

TOP SER HUMANO
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
Modelagem Excelência Organizacional

STARA S.A. – INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

De RH Operacional a Parceiro Estratégico:

A Transformação na Gestão de Pessoas na Stara

Elaboradores:

Andriéli Bertó

Bárbara Elisa Flamant Pereira

TOP SER HUMANO.....	
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO.....	
SINOPSE.....	
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos do Case.....	2
Objetivos Específicos.....	2
• Descentralizar decisões relacionadas à gestão de pessoas;.....	2
2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL E A NECESSIDADE DO NEGÓCIO.....	3
2.1 Mapeamento e diagnóstico das necessidades.....	3
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
4. IMPLEMENTAÇÃO DA MODELAGEM BUSINESS PARTNER.....	7
4.1 Desenvolvimento das Business Partners.....	7
4.2 Estruturação da Nova Arquitetura de RH.....	9
5. TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS.....	11
5.1 Políticas de Gestão de Pessoas.....	11
5.2 Desenvolvimento de Lideranças e Carreira.....	11
5.4 Recursos Aplicados na Implantação.....	12
6. RESULTADOS E IMPACTOS PERCEBIDOS.....	13
6.1 Indicadores de Engajamento da Liderança e o Diário do Supervisor.....	13
6.2 Impactos Qualitativos e a Percepção da Liderança.....	14
6.3 Percepção das Lideranças sobre o Modelo HRBP.....	15
6.4 Impactos na Cultura Organizacional.....	16
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
8. BIBLIOGRAFIA.....	18
9. INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS.....	20

SINOPSE

A Stara sempre acreditou que o crescimento sustentável de uma organização depende da capacidade de desenvolver pessoas na mesma velocidade em que desenvolve tecnologia. Entretanto, ao projetar os desafios previstos em seu Planejamento Estratégico 2030, surgiu uma reflexão inevitável: estaria o modelo tradicional de Recursos Humanos preparado para sustentar o próximo ciclo de crescimento da companhia?

Para responder a essa pergunta, a organização realizou um amplo diagnóstico envolvendo 71 lideranças. Os resultados revelaram um cenário comum a muitas empresas em expansão: decisões excessivamente centralizadas, lideranças dependentes do RH para conduzir temas de gestão de pessoas e processos que já não acompanhavam a complexidade e a velocidade exigidas pelo negócio.

Mais do que revisar estruturas ou redistribuir responsabilidades, a Stara assumiu o desafio de transformar a forma como liderança, pessoas e estratégia se conectavam no dia a dia da organização. A implantação da modelagem Business Partner deu origem a uma nova arquitetura de Recursos Humanos, incorporando seis Business Partners, estruturas especializadas de Centro de Excelência, Governança e Serviços Compartilhados, além da revisão de políticas corporativas e da criação de novos mecanismos de desenvolvimento e carreira.

Os resultados observados transcenderam alterações organizacionais formais. A iniciativa ampliou a proximidade entre RH e liderança, fortaleceu a autonomia dos gestores, impulsionou a governança de pessoas e contribuiu para a

consolidação de uma cultura mais participativa, corresponsável e orientada ao desenvolvimento. Mais do que implantar um novo modelo de RH, a Stara iniciou uma transformação cultural capaz de preparar suas lideranças para os desafios de uma organização que continua crescendo sem abrir mão de seus valores e de sua essência.

Vamos trocar experiências?

1. INTRODUÇÃO

Originária de imigrantes holandeses, os desafios sempre foram parte da história da Stara, que consolidou sua trajetória unindo pioneirismo tecnológico à premissa de que as pessoas estão no centro do negócio. Essa cultura exigiu que, ao projetar o Planejamento Estratégico para 2030, o RH avaliasse sua sustentação futura e transicionasse para uma dinâmica integrada à velocidade do mercado, iniciando o estreitamento com as áreas para fortalecer sua posição consultiva.

Como resposta aos desafios identificados durante a construção do Planejamento Estratégico para 2030, a organização definiu a implantação da modelagem Business Partner como uma das principais iniciativas de transformação da gestão de pessoas. A proposta buscava aproximar o RH das áreas de negócio, ampliar o protagonismo das lideranças e criar uma estrutura capaz de sustentar o crescimento organizacional por meio de práticas mais consultivas, descentralizadas e alinhadas às necessidades da companhia.

