

Fernando Battestin

O PAPEL DE BUSINESS PARTNER

Uma nova atuação do RH



O PAPEL DE BUSINESS PARTNER

UMA NOVA ATUAÇÃO DO RH

FERNANDO BATTESTIN

O PAPEL DE BUSINESS PARTNER

UMA NOVA ATUAÇÃO DO RH



Copyright © Fernando Battestin, 2020

DIREÇÃO EDITORIAL
REGINA GREGÓRIO

CAPA E DIAGRAMAÇÃO
OCÉLIO TARGINO
DOUGLAS JUNIOR

REVISÃO ORTOGRÁFICA/GRAMATICAL
DEBORA DOS SANTOS CINTRA ANTUNES

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

B338p

Battestin, Fernando

O papel de Business Partner : uma nova atuação do RH / Fernando Battestin. - 1.
ed. - São Paulo : Gregory, 2020.
136 p.

ISBN 9786586716047

1. Administração (Recursos Humanos). 2. Recursos Humanos. 3. Administração
de pessoal. I. Título.

20-65343

CDD: 658.3

CDU: 658.3

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

09/07/2020 13/07/2020

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou
por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito do autor e da edi-
tora. A violação dos Direitos Autorais (Lei n.º 9610/98) é crime estabelecido
pelo artigo 184 do Código Penal.

Copyright © Editora Gregory.



Rua: Lázaro José Gonçalves, 239 – Jd. Avelino.
03227-060 – São Paulo/SP
Telefone: (11) 4508-2048
E-mail: comercial@editoragregory.com.br
Sites: editoragregory.com.br / gregorybooks.com.br

Esta obra dedico a todos os profissionais de RH que buscam ter um espaço de importância dentro das Companhias que fazem parte no dia de hoje. É uma leitura que deve quebrar paradigmas, e tornar a sua atuação mais estratégica para o negócio.

Agradeço a Deus por sempre estar em primeiro lugar na minha vida e nas minhas decisões, que pode permitir que eu pudesse ter o dom de criar e compartilhar conhecimentos com as pessoas que me cercam, alunos e profissionais do meu networking.

A minha família, que me apoia e acredita neste dom e me ajudam nessa missão, em especial a Sandra Silvestre, minha esposa, que também é uma profissional de RH de primeira linha, e me ajuda muito nas trocas de figurinhas desse mundo de cuidar de gente.

Ao meu time atual, e às pessoas com quem trabalho que, de fato, tornam essas ideias e sonhos de um RH importante, um marco para todos nós. Acreditar em gente e fazer com que as pessoas sejam cada vez melhores e mais competentes é o que nos move todos os dias.

Aos gestores que passaram em minha vida, que contribuíram de alguma maneira para o meu crescimento pessoal e profissional, vocês fazem parte disso.

Aos meus amigos e parceiros que auxiliaram nesta obra com seus depoimentos e pontos de vistas sobre esse papel de Business Partner de RH, vocês foram escolhidos a dedo por tamanha sabedoria para falar sobre este assunto.

PREFÁCIO	9
O MUNDO NÃO É MAIS O MESMO E ISSO JÁ FAZ MUITO TEMPO	
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1	15
COMO ÉRAMOS ATÉ BEM POUCO TEMPO ATRÁS; COMO DEVERÍAMOS SER; COMO SOMOS NA REALIDADE	
CAPÍTULO 2	21
QUEM DEVE MUDAR: O RH OU OS PROFISSIONAIS DA ÁREA?	
CAPÍTULO 3	25
É POSSÍVEL O RH PROVAR SUA IMPORTÂNCIA NA COMPANHIA?	
CAPÍTULO 4	29
MODELO TRADICIONAL DE BUSINESS PARTNER X MODELO PROPOSTO	
CAPÍTULO 5	37
E A CARREIRA DE BUSINESS PARTNER, É PROMISSORA?	
CAPÍTULO 6	41
MIGRANDO PARA O MODELO DE BUSINESS PARTNER DE RH	
CAPÍTULO 7	47
BP NA ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS	
CAPÍTULO 8	51
BP NO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS	
CAPÍTULO 9	53
BP MEDINDO ESSES TALENTOS	
CAPÍTULO 10	57
BP NA REMUNERAÇÃO DE TALENTOS	
CAPÍTULO 11	61
BP ANALISANDO DADOS DE RH	
CAPÍTULO 12	63
BP CUIDANDO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL	
CAPÍTULO 13	67
BP - UM AGENTE DE MUDANÇA NA COMPANHIA	

CAPÍTULO 14	69
ALGUMAS EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS COM O MODELO DE BP. DEPOIMENTOS DE PROFISSIONAIS SENIORES	
O QUE É BUSINESS PARTNER	75
Por Douglas Gomes da Silva - Business Partner de RH em uma Indústria	
O DNA DE UM BUSINESS PARTNER	83
Por Euclides Junior - Coordenador de RH de uma Montadora	
BUSINESS PARTNER NÃO É PARA QUALQUER UM!	87
Por Marcia Vespa - Diretora de educação corporativa da Leme Consultoria	
ATUAR COMO BUSINESS PARTNER	93
Por Daniela da Silva - Business Partner de RH em uma empresa de Serviços	
DO VELHO AO NOVO HRBP (HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER)	95
Por Airton Camargo - Profissional Sênior de RH e consultor de Gestão de Pessoas	
O PAPEL DO RH MUDOU	99
Por Jéssica Passarelli - Business Partner em uma prestadora de serviços	
IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE BP	101
Por Eduardo Modesto Jacó - Diretor de RH em escritório jurídico	
MUDAR O MINDSET E TORNAR-SE UM AGENTE DE MUDANÇA	105
Por Irlan Pereira de Souza - Business Partner de RH em uma empresa prestadora de serviços	
BUSINESS PARTNER COMO PARCEIRO DOS CLIENTES INTERNOS	107
Por Zacarias Nascimento - Business Partner de RH em uma empresa prestadora de serviços	
BUSINESS PARTNER: O SUPER-HERÓI NAS ORGANIZAÇÕES	111
Por José de Oliveira Franco	
CAPÍTULO 15	115
CONSEGUI IMPLANTAR ESSE MODELO, E AGORA? E SE NÃO CONSEGUIR, O QUE FAÇO?	
CAPÍTULO 16	117
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

O MUNDO NÃO É MAIS O MESMO E ISSO JÁ FAZ MUITO TEMPO

Passamos por inúmeras transformações. Se você era criança ou adolescente na década de 80, por exemplo, ainda lembra de coisas impensáveis nos dias de hoje, como ter que declarar no imposto de renda uma linha de telefone fixa, disquete, ter que ir à locadora para assistir a um filme e torcer para que aquele lançamento não estivesse alugado, não ter opções de carro, escrever cartas e esperar uns quinze dias por alguma resposta, acessar a internet por linha discada depois da meia-noite para pagar somente o equivalente a um pulso, orelhão, ficha telefônica, enfim, coisas que não são comuns e que muitos dos leitores até duvidam.

E essas mudanças chegaram. E o mundo se transformou. E o ambiente de trabalho mudou. E a cultura mudou. Antigamente, muitas pessoas faziam concurso público para ter estabilidade. Hoje, ou você tem uma conexão emocional com o propósito da empresa, ou o profissional simplesmente vai embora.

A estrutura do trabalho mudou. As exigências dos clientes internos e externos mudaram. Tecnologia, informação, conhecimento, acesso, tudo. E o RH, por sua vez, não pode ficar de fora.

Tive a honra de ter o Fernando Battestin na equipe da minha consultoria, mais especificamente na área de Educação Corporativa, juntamente com outra grande amiga e profissional, Marcia Vespa, que era e continua à frente dessa área de negócio da nossa empresa.

Fernando, ou o Fernandinho, sempre foi de uma energia e motivação fora da curva. Dificuldades e adversidades sempre existem. Existe a forma de lidar com elas e existe a forma que o Fernandinho as encara.

A paixão dele pela educação e pelo desenvolvimento de pessoas é o motor de tudo o que ele construiu, de tudo e de todos que ele incluiu e moveu para todo o reconhecimento que ele tem como pessoa em pri-

meiro lugar, pois, em Gestão de Pessoas, não dá para ter reconhecimento profissional se você não tiver a referência de pessoas.

Para levar sua empresa para vários prêmios do Top Of Mind, de satisfação das pessoas, da implantação de um modelo de Gestão de Pessoas como ele fez, é preciso ser um apaixonado e, talvez, em uma brincadeira, “louco” por pessoas.

Esta obra traz todo esse processo de mudança e transformação que o RH precisa realizar em função da velocidade do mundo atual, mais especificamente dessa carreira promissora e importantíssima do Business Partner. Ele conduz com leveza os processos e desafios da gestão como um todo, a integração com a estratégia de negócio, fala em números, indicadores e, com maestria, apresenta um novo olhar do BP como um mentor dos gestores nos assuntos de cuidar de pessoas.

Agradeço o privilégio de poder prefaciар esta obra e garanto ao leitor que será de muita utilidade. Deixo como registro que a parte que mais amei foi o capítulo 14, justamente quando Fernando traz para a prática todos os conceitos que ele expôs nos capítulos anteriores, contando a sua história, mostrando que é desafiador, mas é possível. Neste capítulo, ao seu modo, certamente ele motivará mais pessoas e empresas a mudarem em um mundo de constante mudança.

Sucesso a você, amigo Fernando. Sucesso a você, leitor.

Rogério Leme
Autor, Diretor e Fundador da Leme Consultoria

 /rogeriolemeoficial

O mundo do trabalho tem passado por diversas transformações ao longo das últimas décadas, a pressão por fazer mais com menos, melhor, mais rápido, diferente e sustentável tem trazido enormes desafios para as Companhias de todo mundo.

O aumento da cobrança por resultados em todas as áreas se torna mais evidente, e por muitas Companhias considerado como o fator de existência, mostrando a importância que a área de RH tem para o negócio, e como ela tem sido uma geradora de receita, caixa, margem e resultado.

Com isso, aliado as transformações dos processos, as respostas antigas não têm servido para as perguntas novas que surgem no ambiente corporativo, e, portanto, fazer diferente e reinventar-se é situação crucial para a sobrevivência das Companhias. Afinal, o que diferencia minha Companhia das outras? O que fará meus clientes preferirem meu produto/serviço, ao invés de olhar o concorrente?

Na Era Industrial, que no Brasil permaneceu forte até a década de 80, o que mais importava eram as linhas filosóficas das máquinas e equipamentos que geravam produção, e as Companhias que tinham as melhores máquinas e equipamentos eram consequentemente as que tinham as melhores performances nos negócios.

Quando avançamos após a década de 80 e vamos para os anos 90, temos a Era da Informação ganhando seu espaço, e a tecnologia fazendo essa diferença. Quem a detinha era mais rápido, e provavelmente entregava melhor o seu produto/serviço. Aliado a isso, ainda nessa época, passamos pela Era da Qualidade, onde a ISO 9000 tomou seu espaço, e garantia a qualidade daquilo que ia para o mercado, dando uma falsa segurança de bom produto/serviço, mas abrindo a possibilidade de fornecer para mercados internacionais.

No início dos anos 2000, tivemos outra onda importante, que vem embasada na Era do Conhecimento, onde o capital intelectual pas-

sou a ocupar lugares na cabeça das Companhias, e nesta época os trabalhadores, detentores desse capital, passaram a ser valorizados, pois a competência técnica e comportamental trouxeram para as Companhias a oportunidade de entregar produtos/serviços diferentes dos seus concorrentes, pois usavam as melhores máquinas e equipamentos, usavam a tecnologia, processos desenhados pela qualidade e capital intelectual para se reinventar com suas reengenharias muito comuns, nessa época.

Pois bem, viramos mais uma década, e em 2010, além disso tudo, precisamos fazer produtos/serviços sustentáveis, que respeitem as regras para que os recursos não se esgotem.

Tudo isso fez com que as pessoas tivessem maior protagonismo nas Companhias, que elas de fato pudessem fazer a diferença no ambiente de trabalho e fossem reconhecidas pela sua performance.

Com isso, e como consequência, cuidar de gente passou a ser uma competência técnica e comportamental com importância crucial, e que as empresas que fazem isso melhor tem os melhores resultados com chances de serem perenes, frente a tantos concorrentes e mudanças no mercado que se desenham todos os dias.

Não por acaso, o profissional que cuida de gente, ou seja, o bom e velho Recursos Humanos começaram uma trajetória nova e mais importante nas Companhias, ganhando espaço nas reuniões de diretoria, tendo a mesma, ou até mais importância que outros assuntos discutidos na mesa.

Novas técnicas de gestão de pessoas começaram a aparecer no dia a dia, as faculdades e cursos que formavam pessoas para cuidar de pessoas ganharam notoriedade no mercado. Nessa época, eu lecionava nos cursos de graduação em RH e via salas e mais salas lotadas serem formadas semestre após semestre. E nestas salas viam-se pessoas que já eram de RH e estavam buscando competências novas, e viam-se pessoas que estavam buscando iniciar a carreira nessa profissão promissora. Formou-se uma enxurrada de novos profissionais de RH para o mercado, que começou a absorver essa turma de formados, colocan-

do para eles novas responsabilidades, que iam além do bom e velho Departamento Pessoal.

Vivi e estudei esses movimentos na pele, no dia a dia, e um novo cenário de RH se desenha, um novo papel nasce, e o modelo de Business Partner de RH surge com muita força, com uma atuação mais consultiva, valorizando o trabalho das lideranças de setor, que agora precisavam saber fazer gestão de pessoas no dia a dia para poder performar.

Todas essas novidades mexeram muito com os profissionais de RH, gerando incômodos, pois esses espaços já não eram ocupados apenas por Psicólogos, Pedagogos etc. Passou a ser ocupado por Engenheiros, Estatísticos, Administradores, dentre outros, e muito contribuiu para o crescimento do RH como um gerador de resultados para a Companhia.

