

CONSULTORIA
INTERNA
DE RECURSOS
HUMANOS

**TORNANDO O RH
PARCEIRO DO NEGÓCIO.**

*AUTORES: DIANA BESSIL, LAURA POTRICH,
SABRINA BLAETH E VANIA COLOMBO.*

TOP SER HUMANO 2018
melnick even

ÍNDICE

RESUMO DO TRABALHO.....	03
SINOPSE.....	04
INTRODUÇÃO.....	05
CASE MELNICK EVEN	07
APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL.....	07
CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NA MELNICK EVEN.....	10
INDICADORES E RESULTADOS.....	16
CONCLUSÃO.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	27
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	28

RESUMO DO TRABALHO

O presente *case* refere-se à implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos na empresa Melnick Even, liderada pela gerência de Recursos Humanos com apoio da equipe e Diretoria. O objetivo principal deste projeto de implantação foi tornar a área de Recursos Humanos como parceira do negócio. O projeto iniciou em 2016, a partir do diagnóstico da gestão de RH, que constatou que sua área apresentava estrutura clássica. Nesta estrutura, a equipe era dividida em atividades por subsistemas (recrutamento e seleção, treinamentos, cargos e salários), com políticas de contribuição em nível operacional e com equipe percebida como pouco influente pela Diretoria e colaboradores. A área atuava distante das áreas de negócio da empresa, com baixa contribuição estratégica, atendimento aos colaboradores de forma pouco receptiva e com equipe que apresentava pouca visão de dono. A nova estrutura da área foi implantada a partir de ações setoriais e organizacionais, como, por exemplo, qualificação dos clientes internos (gestores), contratação de consultoras internas, preparação do time de RH, através de encontros com condução de consultoria externa, e aplicação de pesquisa para entendimento das expectativas dos clientes internos. Apesar de o projeto estar em andamento e com apenas um ano e meio de implantação, seus resultados já podem ser observados, tanto na atuação do setor, quanto na percepção dos próprios clientes internos. São eles: implantação de programas de desenvolvimento, desenvolvimento de ferramenta de acompanhamento de pessoas, retenção de talentos, melhoria nos indicadores de RH e práticas de intervenção organizacional junto aos gestores.

Palavras-chave: Consultoria Interna de RH. Parceiro de Negócios. Desenvolvimento Gestão.

SINOPSE

O presente artigo apresenta o case da empresa Melnick Even. Relata a implantação da modelagem de Consultoria Interna de RH na área de Recursos Humanos. O início do projeto ocorreu no ano de 2016, com implantação estruturada a partir de agosto do mesmo ano. Apesar do projeto estar em fase de evolução, já possibilitou avaliação do cliente interno no primeiro ano de atuação da Consultoria Interna.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos foi pensada na sua concepção para suporte aos gestores no atingimento das metas do planejamento estratégico da companhia. Pois através de líderes alinhados com a estratégia e influenciadores de suas equipes, possibilita de forma mais assertiva o comprometimento do comportamento humano para o alcance dos objetivos da Melnick Even para o próximo ciclo estratégico, 2016-2020.

Os resultados obtidos até o momento são o alinhamento da área de Recursos Humanos com as lideranças, no acompanhamento da performance dos colaboradores, participação desta área nas decisões estratégicas, através de participação constante em reuniões de Diretoria, satisfação do cliente interno (gestores) e comunicação interna corporativa. Foram utilizados como indicadores: pesquisa pré e pós implantação do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos e acompanhamento do mapa de pessoas.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial vem se tornando cada vez mais competitivo e dinâmico, desafiando as organizações a desenvolverem mecanismos capazes de potencializar suas competências corporativas e garantir que os indivíduos estejam comprometidos com os resultados organizacionais (VENTURA; LEITE, 2014). Tais padrões competitivos de mercado exigem das organizações novas estratégias focadas na melhoria contínua, na otimização dos custos e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013).

A partir do cenário econômico brasileiro, que apontava para uma das maiores crises deste país. A empresa considerava dois grandes ciclos, um de crise e o segundo de oportunidades. Ao final deste primeiro período (2016-2017) destacava três pontos de oportunidades da empresa: 1) demanda de mercado reprimida, 2) poucas empresas capacitadas para aproveitar o momento, e, 3) amadurecimento do mercado com concorrência mais qualificada, iniciou-se o processo de implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Para que a empresa possa aproveitar este ambiente favorável de crescimento se fez necessário a ruptura de um antigo paradigma de gestão e tornar a área de Recursos Humanos mais conhecedora do negócio, bem como ser mais precisa, assertiva, célere e voltada para soluções.

Para isso, desde as discussões iniciais até o presente momento, algumas premissas foram adotadas: envolvimento da Diretoria e Presidência na aprovação das principais decisões do projeto; implantação do modelo de Consultoria Interna iria exigir aumento de equipe; desenvolvimento da equipe de Recursos Humanos através de Consultoria Externa e capacitações; e, envolvimento de toda equipe na construção do projeto, visando garantir um maior comprometimento com as mudanças necessárias.

Como resultado, a Melnick Even passa a contar com uma equipe de Recursos Humanos mais alinhada à estratégia da empresa, com comunicação interna mais ágil e assertiva, acompanhamento da performance dos colaboradores e suporte à gestão para tomadas de decisão. Possibilitando que todos da empresa estejam focados em busca dos resultados estratégicos.

O presente *case* tem como principal objetivo relatar a implantação da modelagem da Consultoria Interna de Recursos Humanos da Melnick Even.

CASE MELNICK EVEN

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Melnick Even, empresa criada em 2008 resultado da *joint venture* entre a Melnick, até então empresa de médio porte, mas de qualidade reconhecida no mercado gaúcho, e a Even, empresa de grande porte, também reconhecida por sua inovação e qualidade dos produtos na região Sudeste do Brasil. A unificação foi bem-sucedida, pela sinergia das duas culturas organizacionais, que focam no desenvolvimento de suas equipes, sustentando o cenário de crescimento que desde a associação passou a se descortinar.