Para viabilizar essa transformação, o projeto foi estruturado em etapas complementares que contemplaram o diagnóstico organizacional das lideranças, a construção da nova arquitetura de Recursos Humanos, a formação da equipe de Business Partners, a implantação de mecanismos de governança e a revisão de práticas de gestão de pessoas. A partir dessas iniciativas, foram desenvolvidas ações voltadas à padronização de processos, fortalecimento da liderança, desenvolvimento de carreira e acompanhamento sistemático dos resultados obtidos.

Na literatura, o modelo de *Business Partner* desenvolve-se à medida que a área migra de uma atuação técnico-burocrática para uma vertente focada no desenvolvimento humano. Como marco inicial desse reposicionamento, o RH coordenou um diagnóstico organizacional com uma consultoria especializada entre março e maio

de 2024, envolvendo 71 lideranças. O estudo apontou a urgência de descentralizar decisões e qualificar o time interno para superar rotinas operacionais e consolidar a transformação.

Embora o novo modelo esteja em fase de consolidação, os impactos após 12 meses de implementação já demonstram avanços no protagonismo das chefias na ponta. A estrutura estabeleceu uma rotina de presença ativa do RH nas operações, permitindo reestruturar os processos internos e embasar as decisões em critérios técnicos. Para orientar a banca avaliadora, este relatório divide-se em sete capítulos que abrangem desde o diagnóstico técnico até as ações práticas e resultados percebidos.

1.1 Objetivos do Case

Objetivo Geral

Reestruturar a atuação do Recursos Humanos da Stara por meio da implantação da modelagem Business Partner, ampliando sua presença junto às lideranças e criando uma arquitetura de gestão de pessoas mais aderente ao crescimento projetado no Planejamento Estratégico para 2030.

Objetivos Específicos

- Descentralizar decisões relacionadas à gestão de pessoas;
- Estruturar políticas corporativas padronizadas;
- Organizar a atuação entre Business Partners, Centro de Excelência, Governança e Serviços de RH;
- Ampliar o suporte técnico às lideranças;
- Estabelecer bases para evolução dos indicadores e da governança de pessoas.

2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL E A NECESSIDADE DO NEGÓCIO

Fundada em Não-Me-Toque (RS), em 1960, a partir da trajetória de imigração da família Stapelbroek, a Stara consolidou-se como uma das maiores indústrias de máquinas agrícolas da América Latina. Mantendo a essência de empresa familiar próxima às pessoas, a organização possui mais de 3 mil colaboradores distribuídos entre as unidades representadas no anexo 1. (Anexo 1)

O projeto foi desenvolvido na matriz da Stara, localizada no município de Não-Me-Toque/RS, com desdobramentos nas unidades e filiais vinculadas à estrutura corporativa da companhia.

Essa distância geográfica entre as filiais torna necessária uma estrutura de Recursos Humanos bem organizada, buscando ampliar a consistência do suporte oferecido às lideranças e aos colaboradores, independentemente da unidade.

Público-alvo do case

O público-alvo direto do projeto compreendeu 243 lideranças da companhia, distribuídas entre supervisores, coordenadores, gerentes e posições de liderança vinculadas às áreas industriais, administrativas e corporativas da Stara. A modelagem também impactou indiretamente os demais colaboradores por meio da reorganização dos fluxos de gestão de pessoas e da ampliação do suporte gerencial realizado pelas Business Partners.

2.1 Mapeamento e diagnóstico das necessidades

O diagnóstico organizacional identificou uma percepção recorrente entre as lideranças de que grande parte do tempo destinado à gestão de pessoas ainda era consumida por

questões operacionais e processuais. Também foram observadas limitações relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à ausência de políticas estruturadas e à necessidade de maior suporte consultivo por parte da área de Recursos Humanos. Esses elementos reforçaram a necessidade de revisão do modelo de atuação vigente e serviram como base para a construção da modelagem HRBP.