Agora, minha proposta neste livro é falar desses avanços e trazer um modelo de atuação de RH para esse desenho que estamos vendo ser construído. Esse modelo não é novidade, pois fala da atuação de Business Partner, mas quero revitalizar esse modelo para caber em qualquer Companhia, pois ainda é muito restrito apenas para a alta administração e grandes Companhias.

COMO ÉRAMOS ATÉ BEM POUCO TEMPO ATRÁS; COMO DEVERÍAMOS SER; COMO SOMOS NA REALIDADE

Neste capítulo, preciso fazer um resgate histórico da nossa atuação como RH desde a década de 80, onde começo a fazer minha linha de raciocínio para entendermos como era e como estamos.

Na década de 80, éramos vistos como um DP, que tinha como principal responsabilidade rodar a folha de pagamento, entregar os benefícios, controlar e punir. A figura do RH era representada normalmente por um Encarregado de DP, que normalmente respondia para um gerente financeiro; e a gestão de pessoas nem passava perto de ser discutida em reuniões importantes. Só entrava nas pautas quando era para apresentar quanto custava para fazer uma entrega, quanto custava uma área e quanto representava esse custo no produto final.

O foco era trocar as pessoas, caso as coisas não andassem bem; desenvolver nem pensar, era mais caro, pois tinha que investir em gente, em uma época que isso não tinha valor.

A figura do DP era vista com medo, as pessoas não se aproximavam, e ser chamado para ir até o DP era um péssimo sinal, pois a demissão estava te esperando. Não tinha parceria alguma dessa área, além de serem vistas como parte do financeiro da Companhia. Por isso a palavra pessoas como custo era tão forte. Por essa área estar ligada ao financeiro, no organograma da Companhia ficava longe da alta administração, logo, longe das principais estratégias da empresa, não tendo importância, de fato, para o negócio.

Esse modelo foi muito forte até meados da década de 90, e sei que você, ao ler, deve estar pensando que ainda tem muita empresa assim no mercado, nos dias de hoje. Concorro contigo. Infelizmente, isso ainda é realidade no mercado. Um RH operacional, de fato.

Já nos meados da década de 90 para início do ano 2000, esse RH passou por algumas transformações, pois começou a se desenhar pelo avanço das Eras, que as pessoas já não eram só uma despesa, e que precisavam-se delas para que a performance da empresa melhorasse, que elas precisam ser competentes, pois a tecnologia e os selos de qualidade já exigiam pessoas mais capacitadas tecnicamente. E ter profissionais no RH que pudessem ajudar na contratação e treinamento dessas pessoas começou a fazer sentido, tanto que o Psicólogo Organizacional passou a figurar no RH na área de Seleção de Pessoal em primeiro plano.

Com isso, o RH passou a figurar em posições gerenciais, e deu início a uma nova era, de fato, para o RH, pois assim era possível estar mais perto da alta administração e das decisões importantes que envolveriam pessoas. Esse RH passou a contratar melhor, olhando não só a experiência e competências técnicas das pessoas, mas olhando também o comportamento, cruzando com o perfil ideal para a posição.

Esse RH saiu de um papel extremamente operacional, preocupado em pagar a folha e entregar benefícios de convenção, para um RH mais tático, participativo, com clientes internos gerenciais, fazendo-se importante para as tomadas de decisão deles.

Entrando agora na Era do Conhecimento, após a virada do milênio, esse RH passou a figurar com o termo RH Estratégico, e surgiram inúmeros artigos, cursos, bibliografias falando desse novo RH, onde finalmente ele ganha a importância para o negócio de fato, passando a figurar em posições de diretoria, participando ativamente das estratégias da Companhia, sendo ouvido e percebido como primordial para o alcance das metas e objetivos do negócio.

Esse RH, muito bonito no papel, conseguiu ser implantado em poucas Companhias, normalmente nas multinacionais, que foram as pioneiras, pois esse conceito veio importado da matriz, fora do Brasil.

Após, historicamente, olharmos para essa evolução, devemos refletir sobre o como somos realmente no RH de hoje. Aqui, tentarei ser bem realista para a maioria das empresas, e não quero plantar na cabeça do leitor um cenário caótico e sem perspectiva, mas quero que este texto

seja, de fato, percebido por todos como algo que faz sentido, pois ainda existe e muito.

Na verdade, hoje existe um menor número de Companhias que figuram naquele primeiro modelo que descrevi no início deste capítulo, que tem o RH operacional como realidade, onde ainda o DP impera no dia a dia, ficando as ações táticas e estratégicas sempre em segundo, terceiro, quarto plano. A realidade precisa ser dita, ainda temos muitas Companhias neste modelo, infelizmente. Temos uma boa parte dos RH's tentando sair desta condição, mas de fato não saíram, ou seja, ainda não são reconhecidos na empresa como importantes, não participam das decisões, não são ouvidos, fazem um trabalho meramente burocrata, e não conseguem agregar valor ao negócio.

Agora por que isso acontece ainda? Vejo dois motivos:

1. O profissional de RH que está sentado à cadeira, tentando ser mais importante, não sabe por onde começar, e fica dando tiros no escuro, sem direção.
2. O presidente da Companhia não reconhece a importância do RH, mas muito por culpa do primeiro, que não tem estratégia.

Posso parecer duro, neste primeiro momento, mas precisamos ser realistas; afinal, o “quem faz” é crucial para determinar a qualidade do que entrega, e se não temos qualidade na entrega, não seremos reconhecidos.

Tem um ditado popular que gosto muito, e para o mundo corporativo tem muito sentido: *Quem não é visto, não é lembrado*.

Pois é, caros leitores, já pararam para pensar se sua estratégia para parecer ser importante está dando resultado? Não adianta chorar pelos cantos da Companhia dizendo que não é reconhecido, se você não é conhecido, e quando digo conhecido, estou me referindo a mostrar para seus clientes internos o que faz, como faz, por que faz e conectar isso à Visão e Missão da empresa, sem perder de vista os seus valores.

Deveríamos ser um RH de ponta, conectado, moderno, com propósitos conectados as estratégias da Companhia e com profissionais

competentes e bem remunerados pelas suas entregas. Mas não somos, em sua maioria. O que vemos são RH's sem ferramentas, desconectados ou mal conectados, sem ações modernas e sem propósitos, pois desconhecemos as estratégias das Companhias.

Acho que você já começou a entender que a culpa deste cenário que a maioria dos RH's vivem é culpa do profissional que nos tornamos. E tenho certeza que você deve estar pensando: mas eu estudei, me qualifiquei, tenho competência para sentar onde estou e merecia muito mais.

Vamos pensar, então, em um conceito para entender se realmente você é competente como RH. Vou compartilhar algo que aprendi há mais de 10 anos e mexeu muito comigo e com os conceitos que tinha sobre ser competente.

Aprendemos o conceito de competência em escolas europeias e americanas, onde o famoso CHA impera para explicar o que é ser competente, ou seja, precisamos ter o C do conhecimento; o H da habilidade e o A da atitude. Vamos discorrer um pouco sobre isso.

O C do conhecimento se refere ao Saber. Portanto, para sermos competentes, o primeiro passo é possuir o Saber. Precisamos de formação, cursos, especializações, ou qualquer outra forma de adquirir conhecimentos para, de fato, termos a sensação de “poder”. Aí vem a primeira reflexão: O que e como você tem buscado o conhecimento? Quanto você tem investido de tempo e dinheiro nisto, quando você achou que o celular de última geração era barato e o curso importante era caro? Bom, você, leitor, sabe melhor que muitas pessoas que o conhecimento e as suas formações são abridores de oportunidades e tem um peso significativo na sua carreira. E como você tem demonstrado todo esse conhecimento? Como a alta administração tem percebido e reconhecido o seu Saber? Este parágrafo já te dá algumas reflexões e possíveis planos de ação para começar a mudar o seu status dentro da Companhia.

O H da habilidade não menos importante que o primeiro, e conceito muito confundido com o primeiro, inclusive, mas gostaria de

definir colocando duas palavras: Saber fazer. Ou seja, de que adianta inúmeros diplomas para serem colocados no CV se você não sabe o que fazer com aquele conhecimento? E habilidade se adquire com quilômetros rodados, com experimentações. Aqui, a reflexão é a seguinte: Como você tem testado os seus conhecimentos, como tem vendido isso para a alta administração? Quantos pilotos você conduziu para testar os conhecimentos e provar que eles têm aderência e contribuição para as suas entregas e para o negócio?

Já para falar do A de atitude, resumo com a palavra fazer. Ou seja, a atitude se refere ao fazer, ao seu comportamento, e comportamento se baseia em valores. Quais atitudes você tem tido no RH? Como tem impactado as pessoas pelo seu comportamento? E atitude existem duas: a positiva e a negativa, simples assim. Ou você se comporta de maneira positiva, frente às nuances do dia a dia, ou você tem comportamentos negativos. É fácil entender qual dos dois trará benefícios para seu dia a dia. Ter atitudes positivas colocará você, profissional de RH, em destaque, e a frase que mencionei anteriormente de quem não é visto não é lembrado vem à tona novamente. Reflita: Como você tem sido visto? Como as pessoas têm observado e interpretado seu comportamento?

Agora quero complementar as teorias europeias e americanas sobre o tema competências, com duas novas possibilidades que realmente o fariam ser um profissional competente.

Vamos adicionar ao CHA a letra M, de motivação. Aqui me refiro ao Querer Fazer. O que te motiva a tirar seu RH do ponto A ao ponto B? O que tem te impulsionado na direção desse RH mais importante? Pois bem, todo ser humano é motivado por algo, e não por alguém. Sim, não dependa de alguém e não venha com o discurso do tipo: Meu líder não me motiva, não me estimula, não me reconhece e é por isso que não consigo ter atitudes positivas. Acho que se esse é seu discurso, precisa ser alterado. Seu modelo mental precisa ser outro, e cabe a você dar o primeiro passo para buscar aquilo que te impulsiona e que o fará ficar focado no seu propósito, na sua visão de transformar seu RH.

Mas para fechar esse complemento de conceito, e acho que com chave de ouro, vamos adicionar a letra A ao CHAM, e vamos ter a palavra CHAMA, ou seja, precisa do A do Amor para ser realmente competente, e aqui me refiro ao Gostar de Fazer. Isso mesmo, meu caro leitor, você gosta do que faz? Vou até mais longe, gosta de quem faz? Você? Se você não tiver autoestima, esbanjar isso e acreditar em todo seu potencial, como mudar o status da sua realidade? E quando amamos o que fazemos e fazemos benfeito, de que adianta um monte de conhecimento, diversas habilidades treinadas e testadas, atitudes positivas, motivação e estímulos internos e até externos, se você não confia em você, não gosta de você, não acredita, de fato, em você. Isso é facilmente percebido no seu discurso quando vai vender seu projeto. Se as pessoas não percebem segurança na sua fala e não percebem convicção naquilo que está vendendo, jamais será comprado.

Portanto, a conta é simples, sim: precisa ter CHAMA para ser competente, não só em RH, mas em qualquer profissão. Quem tem CHAMA brilha, e lembre-se que quem brilha algumas vezes incomoda, mas incomoda os apagados momentâneos, que estão sem propósitos e sem direção. Costumo dizer que sua CHAMA pode acender outras brasas que estão se apagando, pois, o ser humano só se apaga quando morre. Enquanto tiver vida, ele continua ali, mesmo que uma brasa, só precisando de alguém para abanar e estimular novamente o fogo interno, que o fará ter uma vida com significado.

Acredito que todo ser humano pode mudar, e que a transformação começa quando mudamos o nosso conhecimento, pois novos conhecimentos provocam reflexões e mudança de pensamento, que gera mudança de comportamentos, e que esses novos comportamentos podem mudar outras pessoas, inclusive, servindo de exemplo.

Amigo leitor, sua CHAMA anda acesa?

QUEM DEVE MUDAR: O RH OU OS PROFISSIONAIS DA ÁREA?

A pergunta que norteia este capítulo é capciosa, sim, eu sei, mas importante para reflexão de como entro neste novo cenário de RH que se desenha para os próximos anos.

Lembro-me de uma reflexão de Ram Charan, onde ele faz uma provocação sobre o futuro do RH. É uma crítica interessante e até difícil de ser digerida, pois a morte do RH é eminente e certa para ele. A reflexão diz que o RH precisa mudar senão vai morrer. Ram Charan junta-se ao coro dos que defendem a extinção do RH. A ideia é que o RH clássico engessa a inovação e emperra os negócios com processos ineficientes.

Ele está coberto de razão, felizmente. No mundo que vivemos, criar processos de RH que dificultam a vida dos Líderes é muito perigoso para decretar a morte deste RH. Precisamos pensar em como desburocratizar os processos de RH, pensar na resposta das seguintes perguntas: Como facilito a atração e entrada de novos profissionais? Como integro e ambiente rapidamente? Como treino e desenvolvo as pessoas na velocidade da informação? Como remunero, recompenso e acompanho o desempenho? Como faço para que as pessoas cuidem de suas carreiras e assumam o protagonismo, ofertando mais que carreiras em Y, W ou qualquer outra letra do alfabeto? Essas perguntas precisam ser respondidas por profissionais de RH que querem ir para outro patamar.

Precisamos, para não morrer como o Ram Charan profetiza, atrair e contratar com mais velocidade e qualidade, e combinar essas duas coisas não é simples, pois parecem que não combinam, e é muito comum dizermos que uma coisa ou a outra. Claro que hoje temos tecnologias disponíveis no mercado para ajudar a deixar mais rápido, mas como não perder a qualidade, contratando a pessoa certa para o lugar certo? Esse desafio precisa ser respondido e fazer parte da discussão de alta

administração, pois são pessoas boas que trazem os resultados que as Companhias precisam. É muito comum quando o contratado dá certo. O mérito é do gestor, que escolheu bem, frente as opções entregues pelo RH, e quando o contratado dá errado, a culpa é do RH que não atraiu os melhores.

