

Top Ser Humano ABRH 2025

# Consolidação da Consultoria Interna em Gente e Gestão de Pessoas do Hospital Moinhos de Vento



HOSPITAL  
MOINHOS DE VENTO

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Responsável pelo projeto:  
Katherine Saibel



## Índice

- 1** Introdução
- 2** Desenvolvimento
- 5** Implementação da Consultoria  
Interna de Gente e Gestão
- 12** Resultados
- 17** Análise dos Resultados
- 18** Conclusão
- 19** Bibliografia

# SINOPSE

Com o propósito de cuidar de pessoas e o objetivo estratégico de ser a melhor instituição de saúde do Brasil até 2029, o Hospital Moinhos de Vento conta com mais de 4 mil colaboradores atuando com excelência em assistência, pesquisa e educação.

Em 2009, com a chegada de um novo CEO e o início de uma transformação organizacional profunda, a instituição iniciou uma jornada de alinhamento entre estratégia de negócios e gestão de pessoas, reconhecendo que resultados sustentáveis só seriam possíveis com líderes mais bem preparados e áreas mais integradas.

Neste contexto, nasceu a Consultoria Interna de Gente e Gestão, baseada no modelo de Human Resources Business Partner (HRBP), com o objetivo de conectar, de forma estruturada e estratégica, a liderança da instituição às práticas e políticas de gestão de pessoas. Desde então, o modelo evoluiu para se tornar um pilar essencial na governança da gestão de talentos do hospital.

Atualmente, a Consultoria Interna apoia diretamente mais de 200 líderes em temas-chave como planejamento de força de trabalho, atração, desenvolvimento, performance e engajamento dos colaboradores. Essa proximidade permite decisões mais qualificadas, alinhadas às necessidades reais das áreas e aos direcionadores estratégicos institucionais.

Mais do que um suporte operacional, os consultores se consolidaram como agentes de transformação e influenciadores culturais. Seu papel vai além da gestão de processos – eles atuam como articuladores da estratégia de gente, promotores do bem-estar no trabalho e guardiões dos valores organizacionais.

Este case apresenta os marcos dessa trajetória, os desafios enfrentados, os aprendizados e, principalmente, os impactos gerados na maturidade da liderança e na conexão entre as pessoas e os objetivos do negócio.

Mais informações sobre este trabalho você poderá obter pelo e-mail [treinamento.desenvolvimento@hmv.org.br](mailto:treinamento.desenvolvimento@hmv.org.br)

# INTRODUÇÃO

Fundado em 1927, o Hospital Moinhos de Vento foi idealizado por imigrantes alemães com o propósito de cuidar das pessoas, sem distinção de credo, etnia ou situação social. A base sólida em qualidade e segurança, integrando pesquisa e educação de excelência, fez a Instituição ser reconhecida como uma das melhores do mundo e estar entre as quatro melhores do Brasil, segundo ranking *World's Best Hospitals 2025*, divulgado pela revista Newsweek.

Ao longo de décadas, essa trajetória de sucesso foi impulsionada por pessoas em constante evolução, um investimento intenso na captação e na formação dos melhores profissionais e na busca pela inovação para oferecer medicina e assistência de excelência. Um dos marcos da Instituição teve início em 2009, com a chegada de um novo CEO que impulsionou uma série de transformações na gestão institucional. Entre as mudanças, estava a percepção de que o modelo tradicional de gente e gestão precisava ser reestruturado a fim de tornar a gestão de pessoas mais estratégica e integrada ao negócio, apoiando as equipes na performance e nos resultados. Tradicionalmente, o setor da saúde tem dificuldade em reter profissionais, o que torna ainda mais relevante para o hospital ter uma consultoria interna com um planejamento estruturado, direcionado aos objetivos estratégicos e amparado em dados para dar suporte à atuação das lideranças. Relatório mais recente da Associação Nacional de Hospitais Privados do Brasil (ANAHP) cita que, no que diz respeito às instituições associadas, “indicadores demonstram rotatividade e afastamento altos, aliados a uma retenção de colaboradores em queda” (ANAHP, 2025, p. 157).