No aspecto qualitativo, o mapeamento revelou que o modelo tradicional de RH, focado em fluxos centralizados e demandas administrativas, apresentava sinais de esgotamento frente ao forte crescimento da companhia. A análise indicou que o distanciamento histórico das operações, a falta de um padrão de funcionamento na ponta e o papel historicamente pouco educador da área reduziam a autonomia das chefias na tomada de decisão. Diante dessas evidências, o consultor Diego Alberton sintetizou o cenário em relatório técnico:

Pelas evidências do diagnóstico, falta um padrão de funcionamento de gestão de pessoas nas lideranças. A ausência de políticas robustas, restrições na definição da arquitetura organizacional, forte crescimento da companhia, distanciamento atual do RH e um papel pouco educador da área ao longo da história são as principais causas raízes deste cenário. A implantação da nova modelagem, certamente, irá minimizar este contexto, onde o Business Partner atuará como um facilitador e consultor interno, tendo como base as novas políticas a serem construídas (ALBERTON, 2024).

À época do diagnóstico organizacional, a estrutura de Recursos Humanos apresentava configuração predominantemente operacional e centralizada, com foco majoritário em rotinas administrativas e suporte transacional. A área ainda não possuía estrutura consultiva consolidada, tampouco mecanismos formais de governança, desenvolvimento organizacional ou atuação estratégica integrada ao negócio. (Anexo 2)

A evolução da modelagem também esteve acompanhada do fortalecimento institucional da área de Recursos Humanos, ampliando sua participação estratégica junto à alta liderança e sustentando a nova arquitetura organizacional proposta para a gestão de pessoas.

Também foram identificadas limitações relacionadas à ausência de mecanismos estruturados de acompanhamento gerencial e desenvolvimento das lideranças, cenário que dificultava a sustentação de práticas mais consistentes de gestão de pessoas nas diferentes áreas da companhia.

Apesar desses gargalos estruturais, o diagnóstico revelou um cenário cultural amplamente favorável para a transformação, visto que o entendimento sobre a urgência de mudança era unânime entre as lideranças. Pela ausência de resistências prévias ou forças contrárias, validou-se a transição para a modelagem de *Business Partner*, compreendendo que a sustentabilidade e a capacidade de desenvolvimento interno da Stara estavam diretamente ligadas a um RH ativo e consultivo.

Nesse contexto, a adoção do modelo Business Partner foi compreendida não apenas como uma alteração estrutural da área de Recursos Humanos, mas como um movimento estratégico voltado à sustentação do crescimento organizacional, desenvolvimento das lideranças e aproximação entre gestão de pessoas e operação. A necessidade de ampliar a capacidade consultiva do RH tornou-se fundamental diante do aumento da complexidade organizacional e das demandas relacionadas à gestão de equipes, sucessão e desenvolvimento interno.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alberton e Mancia (2024) definem o Business Partner como um modelo de gestão que aproxima Recursos Humanos e lideranças, fortalecendo a conexão entre pessoas, estratégia e negócio. Mais do que um cargo, trata-se de uma estrutura de atuação consultiva voltada ao desenvolvimento das lideranças, à tomada de decisão e à geração de valor organizacional.

A evolução dos modelos de gestão de pessoas exige a transição de um setor centralizado para uma estrutura descentralizada baseada na obra pioneira de Ulrich (2000). O autor conceitua que a eficácia do RH depende da quebra de uma atitude puramente operacional por meio da criação de papéis especializados que conectam diretamente as decisões de recursos humanos às metas financeiras do negócio. Com essa arquitetura, a área afasta-se da execução de rotinas e assume uma atuação orientada ao modelo Business Partner.

Na realidade das organizações nacionais, a migração do modelo puramente funcional para o Modelo de Consultoria Interna (MCI) impõe uma ruptura estrutural e exige uma qualificação diferenciada. Ao investigar a fundo a dinâmica e os desafios dessa transição, Alberton, Mancia e Borba (2009) consolidam a essência da atuação desse novo profissional nas empresas:

O Modelo de Consultoria Interna pressupõe uma lógica de funcionamento integrada por macro processos que interagem em suas informações, por uma estrutura que rompe com o modelo da departamentalização [...]. Cabe a esses profissionais, definidos como 'Consultores Internos', apoiarem a prática de gestão de pessoas na empresa, por meio de diagnósticos, interventions, aconselhamentos, orientações e suporte às lideranças para tomadas de decisão (ALBERTON; MANCIA; BORBA, 2009, p. 2).

Essa integração conceitual é validada pelas formulações de Chiavenato (2020), que discute a relevância de um RH focado no desenvolvimento do capital humano através de uma estrutura flexível. Essa descentralização transfere a responsabilidade da gestão de pessoas rotineira para os gestores, contando com o suporte técnico dos especialistas de Recursos Humanos para assegurar a perenidade organizacional e preparar a empresa frente aos desafios complexos do mercado.