As outras perguntas feitas anteriormente para pensarmos em como não morremos continuam valendo, e serão respondidas com mais detalhes nos capítulos adiante.

De fato, então, com poucas palavras fica claro que o RH precisa mudar, que precisa ter processos menos burocráticos, mais ágeis, sem esquecer que precisa fazer diferente para ser mais atrativo também. Porém, o RH só mudará quando a atitude dos profissionais de RH mudar, e esse é o primeiro passo para não morrer. E mudar a atitude passa pela CHAMA que discutimos anteriormente, passa pelo processo de como estão meus conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações e amor pelo que fazemos.

Precisamos trazer para as nossas Companhias novos conhecimentos, novas reflexões para a mesa, fazer benchmarking e apresentar novas propostas adaptadas e pensadas para sua realidade. Afinal, dizem que nada se cria, tudo se copia, e isso tem um fundo de verdade, pois o ser humano tem adaptado coisas para novas realidades, e criado pouco. Criar pouco não é um grande problema, mas preciso, ao menos, conhecer coisas novas e repensar na aplicabilidade dentro da Companhia que estou.

Precisamos também, claro, testar essas coisas para aperfeiçoar habilidades, ver acertos e erros, o que funciona e o que não funciona na sua realidade. Mas, para fazer isso, é preciso ter senso crítico com inteligência para poder analisar todas essas questões. Crítica sem fundamento não ajuda. Portanto, meu caro leitor, teste, ponha o conhecimento na prática, e lembre-se que tudo que fizer não é para você usar, e sim para outras pessoas usarem, e se isso não for simples e desburocratizado eles sabotarão e sua ideia será perdida.

Precisamos, inclusive, mudar nosso desempenho, ter atitudes novas, pois se nossas práticas não mudarem, os resultados serão sempre os mesmos. Se quer ter resultados transformados, mude o comportamento e faça diferente.

Para fechar esse primeiro raciocínio, precisamos, sim, estar motivados e gostar do que estamos ofertando, para que isso seja percebido na sua fala e no seu comportamento. RH desmotivado não dá né, RH que não gosta de pessoas também não dá. Isso não é novidade, sem sombra de dúvidas, mas se isso não for considerado, a chance de você conseguir trazer para a Companhia novos processos, mais ágeis, inteligentes, simples e usuais será em vão. Aí, depois, certamente você estará reclamando que o RH não é importante e blá-blá-blá.

Então, se não queremos que o RH morra conforme projetado acima, precisamos, sim, mudar a nós mesmos, para então mudarmos nossas entregas como RH.

É POSSÍVEL O RH PROVAR SUA IMPORTÂNCIA NA COMPANHIA?

A resposta à pergunta que norteia o próximo capítulo me parece bem óbvia para todos que estão acompanhando e refletindo sobre o que tenho proposto, até agora. Mas, para provar a importância que o RH tem, precisamos ser objetivos, ter objetivos, ser mensurável, ter ações que possam ser medidas.

Atualmente, temos visto que o papel de People Analytics tem ganhado força no RH, mas você compreende qual é esse papel? Por que ele ganhou força?

Bom, o papel é simples, sim, simples, pois o RH precisa analisar dados da sua força de trabalho para gerar tomada de decisão. Temos que apresentar indicadores de RH que façam sentido para o negócio. Esse é o papel da área, basicamente, mas para ser isso tem um caminho que o RH normalmente é taxado de não ser forte, ou seja, em números.

Quantas vezes ouvi isso no mercado, que o RH não entende de números e por isso não consegue discutir com a alta administração. E temos, sim, verdade nesta questão, pois normalmente os profissionais de RH têm uma dificuldade danada de criar indicadores que façam sentido, e vem com o trivial, que é Turnover, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas de treinamento, etc. A pergunta que você precisa responder é a seguinte: Quais indicadores de pessoas impactam diretamente no resultado da Companhia? E para responder é preciso sair da caixinha do básico citado anteriormente e se aprofundar no negócio da Companhia, e aí o RH começa a ter uma nova competência para ser adquirida, ou seja, preciso me aprofundar no mercado da empresa, nos concorrentes, no que nos diferencia, saber e entender dos produtos/serviços que são ofertados e como o consumidor e clientes o percebem.

O velho jargão TBC – Tirar a Bunda da Cadeira é crucial para ajudar você a entender o negócio. Vá ao mercado, vá ao chão de fábrica, vá para operação, converse e compreenda as dores dos seus clientes internos para poder entender como as pessoas impactam positiva ou negativamente, e aí talvez você possa apresentar indicadores que façam sentido para o negócio, e comece a tirar o estigma de que o RH não entende do negócio e nem de números. Não tem outro jeito de provar que o RH é importante se não for através de números, resultados palpáveis.

As ações de RH são medidas? Aí você me dá como exemplo: Treinamos as pessoas na competência XYZ e medimos como ela aplica essa nova competência no dia a dia. Mostramos que as horas de treinamento cresceram, que a reação ao treinamento foi positiva, mas não mostramos numericamente se algo foi impactado de fato pelo novo conhecimento. Não percebemos se a qualidade aumentou, se a velocidade melhorou, ou seja, não mostramos o famoso ROI de treinamento. E então, se temos um setor de qualidade na empresa aplicamos a famosa avaliação de eficácia, com um formulário que o gestor precisa preencher e assinar para o auditor ver. Meu Deus...se você se viu aqui neste cenário é melhor se preocupar, pois seu RH não está provando que é importante, e provavelmente o dinheiro investido vira gasto e as próximas ações de treinamento tendem a não ser valorizadas.

Esse exemplo que usei, acima, pode e deve ser aplicado para todos os processos de RH. Precisamos fazer conexão das ações com os resultados do negócio, e de fato propor ações pensadas com seu cliente interno, que sabe melhor do que você o que precisa ser feito, e talvez ele só não saiba como. Aí já podemos ver o papel do Business Partner de RH se desenhando para o futuro que o Ram Charam imagina, que o RH precisa ser como um consultor interno para os Líderes do negócio, mas para isso precisa entender o negócio, ok? Não esqueça disso: TBC.

Se o RH não apresentar soluções a partir dos dados que apresentou, de nada adiantará mostrar dados. Precisamos ajudar os líderes do negócio a solucionar os problemas apresentados pelos dados levantados. Sem sombra de dúvidas, seu RH será visto com a importância que

precisa e o papel de Business Partner começará a se desenhar na sua Companhia.

Ao trazer ao leitor a questão dos dados, não quero que seja a única ou a primeira forma de se mostrar importante, quero apenas evidenciar que resultados de RH precisam ser medidos, e para ser medido precisa ser algo palpável e que faça sentido. Tem outras maneiras de fazer importante, de ser visto como um parceiro para o negócio, mas de nada adianta querer fazer isso com um RH que abraça árvore, que leva pessoas para um papel sem conexão, e que fica aplicando técnicas e ferramentas sem um propósito.

O uso de ferramentas corretas é fundamental para sair do status de abraçador de árvore, mas usar a ferramenta corretamente não basta. É preciso conectá-la com o momento da Companhia e deixar claro como ela contribui para uma boa Gestão de Pessoas para a liderança que usará isso.

O RH precisa passar por transformações. Abaixo, um quadro para ilustrar como é possível essa mudança para ganhar importância:

RH sem importância	RH com importância
Operacional e burocrático	Estratégico
Policiamento e controles	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatista	Longo prazo e planejado
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco na organização
Foco no interno e introvertido	Foco no externo e no cliente
Reativo e apagador de incêndios	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins

Mas por que isso é necessário no mundo atual? As Companhias mudaram, pois, o mundo do trabalho mudou. Veja o quadro abaixo:

Anterior	Atual
Departamentos Funcionais	Equipes de Processos
Tarefas simples	Trabalhos Multi Dimensionais
Controladores	Autorizadores
Treinamento	Educação
Remuneração pela atividade	Remuneração por Resultados
Promoção pelo desempenho	Promoção por Competências
Gerência pela supervisão	Gerência pela Instrução
Estruturas Hierarquizadas	Estrutura nivelada
Gestores controladores	Líderes

O olhar de RH para essas transformações fará dele uma área que está conectada ao novo modelo de trabalho que se desenha. Hoje temos uma geração Y e Z que está em outra dimensão quando falamos dessas relações de trabalho, e esse RH conseguir criar ambientes onde todas as gerações se conectam de alguma maneira será importante para mostrar seu valor.

MODELO TRADICIONAL DE BUSINESS PARTNER X MODELO PROPOSTO

Neste capítulo, quero apresentar um modelo de atuação deste RH moderno, que certamente o fará ser importante para o negócio. Mas esse modelo de Business Partner, lançado em meados do ano 2000, já não se aplica mais na íntegra ao mercado atual e ao novo modelo de negócios. Vamos iniciar entendendo o que é proposto neste modelo e o que proponho, a partir de agora, fazendo uma análise crítica e voltada a nossa realidade de hoje, sem citar autores, até pela obra que lançaram no passado e que fez todo sentido naquele momento.

O modelo tradicional de BP sugere que o RH deve atuar como consultor interno de RH para o negócio, sendo esse papel exercido por um profissional Sênior em RH, que navega em todos os processos, e por isso pode ajudar os líderes do negócio a encontrar soluções de gestão de pessoas que façam sentido.

Usando a definição de Elizenda Orlinkas, que traduz esse papel para o modelo de gestão onde o Consultor Interno de RH exerce um link entre o Cliente Interno e o RH Corporativo, sempre atuando de forma proativa e empática, identificando diferenciais no mercado, visando contribuir com o objetivo estratégico do *business*.

Só que vamos analisar essa definição de uma grande referência que tive o prazer de estudar muito. Neste papel de Consultor Interno, a primeira coisa é exercer um link entre os clientes internos e o RH Corporativo. Para que isso aconteça, sugere-se que o Consultor Interno de RH é um profissional que compõe o time de RH, e que leva as demandas do cliente interno para um RH Corporativo resolver. Esse modelo deu muito certo no início, pois o cliente interno passou a ser atendido por uma pessoa sênior de RH, é mais ou menos como se cada cliente

interno contasse com um “mini gerente” de RH só para ele, cuidando dele e das suas demandas.

Mas aí mora o perigo, que começa a desconstruir o modelo e sua efetividade, pois passamos a questionar se tínhamos que ter um profissional com alto custo para levar e trazer “recados”, sim. Isso mesmo, é como o cliente interno começou a taxar esse profissional. Lembro-me como se fosse hoje, quando em Salvador - BA, ministrando o curso título deste livro para profissionais já experimentados no modelo de BP, que um dos alunos disse: *Professor, de fato me sinto assim, não acho que contribuo com os clientes internos e me sinto muitas vezes um garoto de recados caro.*

Veja que complexa essa posição. Um modelo muito bacana de atuação de RH sendo distorcido pelo próprio cliente interno. Me pego pensando no porquê isso estava acontecendo. O que os profissionais que ocupavam essa cadeira, de fato, estavam entregando?

Estudando diversas empresas que tinham esse modelo implantado, encontrei isso em muitos lugares, esse mesmo sentimento acima. Uma pessoa sênior sendo mal utilizada pela Companhia, e não sendo importante o suficiente para o negócio.

Quando vou usar uma definição para o modelo que proponho de Business Partner de RH, sinto-me à vontade para afirmar: O papel do BP é conhecer e dominar as mais diversas práticas, dados e ferramentas de RH, navegando com maestria pelos processos da área, compreendendo também profundamente as necessidades de seus clientes internos e do negócio de sua Companhia, com o objetivo de desenvolver soluções personalizadas, modernas e práticas que atendam verdadeiramente às suas demandas.

Veja que aqui, a priori, o papel é diferente, pois acabamos com o link que gerava um sentimento ruim para, de fato, ser um provedor de soluções. O restante da frase de Elizenda que cito faz todo sentido e ainda é atual.

Caro leitor, tenha clareza do papel que quer exercer e do que quer entregar para seu cliente interno e para o negócio como um todo. Sua

postura será crucial para definir se você é um agente de transformação e soluções, ou se realmente é um garoto de recados para o dia a dia dos problemas das áreas.

Mais adiante, nos outros capítulos, vou detalhar um pouco mais deste modelo proposto em cada um dos processos de RH e aprofundar essa atuação nova. Basicamente, por aqui, neste capítulo, quero dar visibilidade para ao modelo de atuação dos anos 2000 e como é a proposta de implantação, construindo algumas análises e críticas para a realidade atual.

Temos como objetivos deste papel de Business Partner de RH os seguintes temas:

- Prover a Organização de informações descentralizadas é um dos principais objetivos de implantação de um projeto de consultoria interna de RH. Isso faz muito sentido nos dias atuais, pensando claramente nos nossos clientes internos, usuários das nossas ferramentas e soluções. Se propormos algo que dificulte a vida deles, que seja burocrático e não tenha facilidades, eles não vão usar. Esse pensamento já não é de hoje, ele já vem dos primeiros livros sobre o tema, e continua cada vez mais evidente, pois agora, 20 anos depois, isso se torna mais palpável e necessário com o avanço das tecnologias. O RH precisa facilitar as coisas, mas manter os controles para que não seja feito o que o gestor quer, mas sim o que a Organização precisa.
- A preocupação também em prestar um melhor atendimento ao seu cliente interno, indo ao encontro das reais necessidades dos seus colaboradores se faz presente nos dias de hoje, haja vista as gerações do mercado de trabalho e a complexidade da revolução 4.0. Fazer um atendimento às lideranças para que eles possam atender seus colaboradores e suas necessidades é algo importante, e que pode dar escalabilidade aos processos de RH, sem precisar inflar o RH de pessoas para dar conta de fazer uma boa gestão de pessoas.
- Cabe ao Business Partner de RH detectar interesses e necessidades, empregar eficientemente as informações recebidas, visando ao desenvolvimento de estratégias locais, propondo o desenvolvimento e

o aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos aos recursos humanos. Aqui fica uma reflexão importante neste papel, pois não adianta o RH querer empurrar goela abaixo processos e políticas globais sem sua devida tropicalização. Sou a favor das políticas, mas elas precisam atender às necessidades de quem vai usar. E conseguir fazer o equilíbrio da tropicalização, sem perder de vista os interesses da Companhia é tarefa do BP. Se isso não acontecer, teremos várias empresas com a mesma razão social, entregando ao cliente externo produtos diferentes, sem identidade.