Uma das alternativas de enfrentamento cada vez mais discutidas é a estruturação de times de *Human Resources Business Partners (HRBP)*, também conhecidos no Brasil como *consultores internos*. A estruturação da área de consultoria interna consolidou-se na década de 1990 como resposta competitiva às demandas geradas pelas mudanças econômicas, sociais e políticas (Lima e Fischer, 2016). O cargo surgiu com o objetivo de conectar a área de gestão de pessoas à área de negócios. “Um

de seus principais propósitos consiste em ajudar todas as unidades de negócio a alcançarem seus objetivos e, a partir de uma visão estratégica, gerir o desenvolvimento das competências dos colaboradores” (Villarroel e Troilo, 2021, p. 3)<sup>1</sup>.

Entre os objetivos estratégicos do Hospital Moinhos de Vento está tornar-se a melhor instituição de saúde do Brasil até 2029. A estruturação do modelo de Consultoria Interna de Gente e Gestão, subscrita ao setor de Treinamento e Desenvolvimento, passou a ser vista como forma de profissionalizar fluxos internos, reduzir burocracias e capacitar líderes para tomarem decisões de gestão de pessoas baseados em dados. O modelo consolidou-se como referência – consultores passaram a atuar de forma proativa junto aos gestores em temas como contratações, promoções, desligamentos e bem-estar dos colaboradores.

## DESENVOLVIMENTO

O Hospital Moinhos de Vento tem como meta, dentro de seu plano estratégico 2022-2026, tornar-se a melhor instituição de saúde do Brasil até 2029. No centro do Mapa Estratégico está o propósito: cuidar das pessoas, integrando saúde, pesquisa e educação. A partir dele, desdobram-se cinco objetivos estratégicos, os quais contam com projetos que irão impulsionar a transformação do Hospital Moinhos de Vento para os próximos anos. *(Confira o mapa completo no anexo)*

Em destaque, a frase “Pessoas Movendo Sonhos” declara o reconhecimento das pessoas como a base do negócio: todos juntos contribuindo com um mesmo propósito. Inicialmente composta por dois consultores, a Consultoria Interna de Gente e Gestão passou a se estruturar e, atualmente, a equipe é composta por quatro consultores e uma coordenadora, ampliando o acompanhamento, o desenvolvimento e o suporte às lideranças da instituição. “A adoção do modelo de parceria estratégica tende a elevar o valor agregado pelo RH à organização, especialmente quando há clareza de papéis e corresponsabilidade” (Botter, Rosa e Lima, 2018, p. 36).

---

<sup>1</sup> Uno de sus principales propósitos consiste en ayudar a que todas las unidades de negocio logren sus objetivos y, desde una visión estratégica, gestionar el desarrollo de las competencias de los colaboradores, no original em espanhol.

Em vez de responder a estímulos ou crises, *business partners* produzem estímulos positivos, em acordo com os objetivos da organização. “Ter uma visão do contexto do negócio, capacitar os gestores, alinhar comportamentos individuais a estratégia da organização e com práticas de Gestão de Pessoas é no que os *business partner* devem atuar (Rodrigues, 2015, p. 13).

Em revisão de diversos estudos sobre *business partners*, Botter, Rosa e Lima (2018) destacam que os próprios gestores da área consideram a carência de competências a principal razão do não cumprimento dos objetivos do CEO. Nesse sentido, há uma corresponsabilidade entre consultores internos e os responsáveis pelo negócio, uma vez que “a responsabilidade primária pela estratégia de pessoas permanece aos executivos de primeira linha, contudo, mediante o papel de parceiro estratégico de negócios atribuído à ARH [área de recursos humanos]” (Botter, Rosa e Lima, 2018, p. 29). O foco dos consultores é em desenvolver líderes e apoiar decisões estratégicas de gestão de pessoas.

## JUSTIFICATIVA

Pesquisas da consultoria global Great Place To Work (GPTW) anualmente apontam temas que, consistentemente, repetem-se como prioridade para a gestão de pessoas no mercado como um todo. O estudo mais recente, de 2024, por exemplo, listou desenvolvimento/capacitação de liderança como a maior prioridade – seguido de cultura organizacional, engajamento de pessoas, comunicação interna, saúde mental e experiência do colaborador. Na área de tendências de desenvolvimento de pessoas, a GPTW identificou que entrevistados apontaram a necessidade do desenvolvimento de soft skills – habilidades sociocomportamentais – como a principal tendência para 2024.