A Melnick Even seguiu seu planejamento estratégico, se manter na liderança no Alto Padrão e fortalecer a cultura empresarial de alta performance, além de consolidar a liderança no mercado com VGV (valor geral de venda) na casa dos 400MM.

O crescimento da empresa é possível de ser observado a partir dos números de m² construídos, passando de um total de 279,40mil m² em 2010, para mais de 430mil m² em 2015. Neste sentido é importante levar em conta que, para manter a qualidade nos seus produtos, faz-se necessário equipes com foco no resultado e alta performance.

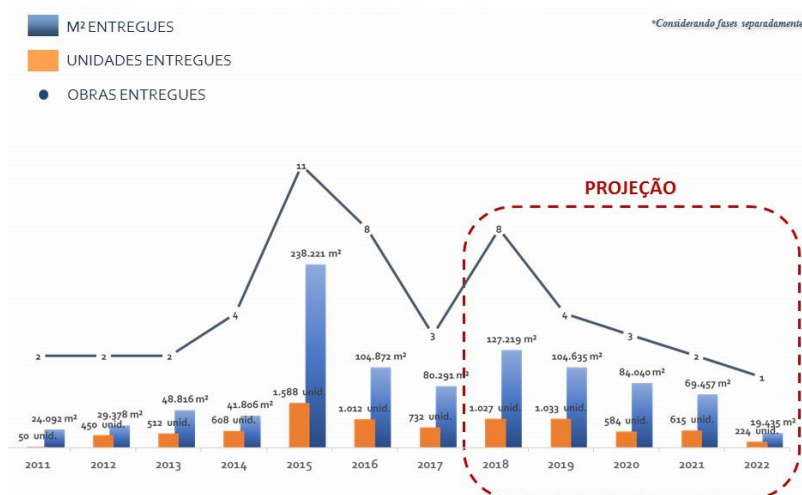


Figura 1 A Melnick Even passou de 279,4 mil m² em construção, em 2010, para um patamar superior aos 430 mil metros².

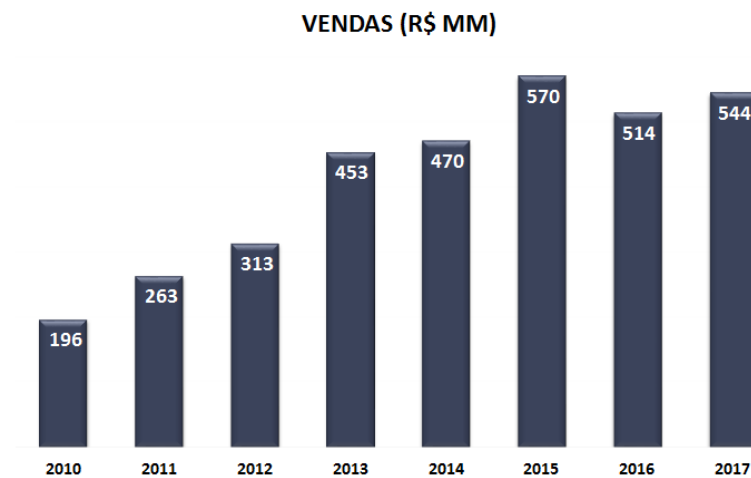


Figura 2 Comportamento da evolução em vendas valor de vendas líquidas de 2010 a 2017 da Melnick Even.

Outro dado que mostra uma dimensão do crescimento vivido pela instituição é observar sua evolução em número de funcionários. Em 2008, cerca de 70% dos 132 colaboradores tinham menos de 2 anos de casa. A este número somou-se muitos outros, chegando a empresa empregar 572 pessoas, em 2013, conforme releva o gráfico a seguir:

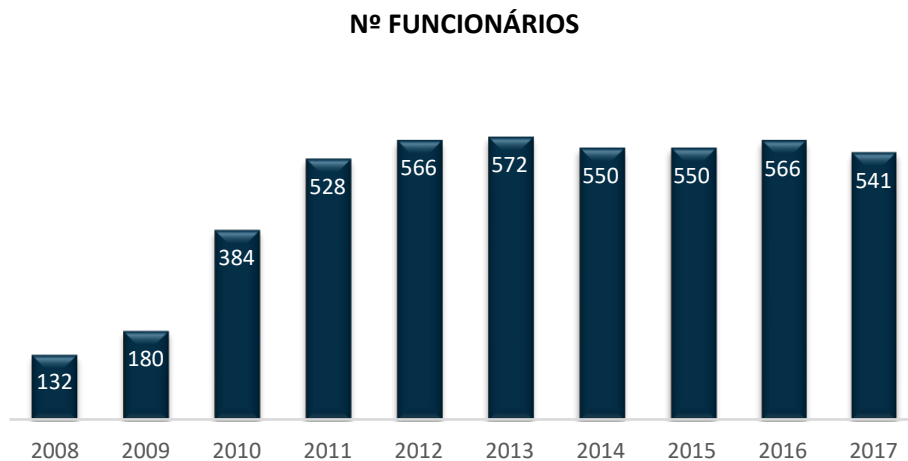


Figura 3 Evolução no número de funcionários entre 2008 e 2017 na Melnick Even.

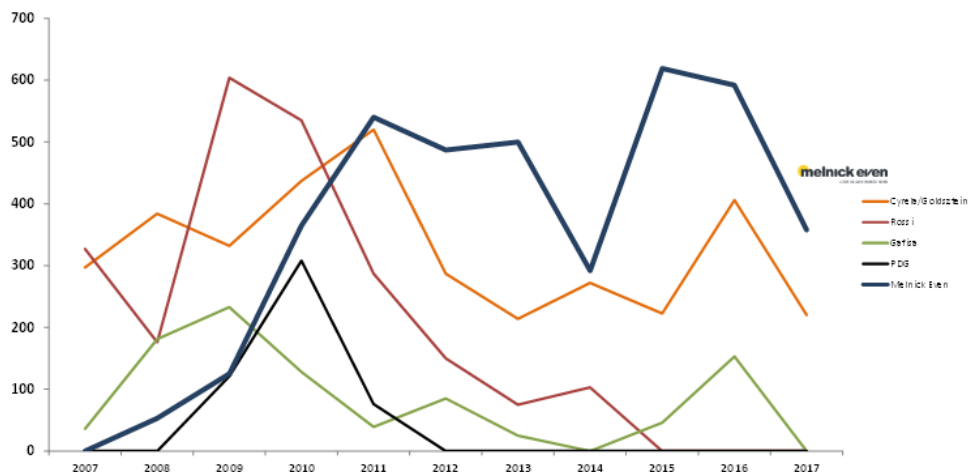


Figura 4 Posicionamento da Melnick Even no mercado da construção civil no RS.