- Também tem como objetivo antecipar as tendências de RH e ter sua atuação alinhada com suas estratégias e as da Companhia. E para antecipar as tendências precisa ser antenado, precisa praticar o TBC, precisa fazer benchmarking, cursos, leituras e tudo mais. Deixar rolar o lado criativo e trazer coisa que ninguém fez também é importante, pois te coloca em um patamar de referência naquilo.
- Outro objetivo é ser um agente facilitador de mudanças, diagnosticando cenários, identificando, propondo e implementando soluções customizadas e alinhadas às diretrizes traçadas, facilitando o desenvolvimento e o trabalho dos clientes internos (profissionais e equipes) e, conseqüentemente, da Companhia como um todo. E neste objetivo, o fato de ser um agente de transformação é, sem dúvida, algo desafiador e pouco percebido, tanto pelo próprio RH como pelos clientes internos. Todo processo de mudança está conectado a uma mudança de comportamento, e o RH deve ser um grande conhecedor do comportamento humano para promover as mudanças com maestria.

Para iniciar esse modelo novo e atingir os objetivos propostos, acima, é necessário que o BP faça uma leitura correta do cenário, mas com uma visão ampliada, olhando o cenário em diversas vertentes econômicas, negócio, mercado, pessoas, olhando para fora da Companhia, e a análise do cenário interno não é menos importante, incluindo olhar para como o RH é visto hoje pelos clientes internos e como ele deveria ser visto. Ter senso crítico é fundamental. Pesquisar opinião, entender o que se espera é tão crucial quanto qualquer outro passo, afinal, como

traçar uma estratégia de atuação em um novo modelo de RH, se esse cenário não for interpretado?

Precisamos, também, neste modelo, compreender e analisar se os processos de RH estão coerentes com as necessidades de negócios, se eles não estão dando uma sensação de engessamento, burocracia e lentidão. E o desafio aqui é grande, pois não podemos também deixar de ter processos claros, que sejam amarrados e travem as possibilidades de os clientes internos fazerem aquilo que não está desenhado como ideal. Exemplo claro: contratar pessoas fora do perfil. Dar treinamentos para serem moedas de troca, etc. Por isso se faz necessário ter políticas e diretrizes de RH desenhadas, divulgadas e promovidas pela alta administração.

O BP, neste modelo, deve ter uma atuação claramente definida para evitar que eles sejam usados de maneira inadequada pelo cliente interno, e para que o RH executor não o veja como o tirador de pedidos e mais um chefe, além do chefe da área. Monitorar os processos, medir as ações e estar próximo e acessível ao cliente interno fecha uma parte deste novo modelo.

O modelo de BP, lançado em meados do ano 2000, precisa ser revisto, e o que proponho não é uma atuação de intermediador apenas, mas uma maneira de pensar e agir de RH que pode ser aplicada em qualquer empresa, de qualquer tamanho, ou seja, o RH sendo visto e percebido como um parceiro de negócios. O que quer dizer com isso é justamente que podemos ser vistos, lembrados e requisitados por sermos, de fato, um profissional decisor no processo do nosso cliente interno, pois toda e qualquer decisão que se tome em uma empresa, em um processo, mexerá sempre com as pessoas de alguma forma.

Exemplo: se uma área decide que é melhor trocar todos seus equipamentos por outros mais modernos, pois isso gerará maior produtividade, maior qualidade e tal, pois bem, as pessoas precisam ser pensadas nessa decisão, que, a priori, o RH não seria envolvido se não fosse um parceiro do negócio, e talvez seria a última preocupação, pois as máquinas chegariam e as pessoas não estariam prontas para essa mudança.

O estudo de trocar máquinas deve ser acompanhado de um estudo de perfil técnico e comportamental, de como e quem deve operar, preparar as pessoas para um processo novo, para uma mudança que pode mexer na carreira delas. No RH tradicional isso não seria pensado e estudado em conjunto.

Outro exemplo: sua empresa decide que quer expandir os negócios, que precisa ter mais unidades em outros estados, cidade, país. Pois bem, como o RH não participa de uma decisão dessa? Precisa ser estudado o local, população, mão de obra, se será necessário transferir pessoas, e tudo isso implica custos para esse novo desafio da Companhia. Se essa decisão não for pensada no ambiente de RH, a chance de dar errado é tão grande como a de dar certo.

Mas se o RH é um BP, de fato, ele participará ativamente de todas as decisões da empresa, será envolvido, ouvido e mais do que isso, será percebido como importante.

E veja, não precisamos contratar um BP para a equipe de RH, um consultor interno de RH para que isso aconteça. Se a equipe de Seleção de Pessoal não é apenas um repositório de pessoas, e de fato ela estuda o cliente interno dela, ajuda a escolher as pessoas certas para os lugares certos, se conhece o ambiente, clima, indicadores de RH, discute isso com o cliente interno, essa equipe de seleção será envolvida na decisão, pois já exerce um papel de BP para o cliente interno.

Se a equipe de treinamento trabalhar e desenvolver as lideranças, ajudar a cuidar de pessoas, torná-las melhor e mais produtivas, sem dúvida esse profissional de T&D também será envolvido.

Percebam, a figura do BP ou do consultor interno de RH não precisa ser uma pessoa específica, não precisa ser o gerente de RH. O que proponho é que o profissional de RH, de qualquer cadeira, precisa ter uma nova atitude, precisa servir como consultor interno para o cliente, e se todas as áreas que servem ao cliente interno forem percebidas como tal, não vamos precisar ter uma pessoa intermediando as soluções e estratégias de RH para a ponta.

Parece simples de dizer, mas é desafiador, pois o profissional de RH precisará amadurecer isso, entrar com o CHA muito forte para ser percebido. O que temos visto, atualmente, até pelo boom do RH, é que os profissionais têm juniorizados demais a área, e consequentemente não sabem como conquistar esse espaço. Mas se acima deles existe uma gerência sênior, capaz de transformar as pessoas para esse novo modelo mental e esse modelo de atuação, isso será possível.

O RH deverá, com o tempo, ser cada vez mais descentralizado, cada vez mais a ponta deverá fazer esse papel. Percebam que temos trabalhado muito na formação dos líderes, que temos colocado neles a responsabilidade da gestão de pessoas, e por isso é natural que um dia isso seja consolidado como realidade do líder, e automaticamente o RH especialista poderá ser gradativamente substituído pelos consultores internos, pois o líder estará fazendo bem o papel dele, conseguindo selecionar, treinar, desenvolver, encarregar, remunerar, etc., usando de ferramentas de RH que entregamos para eles.

Vamos para um exemplo: se na seleção de pessoal a tecnologia para escolha de candidatos está cada vez mais rápida, tipo um iFood, temos sistemas de RH que fazem todo o papel de recrutar, selecionar, e escolher, por meio de inteligência artificial, os candidatos mais adequados, ranqueando-os. Se o nosso cliente interno tem acesso a essa ferramenta e sabe usá-la, ele mesmo pode fazer a entrevista final e escolher a pessoa que ele precisa. E o RH, aí neste caso como BP, pode ficar na gestão do headcount, ficar na gestão da plataforma para que realmente os melhores estejam corretamente ranqueados. E se for necessário, entrar na entrevista final junto com o requisitante. Imagine como ganhamos tempo para cuidar de pessoas com um modelo desse? Realmente o cliente interno, o líder do processo se torna cada vez mais independente na gestão de pessoas. E com isso, temos duas possibilidades, ou o RH vai desaparecer como sugere Ram Charam, ou de fato teremos outra importância para o negócio, e estaremos envolvidos em discussões mais estratégicas. Faz sentido, leitor?

Por isso que proponho, aqui, não uma pessoa no papel de BP, de consultor interno de RH, como é proposto no modelo tradicional, mas

proponho que o RH seja transformado em um BP, que essa seja a filosofia de todos os profissionais que temos na área de RH. Imaginem comigo o tamanho do ganho que teremos para a carreira de RH, que ao invés de desaparecer, ela irá ganhar mais importância se ressignificando para o negócio. Eu acredito que isso deve ser a tendência e solução para que o trabalho de RH tenha a importância que gostaríamos.

Neste modelo proposto de atuação de RH, que ainda vou detalhar nos outros capítulos, temos algo que precisa ser visto e tratado como prioridade na Companhia, que é o preparo dos líderes, que serão os clientes internos atendidos. Falaremos, mais adiante, deste modelo, na prática.

E A CARREIRA DE BUSINESS PARTNER, É PROMISSORA?

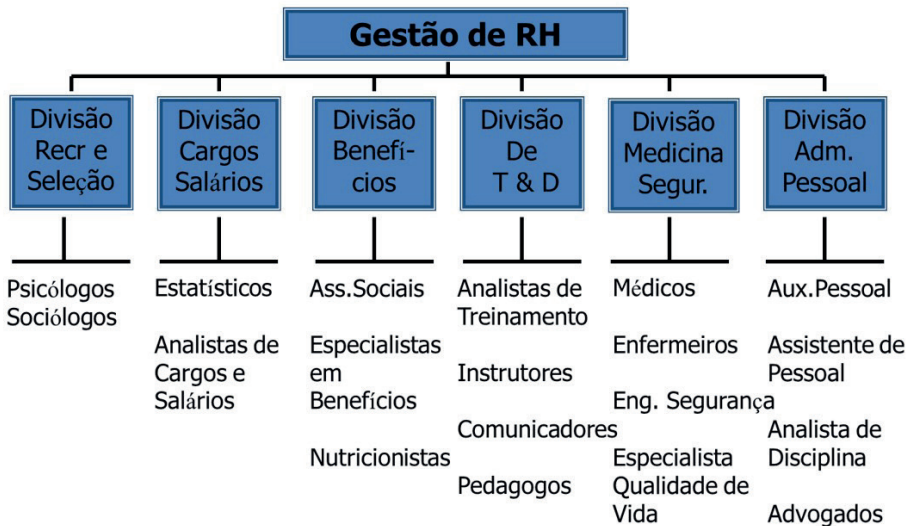
A pergunta que norteia este capítulo agora parece mais fácil de responder, se você leu e está acreditando que é possível o que proponho. Veja que, de fato, estou neste livro clamando por um novo papel para esse profissional.

O profissional de RH passou por fases interessantes na carreira. Vamos dividir essas fases pelas Eras que comentei anteriormente.

Na Era Industrial, aqui no Brasil, até 1980, esse profissional de RH era representado de maneira operacional e não tinha importância para o negócio. Logo, a carreira na área era vista como operacional, pois era um apontador de cartão de ponto, um fechador de pagamento e olhe lá um comprador de benefícios, quando tinha. Portanto, a carreira deste profissional se perpetuava na mesma empresa por anos, pois era visto como um cargo de confiança, pois tratava do dinheiro da Companhia. Não era uma função remunerada com grandes quantias e nem reconhecida, nem faculdade era prioridade para esse profissional, que quando tinha era administrador, na sua maioria. Não me lembro dessa época de ter ouvido pessoas que trabalhavam em RH serem promovidas para funções mais importantes na empresa. Outras áreas, quando acontecia, o encarregado de DP virava chefe do financeiro e olhe lá. Não quero depreciar na escrita o profissional, não me interpretem mal, mas é uma referência para figurar a pouca importância desta carreira, naquela época. Não vivi essa época profissionalmente, pois nasci em 1977, e minhas referências, da época, são frutos dos livros e profissionais que atuaram e me contavam as histórias profissionais.

Já na Era da Informação, década de 90, esse profissional de RH passou a figurar nas empresas, pois a tecnologia começou a invadir o mercado, e a qualidade com as normas passaram a falar de competências para exercer as funções na Companhia. A seleção de pessoal passou

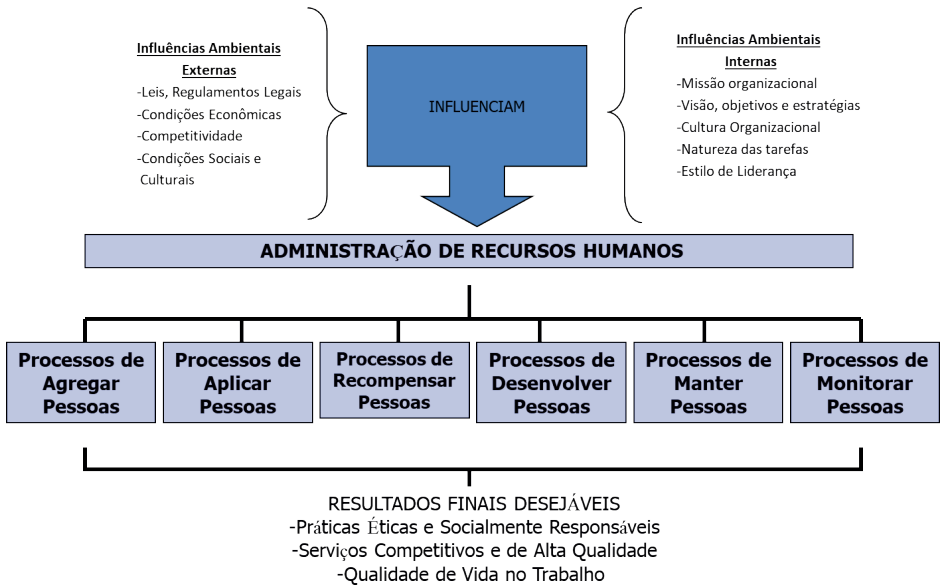
a contar com técnicas, e aí entrou o Psicólogo na história, o treinamento passou a ser importante para treinar as pessoas em suas competências da função, e o RH passa a ganhar uma gerência especializada e se estruturar como departamentos, conforme o organograma abaixo.