Os elementos identificados durante o diagnóstico organizacional direcionaram a construção das principais frentes de transformação do RH, especialmente no que se

refere à descentralização das decisões, fortalecimento consultivo junto às lideranças, estruturação de políticas corporativas e ampliação da capacidade estratégica da área. A partir desse cenário, iniciou-se a implementação gradual da nova modelagem Business Partner na companhia.

Embora o modelo Business Partner tenha sido originalmente difundido por Ulrich, sua aplicação contemporânea evoluiu significativamente diante das transformações organizacionais dos últimos anos. Estudos recentes apontam que o papel do Business Partner ultrapassa a atuação consultiva tradicional, assumindo responsabilidade crescente na interpretação de dados, influência sobre decisões estratégicas, desenvolvimento de lideranças e fortalecimento da cultura organizacional (CIPD, 2023; SHRM, 2024).

Nesse contexto, o Business Partner passa a atuar como agente integrador entre estratégia, pessoas e resultados, contribuindo para que as decisões organizacionais considerem simultaneamente aspectos de desempenho, desenvolvimento humano e sustentabilidade do negócio. Essa evolução reforça a relevância do modelo em organizações que buscam maior agilidade, proximidade com as lideranças e alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia corporativa.

4. IMPLEMENTAÇÃO DA MODELAGEM BUSINESS PARTNER

A implementação da nova modelagem ocorreu de forma gradual e estruturada, envolvendo redefinição da arquitetura organizacional do RH, revisão de papéis, capacitação das equipes e aproximação das lideranças aos novos fluxos de gestão de pessoas.

4.1 Desenvolvimento das Business Partners

O marco inicial da transformação prática consistiu no reposicionamento dos profissionais que assumiriam o papel de consultores internos nas diversas frentes da organização. A composição do grupo equilibrou de forma estratégica a valorização interna e a busca por novas visões de mercado, consolidando-se por meio da promoção de quatro profissionais da própria empresa e da contratação de duas especialistas externas. Essa transição exigiu uma ruptura com o modelo mental processualista da equipe, preparando-a para se desvincular das rotinas burocráticas e focar em uma atuação de impacto.

A reestruturação da área de RH também envolveu o reposicionamento institucional da área na estrutura organizacional da companhia. Anteriormente vinculada à diretoria administrativa, a gestão de pessoas passou a responder diretamente à presidência da empresa, ampliando sua participação nas decisões organizacionais e ampliando a integração entre pessoas, liderança e negócio.

Além da redefinição hierárquica, a nova arquitetura ampliou a especialização técnica da área e estruturou frentes consultivas voltadas ao suporte das lideranças, governança organizacional e sustentação das políticas corporativas de gestão de pessoas.

A implantação da nova modelagem também foi acompanhada da ampliação estrutural da equipe de Recursos Humanos, buscando sustentar tecnicamente as novas frentes consultivas e especializadas da área. Das seis profissionais que passaram a atuar como Business Partners, quatro já integravam a companhia e duas foram incorporadas externamente, estratégia que contribuiu simultaneamente para a preservação da cultura organizacional e para a ampliação das competências consultivas exigidas pelo novo modelo de atuação.

Além da preparação técnica, a implantação exigiu intenso alinhamento cultural para reposicionar a percepção interna sobre o papel do RH na organização. As Business Partners passaram a atuar diretamente junto às lideranças, acompanhando cenários operacionais, apoiando tomadas de decisão e fortalecendo a corresponsabilidade da gestão nas práticas de pessoas.

Como parte dessa aproximação prática, as Business Partners passaram a estruturar agendas recorrentes com **243** lideranças da companhia, realizando acompanhamentos mensais voltados à gestão de pessoas, desenvolvimento das equipes, alinhamento de cenários e suporte às tomadas de decisão.