O aumento da complexidade organizacional, a necessidade de decisões mais embasadas em dados e assertivas na gestão de pessoas, além da falta de instrumentos estruturados para *onboarding*, *offboarding* e promoções podem prejudicar a capacidade de uma instituição de atuar alinhada a seus objetivos estratégicos. O pa-

pel do *business partner*, portanto, deixa de ser opcional e passa a ser uma exigência de empresas adaptadas a um mundo globalizado e hiperconectado. A atuação desse tipo de profissional “envolve a representatividade dos interesses dos empregados e as implicações de mudanças; a definição dos requisitos para o alcance de metas mediante a seleção e implementação de práticas apropriadas estrategicamente” (Lima e Fischer, 2016, p. 396).

Com base em tal contexto, o Hospital Moinhos de Vento entendeu que deveria alocar um time especificamente para acompanhar e qualificar gestores em seu trabalho de liderança, sendo um aliado no atingimento dos objetivos estratégicos da Instituição.

#### **OBJETIVO GERAL DA CONSULTORIA INTERNA DE GENTE E GESTÃO:**

*Promover o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais (negócio), oferecendo suporte consultivo aos líderes e contribuindo para melhoria do desempenho individual e coletivo dos colaboradores.*

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Apoiar gestores na tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas (movimentações internas, desenvolvimento de talentos, clima organizacional, desligamentos, entre outros).
2. Diagnosticar necessidades das áreas por meio de indicadores de Gente e Gestão.
3. Desenvolver e implementar soluções de Gente e Gestão, como Programas de capacitação, Planos de sucessão, Avaliações de desempenho e Ações de engajamento.
4. Atuar como facilitador da comunicação entre os gestores e a área de Recursos Humanos

### **PÚBLICO-ALVO**

- Cerca de 200 líderes do Hospital Moinhos de Vento, entre superintendentes, coordenadores, gerentes, supervisores e gestores de equipes.
- Aproximadamente 4.500 colaboradores impactados indiretamente pela mudança de cultura organizacional e profissionalização dos fluxos de gestão de pessoas.

## **IMPLEMENTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA DE GENTE E GESTÃO**

Os consultores internos de Gente e Gestão atuam em diversas frentes, com foco em desenvolvimento de líderes e suporte desde a contratação, o desenvolvimento, até o desligamento de colaboradores do hospital. A área passou por uma evolução e consolidação ao longo dos anos, com conquista de credibilidade junto a líderes, redirecionamento de esforços e entrada de novas ferramentas, dados e métricas para possibilitar decisões guiadas por dados. Consultores internos fazem parte do negócio a partir da perspectiva de Njemanze (2016), segundo a qual tais profissionais devem ter amplo conhecimento do negócio, o que os converte em sócios-chave para entender a estratégia e levá-la à prática. Diversos processos foram remodelados ou criados após o estabelecimento e consolidação da consultoria interna.

## OS PILARES DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR INTERNO DE GENTE E GESTÃO:



A evolução da Consultoria Interna de Gente e Gestão, de 2009 até 2024, envolve uma mudança de atuação: de área reativa, que respondia a demandas de gestores, passou a tornar-se ativa, com reuniões quinzenais junto a líderes, de modo a efetuar a conexão entre os valores do negócio e a gestão de pessoas. Se, anos atrás, consultores eram chamados apenas na contratação ou desligamento de um colaborador, hoje passam a atuar desde o início do processo seletivo e antes do *offboarding*, na tentativa de resgatar o colaborador.

### PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR INTERNO DO HVM

- Capacidade de relacionamento e influência: sabe ouvir e escutar, entender demandar e influenciar sem imposição, atuando como mentor.
- Conhecimento técnico em gestão de pessoas: domina práticas como gestão de desempenho, desenvolvimento de lideranças, engajamento, cultura etc.
- Orientação por dados: analisa indicadores de RH e sabe transformar estatísticas em insights).

