

OS
BENEFÍCIOS
DO MODELO
DE

BUSINESS PARTNER

PARA O RH

**ENTENDA O CONCEITO DE
CONSULTOR INTERNO DE RH,
COMO IMPLANTAR O MODELO E
SUAS PRINCIPAIS VANTAGENS**

MEG CHIARAMELLI,
HEAD DAS ESCOLAS DE RH, VENDAS E MARKETING
E DO NÚCLEO DE COACHING DA INTEGRAÇÃO



Rua Manuel Guedes, Itaim Bibi,
504 04536-070, São Paulo, SP

Tel: 11 3046-7878

WWW.INTEGRACAO.COM.BR



SÓCIOS-DIRETORES | Roberto Carvalho Cardoso,
Fernando Carvalho Cardoso
e Guilherme Carvalho Cardoso

HEAD DAS ESCOLAS DE RH,
VENDAS E MARKETING E DO
NÚCLEO DE COACHING | Meg Chiaramelli

HEAD DE COMUNICAÇÃO | Fabiana Reis

CONSULTORA
DE CONTEÚDO | Simone Costa

EDIÇÃO | Simone Costa

REVISÃO | Júlio Yamamoto

DIAGRAMAÇÃO,
CAPA E GRÁFICOS | Fabiana Reis





**M O D
E L O _{D E}
G E S
T Ã O**

01

O RH muito próximo de todas as áreas da organização

Quase 20 anos depois de David Ulrich ter introduzido o conceito de business partner (BP) de RH no livro *Os Campeões de Recursos Humanos* (*Human Resource Champions*, no original em inglês), ainda existem

muitas dúvidas sobre essa atividade. O modelo de gestão com BP – que faz com que o RH esteja muito **próximo de todas as áreas** da organização –

tem como propósito contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa a partir do desenvolvimento de processos, competências e sistemas necessários para agregar valor ao negócio.

Em sua teoria, Ulrich pensou que os BPs estariam tão alinhados às necessidades dos empresários e gestores que, “em vez de medir os processos, passariam a mensurar resultados”. Segundo ele, isso ocorreria porque, ao **entender a estratégia da organização e a da área** atendida, ficaria muito mais fácil entregar produtos aderentes às especificidades do negócio, além de fornecer melhor qualidade de serviço e atendimento personalizado.

Por meio desse modelo de atendimento, almeja-se que a área de RH garanta excelência em sua atividade. Ou seja, a **tarefa** do consultor interno ou BP de RH é contribuir para a **melhoria do desempenho e resultado** do negócio por meio de ações específicas de implantação de sistemas, educação, remuneração, avaliação de desempenho, disseminação da cultura organizacional etc., de acordo com a estratégia do negócio e os objetivos da área.





IMPLEMENTAÇÃO

02

O consultor terá credibilidade para atuar?

Quando as primeiras organizações decidiram implantar o modelo de BP, algumas se perderam no conceito ou **não o entenderam** adequadamente. Simplesmente tiraram um profissional da área de RH e o colocaram dentro das áreas, **sem headcount** para atender o cliente e executar os processos. Feito dessa forma, há um **duplo prejuízo**: não se tem uma área de **inteligência** para delinear os processos nem uma área de **atendimento** para compreender o negócio e adaptar esses processos.

Antes de implantar o modelo de BP, as organizações devem **se perguntar**:

1. **Por que** estou adotando esse modelo? Modismo ou necessidade?
 2. Isso é estratégico? Vai ajudar a organização **em quê**?
 3. **Que problemas** ou desafios me levam a fazer isso?
 4. As áreas terão melhor eficácia na gestão de pessoas? O que vai **impactar** no resultado da área?
 5. O consultor terá **credibilidade** para atuar?
 6. O que podemos fazer para dar **suporte** ao consultor interno?
 7. Como **garantir** credibilidade para o BP?
-

O que pode dificultar a implantação do BP é o fato de o projeto **não ter sido alinhado** com os principais dirigentes nem seus conceitos estarem plenamente compreendidos. Para que isso não ocorra é necessário um bom trabalho de **comunicação** e **gestão da mudança** a fim de driblar as resistências.

Por falar em resistências, é bom ressaltar que o processo deve estar muito sedimentado e compreendido também **dentro do RH**. O sentimento de **perda** de poder por algumas pessoas **ou** de **excesso de poder** por outras pode gerar atritos. Outro aspecto crucial é determinar qual estrutura estará por trás para dar **suporte** aos profissionais que ocuparão as posições nas pontas.