4.2 Estruturação da Nova Arquitetura de RH

A consolidação da nova modelagem refletiu-se diretamente na disposição física e na dinâmica das células de Recursos Humanos. O redesenho do layout buscou integrar as equipes e eliminar barreiras geográficas, criando um ambiente de cooperação. Essa reconfiguração espacial foi o passo inicial para acomodar as novas divisões de trabalho da área, que passou a operar distribuída em três pilares fundamentais: o Centro de Excelência, os Serviços Compartilhados e a Governança de RH. (Anexo 4)

A transformação estrutural também demandou o fortalecimento da capacidade interna da área de Recursos Humanos. Entre agosto e dezembro de 2024, a equipe evoluiu de 23 para 31 profissionais, representando um crescimento de 34,8% na estrutura da área. Essa ampliação esteve diretamente associada à implantação da modelagem Business Partner, à incorporação de seis Business Partners dedicados ao atendimento das áreas de negócio e à criação de frentes especializadas de Centro de Excelência e Governança, viabilizando uma atuação mais próxima das lideranças e integrada às necessidades organizacionais.

O Centro de Excelência (CoE) passou a responder pelo estabelecimento de padrões técnicos, metodologias de gestão, políticas corporativas e referências técnicas e políticas corporativas globais. Com foco institucional e analítico, essa célula busca referências para municiar as parceiras de negócio. De acordo com Bersin (2021), a centralização das especialidades em um núcleo de excelência é vital para que as diretrizes permaneçam integradas, sem que o consultor da ponta perca a visão unificada da cultura organizacional.

Simultaneamente, o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) assumiu a responsabilidade pela eficiência operacional e execução das rotinas transacionais. Essa unidade absorveu fluxos de administração de pessoal, benefícios, relações trabalhistas, medicina e segurança do trabalho. Conforme apontado pelo Gartner (2020), a centralização de atividades burocráticas em uma estrutura de serviços compartilhados garante a padronização, liberando as frentes para a atuação consultiva.

Por fim, a Governança de RH foi estabelecida como o núcleo responsável por conferir uma visão sistêmica e de perenidade às ações do setor. Essa área assumiu o papel de mensurar indicadores de desempenho, gerir pesquisas de clima e capitanear as estratégias de comunicação interna. Sua principal atribuição reside na gestão ativa da cultura, assegurando que o crescimento projetado ocorra em total alinhamento aos valores institucionais da empresa.

Toda essa arquitetura de atendimento foi segmentada de forma a delimitar os papéis de suporte direto (*front office*) e frentes de sustentação interna (*back office*). Conforme ilustrado no anexo 4, o modelo descentralizou os subsistemas corporativos e distribuiu as atribuições técnicas entre os núcleos, conferindo maior agilidade nos fluxos e profissionalização nos processos de gestão de pessoas.(Anexo 3)

5. TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

Após a reorganização estrutural da área, iniciou-se a consolidação dos principais fluxos, políticas e mecanismos de acompanhamento relacionados à gestão de pessoas, buscando maior padronização, clareza operacional e suporte às lideranças.

5.1 Políticas de Gestão de Pessoas

A primeira entrega prática consistiu na revisão e estruturação de 32 políticas corporativas de Recursos Humanos. O processo de redação foi conduzido de forma colaborativa pelas Business Partners em conjunto com a consultoria externa especializada. Segundo Dessler (2020), a formalização de diretrizes claras é indispensável para assegurar a equidade institucional, mitigar passivos e garantir a previsibilidade dos fluxos internos de trabalho.

Um diferencial metodológico do projeto consistiu na cocriação dos textos normativos junto às lideranças da organização. Após a validação das frentes estratégicas, o escopo completo foi homologado pela Presidência da companhia. Esse alinhamento de topo garantiu legitimidade institucional imediata, transformando as diretrizes em ferramentas oficiais de governança corporativa e apoio à tomada de decisão.

A matriz normativa foi segmentada em cinco blocos fundamentais, cobrindo todas as etapas da jornada do colaborador na companhia, conforme detalhado na Anexo 2. Essa divisão garantiu que os subsistemas técnicos operassem sob uma lógica sistêmica, estabelecendo padrões homogêneos para toda a organização. (Anexo 5)

5.2 Desenvolvimento de Lideranças e Carreira

Em paralelo à padronização normativa, a organização redesenhou sua arquitetura

de cargos e salários por meio do Programa Evolua. Conduzido em parceria com a consultoria especializada Carreira Müller, o projeto promoveu a revisão e o reenquadramento completo das funções corporativas. Esse esforço de simplificação técnica permitiu racionalizar as estruturas da companhia, otimizando mais de 1.000 cargos existentes para cerca de 600 posições mapeadas.