Para manter os altos níveis de qualidade construtiva, dos quais a empresa gaúcha é historicamente reconhecida, a Melnick Even seguiu investindo no desenvolvimento de equipes. O desenvolvimento constante dos colaboradores é uma das marcas mais significativas e diferenciadas da Melnick Even. Uma das primeiras iniciativas voltadas para a capacitação de profissionais foi o Programa de Desenvolvimento de Engenharia (PDE), que possibilitou formar um time de colaboradores engajado com as transformações recentes vividas pela organização, tais como o crescimento exponencial em sua performance e portfólio de produtos e o acesso a novos padrões e tecnologias construtivas – consequências diretas da associação à Even, ocorrida em 2008. Outro projeto que possibilita o desenvolvimento de colaboradores é o Programa Jovens Talentos, com foco nos estagiários, assistentes e analistas técnicos, atuantes da Diretoria Técnica, formando-os para atuarem em posições estratégicas da organização.

O planejamento estratégico da empresa é desenhado em ciclos. O primeiro ciclo, 1998-2002, teve como objetivo buscar a liderança no alto padrão. O segundo ciclo, 2002-2008, objetivou manter a liderança no alto padrão e ser uma das maiores empresas no segmento de alto padrão da cidade.

A partir da *joint venture* entre Melnick e Even o planejamento estratégico não só foi revisto como redesenhado também em ciclos. Sendo o primeiro, 2008-2012, com meta de estar entre

as três maiores empresas do ramo no Estado e a manutenção da liderança em alto padrão. No segundo ciclo, 2012-2016, além de manter as metas já atingidas, também objetivou a consolidação da cultura empresarial de alta performance e aumento da capacidade operacional produtiva.

Atualmente a empresa está no terceiro ciclo do planejamento estratégico, 2016-2020, com foco principal no crescimento e expansão, mantendo a atenção na cultura de alta performance e alta capacidade operacional produtiva.

CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NA MELNICK EVEN

Diante do cenário da companhia exposto anteriormente, a função da área de gestão de pessoas passou a ser considerada um elemento estratégico, na medida em que tem assumido papéis e práticas mais relacionadas à esfera estratégica das organizações (MASCARENHAS, 2011). Assim também, por se tratar de uma cultura organizacional onde o colaborador é considerado o ator principal na realização dos propósitos organizacionais, cabendo à gestão alinhar e compartilhar os interesses dos indivíduos aos interesses da organização, bem como impulsionar esforços e comprometimento dos colaboradores para o alcance dos objetivos empresariais (VENTURA; SILVA, 2014).

Em busca de uma atuação estratégica, a área de Recursos Humanos tem papel importante no apoio à descentralização da gestão de pessoas para as lideranças. A fim de romper com a estrutura historicamente formatada em um modelo funcional, a gestão de pessoas tem utilizado o modelo de Consultoria Interna, sendo implantado em empresas nacionais e internacionais (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009).

A partir de diversas discussões a Melnick Even entendeu ser fundamental o modelo de Consultoria Interna para a área de Recursos Humanos. Ou seja, que o RH passasse a dar mais

apoio a gestão de pessoas da empresa, por meio de diagnósticos, intervenções e suporte às lideranças para tomadas de decisão no seu desenvolvimento no papel de gestor de pessoas.

A Consultoria Interna de RH é um modelo que propõe a sinergia estratégica entre o consultor e o cliente, pois ao entender a estratégia da organização, a necessidade do cliente e os produtos a serem oferecidos, é possível ser mais assertivo no serviço prestado, além de reduzir o tempo de atendimento, antecipar tendências e reverter riscos em oportunidades objetivando o alcance dos resultados esperados do profissional, da área e/ou organização.

O primeiro passo para a implantação deste modelo na empresa foi a preparação e estruturação da equipe de Recursos Humanos. A equipe até então formada por subsistemas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, departamento pessoal e comunicação interna), passou a ter reuniões periódicas de forma a estudar e entender o modelo a ser aplicado.

Conforme Orlickas (2013) expõem, na implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos devem ser seguidos alguns passos, sendo o primeiro a execução de *benchmark*. Este foi realizado na empresa Ferramentas Gerais, que possibilitou o andamento, tanto dos estudos e aprimoramento da equipe de RH, quanto a formatação das áreas clientes a serem atendidas pelas consultoras internas.

Após diversos estudos e debates ficou definido que a divisão das áreas clientes e suas consultoras internas seria por diretoria. Ou seja, cada consultora atenderia uma diretoria. Porém, no primeiro momento, devido orçamento do ano, haveriam apenas duas consultoras, e tal divisão ficou por diretoria e área de negócio. Sendo assim, uma consultora atenderia a Diretoria Técnica, em torno de 70 líderes, considerando nível gerencial, coordenação e engenheiros de obras. E outra consultora atendendo as Diretorias Comercial, Incorporação, Administrativo/Financeira e Melnick Even Urbanizadora, com média de 50 líderes.

Era sabido que esta quantidade de gestores por consultora estava superdimensionada, e que, inclusive, poderia ser um fator de insucesso para o processo. Porém, optou-se por iniciar neste formato, tendo em vista que na equipe havia outra profissional (terceira consultora interna) que poderia assumir algumas áreas após os primeiros momentos deste modelo de atuação.

Tendo em vista a importância de toda a equipe de RH, e ainda mais com o desafio que estava por vir, optou-se por contratar uma profissional externa para realização de trabalho de desenvolvimento desta equipe. O mesmo foi realizado em sete encontros. O primeiro e o penúltimo com a equipe do RH completa, e os intermediários, um com a equipe de consultoras internas e o outro com a equipe de departamento pessoal. Além de um encontro de encerramento do ano de 2016, e finalização de atividades de desenvolvimento da equipe. Estes encontros iniciaram antes do modelo ser implantado e finalizaram quando o processo já havia iniciado. O objetivo dos encontros foi alinhamento de expectativas entre a equipe, definições de atividades e principalmente aproximação entre as colaboradoras.