Esses especialistas, acima, passaram a ser importantes para o negócio; e com a formação superior trouxeram um aumento de remuneração considerável para a área de RH, pois a gerência de RH passou a ter a mesma importância que outras gerências da Companhia, e o mesmo serviu para quem estava abaixo desta gerência. Com isso, a carreira de RH passou a ser uma carreira promissora.

Já na Era do Conhecimento, depois da virada do milênio, o RH passou por sua transformação mais significativa, pois entramos na era onde as pessoas, de fato, passaram a ter importância e ser reconhecidas como geradoras de resultados para as Companhias. O RH passou a figurar em posições de diretoria, participando da elaboração das estratégias; e todos nós ganhamos. Lembrando, claro, que essa realidade ainda só acontecia em grandes Companhias, principalmente as multinacionais, que importavam esse modelo das suas matrizes. O RH passou a ser visto como um processo, de fato, e as carreiras de especialistas começaram a

se ressignificar e o organograma começou a ser reorganizado para tal, como demonstro abaixo:



As ações de RH, por serem importantes nesta Era, passaram a ser influenciadas pelo ambiente interno e externo, e consequentemente os profissionais de RH passaram por uma fase onde o Generalista de RH fazia todo sentido nas Companhias, e ainda faz. Nesta fase, também teve um boom de profissionais de RH formados pelos cursos tecnólogos, principalmente, e falo com propriedade; pois nesta época lecionava em duas universidades de São Paulo. Lembro-me que todo semestre tínhamos 4 salas de aulas lotadas com novas turmas, com cerca de 80 alunos. Isso também causou outro efeito, que foi a juniorização da área, pois os salários começaram a ser achatados, pois a oferta era menor que a procura. Atrelado a isso, vieram as crises econômicas e o profissional de RH também se sujeitou a ganhar menos, mas com mais responsabilidades.

Atualmente, estamos vivendo uma fase em que o profissional de RH precisa se reinventar para voltar a ser importante e bem remunerado. Acredito que já estamos vivendo isso intensamente, e estamos na fase justamente de tentar trazer essa senioridade do CHA ao RH e consequentemente voltar a ser melhor remunerado. Conheço empresas

que já estão vivendo essa fase e vejo poucas vagas no mercado com esse modelo de senioridade.

Portanto, a carreira do profissional de RH que migrar para o modelo de BP tende a ser promissora, reconhecida e bem remunerada.

MIGRANDO PARA O MODELO DE BUSINESS PARTNER DE RH

Para migrarmos para o modelo de BP que proponho, precisamos cumprir algumas fases importantes, e para isso vou partir do pressuposto que o seu RH ainda está na Era Industrial, para sair realmente do zero. Não quero dar receita de bolo com isso, mas é importante passar por cada etapa que vou listar para que a transformação seja plena, não só na sua empresa, mas na sua carreira em RH. Por isso, começo falando do profissional que vai exercer esse papel:

1. Mudança do Conhecimento do CHA

Conhecimento é poder, e isso você provavelmente já sabe. Com isso, pergunte a você mesmo o quanto tem investido na ampliação do conhecimento, investido dinheiro e tempo. Esse novo profissional precisa ser conhecedor dos processos de RH, isso é básico, mas importante, pois não dominar a sua área compromete sua entrega.

Quando falamos em atração de pessoas, é preciso ser um conhecedor das ferramentas e modelos para atrair os melhores candidatos; saber falar do poder da marca empregadora da sua Companhia; a quanto atrativa ela é para os talentos que estão no mercado; pensar no canal de comunicação e como se comunica com os talentos externos; além, claro, de como as pessoas veem a Companhia com oportunidades de carreira.

Em treinamento, por exemplo, também é necessário estar atualizado com as modernas técnicas de educação, ferramentas para garantir a gestão do conhecimento e a multiplicação dele em todos os níveis da Companhia. Diante disso, é preciso levar para sua Companhia essas possibilidades.

Em outros processos de RH não é diferente do que citei nos parágrafos anteriores. É preciso buscar modernidade e informação de RH para você ser percebido como uma referência técnica do assunto.

Portanto, invista em você para que apresente as melhores soluções para o cliente interno. Você sentirá mais confiança em debater assuntos, pode ter certeza.

Conhecer o seu cliente interno é crucial, e ele sentir que você estudou a área, entende o mínimo do processo dele e das entregas que ele precisa fazer, o ajudará a apresentar as melhores soluções em gestão de pessoas que façam sentido; e o ajudará a alcançar os resultados da sua área.

Além dos conhecimentos citados, não menos importante para essa nova fase é também conhecer o negócio da sua Companhia, estudar o mercado, os clientes externos. Isso dará a você uma capacidade de leitura de cenário maior e um olhar para o futuro que se desenha.

2. Mudança da Habilidade do CHA

Bom, você fez a primeira lição de casa. É de suma importância para poder continuar a mudança que deseja. Já que os seus conhecimentos foram ampliados eles precisam ser experimentados, testados para depois serem aprovados, de fato. É inteligente da sua parte sempre propor aos seus clientes internos os famosos “pilotos”. De preferência, teste seus conhecimentos em uma população pequena, onde poderá vivenciar todos os erros e acertos da prática, daquilo que tirou dos livros, vídeos e benchmarking que fez. Isso certamente é uma maneira de aumentar suas habilidades.

É muito mais fácil convencer seu cliente interno a testar os seus conhecimentos em modelos de piloto do que na população total. Espero que isso faça sentido para você. Mas quero deixar claro que, voltando a fase 1, que um dos conhecimentos que não citei explicitamente que é o de persuadir e convencer, precisa também ser testado, mas você só terá suas ideias novas aceitas se tiver embasamento; precisa trazer esse conhecimento linkado a indicadores que possam ser impactados no negócio do cliente interno. Venda bem seus conhecimentos, com embasamento, para não parecer que está trazendo propostas vazias, e que estão mais para RH abraçador de árvore do que um RH prático.

3. *Mudança da Atitude do CHA*

Aqui reside a grande mudança: mudar o comportamento do RH. Mas para isso é preciso mudar o comportamento do profissional da área, e aqui temos as maiores resistências e erros cometidos, pois não adianta reclamar que nada muda se você não mudar.

É preciso ter um comportamento positivo, regado de pró-atividade, antecipação e boas relações para as portas se abrirem para esse novo modelo que propõe. Não dá para ter novos resultados com velhos comportamentos. O que você tem estudado sobre comportamento humano? Quanto tem investido em você, neste tema? Tem se espelhado em bons exemplos de profissionais de RH, tem discutido com eles, como eles venceram as barreiras e resistências naturais ao novo que todo ser humano tem? Uma nova postura é necessária, e para isso, deve-se começar a ser diferente. Já parou para perguntar como as pessoas o veem, como seus pares, liderados e líder têm te visto? Acho um bom primeiro passo para entender o que mudar.

4. *Apoio da alta direção e do cliente interno*

Aqui, o desafio é grande, eu sei, e provavelmente o maior da maioria dos leitores, pois você terá que convencer a alta administração que, na maioria dos casos, não entende de RH do jeito que você entende.

Sugiro que possa ir mostrando esse novo RH que quer trazer para a Companhia de maneira sutil e estabeleça uma comunicação adequada ao perfil do interlocutor que você precisa persuadir. Estude o perfil dele, pois isso é crucial e gosto muito da metodologia DISC para que isso funcione. Se ele é uma Alto D (dominância), por exemplo, você precisará começar a convencer pelo fim, ou seja, primeiro mostre os resultados e benefícios, de maneira clara e objetiva. Talvez valha a pena, como exemplo, levar cases de outras empresas que já operam no modelo de consultoria interna, demonstrando os estudos de Benchmarking que você fez. Se for um concorrente, melhor ainda, pois aí a cutucada traz mais efeitos, pois os resultados podem ser vistos na prática. Dizer que o concorrente saiu na frente provoca um sentimento de competição que o Alto D adora.

Se o interlocutor for um Alto I (influência), por exemplo, aqui vale se comunicar com clareza e relacional, traga exemplos também de como as outras empresas implantaram e como os funcionários enxergam a gestão de pessoas, como elas se sentem reconhecidas e felizes, ou seja, seu discurso precisa se embasar nas relações humanas e suas vantagens. Aqui neste perfil vale também dizer que a migração para esse modelo pode ser rápida e que você precisa do apoio deles na comunicação deste novo RH, deixando que ele também seja um protagonista desta mudança.

Pensando no interlocutor Alto S (estabilidade), aqui vale deixar claro, mas bem claro, que esse modelo é seguro, que ele vem atrelado a um planejamento de implantação, que as pessoas passaram a ficar mais tempo na Companhia com esse novo RH, pois a gestão de pessoas será reconhecida, necessária e trará resultados de longo prazo.

E para fechar esse estudo de perfil da alta administração, se ele for um Alto C (conformidade) vale detalhar, de maneira clara, o passo a passo, com demonstrações claras dos resultados esperados em cada etapa, cronograma e exemplos de implantações bem-sucedidas.

Veja, você que está à frente desta migração precisa também se entender e conhecer seus modelos de comunicação. Lembre-se que precisa de exemplos, e fazer o benchmarking antes de iniciar essa fase é fundamental. Vá aplicar o TBC e visite outras empresas, invista seu tempo nisso. Isso é comprovadamente uma técnica que dificilmente falha, pois as palavras convencem, mas o exemplo arrasta, já dizia o ditado.

Não tem uma fórmula secreta para convencer a alta administração, mas sem o apoio dele dificilmente será possível sustentar esse modelo. Mas vamos partir de uma possibilidade que você acha quase impossível convencer a diretoria por N motivos. Então, neste caso, sugiro aplicar a técnica do Bidê. Isso mesmo, aquela peça sanitária que existia nas casas, antigamente. Essa técnica consiste em “lavar de baixo para cima”. Melhor dizendo, começar a convencer aqueles que estão abaixo da alta administração primeiro, mostrando a eles os benefícios, e ga-

nhando aliados. Vá garimpando votos que o ajudarão a convencer quem está acima, depois. Convença embaixo para depois convencer em cima.

5. Definição do papel do BP e das políticas de RH

Nesta etapa, é preciso começar a arrumar a casa, pois todo processo deve ser desenhado, alinhado com os clientes internos e depois seguido sem engessamento, sem burocratização.

Construa o papel do BP, dizendo para seus clientes internos quais são as novas responsabilidades deste modelo de RH e quais os papéis dos clientes internos neste novo modelo, pois os dois serão afetados no dia a dia. Se o cliente interno não entender isso, ele continuará com os comportamentos passados, demandando para o RH as coisas antigas, do jeito antigo, e que não ajudará você a ser importante para eles. Invista tempo explicando para todos, um a um, de preferência esse novo papel e como ele, o cliente interno, terá vantagens com isso.

Também desenhe políticas de RH, se elas não existem. Se já existem, revise e veja se elas estão adequadas ao modelo sem burocracia, rápido e de acordo com as nuances do mercado. Regras claras são importantes para qualquer jogo. Desenhe-as com quem vai jogar, veja se elas fazem sentido para os usuários. Procure ter políticas para todos os processos de RH, sem exceção, da atração ao desligamento de colaboradores.

6. Responsabilização dos Gestores clientes internos

Para que o modelo novo funcione bem, é necessário que os líderes, clientes internos do RH, possam entender que o papel da gestão de pessoas é dele e não do RH. E para isso, a preparação deles para serem gestores e não chefes é imprescindível. Sustentar o novo modelo com um ótimo programa de formação de líderes faz todo o sentido para um novo momento, afinal, se os líderes não fizerem bom uso das ferramentas de RH que você pretende entregar a ele, para que o mesmo tenha mais autonomia, velocidade e precisão na escolha das pessoas certas para os lugares certos, certamente será como enxugar gelo, pois sem uma liderança forte não se faz um RH forte.

7. Acompanhamento do novo modelo

Defina claramente como quer medir os resultados de RH, quais indicadores mostraram que o novo modelo funciona, mas não se limite a olhar apenas os indicadores de RH, por favor. Atrale indicadores das áreas dos seus clientes internos que sejam importantes para eles. Use o discurso de praxe: seus resultados são os meus resultados, seus indicadores de performance também são meus, pois para o cliente interno chegar lá precisa de pessoas com CHAMA, e esse novo RH pode ajudar para que isso aconteça.

Não adianta querer trabalhar só olhando para dentro do RH, é preciso olhar além e adiante, precisa colocar o olhar no processo dos clientes internos, nos indicadores econômicos e financeiros, e nos indicadores de mercado também. Tudo isso pode ser usado para demonstrar o sucesso do modelo novo de RH.

8. Estudar as possíveis interferências internas e externas

Sabemos que toda Companhia tem suas resistências naturais, que na sua maioria pertence às pessoas, que fazem a cultura da empresa mapear e entender quais os riscos deste novo modelo. E como pretendemos superá-los é agir antecipadamente e inteligentemente.

Se as resistências e interferências forem internas, ficam mais claras as ações de mitigação, pois você conhece e convive com elas. Portanto, pensar em estratégias para isso é dever de quem quer viver um novo RH. Já se as resistências e interferências forem externas e não tiverem no seu controle, é mais difícil ter a certeza que você tem a estratégia certa. Como por exemplo, uma queda na economia do país. Isso você não controla, mas se acontecer, deve ter um plano na manga.