Os consultores estão atuando focados em líderes das oito grandes áreas de negócio do hospital: Executiva, Médica, Assistencial e Educação, Financeira, Operações, Responsabilidade Social e Gestão de Riscos, Estratégia e Mercado, Administrativa. O papel de cada consultor é essencialmente multidisciplinar, exigindo uma atuação estratégica, sendo elo da área de Gente e Gestão com lideranças das diversas áreas da organização. Atuam como facilitadores e influenciadores, alinhando as necessidades do negócio para entregar soluções que gerem valor e impacto real nos resultados da instituição.

### ESTREITAMENTO DA RELAÇÃO COM LÍDERES

A revisão do papel de consultor interno teve início com um movimento intencional de aproximação dos clientes internos, quando passaram a atuar fisicamente dentro das áreas, compartilhando o dia a dia com as lideranças e as equipes. Além disso, a descrição de cargos do consultor foi totalmente revisada. Estar presente fisicamente permitiu uma maior escuta ativa, maior entendimento dos desafios operacionais e um relacionamento de maior confiança com os líderes. O consultor não faz gestão de equipe, mas fornece subsídios para o líder efetuar uma melhor gestão de pessoas.

Consultores mantêm reuniões quinzenais com gestores para discutir gestão de colaboradores, indicadores de desempenho, reforço de políticas internas do hospital, obstáculos a serem enfrentados, talentos a serem desenvolvidos e projetos maiores conduzidos pelos *business partners*.

Com o reposicionamento dos consultores, houve um trabalho de comunicação interna para permitir que lideranças reconhecessem a importância do papel da nova área. A atuação trouxe resultados, e a área cresceu – hoje, são quatro consultores e uma coordenadora. Uma série de fluxos foram otimizados, com profissionalização de processos de modo a uniformizar modos de trabalho e gerar dados para gestores. Foi desenvolvida uma capacitação feita regularmente junto aos líderes para a Jornada do Colaborador, que envolve todo o processo de vivência do colaborador dentro do Hospital Moinhos de Vento.

## A EVOLUÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA NO HOSPITAL MOINHOS DE VENTO



### EXEMPLOS DE AÇÕES REALIZADAS:

#### PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

Diante da ausência de um processo formalizado para análise de méritos, promoções e solicitações de aumento de quadro, o time de consultores identificou a necessidade de criar um fluxo padronizado que promovesse mais agilidade, transparência e alinhamento entre as áreas-clientes e a área de Remuneração, que passava por um momento de reestruturação.

A proposta surgiu da consultoria interna, que desenvolveu formulários específicos com critérios claros, permitindo uma análise mais estruturada e embasada. Com isso, a atuação tornou-se mais estratégica, com trabalho mais ativo ao lado de gestores para discussões e validações de casos, avaliando o alinhamento dos colaboradores aos critérios de mérito e promoção, bem como apoiando no desenho de equipes conforme as necessidades de negócio. Diversas áreas foram impactadas, como as de Gerência de Infraestrutura, Central de Contas do Paciente, Comercial, Gerência de Tecnologia da Informação e Financeira. Essa iniciativa não apenas otimizou o processo decisório, mas fortaleceu a governança e consolidou o papel da consultoria interna como parceira estratégica das lideranças.

## DECISÕES GUIADAS POR DADOS

A consultoria interna estabeleceu com mais força uma cultura de acompanhamento de indicadores estratégicos para decisões guiadas por dados. Com base nos dados, os Consultores apoiam os líderes a construir uma cultura organizacional mais analítica, que subsidia a tomada de decisão baseada em evidências, como revisões de equipe, planos de desenvolvimento e intervenções específicas. Sistemáticamente são realizadas reuniões mensais de performance, em que se discutem os principais resultados e planos de ação.

## RESGATE E ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento é uma etapa importante para compreender a experiência do colaborador durante sua jornada na instituição. Pensando nisso, a consultoria interna implementou esse processo, tornando-o mais humanizado, com fluxo que permite a análise crítica e a geração de dados estratégicos.