Figura 5 último encontro de desenvolvimento da equipe de RH, preparação para implantação da Consultoria Interna de RH. (dez/2016)

A equipe de RH, concomitante com os encontros de desenvolvimento de equipe, reorganizou seus processos, de forma a torná-los o menos burocrático possível. Bem como, alinhou a forma de comunicação entre as consultoras e o restante da equipe. Conforme sugere Orlickas (2013) os processos devem estar em constante reavaliação para corrigi-lo e aperfeiçoá-lo diante da realidade da empresa. O que ocorre até o presente momento.

O segundo passo foi a conscientização de todos. Primeiramente, realizou-se uma pesquisa pré-implantação do modelo. Esta foi encaminhada a todos os gestores da empresa, obtendo 52% de respondentes. Utilizou-se o sistema Survio, com sete perguntas qualitativas, sendo elas: Qual a sua visão sobre o setor de Recursos Humanos na sua formatação atual? Quais são suas necessidades não atendidas pelo RH atualmente? Quais suas maiores dificuldades em relação ao setor de RH? Quais suas expectativas em relação a mudança do setor de RH para atuação através de Consultoria Interna? O que você entende ser prioridade no atendimento do RH diante das suas demandas? Os resultados serão apresentados no próximo capítulo deste *case*.

Com os resultados desta pesquisa compilados realizou-se a Convenção de Lançamento da Consultoria Interna de RH da Melnick Even. Esta reunião seguiu os moldes das convenções de vendas dos empreendimentos da empresa. Foram convidados todos os gestores para este momento, onde foi apresentado o método de trabalho, o resultado da pesquisa pré-implantação, reforçando o papel do gestor, da consultora de RH e dos outros membros do setor e a divisão das áreas por profissional da Consultoria Interna de RH.

Nesta reunião e durante todo o primeiro momento do processo, foi realizado trabalho intenso na distinção de duas funções essenciais do mesmo: o consultor interno (profissional da área de RH), e os gestores de pessoas (líderes de diversas áreas). O consultor interno deve participar do planejamento estratégico da organização, elaborar políticas de gestão de pessoas, prestar assessoria e suporte aos clientes internos e propor ações de gestão de pessoas. Já, o gestor de pessoas tem a função de influenciar as pessoas de sua equipe, engajá-las, avaliá-las e tomar decisões a respeito delas, levantar necessidades de treinamento e comunicar as estratégias a equipe, transformando-as em ações (LEITE et al., 2009; ORLICKAS, 2013; SILVA, 2013).



Figura 6 Parte da apresentação da Convenção de Lançamento da Consultoria Interna de RH

A partir deste momento, em setembro de 2016, a equipe de Recursos Humanos começou oficialmente a atuar no modelo de Consultoria Interna. As primeiras ações das consultoras foram reuniões individuais com os gestores, de forma a iniciar o processo de criação de vínculo, ajustes de agenda para participação da consultora em reuniões técnicas da área, definições de atuação com a equipe, análise de performance da equipe, e contratação do formato de trabalho.

Sabe-se que implantar a Consultoria Interna de Recursos Humanos exige estar disposto a encarar alguns desafios que iniciam nas discussões preliminares sobre optar ou não pelo modelo e, após a decisão positiva, a empresa ter clareza de que enfrentará alguns desafios nada agradáveis, como mexer nas questões que trazem mais desconforto para todos: estrutura e processos. O desafio enfrentado na Melnick Even foi a conscientização dos colaboradores e gestores que as consultoras atuam diretamente com os gestores, para que os mesmos atuem com suas equipes. Além disso, no primeiro ano do modelo, as consultoras atenderam um número de gestores que dificultou estarem tão próximas ao negócio, impedindo que cumprissem a totalidade da agenda combinada no *start* do projeto. Outro ponto que, inicialmente, exigiu esforço das consultoras foi a criação de vínculo com os gestores, bem como o entendimento dos mesmos em quais momentos podem e devem contar com a sua consultora para suporte em decisões estratégicas.

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

Dentre os riscos citados, o modelo implantado na Melnick Even se mostrou consistente, tendo em vista que a maioria dos gestores se mostra adepto e usufruindo do apoio das

consultoras e da equipe de RH. Isto comprova-se a partir da pesquisa pós implantação da Consultoria Interna, também realizada pelo sistema Survio, encaminhada a todos os gestores, com 66% de respondentes nas seguintes perguntas: Qual a sua visão sobre o setor de Recursos Humanos na sua formatação atual, Consultoria Interna? Suas expectativas em relação a Consultoria Interna estão sendo atingidas? Como gestor, o que você entende como prioridade para as consultoras internas? Quais são suas necessidades não atendidas pelo RH atualmente? Quais suas maiores dificuldades em relação ao setor de RH? Qual seu grau de satisfação em relação ao atendimento da consultora da sua área? Esta pesquisa foi encaminhada aos gestores (clientes internos). Os resultados da pesquisa são discutidos no próximo capítulo deste case.

INDICADORES E RESULTADOS

Os resultados demonstraram que o modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, associado às políticas e práticas de gestão de pessoas, contribuiu para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa, pois conferiu um olhar sistêmico sobre a organização, atribuiu à área de gestão de pessoas um papel de apoio à gestão e impulsionou o projeto empresarial.

Ao realizar a pesquisa pré-implantação da Consultoria Interna verificou-se que as principais demandas dos gestores era a aproximação do RH com as diversas áreas e obras, maior alinhamento interno das informações, velocidade nos retornos nas demandas tanto dos próprios gestores quanto dos colaboradores e haver referência dentro do RH para atendimento dos mesmos. Além disso, foram sinalizadas algumas expectativas divergentes da proposta, como: desejo de que o RH fizesse atuação direta com as equipes, bem como resolvesse conflitos nas equipes e que tivesse um papel de ouvidoria interna. Os respondentes salientaram que os pontos fortes do RH naquele momento eram a acessibilidade do setor e sua cordialidade nos atendimentos, a boa capacidade de apoio aos gestores e orientação aos mesmos, porém de forma reativa e a boa qualificação da equipe.