Tenha e mantenha o foco e a resiliência para saber lidar com cada uma dessas etapas; inteligência para saber como lidar com cada situação e tenha consigo uma postura e um discurso positivo para que as pessoas se inspirem por esse RH que você está trazendo.

Nos próximos capítulos, vamos falar de maneira clara qual o papel deste novo consultor interno de RH ou Business Partner de RH.

BP NA ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS

A partir deste capítulo, vou abordar o papel do BP de RH neste novo modelo, mostrando quais devem ser suas premissas, objetivos e ações em cada processo de RH que ele cuidará como consultor. Não vou dar receita de bolo, mas vou dar algumas ações que podem nortear o início da sua atuação.

A atração e seleção de talentos é considerada a porta de entrada dos talentos na Companhia, e realmente, na maioria dos casos é, pois ainda existem outros meios de os talentos acessarem a Companhia.

Quando falamos deste processo de RH, tudo tem início bem antes de um processo de atratividade, passando primeiro pelo processo de planejamento de pessoas, e o BP para atuar neste processo precisa entender de dimensionamento da força de trabalho, Headcount, etc. É importante que possamos abordar nosso cliente interno para entender os seguintes pontos:

- *Quanto ele deseja crescer no ano:* se a expansão e crescimento fazem parte das estratégias do negócio é necessário sabermos quando, como, por que, para que possamos pensar em quantidade de pessoas necessárias para operar, perfil, e outras necessidades de RH para esse público que vai chegar na Companhia.
- *Quem ou quantos ele pretende promover ou demitir:* isso é pensar em sucessão, carreira e as possíveis reposições por turnover. Essas informações também são importantes para pensarmos nas estratégias que vamos adotar para manter as pessoas, a produtividade e outras questões da área que atende como BP.

Na amplitude do planejamento de RH, teríamos outras questões para pensar antes de andar em outros processos, mas vou limitar nesses dois pontos mais específicos para atração e seleção de pessoas.

Passado o planejamento de RH, vamos falar do processo de atração de pessoas, e o BP precisa conhecer as novas técnicas para tornar a Companhia mais atrativa para o mercado externo e para o interno. Estudar sobre Employer Branding, por exemplo, é uma tendência, experiência do candidato, marca empregadora e como a Companhia quer ser vista pela população. Olhar para o mercado interno parece meio clichê, mas hoje não é mais, pois o colaborador também precisa sentir que pertence à Companhia.

Você, como BP, deve ajudar a Companhia, e não só o seu cliente interno; deve-se ter estratégias de atração de pessoas, começando pela marca empregadora. Tenho dito que a questão da marca empregadora, conceitualmente, pode ser aplicada à “área” empregadora, ou seja, quanto o trabalho tem significado para os talentos que você quer atrair. Isso inclui, também, os talentos internos, pensando em movimentações. Ajudar o cliente interno a cuidar da imagem da sua área e como ele deseja que as pessoas a enxerguem faz a diferença na hora de recrutar. Não cai na moda de achar que os jovens só querem ambientes disruptivos e modelo Startup. Hoje, ele procura um ambiente onde ele possa colaborar, provoque aprendizado e lhe traga certa segurança.

Passada a fase do planejamento e atração de pessoas, o BP precisa apoiar na escolha das melhores técnicas de seleção para reduzir as incertezas dos processos seletivos. Escolher boas ferramentas de avaliação, ter processos com etapas claras e escolhas justas dará um Up para a marca empregadora e rapidamente isso se espalha em rede. Os processos seletivos precisam ser pensados de acordo com o perfil, e não pode ter engessamento. Cada processo com sua marca.

Pense que ofertar uma ferramenta tecnológica que ajude na escolha das pessoas com mais aderência, onde o cliente interno possa fazer isso sozinho, sem precisar acionar uma área de Recrutamento e Seleção, também já tem acontecido. As Companhias têm treinado seus líderes para serem autossuficientes na gestão. E para essa etapa de seleção não é diferente. Imagine que sua empresa é grande e tem polos espalhados por todo o território, ficando inviável ter um RH em cada polo, pois o custo seria muito alto. Portanto, se você como BP entrega uma ferra-

menta tecnológica onde ele mesmo possa abrir a vaga e o sistema triar os candidatos (essa triagem parametrizada por RH), e as entrevistas finais são feitas direto pelo requisitante, e o BP apenas entra apoiando na divulgação e talvez nas entrevistas finais. Aqui começa a parecer palpável que o RH muda o seu papel totalmente, e o especialista em seleção ou o próprio BP trabalham nos bastidores apoiando as escolhas. Isso é totalmente viável e possível, desde que os líderes requisitantes estejam preparados para conduzir esse processo de seleção.

Para fechar o contexto, imaginando que o seu cliente interno já tem o melhor candidato na mão e resolve fechar com ele, você emprega mais tecnologia ao processo de admissão, com papeladas enviadas por foto, contrato de trabalho assinado digitalmente e se prepara para apoiar na ambientação do novo contratado, trazendo para ele, em um bom programa de integração, as informações iniciais para sua chegada, elegendo um padrinho para cuidar da pessoa, nesta fase inicial.

Já pensaram em como a imagem da Companhia/área fica em evidência positiva perante esses candidatos? O papel do BP no processo de atração e seleção de pessoas não precisa ser operacional como fechador de vagas, e sim como esse apoiador, com ferramentas que façam sentido e facilitem com inteligência o dia a dia.

BP NO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Neste capítulo, vamos abordar o processo de RH que todos gostam, mas não sabem fazer direito no dia a dia, e acabam trazendo abordagens e técnicas de treinamento que não fazem com que os resultados de ROI sejam visualizados pelos clientes internos. Com isso, novas propostas de desenvolvimento não são nem ouvidas.

A área de treinamento e desenvolvimento passou também por mudanças, e a tecnologia faz parte das ferramentas que geram agilidade e escalabilidade para as ações de educação nas Companhias. Não dá mais para ofertar para seu cliente interno apenas a boa e velha sala de aula, ou o treinamento na função ou apenas o EAD.

Primeiro de tudo, neste processo, é entender o que precisa ser desenvolvido, e aqui temos algumas ferramentas para isso. O sistema de avaliação de competências técnicas, comportamentais, metas e responsabilidades são eficientes para esse levantamento. Isso supõe que o velho LNT precisa ser aposentado rapidamente, e precisamos ter mais precisão nos diagnósticos de desenvolvimento e treinamento que propomos.

Quando você tem um sistema claro para avaliar as competências necessárias à função e tem uma descrição de função clara e validada, fica mais simples propor que seu cliente interno avalie os seus colaboradores, e que eles também se autoavaliem, provocando percepções e perspectivas sobre o que é mais importante ser desenvolvido, propondo soluções certas para cada competência, e de maneira singular, para cada indivíduo.

Na avaliação comportamental a lógica é a mesma do BP, mapear essas competências importantes para o alcance dos resultados esperados. Gosto muito da sistemática de Rogério Leme; chegamos a isso pelo Inventário Comportamental. Dessa maneira, não vamos ficar levando as pessoas para serem desenvolvidas em comunicação, contratando

um workshop do tema, e colocando em sala quem não precisa estar lá. Paramos de rasgar dinheiro da Companhia e temos mais efetividade nas ações de educação.

Avaliar as responsabilidades da função e poder fazer com que os colaboradores sejam avaliados no 360° para saber como suas entregas estão sendo percebidas, também podem dar indícios claros de falta de competências para determinadas entregas. O mesmo se aplica com o estabelecimento de metas claras para as pessoas, e o não alcance delas também pode estar atrelado a alguma deficiência de competência que pode ser resolvida com ações de treinamento e desenvolvimento.

Veja que a postura do BP aqui é justamente balizar as ações de desenvolvimento, e não como um aplicador de treinamentos. Acertamos quando cada membro do time do cliente interno tem o seu famoso PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) devidamente construído com ações claras, com prioridade e direcionamento.

A criatividade do BP para apoiar na escolha da melhor técnica de desenvolvimento é a consequência do passo anterior, que é justamente avaliar com base na gestão por competências.

BP MEDINDO ESSES TALENTOS

A medição dos talentos é o direcionador e diagnosticador do capítulo anterior. Apresentar metodologias claras de medição do desempenho faz com que as pessoas saibam o que se espera e quando, mas cabe ao líder com apoio do BP apoiar na decisão do como e por que chegar lá.

Como disse anteriormente, um sistema de gestão de competências, com clareza da medição do desempenho se faz necessário para uma boa gestão de pessoas. Isso serve para selecionar, desenvolver, remunerar os talentos de maneira justa e equilibrada, onde a subjetividade perde espaço, as preferências do líder também.

Isso é algo que não seja palpável, cabe em qualquer organização, de qualquer tamanho e segmento.

Todo sistema de medição deve vir acompanhado de feedbacks constantes para darmos clareza ao colaborador de como ele está sendo visto. Portanto, o BP precisa preparar esse cliente interno e seus respectivos colaboradores em como dar e receber o feedback das suas medições; como montar os planos de ações e desenvolvimento para o alcance de resultados.

Infelizmente, o sistema de medição de talentos tem passado por descréditos ao longo dos anos, seja por metodologias que engessam, seja por não ter metodologias claras. Aconselho a leitura das obras de Rogério Leme por ter metodologias modernas e que reduzem muito a subjetividade dessas medições, trazendo perspectivas e olhares 360° das competências medidas.

Quando olhamos para a medição de pessoas, reduzir a subjetividade é um caminho importante para não deixar a metodologia cair em descrédito. O que infelizmente ainda vemos no mercado é sistemas de avaliação de desempenho que não mede desempenho e muito menos

competências. Muitos RH's montam seus formulários em Excel com uma mistura de conceitos, onde existem perguntas que parecem medir alguém. Isso foi muito usado por RH's, inclusive pelo autor, aqui, mas nos dias de hoje, esses formulários não têm mais nenhum nexo de existir.

É necessário olhar como Rogério Leme traz em suas metodologias, deixando claro que para uma avaliação de pessoas ser completa e reduzir a subjetividade de interpretação, precisamos olhar sob quatro perspectivas: avaliar as competências técnicas que a função exige; as competências comportamentais; as responsabilidades da função e, por fim, os resultados e entregas que essa função deve ter. Essa metodologia é importante ser dominada pelo BP e recomendo a leitura das obras dele, as quais sugiro nas referências bibliográficas deste livro.

E outra questão importante é como essas pessoas serão medidas. Todos em RH sabem que a avaliação 360° é a melhor maneira, a mais justa, mas um erro comum nesta sistemática é que as empresas já iniciam o primeiro ciclo de avaliação com esse modelo. Não estou dizendo que não possa, mas estou dizendo que vale a pena entender se a Companhia já está preparada e com maturidade para esse tipo de avaliação. Às vezes, menos é mais, e iniciar com uma avaliação 90° pode ser mais seguro, e gradativamente você vai aumentando essa visão até chegar ao 360°.

Um sistema de avaliação é complexo, precisa ser bem estudado para cada função, precisa ter um software para gestão e as pessoas precisam ser muito bem preparadas para esse momento, avaliados e avaliadores.

O BP precisa ser o profissional que entenda de gente e de negócio, para propor a melhor metodologia, a melhor ferramenta e para preparar as pessoas para esse momento. É algo para ser construído a quatro mãos, e não só da cabeça do RH. Lembre-se do ditado: Quando não há envolvimento, não há comprometimento. Então, tentar empurrar uma metodologia garganta abaixo das pessoas, sem elas terem participado da

confeção daquilo e se sentirem autores, a possibilidade de dar errado é imensa.

Todos avaliados, voltamos para etapa anterior de desenvolvimento de pessoas. É o momento dos feedbacks claros e construção dos planos de desenvolvimento que vão alimentar o diagnóstico e planejamento de treinamento da Companhia. A preparação para bons feedbacks e para que as pessoas possam construir seu plano de desenvolvimento com bases sólidas e alinhadas às expectativas do negócio são cruciais. Assim, paramos de gastar dinheiro e tempo com treinamentos sem sentido, e deixamos de ter a visão de um RH “abraçador de árvore”.

Passado o momento das preparações, avaliações, feedbacks e construção de plano de desenvolvimento, o BP entra na próxima etapa de medição, que é preparar informações claras de quem são os talentos da Companhia, usando esse sistema para abastecer o plano de sucessão.

Existem algumas maneiras de apresentar esses talentos, e a mais usada e conhecida é a Nine Box, que é uma ferramenta muito clara para posicionar as pessoas e apresentar isso para a alta administração.

A Nine Box é uma ferramenta que merece calibragem, ou seja, nem sempre um mal desempenho representa um baixo potencial, e isso precisa ser visto um a um, caso a caso, pessoa a pessoa. Vou dar um exemplo: por vezes, um profissional, no que tange as suas entregas de metas, pode ter ido mal por diversos motivos diferentes, e isso precisa ser avaliado, pois não quer dizer que a pessoa não seja boa. Ela pode ter tirado um setor de um prejuízo gigante e diminuído esse prejuízo graças às ações que ele fez ao longo do ano. E, por vezes, ainda assim, ele continua com resultado baixo, mas não quer dizer que ele não teve um alto desempenho. Por isso, é importante ter a calibragem entre gestores para posicionar a pessoa de maneira justa na Nine Box.

O que precisa ser cuidado na calibragem é que ela não soe como “adulteração”. Por isso, precisa ter um processo claro, desenhado, divulgado, e um comitê com credibilidade para poder propor possíveis alterações.

Fruto da Nine Box, os melhores posicionados devem abastecer o plano de sucessão da Companhia e o plano de remuneração fixa e variável, sendo um dos critérios para as promoções e meritocracia salarial.

No próximo capítulo, vou abordar o papel do BP neste processo.