Nos casos de desligamentos por iniciativa do hospital, a consultoria interna passou a atuar de forma preventiva, por meio de um fluxo que permite a escuta ativa antes da efetivação da saída. Esse momento é fundamental para compreender os reais motivos do desligamento e, quando possível, construir planos de ação de resgate junto à liderança para reverter a decisão, evitando a perda de talentos e reforçando o compromisso com a gestão.

O novo modelo passou a priorizar um ambiente acolhedor, conduzido por profissionais preparados, com o objetivo de transformar relatos em dados relevantes para a gestão. As informações coletadas são integradas ao BI institucional e têm subsidiado projetos voltados à retenção de talentos, engajamento e melhoria do clima organizacional, tornando o *offboarding* uma etapa-chave na gestão do ciclo de vida dos colaboradores.

## MIGRAÇÃO PARA SISTEMA DIGITAL

A Consultoria Interna de Gente e Gestão identificou a necessidade de transformação de processos manuais e frágeis da gestão de pessoas, que geravam retraba-

lhos aos gestores e equipe de Gente e Gestão, como perda de prazos, dificuldade no acompanhamento do histórico e segurança da informação. Diante desse cenário, os consultores atuaram como agentes de mudança, como forma de aumentar a eficiência, garantir a conformidade e a melhoria na gestão da equipe.

Foi realizada a migração de processos baseados em meio físico para um sistema digital e único, de acesso por todos os gestores, incluídos no sistema Painel de Gestão, a fim de aumentar a eficiência, viabilizar o acompanhamento do desempenho de cada indivíduo, agilizando o processo de validação e de aprovação.

As melhorias mais significativas estão ligadas à avaliação dos colaboradores no período de 60 e 90 dias, que é um dos exemplos de processo automatizado, tornando a ferramenta mais efetiva para gestão. Outro exemplo é o fluxo de aprovação e validação do desligamento, que traz maior segurança e sigilo, antes fragilizados pelo papel.

## COACHING E MENTORIA

Os consultores internos atuam como facilitadores no desenvolvimento das lideranças, assumindo o papel de **coaches** em demandas específicas, com foco em estimular a reflexão, o autoconhecimento e a construção de soluções a partir da escuta ativa e do diálogo estruturado. Complementando esse papel, também exercem a **mentoria**, compartilhando experiências e oferecendo direcionamentos práticos que apoiam os gestores em seus desafios cotidianos. Por meio de acompanhamentos constantes, promovem espaços de *feedback*, alinhamento e fortalecimento da cultura de gestão. Essa atuação integrada fortalece a autonomia dos líderes e contribui diretamente para o avanço da maturidade da liderança na instituição.

## ASSESSMENTS LIDERANÇAS

Para identificar talentos e fortalecer a sucessão, consultores atuaram em parceria com a gerência do projeto para desenvolver um trabalho de *assessment* para toda a liderança – incluindo superintendência, gerentes, coordenadores e supervisores. Os resultados trouxeram clareza sobre o perfil de cada gestor, validaram

percepções existentes e apoiaram consultores internos nas conversas de feedback e desenvolvimento.

### **CUIDANDO DE QUEM CUIDA**

A consultoria criou grupos de trabalho focados na retenção e saúde mental de colaboradores em áreas críticas do hospital, com atuação focada junto às lideranças. Um projeto em parceria com a Pastoral é focado no acompanhamento de colaboradores que vivenciam situações de luto, o que inclui envio de homenagem ao velório do ente querido e mesmo convite para celebração de missa de sétimo dia dentro do hospital. Outra frente, durante a enchente de maio de 2024 no Rio Grande do Sul, envolveu a estruturação de um QG para auxiliar colaboradores durante o período de calamidade. Consultores atuaram como elo entre lideranças e colaboradores para organizar ônibus que levavam colaboradores de casa ao trabalho, capacitar gestores em protocolos de segurança e eficácia, organizar acomodações no hospital ofertadas a quem tinha dificuldade em acessar a residência, oferecer sessões de suporte social e psicológico focadas na saúde mental e bem-estar, entre outros serviços.