O desenho técnico e a escrita das novas competências e requisitos foram liderados pelas Business Partners de forma conjunta com as chefias de cada setor. A grande inovação do projeto consistiu na implementação da estrutura de Carreira em Y, permitindo rotas distintas de ascensão para posições gerenciais e de especialização técnica. Segundo Dutra (2017), esse modelo garante a retenção de talentos de alta performance ao oferecer reconhecimento institucional e salarial equivalente para ambas as trajetórias.

Entre os movimentos estruturados a partir da nova modelagem, destaca-se também a construção de mecanismos de desenvolvimento e evolução profissional, buscando ampliar a clareza sobre possibilidades de carreira e fortalecer a sustentação técnica das lideranças e especialistas da organização. (Anexo 6)

A aproximação entre as Business Partners e as lideranças também ampliou o espaço para discussões relacionadas ao desenvolvimento de equipes e sucessão interna, fortalecendo gradualmente a maturidade da gestão de pessoas nas diferentes áreas da companhia.

5.4 Recursos Aplicados na Implantação

A implantação da modelagem HRBP envolveu investimentos financeiros e estruturais relacionados à consultoria especializada, capacitação das equipes, reorganização dos fluxos internos, estruturação das frentes de Governança, Centro de

Excelência e Business Partner, além da mobilização direta de lideranças, gestores, equipe técnica de RH e profissionais envolvidos na sustentação do modelo. Os investimentos financeiros e estruturais relacionados ao projeto encontram-se junto às evidências do projeto. (Anexo 8)

6. RESULTADOS E IMPACTOS PERCEBIDOS

Os impactos da implantação passaram a ser percebidos tanto nos indicadores operacionais quanto na atuação das lideranças, evidenciando mudanças relacionadas à presença do RH nas áreas, à formalização dos acompanhamentos gerenciais e à organização dos fluxos de gestão de pessoas. (Anexo 7)

6.1 Indicadores de Engajamento da Liderança e o Diário do Supervisor

Embora a área de Recursos Humanos ainda esteja em processo de amadurecimento analítico, alguns instrumentos de acompanhamento já permitem observar mudanças relevantes na atuação das lideranças e na aproximação entre RH e operação.

Nesse contexto, o Diário do Supervisor passou a apoiar o acompanhamento das rotinas gerenciais e das interações relacionadas à gestão das equipes. A ferramenta permitiu ampliar a formalização dos acompanhamentos e fortalecer a atuação consultiva das Business Partners junto às áreas atendidas.

Os resultados consolidados evidenciam o crescimento da utilização da ferramenta em diferentes estruturas organizacionais, demonstrando maior recorrência das práticas de liderança e maior proximidade entre gestores e RH. (Anexo 9)

A evolução observada nas áreas Comercial, Engenharia, Tecnologia da Informação, Administrativo, Manufatura Indireta, Controladoria, Recursos Humanos e Filial Santa

Rosa evidencia a capilaridade da modelagem em diferentes contextos organizacionais. Na Manufatura Direta, observou-se redução nominal do volume absoluto de interações em função da diminuição planejada do headcount no período, mantendo-se, ainda assim, proporcionalidade representativa dos acompanhamentos realizados.

Os dados observados demonstram o fortalecimento gradual da cultura de gestão e da atuação consultiva das Business Partners, ampliando a sustentação técnica da gestão de pessoas nas diferentes estruturas da Stara.

6.2 Impactos Qualitativos e a Percepção da Liderança

A transição para a estrutura de Business Partners promoveu a descentralização dos fluxos deliberativos, eliminando a dependência exclusiva da gestão central do RH e mitigando gargalos operacionais. Anteriormente, a concentração excessiva de demandas gerava lentidão nos processos, cenário transformado pela autonomia conferida às novas lideranças. Como destaca um dos gestores: *"Nós tínhamos basicamente um único canal (...), então qualquer decisão, vaga ou alinhamento acabava passando por ela. Era um canal que todos usavam ao mesmo tempo. Isso gerava gargalo e dificuldade. Muitas vezes as demandas precisavam esperar."*

A padronização dos processos técnicos também foi apontada pelas chefias como fator de aumento da assertividade nas movimentações internas e na gestão de equipes. A presença consultiva e a proximidade do RH nos ambientes industriais conferiram uma base técnica robusta às análises de perfil, desenvolvimento e mediação de conflitos. Segundo os relatos: *"Hoje temos um olhar mais técnico apoiando nossas decisões. Isso melhora muito a qualidade da gestão de pessoas."*

O modelo impulsionou o protagonismo e a maturidade da linha de frente da companhia. Os supervisores passaram a estruturar cenários, avaliar caminhos e

desenhar opções de forma conjunta com a parceira de negócio antes das validações finais com a gerência.