Supere a resistência para implantação do modelo

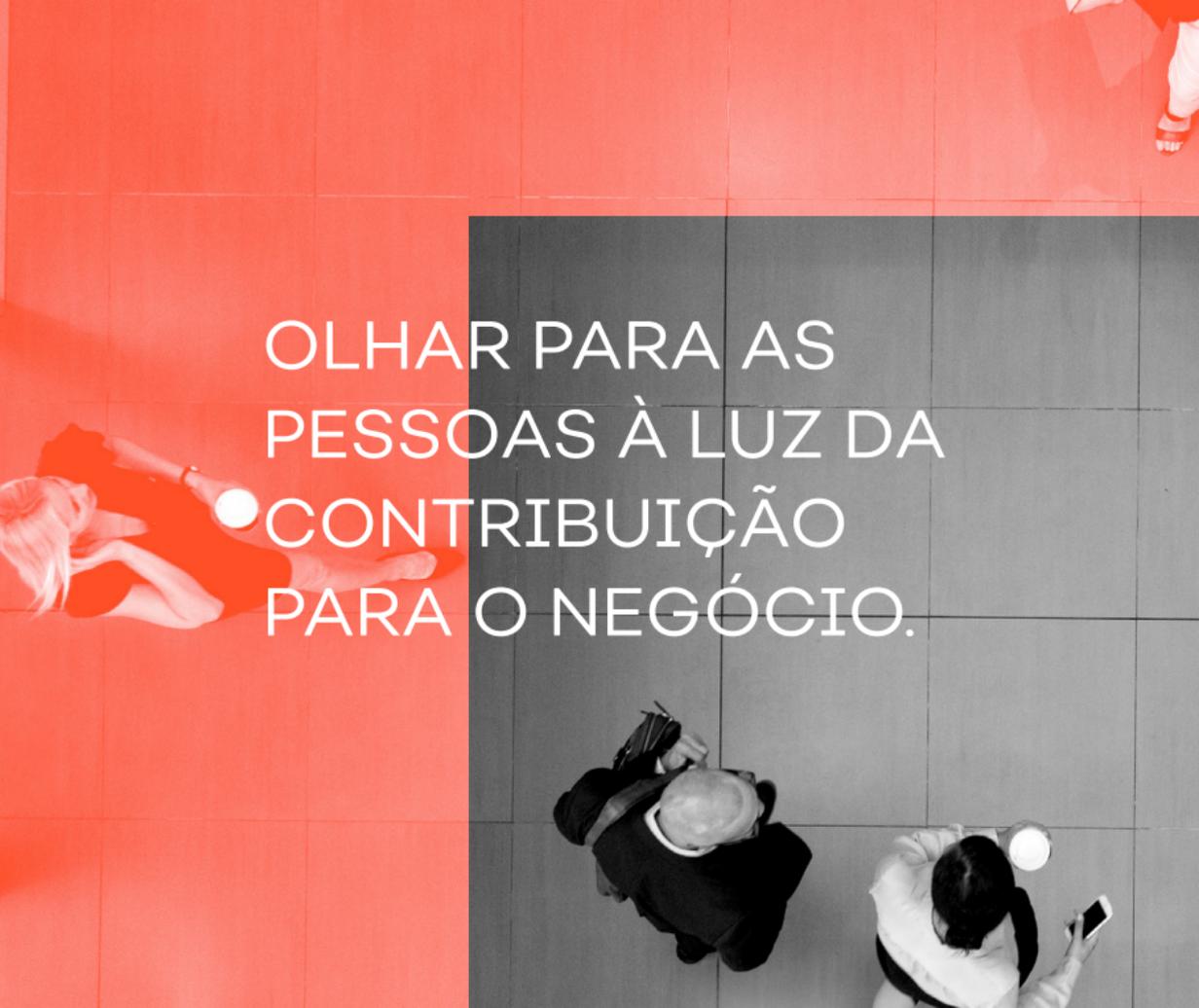
Um ponto de atenção é escolher um profissional que **não seja** oriundo de carreira em **RH**, pois é muito difícil propor soluções quando não se tem

uma **base mínima** sobre os processos da área.

Também é necessário deixar claro a quem ele vai se **reportar**, um

superior funcional e outro hierárquico.

Outra questão extremamente importante é a **credibilidade** da pessoa que será inserida na área cliente. Como ela é vista e como ela se posiciona são aspectos cruciais.



OLHAR PARA AS
PESSOAS À LUZ DA
CONTRIBUIÇÃO
PARA O NEGÓCIO.



Se por um lado é um ponto de atenção conhecimentos sobre RH, por outro devemos considerar que, muitas vezes, esses profissionais estarão ancorados em paradigmas de **decisões passadas**, que não se aplicam mais a esse momento disruptivo.