### **PROJETO TALENTOS**

Consultores internos foram parceiros no desenvolvimento de um projeto de identificação de talentos dentro do Moinhos de Vento, com base em critérios como desempenho, resultados, potencial de crescimento e alinhamento aos valores organizacionais. O principal objetivo foi mapear colaboradores com alto potencial e pensar em ações de retenção e valorização. A construção foi feita com os gestores, e o projeto vem ganhando maturidade – avança para cargos mais estratégicos e apoia decisões de desenvolvimento, sucessão e movimentação interna.

### **ORÇAMENTO E RECURSOS HUMANOS**

A Consultoria Interna de Gente e Gestão no Moinhos de Vento passou de dois consultores em 2009 para, em 2024, um time de quatro consultores e uma coordenadora. O orçamento financeiro é de R\$ 1 milhão anuais com a equipe.

# RESULTADOS

Em 15 anos (2009 - 2025), a Consultoria Interna de Gente e Gestão impactou positivamente em indicadores como retenção de líderes, crescimento de promoções internas e a aderência às políticas de Gente e Gestão. Os consultores passaram a ser reconhecidos por líderes como figuras estratégicas ao longo da jornada do colaborador, impactando direta ou indiretamente no seguintes indicadores:

## REDUÇÃO DA TAXA DE DESLIGAMENTOS

Enquanto a taxa de desligamentos sem aumento de quadro e CTR determinado em hospitais da ANAHP foi de 23,05% em 2024 (ANAHP, 2025, p. 159), no Moinhos de Vento foi de 18,35%.

## VALORIZAÇÃO REMUNERATÓRIA

Houve, também, aumentos salariais após estudo da consultoria e constatação de que reajuste salarial era uma demanda de colaboradores. Veja no infográfico a seguir:

## VALOR TOTAL EM REAJUSTES POR ANO INVESTIDOS PELO HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

### Dados 2023

Méritos e Promoções em 2023:

 R\$ **401.526**  
(custo com encargos inserido)

 **196** Colaboradores →  **41** Méritos +  **155** Promoções

## Dados 2024

### Méritos e Promoções em 2024:



## REDUÇÃO DE HORAS EXTRAS

Para atender a uma exigência legal e promover mais qualidade de vida aos colaboradores, a área de Gente e Gestão e consultoria interna conduziram, juntamente com a área de Gestão de Pessoal, uma ação focada na redução das horas extras. O objetivo foi atuar nos principais pontos que geravam sobrecarga e cansaço nas equipes e atender as demandas da legislação.

A consultoria interna teve papel estratégico na avaliação dos cenários, interpretação do projeto junto às lideranças e acompanhamento dos resultados. A ação resultou não apenas na melhora da organização do trabalho, mas também na redução de custos com horas extras, superando R\$ 2 milhões em economia em 2024, o que contribuiu para uma gestão mais eficiente dos recursos.

## ENTRE OS IMPACTOS E BENEFÍCIOS DA CONSULTORIA INTERNA DE GENTE E GESTÃO, ESTÃO:

- Cultura organizacional fortalecida.
- Tomadas de decisão por líderes baseadas em dados.
- Decisões mais alinhadas ao negócio.
- Redução de burocracias desnecessárias.
- Melhoria na experiência do colaborador ao longo da jornada.
- Consolidação do consultor como parceiro estratégico do líder.

## DEPOIMENTOS DE LÍDERES DA INSTITUIÇÃO

*“Os consultores internos da área de Gente e Gestão atuam como elo entre as áreas afins e a gestão de pessoas, encurtando caminhos e promovendo maior agilidade nos processos.”*

### **Vania Rohsig, Superintendente de Assistência e Educação**

*Tenho uma opinião muito positiva sobre o trabalho dos consultores internos de Gente e Gestão na nossa área. A atuação deles tem sido fundamental para fortalecer a integração entre as equipes, apoiar os líderes nos desafios cotidianos e promover um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. A escuta atenta, a presença próxima e o olhar estratégico contribuem diretamente para o desenvolvimento das pessoas e para a construção de soluções alinhadas às necessidades reais do time. É nítido o impacto positivo que esse suporte tem gerado no nosso clima organizacional e na valorização dos profissionais.*