BP NA REMUNERAÇÃO DE TALENTOS

O BP é um profissional generalista, mas não superficial. Ele precisa se aprofundar em conhecimentos dos processos de RH, e esse processo de remuneração, em especial, é, normalmente, o mais complexo de todos, pois existem diversas metodologias para remunerar talentos, e poder escolher a que mais se adequa à realidade daquele negócio é um bom desafio.

Todas as metodologias de remuneração são boas, e todas têm sua aderência para cada tipo de negócio. O que o BP precisa ter em mente é justamente que não existe apenas uma, e isso fará com que ele estude todos os modelos para saber, ao certo, o que propor para o seu cliente interno. Outra questão importante é que não precisa existir um sistema único de remuneração igual para a Companhia inteira. Cada área tem suas particularidades para engajamento e retenção dos talentos e dinâmicas de velocidade diferentes. Portanto, não adianta elaborar um sistema de remuneração que engesse a vida do seu cliente interno e o faça não ser justo no seu sistema de reconhecimento e recompensas para os talentos da Companhia.

O BP neste processo, como primeiro passo, não fugindo do tradicional, é analisar e compreender cada papel da equipe do seu cliente interno. Não estou falando de cargo, pois isso é título, e cada Companhia pode ter o seu, mas sim da função. É preciso ter clareza da missão de cada função, responsabilidades, relação cliente-fornecedor interno e externo, atribuições e requisitos mínimos de acesso, além, claro, das entregas que essa função deve fazer.

Essa fase é normalmente longa e detalhista, pois é preciso mapear competências técnicas e comportamentais também, o que será importante para depois estabelecer critérios de seleção, treinamento e ava-

liações dos ocupantes. Recomenda-se que essa seja uma primeira fase, caso não tenha isso ainda pronto na sua Companhia.

Existem diversos modelos de descrições de funções no mercado, e não tem a melhor ou pior, apenas a ideal para o seu negócio. Por isso, vale avaliar e conhecer diversos modelos para melhor tomada de decisão.

Passados isso, o BP entrará na fase de empenho com os ocupantes, pois para cobrar o desempenho das pessoas é importante empenhá-las na sua função. Só assim será possível avaliar o desempenho. Para empenhar precisa fazer isso, de preferência um a um, tirar dúvidas dos ocupantes e ter o aval deles naquela descrição, pois se eles não se enxergarem ali dentro, a ferramenta será obsoleta logo no lançamento.

Nos sistemas de remuneração, existem metodologias diferentes. Amais conhecida e usada é a de pontos, que classifica as funções por ordem de importância, separa por classes, para que possa construir as grades salariais de cada um deles.

Algo importante a dizer é que a tabela de salários não precisa ser algo que ficará guardado a sete chaves. Vamos defender que as pessoas precisam acessar seu plano de carreira, saber para onde pode ir, o que precisa e como elas devem fazer para chegar lá. Automaticamente é importante deixar claro qual a remuneração para aquela posição. Poucas empresas são claras em relação a isso, e normalmente isso é um motivo de desmotivação e consequentemente troca de emprego pelos ocupantes. Não ver claramente a possibilidade de carreira e o que precisa ser feito para chegar lá, levam as pessoas a olharem no mercado externo e deixar suas Companhias.

Hoje, existem sistemas de RH que conseguem dar clareza para os ocupantes dessas trilhas de carreira, que se unem às trilhas de aprendizagem das plataformas EAD, fazendo com que as pessoas percorram essas trilhas e sigam as políticas estabelecidas pela Companhia.

O papel do BP, neste processo, resumidamente, é entregar ao seu cliente interno sistemas de recompensas, remuneração e carreira para a equipe que ele serve.

Colocando um adendo à questão de recompensas, e isso tem sido bem interessante para engajar pessoas, cabe ao BP estudar as melhores maneiras de reconhecer e recompensar os bons desempenhos, seja através de prêmios de acordo com indicadores estabelecidos para aquela função, seja por uso de Gamification, que tem sido amplamente usado para gerar competições saudáveis, que geram aprendizado aos ocupantes.

BP ANALISANDO DADOS DE RH

Neste capítulo, quero dar ênfase a um processo supernovo em RH, que é o People Analytics, ou seja, análise de dados em gestão de pessoas.

Para iniciar esse processo, o BP precisa mapear os indicadores de gente que ele pretender usar para demonstrar aos clientes internos que a performance de RH está caminhando bem, e que as ações e ferramentas utilizadas estão em acordo com os objetivos de negócio.

É muito comum aqui, quando pensamos em estabelecer indicadores de Gente, utilizar os mais conhecidos de mercado, tais como: rotatividade, absenteísmo, horas de treinamento, custo de admissão, demissão, per capita de folha, hora extra, acidentes de trabalho, etc. Ou seja, temos um leque de indicadores de RH de mercado que podem ser usados em qualquer Companhia, que dão indícios se a gestão de pessoas está indo bem, mas quero aqui deixar uma provocação e fazê-los pensar mais além do comum.

Veja, o que acha de usar indicadores do seu cliente interno linkado aos indicadores de RH. Vou dar um exemplo: vamos supor que o seu cliente interno é uma área de vendas, e que o principal indicador deles seja o volume de vendas convertidas, pelo número de propostas colocadas no mercado. Esse indicador pode ser unido a um indicador de treinamento de vendas, por exemplo, ou seja, quanto mais horas de treinamento foram dadas, maior a conversão de propostas em negócios.

Vamos para outro exemplo: supomos que seu cliente interno seja uma área de produção e o índice de qualidade do produto é monitorado. Veja que interessante seria se você conseguisse linkar o aumento da qualidade do produto com uma pesquisa de clima interna, ou com um indicador de seleção de pessoal que mede a porcentagem de contratações de acordo com o perfil de função.

Poderia aqui dar outros exemplos, tais como linkar produtividade com absenteísmo; custo com hora extra x faturamento. Esse olhar, além do básico, fará o cliente interno perceber que os indicadores de gente são tão importantes como outro qualquer da Companhia, e que a premissa: Comportamento explica resultados e não o contrário, é, de fato, fiel ao que se diz.

Veja, então, neste processo, o papel do BP é estabelecer os indicadores de gestão de pessoas e uni-los aos indicadores dos clientes internos. Feito isso, você conseguirá tirar o RH cada vez mais do subjetivo e levá-lo ao famoso papel de estratégico, conseguindo a importância que tanto falamos no início do livro. Seja inteligente neste processo, saia da caixa e do senso comum; construa esse legado ao lado do cliente interno, e ele valorizará o RH como desejamos.

BP CUIDANDO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O processo de cultura e clima, apesar de ser algo bem conhecido pelo RH, ainda fica com algumas incógnitas quando falamos da atuação nestes dois temas. Para ficar mais prático e simples de entender, vou abordar essa atuação separando os dois processos.

O clima organizacional é algo primordial para uma boa produtividade das pessoas na Companhia, pior que o absenteísmo é o presenteísmo, ou seja, pessoas que estão de corpo, mas não de alma na Companhia, matando o tempo por falta de engajamento e direcionamento, muitas vezes alinhado a um clima de trabalho ruim. Aqui, a premissa é: “Pessoas felizes produzem mais”, e isso não é uma frase das ciências exatas, mas a frase Humana mais usada no mundo corporativo.

O BP no processo de clima precisa apoiar o cliente interno na monitoração e gestão do ambiente de trabalho, trazendo ferramentas que possam objetivamente diagnosticar e controlar as ações que forem propostas.

O primeiro passo é fornecer uma ferramenta de medição do clima, que pode ser criada internamente, e não é um bicho de sete cabeças para fazer, ou você pode trazer uma ferramenta pronta de mercado. O importante é fazer as perguntas certas na ferramenta, trazer questionamentos que possam ser algo factível ao seu cliente interno. Por isso, a ferramenta precisa ser personalizada de acordo com o cliente interno.

Essa ferramenta precisa ser eletrônica, preferencialmente, dar segurança de dados, para que as pessoas não se sintam inibidas em dizer o que gostariam de dizer. Também não menos importante é preparar as pessoas para participarem da pesquisa, garantindo uma amostra significativa de dados.

O próximo passo do BP é a coleta e depois compilação dos resultados, algo que é automatizado e não gerará uma grande atividade aqui. Muitos sistemas de RH, hoje, já entregam tudo compilado e com gráficos prontos para análise dos resultados.

Uma vez com os dados compilados, agora vem uma parte importante do BP, que é a análise para geração de relatórios conclusivos sobre os números apresentados na pesquisa. Aqui, além de dados, existe a percepção para interpretar os dados, pois essa interpretação é provavelmente o que norteará a próxima etapa da montagem do plano de ação, por isso a importância de neste momento ser analítico e imparcial.

Relatório feito, dados compilados, chega a hora do BP dar a devolutiva, que se divide em três momentos diferentes:

- Devolutiva para o cliente interno: é a mais importante devolutiva, pois daqui sairá o plano de ação dos resultados apresentados. O BP precisa ter uma postura de consultoria, o mais imparcial possível, para fazer o cliente interno refletir sobre os dados apresentados e montar ações consistentes e que se sustentem ao longo do tempo, até uma próxima medição de clima.
- Devolutiva para a equipe do cliente interno: as pessoas que participaram da pesquisa, respondendo-a, precisam de devolutiva, e ao menos recomenda-se que os gráficos sejam apresentados para o time, e para ficar ainda melhor, que eles também vejam os planos de ações que foram montados para resolver os problemas que foram apontados. Isso dará credibilidade ao processo.
- Devolutiva para terceiros: em alguns casos também se faz necessário, por exemplo: sua empresa é uma prestadora de serviços, e o cliente tomador dos seus serviços quer ter a informação sobre o clima da equipe que trabalha para ele. Já vi casos de o próprio tomador solicitar a pesquisa para a prestadora de serviços, e apoiar a prestadora no plano de ação, sendo e sentindo-se corresponsável por aqueles dados gerados no ambiente de trabalho ofertado às pessoas.

Para fechar o papel do BP neste processo de clima, é crucial que ele faça a gestão das ações que forem acordadas para a melhoria do mes-

mo, e termos uma área com nível de felicidade dentro de um padrão mínimo para garantir uma boa produtividade.

Para falar do próximo processo, que é trabalhar na cultura organizacional, entramos agora na esfera de gestão da mudança, que é algo relativamente novo na área de RH. Ainda estamos caminhando pouco nesta pasta. São poucas pessoas de RH com capacitação para atuar em cultura e gestão da mudança, que naturalmente é trabalhar em mudança de comportamento ou mudança de processo que gera novos comportamentos, e que mexe diretamente na cultura organizacional.

Cabe ao BP ter clareza da cultura da Companhia, e da subcultura da área do cliente interno que atende, pois normalmente não são iguais e divergem em alguns pontos por vezes. Normalmente a cultura da Companhia vem dos fundadores e sua alta administração, e quando vai descendo nos setores conseguimos ver essa mesma cultura, mas com a cara do líder daquele setor, até com uma nova roupagem.

O BP pode trabalhar na inclusão de uma nova cultura ou na manutenção da que já existe, por isso é importante compreender a cultura, usar ferramentas para que ela possa ser mapeada, estudar muito os processos de gestão da mudança, no que tange a treinamentos, comunicação e impactos das mudanças no dia a dia dos colaboradores.

No próximo capítulo, falarei um pouco mais deste processo de mudança organizacional e o papel do BP.

BP - UM AGENTE DE MUDANÇA NA COMPANHIA

Para encaminhar o fechamento desta obra, falando dos processos de RH, quero trazer algo que ainda é muito novo para nós, no mundo de RH, apesar de não parecer. O tema Gestão da Mudança já existe a um certo tempo, mas ultimamente, com um mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) em evidência, tudo mudando a todo momento, avanços de tecnologia em velocidade exponencial, as pessoas têm sofrido impactos no seu dia a dia organizacional, pois as respostas de ontem não servem para hoje, as profissões são recriadas e os processos são adaptados a todo momento.

A gestão da mudança é, hoje, um processo de RH também, pois envolve temas de cultura e clima organizacional. Quando me refiro à cultura é porque fazer mudanças de processos, pessoas e tecnologia mexe diretamente em pessoas, e como elas reagem a esses processos. Tudo que é novo gera incerteza e insegurança, e o RH tem um papel fundamental para tornar a transição mais tranquila, pois doer vai, sempre, pois implica em mudanças de hábitos para o dia a dia. Poucos RH's são capacitados para gerenciar esse processo nas Companhias, com formação adequada que o mercado entrega hoje.

Precisamos como RH, neste tema, e pensando na atuação do Business Partner atuar como o agente de mudanças, gerenciando os seus riscos, seus impactos, montando plano de ações para mitigar isso no dia a dia. Comunicação também é foco de RH neste tema, e é a tarefa mais árdua, pois comunicação não se restringe apenas à escrita, que dá a possibilidade de ser interpretada, segundo as crenças e paradigmas de quem a lê. Aqui destaco a importante parceria com a área de marketing das Companhias, que precisam ajudar o RH a comunicar a mudança da melhor maneira possível com seu público. Em algumas empresas, a comunicação interna é uma bola dividida entre as duas áreas, o que pense

ser o melhor cenário, sem vaidades, e sim com bastante profissionalismo no que e como se comunica.

É necessário que o BP possa ter uma atuação estratégica no tema, inclusive ajudando nas decisões que envolvam a mudança, já trabalhando desde o início nos impactos e riscos que ela pode trazer. Não adianta tomar decisões, mudar, e só pedir ao RH para treinar e comunicar as pessoas, achando que o problema está resolvido, e muitas vezes transferido. O RH deve participar de todo o processo, e se estivermos longe das estratégias isso não acontecerá.

Para finalizar este tema, sugiro que você, de RH, que ainda não estudou esse processo, que se qualifique para tal, pois o processo não é tão simples, pois envolve conceitos de psicologia, sociologia, filosofia, projetos, dentre outros.