É preciso ainda observar o quanto esse profissional foca em negócios, pois ele tem como tarefa olhar para os **resultados** da área e entender como as pessoas podem impactar. Ou seja, deve ter um olhar para as pessoas à luz da contribuição para o negócio.



O momento ideal é quando os processos de RH já estão bem estruturados.

A implantação do modelo BP requer ainda a criação de um **Centro de Expertise** e um Centro de Serviços Compartilhados. Eles têm como missão garantir a **retaguarda** do BP para que

ele possa tornar o RH um agregador de valor para o negócio, analisando as **reais** necessidades e **consolidando** práticas dos recursos humanos junto aos gestores.

Também devem criar propostas de **inovação** para o RH, visando a atender às demandas específicas da diretoria ou da área de negócio que auxiliam.

Além disso, devem possuir responsabilidade **compartilhada** para o aumento da performance das áreas de negócios e propiciar um atendimento de **excelência** aos clientes internos por meio de uma estrutura flexível que tenha uma **ampla visão** do negócio.

Não é raro que empresas implantem o modelo sem esses centros de apoio. Isso acaba causando falta de clareza quanto à **atuação** do BP, que não consegue ser estratégico porque tem de **operacionalizar**. Ele acaba se tonando um grande “tirador de pedido” e **executor** que está mais próximo do cliente interno (ele contrata, treina, avalia, preenche formulário etc.).

O momento ideal para implantação da consultoria interna BP é quando os processos de RH já estão bem **estruturados**, com políticas e regras estabelecidas. Nesse cenário, o BP será um agente para apoiar a implantação nas áreas de negócios e até um **crítico** do processo, apontando as adequações necessárias às realidades de cada negócio ou ajudando a perceber se o modelo realmente está trazendo resultados para a organização ou está se tornando apenas uma **burocracia da “moda”** que não agrega nada.



P A R A
S E R
U M
B P



03

Interface entre a área de negócio e as áreas de expertises

Embora saibamos das dificuldades para exercer seu papel, o BP deve ser estratégico, um **articulador de soluções** que consegue fazer uma **interface** entre a área de negócio e as áreas de expertises que vão operacionalizar os processos. A ideia é que ele **ajude as lideranças** das áreas de negócios a alcançar resultados excelentes.

Para conseguir exercer com maestria o papel de BP, é preciso que o profissional compreenda de maneira abrangente os **subsistemas e políticas de RH**. Ele deve:



1. Ter clara a definição do **papel** do consultor interno desenhado pela organização;



2. Saber quais as **expectativas** quanto à sua atuação;



3. Conhecer a **liderança** e entender se, ainda que minimamente, os perfis combinam ou não e até que ponto a organização incentiva e tolera a **diversidade**;



4. **Inteirar-se** da área onde está atuando: o que faz, como faz, quais os principais desafios, metas e dificuldades.
-

BP NÃO É UM CARGO
OPERACIONAL OU
PARA EXECUTAR
ATIVIDADES
TRANSACIONAIS E
BUROCRÁTICAS.



Vale a pena ressaltar: o BP não deve assumir essa postura, a não ser que essa seja a definição da organização para o seu papel e que seja algo **previamente combinado** e aceito.

É importante também deixar claro que o papel do BP é **estratégico**, ou seja, ele apoia a estratégia da área onde está inserido. Ele dá suporte à gestão de negócios em processos que visam a ajudar a alcançar os **resultados** da área e, conseqüentemente,

os organizacionais. É, portanto, um profissional que fica no **meio do campo**, apoiando o RH na implementação de seus processos na área de negócio e analisando situações que precisam ser implementadas nessa área de negócio para alavancar os resultados.

Veja nas figuras a seguir ilustrações da **interação** entre as estruturas de RH que desenvolvemos para implantação de uma das primeiras áreas de BP.

DIAGRAMA DE RELACIONAMENTO DAS ESTRUTURAS DE RH



São oito competências
passíveis de serem
avaliadas.

Considero ainda um tanto polêmico falar sobre o **perfil ideal** de profissionais para atender a essa atividade. As organizações ainda

patinam nesse assunto e existem poucas pesquisas e conteúdo científico, porém **nós**, da Integração Escola de Negócios, trabalhamos com **oito**

competências que consideramos essenciais e que são **passíveis de serem avaliadas** em nossos instrumentos de *assessment*: o WorkPlace Big Five®.



**ORIENTAÇÃO
PARA AÇÃO**

Apresenta um senso de urgência.



**ORIENTAÇÃO PARA O
SERVIÇO AO CLIENTE**

É motivado pelo desejo de servir o cliente e focado nas necessidades dele.