### **Sidiclei Machado Carvalho, gerente de Enfermagem**

*O papel do consultor nas áreas ambulatoriais é fundamental para o fortalecimento da gestão de pessoas e o bom funcionamento das equipes. Sua atuação proporciona suporte direto na condução de temas relacionados ao perfil profissional, comportamento, postura e demais situações adversas que envolvem os times de trabalho. Além disso, o consultor colabora ativamente no desenvolvimento de dinâmicas e projetos com foco nas pessoas e clima da área, de forma integrada e compartilhada com os gestores. Esse apoio estratégico contribui para ampliar a visão do gestor imediato, oferecendo orientação e aconselhamento para a tomada de decisões mais assertivas e alinhadas às diretrizes institucionais. Ter essa retaguarda na gestão de pessoas é essencial para promover ambientes saudáveis, fortalecer a cultura organizacional e garantir o desenvolvimento contínuo das equipes.*

### **Belisa Marin Alves, coordenadora assistencial das unidades Ambulatoriais Endoscopia, Cardiologia e Diálise**

## AVALIAÇÃO

A atuação dos Consultores é avaliada por meio de indicadores quantitativos e qualitativos que refletem sua contribuição estratégica para o desenvolvimento das lideranças, a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da cultura institucional.

## SATISFAÇÃO DAS LIDERANÇAS PARCEIRAS

Consultores recebem *feedback* contínuo dos gestores das áreas atendidas para mensurar a percepção de valor de sua atuação, com foco em aspectos como parceria estratégica, capacidade de escuta, orientação para resultados e apoio na gestão de pessoas.

## ANÁLISE SISTEMÁTICA DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DE CADA CONSULTOR

Com o objetivo de assegurar a efetividade da atuação dos consultores internos, realizamos a cada dois anos e meio uma análise crítica e sistemática do alinhamento entre o perfil de cada consultor e as áreas sob sua responsabilidade. Tal processo visa a identificar oportunidades de melhoria na distribuição das áreas, considerando competências técnicas, habilidades interpessoais, estilo de atuação e as demandas específicas de cada unidade.

## CANAIS DE COMUNICAÇÃO COMO TERMÔMETRO DE CLIMA E GESTÃO

Há canais de comunicação entre consultores e áreas, como rodas de conversa, escutas direcionadas e atendimentos personalizados, que funcionam como sensores da qualidade da gestão de pessoas, da saúde emocional das equipes e do ambiente de trabalho. Os relatos fornecem dados qualitativos valiosos para atuação preventiva e direcionada dos Consultores. Além disso, há canais de comunicação institucionais como o *Fale com Gente e Gestão* e o *Comitê de Ética*, nos quais os colaboradores podem se manifestar de forma confidencial ou não.

## INDICADORES DE DESEMPENHO DAS ÁREAS ATENDIDAS

Houve uma evolução positiva no indicador de retenção de colaboradores com 24 meses de casa: de 56,5% em 2023 para 60% em 2024, o que representa um crescimento de 3,5% no comparativo anual.

Esse avanço reforça que os profissionais do Hospital Moinhos de Vento têm permanecido por mais tempo na instituição, o que pode estar diretamente relacionado aos esforços de engajamento, desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional.

## ENTREGA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Projetos desenvolvidos pela consultoria têm tornado colaboradores cada vez mais alinhados à estratégia da instituição e conectados com os desafios reais das áreas. Cada entrega reforça o papel de consultores como parceiros ativos na construção de um ambiente organizacional mais saudável, humano e focado no desenvolvimento das equipes e lideranças. Tais projetos fazem parte das entregas dos consultores, muitos concluídos e trazendo os seus resultados e outros em fase de expansão e conclusão.