O fortalecimento da atuação consultiva das Business Partners também refletiu no aumento do envolvimento das lideranças em ações relacionadas à gestão de pessoas. Na pesquisa de clima organizacional, o número de planos de ação desenvolvidos pelas áreas passou de 175 em 2023 para 1.129 em 2025, evidenciando maior participação gerencial no acompanhamento e desenvolvimento das equipes. (Anexo 10)

A mudança organizacional consolidada pelo projeto reposicionou o setor de uma postura historicamente responsiva para um papel de parceria contínua junto às lideranças. O suporte direcionado a projetos de sucessão, retenção de talentos e desenvolvimento de competências alinhou a gestão de pessoas ao planejamento de longo prazo do negócio. Como destaca um depoimento: *"O modelo antigo não seria sustentável para o futuro da empresa. O RH precisava deixar de ser apenas reativo."*

6.3 Percepção das Lideranças sobre o Modelo HRBP

Com o objetivo de compreender a percepção das lideranças acerca da transformação da atuação do RH após a implantação do modelo Business Partner, foi realizada uma pesquisa institucional com 140 respondentes entre diretorias, gerências, coordenações e supervisões da companhia. O levantamento buscou avaliar a percepção das lideranças em relação aos impactos da implantação da modelagem HRBP, considerando aspectos relacionados à presença do RH junto às áreas, suporte às lideranças, organização dos fluxos gerenciais, governança organizacional e desenvolvimento da gestão de pessoas. (Anexo 11) (Anexo 12)

Os resultados evidenciam percepção majoritariamente favorável das lideranças em

relação à transformação da atuação do RH. Os maiores índices de concordância concentraram-se nos aspectos relacionados à proximidade entre RH e gestão, suporte técnico às lideranças e fortalecimento do papel estratégico da área, corroborando os movimentos estruturais implementados ao longo da nova modelagem organizacional. (Anexo 13)

As percepções coletadas demonstram que a transformação da atuação do RH ultrapassou alterações estruturais formais, refletindo diretamente na dinâmica de liderança, no suporte às decisões e na consolidação de uma cultura de gestão mais próxima, técnica e orientada ao desenvolvimento organizacional.

6.4 Impactos na Cultura Organizacional

A transformação cultural também se manifestou na mudança da percepção sobre o papel do Recursos Humanos dentro da organização. Historicamente associado à execução de processos e atendimento de demandas operacionais, o RH passou a ser reconhecido como parceiro das lideranças na condução dos desafios relacionados à gestão de pessoas.

Esse reposicionamento ampliou a frequência das discussões sobre desenvolvimento, sucessão, desempenho e clima organizacional, inserindo os temas de pessoas de forma mais estruturada na rotina gerencial. Como consequência, observou-se maior corresponsabilidade das lideranças sobre suas equipes e maior alinhamento entre as decisões de gestão e os objetivos organizacionais.

Embora a consolidação cultural seja um processo contínuo e de longo prazo, os avanços observados ao longo dos primeiros 12 meses indicam que a modelagem Business Partner contribuiu para fortalecer uma cultura orientada ao desenvolvimento humano, à liderança responsável e à sustentabilidade do crescimento organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da modelagem Business Partner reposicionou a atuação do Recursos Humanos da Stara, ampliando sua presença junto às lideranças, reorganizando os fluxos de gestão de pessoas e estruturando mecanismos mais consistentes de governança e acompanhamento organizacional. A nova arquitetura da área permitiu redefinir responsabilidades, descentralizar práticas de gestão e aproximar o RH das demandas operacionais e gerenciais da companhia.

Os movimentos conduzidos ao longo da implantação refletiram diretamente na organização dos processos internos, na formalização das políticas corporativas e na ampliação da participação das lideranças nos acompanhamentos relacionados às equipes e ao desenvolvimento interno. Os indicadores operacionais, os registros gerenciais e as percepções coletadas junto às lideranças evidenciaram avanços relacionados à organização dos fluxos, à sustentação das decisões e à consolidação de uma atuação mais estruturada da área de pessoas.