DIPLOMACIA

Hábil em relacionamento interpessoal, o que possibilita a manutenção dos contatos.



PLANEJAMENTO

Planeja o passo a passo do projeto antes de implementar.



**CONFIABILIDADE
E CONSISTÊNCIA**

Mantém sigilo quando solicitado.



**FOCO NO
DESEMPENHO**

Evita a procrastinação e foca nos resultados.



**PENSAMENTO
ANALÍTICO**

Precisa entender e ter uma visão sobre o negócio.



**ORIENTAÇÃO PARA O
FUTURO / VISIONÁRIO**

Prefere pensar estrategicamente a pensar taticamente.

Toma decisão com agilidade e no prazo.

É ambicioso e determinado.

Responde com prontidão às demandas e pedidos dos clientes.

Conhece bem os clientes, alianças e parceiros e os apoia de maneira adequada.

É fácil trabalhar com ele.

Mantém boas relações com uma variedade de pessoas

Naturalmente pensa, fala e escreve sobre estar preparado para o futuro

É proativo em antecipar as necessidades futuras.

Mostra autodisciplina em todas as áreas.

Possui credibilidade pela consistência e confiabilidade.

Gerencia o tempo e as prioridades de forma eficaz.

Atende os prazos e outros alvos de forma consistente.

Gosta de resolver problemas.

Gosta de formular estratégias e sente-se confortável nessa tarefa.

Considera naturalmente as implicações futuras das decisões tomadas nesse momento.

Sonha sobre as possibilidades de produtos, mercados e métodos futuros.

Business Partner ou especialista na área de expertise?

Observamos nas práticas de mercado que alguns profissionais têm **multipapéis**, ou seja, ele é BP por um lado e, por outro, um especialista na área de expertise. Essa situação

acarreta **conflito** de interesses; afinal, como especialista ele cria processos e políticas para serem implementadas em toda a organização, e

como BP analisa as necessidades do negócio e, muitas vezes, questiona ou solicita adequação desses processos e políticas para atender a área cliente.





Espero ter contribuído para elucidar as principais questões sobre a implantação da consultoria interna como business partner. Quando **bem avaliado e executado**, como destaque anteriormente, esse modelo pode **ajudar** bastante para o **crescimento** do negócio.



INCLUI

Ferramenta de
levantamento
de perfil

CURSO DE FORMAÇÃO EM CONSULTORIA INTERNA DE RH

TORNANDO SUA AÇÃO
ESTRATÉGICA COMO
BUSINESS PARTNER



MENTORIA

R\$ 1.400,00

3 sessões online
Datas flexíveis

Conheça o papel estratégico e competitivo do modelo de Consultoria Interna de RH, os riscos e oportunidades de implantação, as interfaces com os demais subsistemas de RH e como a forma de atuação desse profissional impacta no papel dos líderes e nos resultados das organizações.

Será abordado o passo a passo para quem deseja implantar ou avaliar seu modelo de negócios atual, indicando ferramentas práticas para melhorar a performance de cada área da empresa.

DURAÇÃO

40 horas

SP - R\$ 4.400,00

De 10 a 14 de fevereiro

De 13 a 17 de abril

De 22 a 26 de junho

De 3 a 7 de agosto

De 14 a 18 de setembro

De 19 a 23 de outubro

De 7 a 11 de dezembro

RJ - R\$ 4.400,00

De 23 a 27 de março

De 18 a 22 de maio

De 13 a 17 de julho

De 23 a 27 de novembro



Este treinamento me trouxe realidades do mercado e técnicas de aperfeiçoamento. A pluralidade de visão deste curso possibilitou aumentar meu repertório de conhecimento e caminhar para uma atuação mais profissional a cada dia.”

OUT 2019

CURSO
CONSULTORIA
INTERNA DE RH:
MÓDULO AVANÇADO

DURAÇÃO
24 horas

SÃO PAULO - R\$ 2.960,00

De 4 a 6 de maio
De 23 a 25 de setembro

Seja um Business Partner com olhar diferenciado e competente para entender e atender as demandas atuais. Mais que uma abordagem técnica, e muito além da formação de BP, o curso provoca uma postura criativa em todas as dimensões de atuação, exercendo o papel de agente de mudanças, negociador e influente nas organizações.



INSCREVA-SE:

atendimento@integracao.com.br

Tel: 11 3046-7878

WWW.INTEGRACAO.COM.BR



TODOS OS CURSOS PODEM SER
CUSTOMIZADOS PARA A SUA EMPRESA.

Veja os depoimentos e programas completos no site.



INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS