impactos de maneira favorável.

Os critérios de sucesso do programa de consultoria interna de RH estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos da área de RH e do negócio. São eles: desenvolver empresa orientação às estratégias do grupo Braveo, desenvolver a cultura de inovação e meritocracia, fortalecer as competências do negócio, reduzir turnover, desenvolver as atitudes e comportamentos alinhados aos valores da Braveo e assim, contribuir para a entrega dos objetivos de faturamento. Na figura abaixo, apresentamos um resumo de algumas ações e seus resultados quantitativos:

Objetivo Estratégico	Ações	Resultado
Meritocracia; Fortalecer as competências do negócio.	Promoções internas por bom desempenho e atingimento dos resultados em 2022	39 colaboradores promovidos
Fortalecer as competências do negócio; Meritocracia.	Preparação de sucessores para a área comercial	30 vendedores formados no Gestores 4.0, 15 estão em formação e 05 supervisores estão participando da primeira turma do programa Gestores 4.0.2
Comportamentos alinhados aos valores da Braveo	Resultado das pesquisas pulse (clima)	60% de adesão dos valores Oniz aos valores do grupo Braveo
Redução do turnover	2022 x 2023	Redução de 4,5% para 3,5% no mesmo período
Entrega de resultados Faturamento	Previsão para de entrega de 100% do objetivo de 2022	Foi realizado 104,05% dos objetivos previstos para o ano

Fig. 04 Fonte: criada pelos autores

Do ponto de vista qualitativo, temos alguns depoimentos que corroboram a percepção dos resultados da atuação dos consultores e seu impacto na entrega de resultados.



"Sei que a qualidade de um serviço independe do prestador estar próximo ou distante, mas o DNA de uma empresa, reflete também a forma de como as pessoas pensam, interagem, se relacionam. Assim o fato de podermos contar com consultores internos nos permite sermos mais assertivos em nossas contratações.

Quando há recusas, dúvidas sobre candidatos ou treinamentos, podemos discutir com maior conhecimento o que precisa ser melhorado, o que faltou e que não atendeu a expectativa ou que não agregará valor aos nossos processos [...].

[...] Temos muitas certezas e muitas necessidades específicas, que não podem ser facilmente assimiladas por alguém com conhecimento superficial de nossas atividades."

Cláudio Correa da Costa
Gerente de Logística



"Percebo que o formato de trabalho que utilizamos assegura uma entrega quantitativa e qualitativa, ter o RH/DO através do acompanhamento de BP dentro da empresa e engajado com o comercial, amplia o know how, sendo assim as contratações são mais assertivas, fazendo com que se busque perfis/profissionais mais adequados a liderança. Trabalha o grupo de acordo com os objetivos da empresa, aumentando a confiança e diminuindo o delay de engajamento. A exemplo das últimas operações, onde montamos equipes da base, de forma muito assertiva e com baixo turnover. No meu ponto de vista é um modelo impar que nos diferencia frente ao mercado, além de tudo mantém o conhecimento dentro da empresa, protege e garante a cultura."

Elcio Dallasta
Diretor Comercial - Multimarka



"Nosso modelo de consultoria e proximidade junto a força de vendas, é um grande diferencial, uma vez que os consultores do DO, estão dentro do dia a dia de negócios e não só conhecem as equipes, perfil bem como participam também de todo o processo seletivo, ou seja acompanham desde o início a jornada, construindo assim um plano de trabalho e desenvolvimento junto as lideranças, identificando as fortalezas e oportunidades e dando ênfase naquilo onde cada um é melhor, e paralelamente trabalham as oportunidades.

Desta forma participam da estratégia de negócios e conhecem as diretrizes estratégicas da área comercial, sendo então um elo forte na comunicação voltada para resultados."

Rodrigo Teixeira
Diretor Comercial - Disblue

8 Conclusão

A atuação do RH da Oniz e em destaque o programa de consultoria interna está alinhado às estratégias do negócio e ancorado aos valores do grupo Braveo. Os resultados apresentados demonstram a efetiva entrega, daquilo que foi proposto inicialmente como resultado, fazendo mais sentido ainda para o momento atual de negócio.

A transformação exige que os líderes incentivem e invistam em ideias inovadoras, bem como efetivem as mudanças necessárias. O RH, por meio da figura do consultor, vem auxiliando na construção desses novos padrões de comportamento e um novo modo de pensar, favorecendo a adequação ao novo contexto do negócio. A atuação do RH próxima aos clientes internos se mostrou efetiva na busca por uma atuação cada vez mais estratégica e com resultados favoráveis no clima organizacional, no desenvolvimento interpessoal e intrapessoal dos colaboradores.

Em 2022, o faturamento teve um crescimento de 15% sobre o ano anterior. Promovemos 39 pessoas e 8 gestores assumiram novas responsabilidades à nível Braveo. O turnover nos primeiros meses de 2023 reduziu de 4,5 para 3,5. Cientes dos desafios objetivos de crescimento e das mudanças que ainda estão por vir, destacamos a importância do papel do consultor de RH no fortalecimento das lideranças, na manutenção de um clima organizacional saudável e no desenvolvimento constante de competências como a resiliência, capacidade de adaptação e aprendizado constante, geração de valor, para a permanente entrega dos resultados. Muitas são as conquistas já obtidas, mas muitos são os desafios que estão por vir, por isso, precisamos aprender e desaprender constantemente e melhorar nossa performance junto às pessoas e a organização.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTON, Diego Marocco; MANCIA, Lídia Tassini; BORBA, Paula Martyl. O papel do consultor interno de recursos humanos. Anais do XXXIII Encontro da ANPAD–EnANPAD, p. 01-15, 2009.

BLOCK, Peter. Consultoria Infalível: Um guia prático, inspirador e estratégico. M Books, São Paulo, 2013.

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.

CAMILO, Juliana; PENHALBEL, Jussara Lemos Soares; CASTELHANO, Laura Marques. **Gestão de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos**. Editora Senac São Paulo, 2019.

ORNELLAS, Marcos. *DesignRHs para um novo mundo: como transformar o RH em designer organizacional*. Colmeia Edições. São Paulo, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. - Barueri [SP] : Atlas, 2022.

ULRICH, David. **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Harvard Business Press, 1996.

ULRICH, Dave; ALLEN, Justin; BROCKBANK, Wayne. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Bookman Editora, 2009. <https://distribuicao.abad.com.br/revista-digital/materias/os-destaques-do-ano-22>

INFORMAÇÕES DOS AUTORES:

Márcia Michel Vieira – Psicóloga (UPF), 1994. Mestre Profissional em Gestão e Negócios- MPGN pela UNISINOS e Mestranda Universidade de Poitiers (FR) 2019-2021. Pós-Graduada em ARH (Ulbra); Coordenadora de Grupos (SBDG); Coach Executivo Profissional pela Leading Group.

Juliana Costa de Campos - Psicóloga (PUC-RS), 2013, Pós graduada em Psicologia Organizacional com ênfase em Coaching (IERGS), 2017, especialista em Coordenação de Grupos (SBDG), 2022.

Mariana Corrêa Somacal – Psicóloga (UPF-RS), 2011, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), 2014, especialista em Coordenação de Grupos (SBDG), 2019.

Ruan Rodrigues de Moura – Psicólogo (UNISINOS-RS), 2022, cursando Pós em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Faculdade Descomplica) e cursando MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Liderança e Coach (Faculdade Descomplica).