## AS INICIATIVAS DE MAIOR IMPACTO, COM REFLEXO DIRETO NO CLIMA E NA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR, INCLUEM:

- Reestruturação do processo de *offboarding*
- Informatização e criação de dashboards com dados para tomada de decisão
- Projeto de saúde mental
- Formação de líderes com foco na jornada do colaborador
- Programa de estágio
- Fortalecimento do programa trainee Projeto de tutores
- Criação do manual de procedimentos, processos e políticas de Gente e Gestão
- Projetos de diversidade e inclusão
- Projeto de evolução cultural
- Projeto de redução de horas extras

- Projeto de retenção de talentos
- Projeto Escola de Carreira Técnica
- Projeto de Mentoria da Enfermagem

Essas entregas refletem o compromisso com uma cultura mais estratégica, empática e voltada ao protagonismo das pessoas em todos os níveis da organização.

## CONTINUIDADE

O modelo de consultoria é institucionalizado e integrado ao planejamento estratégico da organização. A expansão da equipe acompanha o crescimento do hospital, com previsão de novos projetos e aumento da cobertura de atendimento.

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

A implementação da Consultoria Interna de Gente e Gestão no Hospital Moinhos de Vento consolidou-se como um marco na transformação da cultura organizacional da instituição. A cada ano, a estrutura dos *business partners* ganha maior relevância e modifica a cultura organizacional e a liderança de gestores da instituição com base em escuta qualificada e apoio no desenvolvimento de competências.

Os consultores também contribuíram para a profissionalização da gestão de pessoas, com entregas estruturadas que orientam a tomada de decisão por meio de dados, além do alinhamento às melhores práticas de mercado, desenvolvimento e *offboarding*. Esse conjunto de ações consolida um histórico sólido de avanços na cultura de gestão e no cuidado com as pessoas da instituição.

# CONCLUSÃO

A consolidação da Consultoria Interna de Gente e Gestão no Hospital Moinhos de Vento agregou significativamente a maneira como a gestão de pessoas é praticada na instituição. Sabe-se que líderes são peças-chave na disseminação dos valores do hospital como a busca pela excelência, a gentileza e a colaboração, sempre com o propósito maior de cuidar de pessoas.

Os consultores internos assumiram um papel de protagonismo na qualificação das lideranças e no suporte à tomada de decisão em temas essenciais como contratação, desenvolvimento, desligamento e fortalecimento da cultura organizacional. A área deixou de ser apenas operacional e reativa para atuar de forma estratégica e integrada, atuando, por exemplo, com uma área de people analytics, em parceria com área de Gestão de Pessoal, para impulsionar o desenvolvimento de líderes, a retenção de talentos e a melhoria contínua dos processos e políticas de gente e gestão.

Este case evidencia como a sinergia e a proximidade entre consultoria e liderança de forma estratégica pode gerar valor real, consistente e sustentável. Com esse projeto, o Hospital Moinhos de Vento reafirma seu compromisso com o desenvolvimento de pessoas como um dos pilares da excelência assistencial, promovendo ações que cuidam de quem cuida, em total alinhamento com os valores institucionais e os princípios estratégicos e humanizados, centralizando as pessoas como foco principal da nossa atuação.

# BIBLIOGRAFIA

BOTTER, J; ROSA, D; LIMA, L. **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.** *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 28–41, set./dez. 2018. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/441/pdf>. Acesso em: 14 maio 2025

GREAT PLACE TO WORK. **Relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2024.** São Paulo: GPTW, 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/relatorio-tendencias-gestao-de-pessoas-2024/>. Acesso em: 10 maio 2025.

LIMA, L; FISCHER, A. **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 UFSM*, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391–407, jul./set. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6703/pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.

NJEMANZE, I. (2016). **What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice?** Cornell University. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/101>

RODRIGUES, Dafne Gabriela de Aquino. **A ação do business partner da organização.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

VILLARROEL, T; TROILO, F. **Incorporación del rol de Human Resources Business Partner (HRBP) en una de las principales distribuidoras de gas en Argentina.**

Serie Documentos de Trabajo, No. 786, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires, 2021.

#### **INFORMAÇÕES DA AUTORIA:**

**Katherine Saibel:** Graduada em Psicologia pela ULBRA, Especialista em Gestão de Pessoas pela ESPM, MBA Executivo FGV. No Hospital Moinhos de Vento, desde 2010 ocupa o cargo de Gerente de Desenvolvimento Humano.