Após um ano de implantação do modelo de Consultoria Interna, a pesquisa foi reaplicada, adaptando as questões, com o objetivo de verificar as entregas realizadas pelo RH aos gestores. Os resultados obtidos a partir dos 66% de respondentes foi de um setor onde os gestores podem confiar e se apoiar nas diversas tomadas de decisão. A maioria, 64% afirmou ter tido suas expectativas atingidas em relação ao modelo. Alguns pontos apontados como prioridades das consultoras internas foram o apoio a gestão no desenvolvimento da equipe e na identificação de talentos. Mais da metade, 62% dos respondentes afirmam não encontrar dificuldades na relação com o RH, e 12% afirma que os prazos de retorno de demandas como benefícios, podem ser diminuídos. De forma geral, os gestores se mostram satisfeitos com o novo modelo, 48% responderam estar satisfeitos e 36% sinalizaram estar muito satisfeitos. Conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

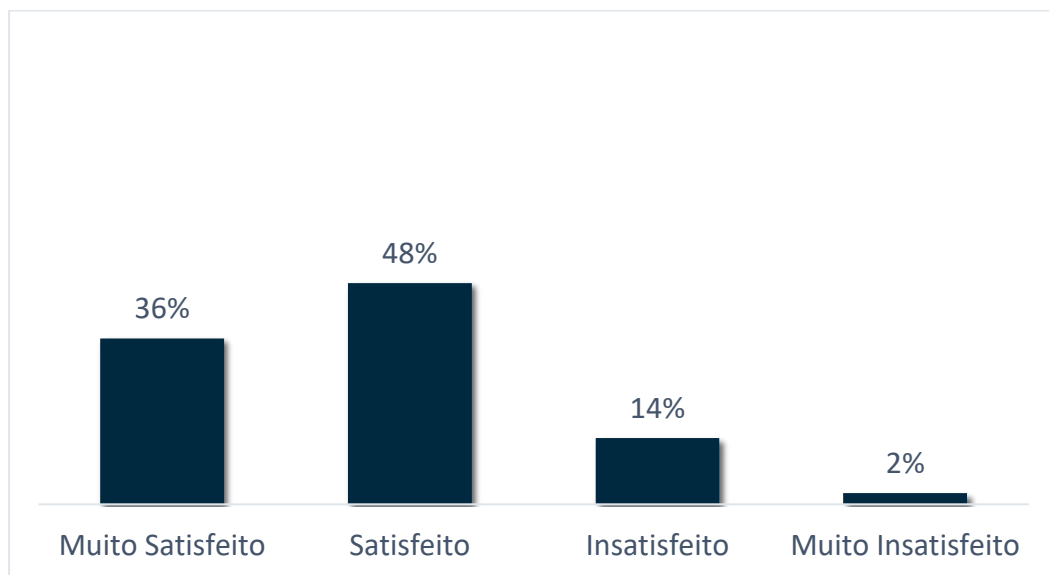


Figura 7 Resultados da pesquisa pós-implantação da Consultoria Interna RH

Seguem relatos de alguns gestores a partir desta pesquisa:

“Acredito que com a Consultoria Interna o RH se aproximou das áreas, auxiliando e participando de maneira estratégica do desenvolvimento individual e das equipes da empresa.”

“Estou bastante satisfeito com o modelo. A ideia de ter uma pessoa de contato para "atender" todas as demandas relacionadas ao setor facilita o dia a dia, cria um vínculo entre as pessoas e a consultora pode auxiliar melhor em questões de gestão de pessoas.”

“É nítida a evolução do RH nos últimos anos, passou de um mero setor de simples contratação de pessoas, para atuar juntamente com os gestores no pensamento da equipe e gestão delas.”

“Foi muito assertivo irmos para o conceito da Consultoria Interna, muitas vezes os gestores não sabem como agir ou falar com o seu colaborador em determinadas ocasiões, e hoje já temos a pessoa a quem recorrer. Estou 100% satisfeita.”

Um dos pontos a serem observados como resultado foi a melhoria na comunicação e a proximidade entre líderes e equipes o que facilitou o vínculo com as pessoas, estimulando-as a caminharem na direção dos resultados da empresa e fazendo-as entender que os objetivos da empresa representam seus objetivos também (SILVA, 2013). Este ponto na Melnick Even pode ser evidenciado em dois momentos. O primeiro ponto em relação à comunicação interna, que no último ano tornou-se mais estratégica e colaborativa.

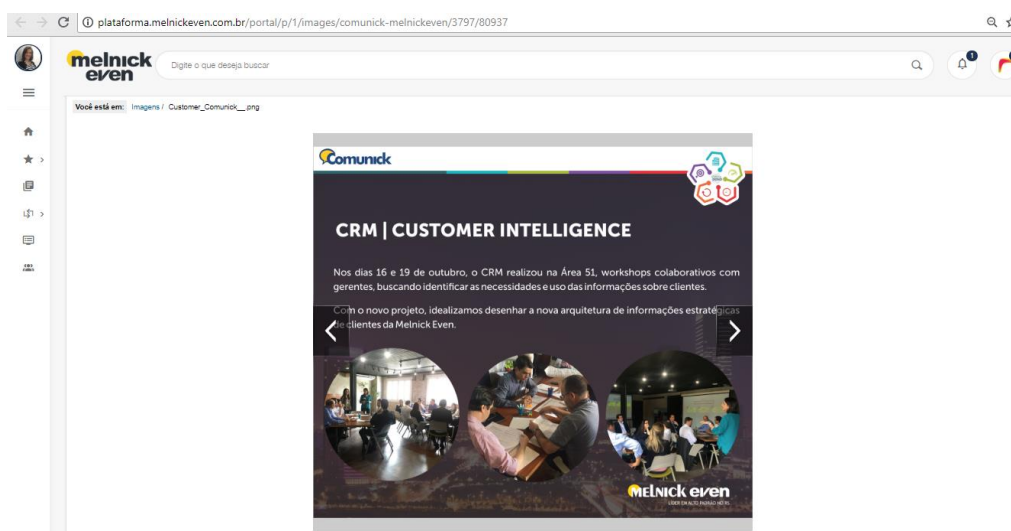


Figura 8 Comunicado corporativo na intranet.

O segundo ponto a ser salientado em relação à comunicação, são os acompanhamentos dos indicadores do PPR (programa de participação nos resultados). Anteriormente acompanhado apenas pela alta gestão, e no último ano, apresentado em reunião de gestores, posteriormente cascadeado para as equipes. Em 2017, os resultados de venda até agosto estavam abaixo da linha de corte para atingimento das metas. A partir de informações e alinhamentos realizados com gestores e colaboradores, foi possível realizar diversas ações, como, por exemplo: eventos comerciais segmentados, melhor distribuição do horário de atendimento aos corretores, que possibilitaram que este resultado fosse atingido acima do esperado. Neste momento as consultoras internas atuaram junto com os gestores, no acompanhamento do banco de horas, apoio na realização de reuniões com as equipes para transmitir as informações e, em casos específicos, na tomada de decisão de movimentações das equipes.

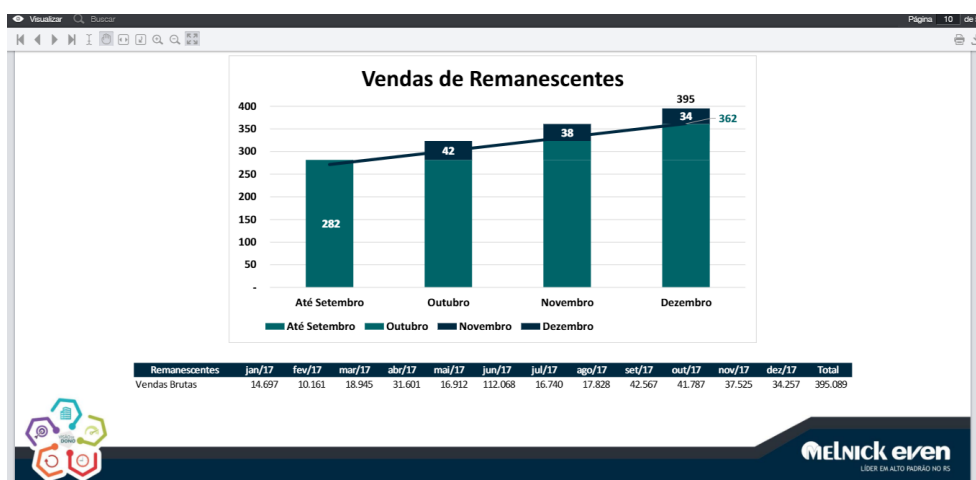


Figura 9 Metas de vendas - superação de resultados com apoio da Consultoria Interna

Também faz parte de suas atribuições a análise de treinamentos que devem ser aplicados a cada equipe para mensurar sua real relevância para os negócios organizacionais. Neste aspecto a Consultoria Interna no primeiro ano de atuação promoveu alguns treinamentos para clientes com demandas específicas, como, por exemplo: treinamento de excelência em atendimento ao cliente para área de infraestrutura, CRM e assistência técnica, além de

workshop entre estas áreas que atuam em conjunto. Outro treinamento oportunizado foi da ferramenta Excel, desenvolvido internamente para áreas com maiores demandas neste aspecto. Além dos programas de desenvolvimento, já consolidados na empresa, terem sofrido ajustes, a partir de pontos observados pelas consultoras internas junto com os gestores clientes. Como, por exemplo, o programa Jovens Talentos, que passou a preparar profissionais capacitados para o negócio, alinhados com as demandas das áreas e multiplicação de conhecimento junto às equipes. Foram realizados workshops com as equipes de Assistência Técnica e Suprimentos, conforme ações definidas em conjunto com gestores para o desenvolvimento de equipe, promovendo diálogos, propondo momento de abertura e melhorando o clima de confiança nas equipes e melhorando o relacionamento do grupo.

Lima e Fischer (2016) advogam que as práticas de Recursos Humanos influenciam no valor de mercado das empresas, uma vez que as organizações podem alavancar a excelência operacional e estratégica a partir da função e dos sistemas da área de Recursos Humanos. Portanto, é necessário que esta seja ciente da demanda evolutiva do negócio e como as novas ideias e boas práticas podem sanar tais necessidades (PURCELL, 1999; ARMSTRONG, 2000). Para que as consultoras de RH estejam alinhadas com o negócio e seus resultados, passaram a participar da reunião mensal de gestores. Desta forma, RH e gestores conseguem discutir com mais profundidade as movimentações nas equipes, bem como traçar planos de ação mais precisos.

Documento	Data	Visualizações	Ícones
Reunião Gerencial 17/06 - JUN 17 - Vídeos	21/06/2017	25413	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/07 - JUL 17 - Apresentação	04/08/2017	53302	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/08 - AGO 17 - Apresentação	30/08/2017	61352	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/09 - SET - Apresentação	22/09/2017	70019	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/09 - SET - Vídeos	22/09/2017	70036	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/10 - OUT - Apresentação	01/11/2017	84655	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/10 - OUT - Vídeos	03/11/2017	85830	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 17/11 - NOV - Apresentação	11/12/2017	101873	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 18/01 - JAN 18 - Apresentação	14/02/2018	124803	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 18/02 - FEV 18 - Apresentação	06/03/2018	129266	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 18-03 - MAR 18 - Apresentação.pdf	26/03/2018	138858	Ícones de compartilhamento e favoritos
Reunião Gerencial 18-03 - MAR 18 - Diversos.zip	26/03/2018	138859	Ícones de compartilhamento e favoritos

Figura 10 Intranet - material da reunião de gestores disponível para liderança.

O Papel do Consultor é ser estratégico. Ele precisa ter uma visão generalista dos processos e subsistemas de Recursos Humanos e estar inteirado do negócio da empresa, além de conhecer de forma efetiva a área que está atuando. Sendo assim, através dessa visão integrada, ser um facilitador e orientador, que mantém o equilíbrio entre os especialistas das áreas e os executores dos processos em busca do alcance dos resultados organizacionais. Participar das reuniões de equipe, ou reuniões técnicas é fundamental para entendimento do negócio. Desta forma, as consultoras se inserem em reuniões específicas, contribuindo para sua atuação junto aos gestores em definições de equipe, bem como alinhamento de perfil em casos de contratação.

A visão do setor de Recursos Humanos está mudando, deixando de ser o “abraçador de árvores”, como ficou conhecido, de forma estereotípica, para uma área de números, indicadores, maior cuidado com as pessoas, e conseqüentemente, resultados e o modelo de consultoria é mais uma ação que corrobora para o sucesso organizacional. Mensalmente são acompanhados os indicadores de desempenho com as diretorias, e posteriormente desdobrados com as gerências e coordenações.

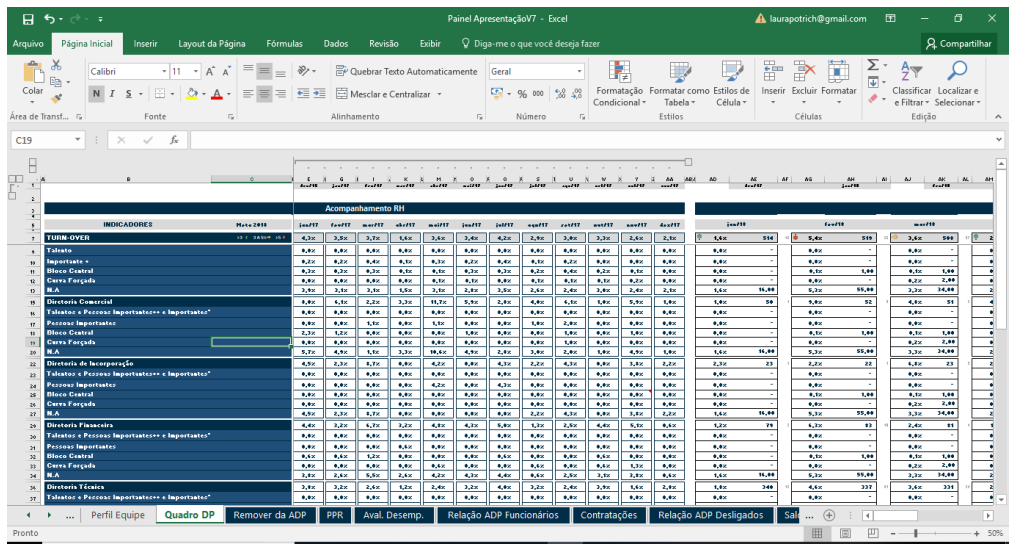


Figura 11 Acompanhamento indicadores por Diretoria

O acompanhamento da performance das equipes também ocorre periodicamente. A partir deste material são definidos os investimentos de desenvolvimento individual, como: mentoria, coaching, MBA, ou *job rotation*. Bem como desligamentos ou feedback específicos. Este material, acompanhado pela diretoria mensalmente, é proveniente da Gestão de Desempenho, onde os gestores avaliam suas equipes anualmente. Essencialmente, o papel de um Consultor Interno consiste em deter o conhecimento sobre os processos de gestão de pessoas na organização e também sobre negócios para que seja possível elaborar estratégias de alinhamento entre os dois focos e gerar resultados mais eficientes para o todo. Ele deve ser capaz de manter o equilíbrio nas relações entre especialistas de cada setor e executores dos processos, bem como conselheiro do executivo para gerar a facilitação e bom andamento da dinâmica empresarial.

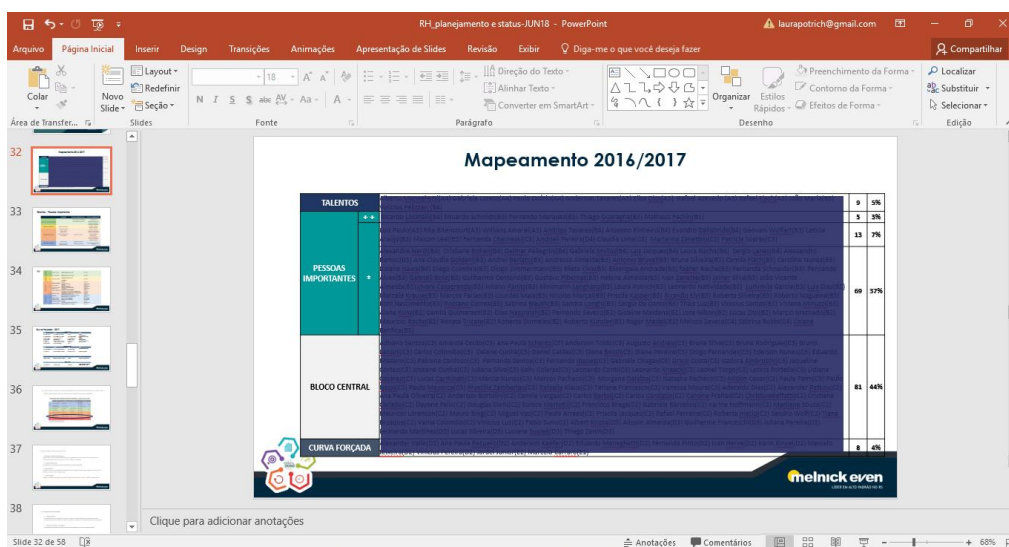


Figura 12 Acompanhamento performance colaboradores

Ao final do primeiro ano do modelo e com os resultados já mencionados, além do forte vínculo das consultoras internas de Recursos Humanos com as diversas áreas da empresa, conquistou-se mais uma posição de Consultoria Interna, passando a totalizar quatro consultoras. A área de atuação das mesmas passou a ser dividida da seguinte forma: 1) Diretoria Incorporação, Comercial e Melnick Even Urbanizadora, 2) áreas administrativas (financeiro, TI, gestão da qualidade, Recursos Humanos e infraestrutura), 3) Diretoria Técnica: obras, 4) Diretoria Técnica: áreas de apoio à engenharia (planejamento, custos, suprimentos, orçamentos, projetos, assistência técnica).