Mais do que uma reestruturação organizacional, a implantação da modelagem Business Partner representou uma mudança na forma como a gestão de pessoas se relaciona com o negócio. O projeto contribuiu para reposicionar o RH como agente de desenvolvimento, aproximando lideranças, fortalecendo a corresponsabilidade na gestão de equipes e ampliando a capacidade da organização de responder aos desafios decorrentes de seu crescimento.

A continuidade da modelagem prevê o fortalecimento das práticas de People Analytics, a ampliação dos mecanismos de governança e a evolução dos indicadores de gestão de pessoas. Nesse contexto, a consolidação do modelo Business Partner representa não um ponto de chegada, mas uma etapa contínua de amadurecimento

organizacional voltada à sustentação do crescimento, da cultura e do desenvolvimento das lideranças da companhia.

Os resultados alcançados ao longo do primeiro ciclo de implantação demonstram que a transformação da gestão de pessoas não ocorre apenas por meio da criação de estruturas, processos ou políticas, mas principalmente pela construção de relações de parceria entre RH, lideranças e negócio. Nesse sentido, a modelagem Business Partner consolidou bases importantes para que a Stara continue crescendo de forma sustentável, preservando sua essência e fortalecendo sua capacidade de desenvolver pessoas na mesma velocidade em que desenvolve tecnologia.

8. BIBLIOGRAFIA

ALBERTON, Diego. Sobre Business Partner, Educação e Estratégia. LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/sobre-business-partner-educacao-e-estrategia-diego-alberton-w1mhf>. Acesso em: 25 maio 2026.

ALBERTON, Diego. Relatório Técnico: Diagnóstico Organizacional e Mapeamento de Necessidades de Gestão de Pessoas na Stara S.A. Não publicado. Não-Me-Toque, 2024.

ALBERTON, Diego; MANCIA, Lídia. Business Partner de Recursos Humanos: The Hub. São Paulo: Saint Paul Editora, 2024.

ALBERTON, Diego; MANCIA, F. D.; BORBA, G. S. O Modelo de Consultoria Interna em Recursos Humanos: Práticas e Desafios na Gestão Contemporânea. Revista de Administração e Gestão de Pessoas, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2009.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15. ed. London: Kogan Page, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CIPD. *People Profession Survey 2023*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2023.

DESSLER, Gary. Human Resource Management. 16. ed. New York: Pearson, 2020.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e o mercado. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

QUEEN'S UNIVERSITY IRC. The Evolution of the HR Business Partner Model: Roles, Responsibilities and Value Creation. Kingston: Queen's University, 2019.

SHI, Y. Challenges in Implementing HRBP Models: Addressing Transactional Inertia and Cultural Resistance. *Global HR Journal*, v. 14, n. 3, p. 112-125, 2021.

SHRM. *The State of the Workplace 2024*. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2024.

STARA S/A. Diário do Supervisor: sistema interno de registro e governança de liderança. Relatório de Indicadores. Não publicado. Não-Me-Toque, 2026.

STARA S/A. Matriz Normativa Corporativa: compêndio de 32 políticas de gestão de pessoas. Em parceria com Diego Alberton/Consultoria Externa. Não publicado. Não-Me-Toque, 2026.

STARA S/A. Planejamento Estratégico Stara 2030: diretrizes e sustentação de

crescimento futuro. Documento interno corporativo. Não publicado. Não-Me-Toque, 2024.

STARA S/A. Programa Evolua: manual de diretrizes de cargos, competências e estrutura de carreira em Y. Em parceria com Carreira Müller. Não publicado. Não-Me-Toque, 2026.

ULRICH, Dave. Human Resource Champions: o próximo plano de ação para agregar valor e entregar resultados. São Paulo: Futura, 2000.

9. INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

Razão Social: Stara S.A. Indústria de Implementos Agrícolas

Segmento: Indústria de máquinas e implementos agrícolas

Fundação: 1960

Matriz: Não-Me-Toque/RS

Número de colaboradores: 3.820

Unidades: 3 unidades fabris no Brasil e 1 unidade fabril na Argentina.

Missão: Ser pioneira em soluções inteligentes para o agronegócio.

Visão: Estar entre as 10 maiores do mundo no setor.

Valores: Os valores da Família Stara são: evolução constante, consciência da qualidade, valorização e respeito às pessoas, integridade com todos os públicos e simplicidade.