Apesar de o modelo de atuação do RH estar trazendo resultados para a empresa, ainda há diversas melhorias a serem implantadas. Como a introdução de políticas, práticas e estratégias voltadas para as pessoas (plano de remuneração, carreira e retenção) precisam estar integradas com a estratégia da organização para que continuamente a empresa tenha profissionais capacitados e motivados para o trabalho (ORLICKAS, 2013).

Outro ponto, já em discussão, é a implantação de um sistema de gestão que permita, tanto o consultor como o gestor, consultar informações com rapidez e gerar análises que sejam

disponibilizadas aos gestores da empresa. Neste sentido, a tecnologia pode somar e contribuir para que as tarefas operacionais deixem de ser um empecilho enquanto o foco é voltado para um importante papel de apoio para as lideranças gerirem suas equipes.

Como ampliação do modelo de estuda a possibilidade de atuação em duplas, envolvendo o time de Administração de Pessoal, como suporte direto à estrutura de Consultoria Interna de RH. Atualmente, esta equipe já iniciou atuação mais próxima com as equipes, através do programa nominado “O RH vai até você”, com calendário de atendimento e aproximação das estruturas de negócio da empresa.

RH VAI ATÉ VOCÊ

CALENDÁRIO DE MAIO:

- Dia 11 | Doc Santana
- Dia 14 | Hom Nilo
- Dia 15 | ID Residences
- Dia 21 | VV Boulevard
- Dia 22 | Max Plaza
- Dia 23 | Cândido 58
- Dia 24 | Urbanizadora
- Dia 25 | VV Horizonte
 - Central de Documentos e Equipamentos
 - Linked Teresópolis
- Dia 28 | Bela Vista
 - Grand Park Lindóia
- Dia 29 | Supreme Central Parque
 - Ato
- Dia 30 | Sede
 - Supreme Higienópolis

AGENDE-SE E PARTICIPE.

melnick even
LIDER EM ALTO PREÇO NO RS

Figura 13 Calendário do Programa RH Vai Até Você.

Esse movimento tem permitido ao núcleo de Administração de Pessoal se experimentar no papel consultivo, saindo da posição, conhecidamente, mais passiva e reativa das demandas internas. Entendemos que a consolidação deste movimento e o desenvolvimento das pessoas deste núcleo da equipe, possibilitarão a ampliação do conceito e do modelo de Consultoria Interna de RH dentro da empresa.

CONCLUSÃO

Os Recursos Humanos alinhados às estratégias da empresa são cada vez mais essenciais para a organização, que busca aperfeiçoá-los para melhorar os resultados da empresa e assim alcançar seus objetivos. Saber trabalhar com o talento humano se tornou cada vez mais importante para a organização e primordial para evitar com que a concorrência ganhe o mercado e alcance o sucesso. Isso se dá, pois, o capital humano é considerado uma vantagem competitiva dentro das organizações, sendo, portanto, considerado assim devido ao fato de ser difícil de copiar como estratégias traçadas pela cúpula da empresa. Ele está inserido em relacionamentos informais, dotado de conhecimento tácito, além das formalidades.

A Consultoria Interna tem assumido papel importante nas organizações como prática de apoio à gestão e à agilidade das ações empresariais (GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009). Assim sendo, diversos autores relatam inúmeros impactos da mesma sobre as organizações, apontando os benefícios inegáveis de tal atividade, dentre eles destacam-se: redução de custos em atividades realizadas por consultores internos, respostas rápidas em problemas emergenciais, responsabilidade pessoal sobre o monitoramento e implementação das tarefas, e preparação dos profissionais para posições de liderança (ORLICKAS, 2013).

Na Melnick Even o setor de Recursos Humanos, através do modelo de Consultoria Interna vem se mostrando próximo do negócio, envolvido nas ações estratégicas da empresa, e acompanhando a performance das equipes, podendo assim apoiar a tomada de decisão, sugerir planos de ação e contribuir para o negócio.

Apesar das diversas conquistas realizadas pelo setor de RH, ainda se faz necessário o investimento em sistema de gestão integrado, estruturação de políticas de carreiras, ampla disseminação do acompanhamento de performance.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTON, D. M.; MANCIA, L. T.; BORBA, P. M. O papel do consultor interno de recursos humanos. In: XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

ARMSTRONG, M. Handbook of strategic human resource management, 5th edition, KoganPage, 2011.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, M.; TOSTA, K. C. B. T. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 151-176, 2009.

LEITE, L. A. M. C. *et al.* *Consultoria em gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LIMA, C.L.; FISCHER, A.L. 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*, vol. 9, núm. 3, 2016, pp. 391-407. Universidade Federal de Santa Maria.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ORLICKAS, E. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, benchmarking, cases, indicadores*. 11. ed. São Paulo: Danielli Editores, 2013.

PURCELL, J. Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. In *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 26-41, 1999.

SILVA, D. R. As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 2, n. 2, p. 169-185, set. 2013.

SILVEIRA, V. N. S.; MAESTRO FILHO, A. D. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. *Revista Pretexto*, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Revista Pretexto*, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Diana Barros Bessil

Graduada em Tecnólogo de Recursos Humanos em 2012 pelo SENAC/RS e pós-graduada em Administração de Empresas pela FGV. Trabalha na organização desde 2014 atuando como Analista de RH generalista.

Laura Tomasini Potrich

Psicóloga, graduada pela PUCRS em 2012. Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela FGV/RS, formação em Dinâmica de Grupos (SBDG). Trabalha na organização desde 2012, como generalista e consultora interna.

Sabrina Rocha Blauth

Psicóloga, graduada pela PUCRS em 2001. Pós-graduada em Liderança de Negócios e Pessoas pela ESPM. Atuando na área de Recursos Humanos desde 2000. Atualmente é Gerente de RH da Melnick Even.

Vania Colombo

Pós-Graduada Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, pela FGV/RS, graduada em Física (PUCRS), formação em Dinâmica dos Grupos (SBDG), atuando na área de Recursos Humanos a mais 20 anos.