ALGUMAS EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS COM O MODELO DE BP. DEPOIMENTOS DE PROFISSIONAIS SENIORES

O primeiro depoimento que quero trazer é a minha experiência no tema e como implantei esse processo em uma empresa de 40 mil colaboradores de prestação de serviços de facilities.

Quero começar falando um pouco do segmento de facilities, que é um processo normalmente terceirizado nas empresas, por não ser atividade fim, e para algumas empresas não estratégico. A terceirização é um tema que tem sido falado recentemente nas mídias, pois com a nova lei instaurada pelo governo, existem mais facilidades para que isso ocorra, inclusive em atividades fins, o que era proibido pela lei anterior.

Normalmente os profissionais terceirizados trabalham nos bastidores quase invisíveis aos olhos do contratante, e dos clientes dos contratantes, quando penso em redes de shoppings centers, por exemplo. Ou seja, trabalhadores que possuem remunerações que ficam próximo a um salário mínimo, com poucos benefícios, e em alguns casos, com más condições de trabalho ou qualidade de vida no ambiente de trabalho.

As empresas deste segmento são grandes empregadores do nosso país, e normalmente essas empresas têm estruturas administrativas enxutas, pois a margem de lucro é muito pequena, a concorrência muito grande, e os contratantes querem o melhor serviço prestado, mas pagando o mínimo possível. Para isso, os trabalhadores são, muitas vezes, sacrificados para fazer mais com menos, melhor, mais rápido e com uma qualidade superior.

A empresa na qual implantei esse modelo é um caso à parte no segmento, pois é muito séria e profissional em sua gestão, o que é raro no segmento, dominado por empresas pequenas e familiares, sem gestão profissional, vontades e ordens de empresa de dono.

Quando cheguei na empresa, em 2016, encontrei um RH comum, como de outras empresas de prestação de serviços, fazendo o básico, ou seja, pagando o salário e benefícios de maneira correta, legalista, com um departamento de colocação de pessoas, um setor de treinamento operacional e só. Um RH sem importância estratégica para o negócio, e um negócio que 80% dos custos são com pessoas. Uma empresa separada por muros, de acordo com a segmentação interna de prestação de serviços. Cheguei com uma proposta de modernizar as práticas de RH da empresa, e montar um modelo de RH escalável, que suporta o crescimento da empresa, sem aumentar os custos administrativos.

Passei seis meses analisando os processos de RH e os processos da empresa, entendendo como ela funciona e qual seria o modelo ideal para aquele tamanho de Companhia. Na época, com 30 mil colaboradores espalhados pelo Brasil, alguns em grandes contratos, e outros com uma pessoa apenas. A estrutura para cuidar dos contratos se dá através de supervisores e coordenadores volantes, que andam por esses contratos para garantir a entrega da operação contratada pelo cliente, cada um cuidando de cerca de 30 contratos espalhados por uma região. Nos contratos, dependendo do tamanho deles, encontramos líderes, encarregados, supervisores, coordenadores e até gerentes de contrato, até com pessoal administrativo para suporte. Acima desse quadro todo temos os gerentes de operações, que cuidam, em média, de 1000 a 1500 colaboradores, e suporte destes outros que citei anteriormente. Acima desses gerentes, diretores, que cuidam de cerca de 5 mil colaboradores que se reportam aos Heads de operações.

A equipe administrativa interna é enxuta, com uma estrutura de CSC para atender as demandas vindas da operação. Especificamente o RH, separado em três grandes frentes: Processos, Sesmt e Pessoas. Essa última, a minha gerência. O time formado por profissionais, em sua maioria juniores, mais baratos para suportar esse modelo de negócio, que precisa de uma estrutura barata e enxuta. Para isso, os primeiros desafios já se desenhavam, pois o RH era extremamente operacional, com uma cabeça de produtividade que, por vezes, não compreendia o negócio da empresa, funcionando com uma agência de empregos, co-

locando pessoas nos clientes da empresa e treinando uma pequena parcela da população desses milhares de funcionários. Foi aí que nasceu a primeira ação pensando no modelo de Business Partner, dentro da universidade corporativa do grupo.

Esse modelo que implantei não é o modelo de BP que o mercado está acostumado, pois não contratei consultores internos de RH, mas comecei a treinar a equipe da universidade corporativa para pensar como BP, e em um novo modelo de atendimento. O primeiro passo foi dividir o time em regionais, entregando cerca de 1200 pessoas para cada um cuidar, atrelado a um dos gerentes de operações, fazendo com que o cliente interno os percebam como parceiros de negócio, conhecendo os contratos e as pessoas que fazem parte daquela carteira, dando um atendimento personalizado para a pasta de treinamento. Mudamos também o foco do treinamento, pensando em escalabilidade. Não poderíamos treinar os 1200 funcionários da carteira de cada analista, que antes eram instrutores de treinamento, e reduzimos o olhar deles a 100, 120 líderes, da carteira, trazendo o foco na liderança, pensando em transformá-los em multiplicadores de treinamento, donos do contrato, e gestores de pessoas.

Com esse objetivo traçado começamos a rodar os contratos com um programa de liderança que pudesse atingir esse objetivo, fazendo os analistas estarem próximos ao gerente de operações, aos coordenadores, supervisores e demais líderes de contrato, como mencionei na estrutura, ajudando-os a fazerem uma boa gestão de pessoas, dando formação e informação para que eles representassem o RH na ponta, já que não conseguiríamos chegar nos 1200, pois logisticamente e temporaneamente é praticamente impossível.

No início, tivemos resistências, inclusive da equipe de treinamento, que foi a primeira a atuar neste papel de BP. Até eles compreenderem que eles não eram mais instrutores de treinamento, apenas, e que eles eram responsáveis por gente, demorou. Os resultados começaram a aparecer para todos, e o trabalho da universidade corporativa passou a ser reconhecido pelo bom atendimento ao cliente interno por, de fato, conhecer a realidade da operação, pois esses profissionais estavam

na rua, no contrato, perto das lideranças, apoiando os processos de desenvolvimento. Os números de treinamento crescendo, hoje, em 2019, vamos fechar o ano com 3 vezes mais horas de treinamento do que em 2017, ou seja, o primeiro objetivo, que era tornar o líder um multiplicador, estava dando certo. Levamos também para esses líderes, números, e a área de People Analytics prestou um trabalho importante, que foi abastecer esses analistas com indicadores de gente para essa liderança toda, sentando, analisando e montando plano de ação para tratar os números que não estavam bons. O discurso do analista é: caro líder, esses números são nossos, não são só meus e nem só seus, são nossos, somos responsáveis por gente, e preciso de você para atuarmos nestes contratos e tornar a gestão de pessoas mais visível. Com isso e outras ações conseguimos fazer a primeira mudança de mindset, tanto do cliente interno como do analista, que passou a ampliar sua visão de RH. Lançamos uma plataforma de EAD, e estamos trabalhando ainda fortemente a inclusão digital da liderança e em 2020 vamos chegar com a educação a distância para o cargo mais simples, ou seja, o nosso auxiliar de limpeza, porteiro, mecânico e etc. poderão ter acesso à educação tipo “Netflix”, atrelando a um plano de carreira.

No segundo momento, precisava alterar o modelo de seleção de pessoal, que ainda funcionava como uma agência de empregos, alto volume de vagas, em média 1000 admissões novas por mês, 95% da seleção eram cargos operacionais, de baixa complexidade. Aqui, o desafio era diferente do da universidade corporativa, pois aqui a necessidade era entregar a pessoa nos contratos, em que o RH tinha a responsabilidade de recrutar, selecionar e integrar tudo sozinho, ou seja, a liderança não participava do processo de escolha em nenhum momento, salvo exceções raras. Os cv’s chegavam por indicações, fila na porta da empresa, trabalhe conosco via e-mail, ou seja, arcaico, desatualizado e nada estratégico.

Em 2018, viramos a mesa na seleção de pessoal, dando o primeiro passo. Assim como contei anteriormente, dividimos os selecionadores por regiões, atrelados a uma gerência, e fizemos com que eles trabalhassem em sintonia com os analistas da universidade corporativa, dizendo

que eles eram uma dupla de BP, que não são “garotos de recado”, pegando demandas da operação e trazendo para um CSC resolver, mas de fato, pegando as demandas e resolvendo, inclusive executando, cada um na sua especialidade. Com isso, alguns ganhos foram aparecendo, pois, esses analistas também passaram a conhecer os contratos e se fizeram mais importantes para seus clientes internos, pois começaram a responsabilizar a operação pela contratação das melhores pessoas, atrelando números de turnover, efetividade de seleção, dentre outros indicadores, fazendo que com o processo seletivo fosse mais rápido e mais assertivo do que antes. Assim como na universidade corporativa, redesenhamos o processo, colocando o cliente interno em primeiro lugar, e a satisfação deles foram se evidenciando através de depoimentos e números.

Quebramos os muros entre a seleção e o treinamento internamente, fazendo-os trabalharem juntos, como responsáveis de RH de uma regional, perto dos líderes, e entendendo as dores e necessidades dos clientes internos. Com isso, pudemos ir inserindo no dia a dia desses profissionais outras responsabilidades de RH, tal como cuidar do clima, programas de inclusão, remuneração, desempenho, avaliações, comitê de gente, promoções, Nine Box, ou seja, as práticas modernas de RH começaram a fazer parte do dia a dia do RH e dos clientes internos. Assim, o RH ia ganhando força na Companhia e se tornando, de fato, estratégico, como tanto pregamos e sonhamos.

E vale lembrar, aqui, que tudo isso foi sempre atrelando as práticas de RH com dados de pessoas, pois o negócio da Companhia é gente, ou seja, 80% dos custos estão dentro do RH. Então, de fato, a área passou a ter a importância que ela merece para esse negócio.

Hoje, no final de 2019, ainda temos muito a fazer na Companhia, entregando mais tecnologia, ferramentas, técnicas e processos de RH mais aderentes ao negócio, descentralizando as ações de RH para os líderes, em todos os níveis, cada um com sua complexidade. Mas posso afirmar que o modelo de Business Partner é um modelo que está em pleno funcionamento, reconhecido e elogiado, e querendo ser copiado para outras áreas da empresa, o que nos deixa orgulhoso, pois diante das brigas entre BackOffice e operação, ficamos de fora, graças ao bom

atendimento e personalização, pois conhecemos a operação. Tanto é que temos sido um setor de formação para novos coordenadores, supervisores e gerentes da empresa, ou seja, a nossa área de negócios tem levado o RH para conduzir a operação, de fato.

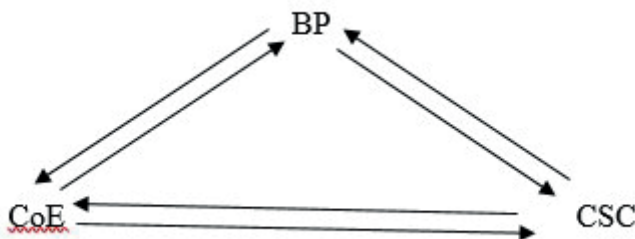
Esse modelo de BP que implantamos não é como você leu nos livros até hoje, cujo consultor interno de RH é normalmente um tirador de pedidos, que depende de um CSC para que as demandas de RH sejam entregues. Aqui, neste livro, tenho proposto que os RH's deixem de ser apenas especialistas, e passem, de fato, a ter o olhar e atuação mais generalista, cuidando de pessoas junto com seus clientes internos. Em 2021, teremos a última fase desta implantação, que é onde os analistas, tanto de treinamento, como de seleção, serão um só, fazendo todos os processos de RH.

Por Douglas Gomes da Silva - Business Partner de RH em uma Indústria

O convite para escrever minha experiência com Parceiro do Negócio, ou usualmente chamado no mundo corporativo de Business Partner, tem um duplo sentido em falar sobre o tema. O primeiro sentido é ilustrar o papel e citar exemplos de como o Recursos Humanos é e deve ser estratégico, sendo parceiro nas tomadas de decisão. E o segundo é apoiar um grande amigo, autor deste livro, no qual tenho uma profunda admiração e respeito, relaciono ao fato por comumente assim nos relacionarmos, chamando um ao outro de parceiro.

O efeito irônico é oportuno como ponto de partida em explicar sobre o papel do Parceiro do Negócio, *servir*. Julgo necessário antes de citar minha vivência é comentar sobre o modelo comumente utilizado e o propósito.

A essência em atuar no modelo de Business Partner caminha em ser estratégico e eficiente de qual forma? Destinando e dando foco nos subsistemas de Recursos Humanos no melhor conjunto de habilidades e competências do profissional que irá atuar em cada uma das células. Para melhor ilustrar como funciona esse modelo de eficiência, vou detalhar no diagrama abaixo:



Do ponto de vista prático, o que sugere esse diagrama? Essencialmente, todos os subsistemas de Recursos Humanos estão presentes nessa tríade, áreas como treinamento, recrutamento, seleção, remuneração, folha de pagamento, relações sindicais, desenvolvimento de pessoas ou outras com suas derivações conforme a empresa, todas elas estão aí. O que acontece é que as pessoas estão alocadas conforme suas competências e habilidades específicas com foco em ser eficiente e direcionar esforços no propósito da célula.

Na prática, temos o seguinte: as áreas de CoE's (Centro de Expertise) tem, como principal característica, traduzir as melhores práticas de mercado com aderência ao negócio. Aqui comumente encontramos remuneração fazendo pesquisa salarial; desenvolvimento buscando ferramentas de vanguarda; ou em casos de empresas globais disseminando as melhores práticas entre unidades / sites e consolidando relações trabalhistas e sindicais; desenvolvendo, negociando acordos coletivos e interpretando a aplicação das convenções e reforma trabalhista. E até mesmo a área de atração de talentos buscando soluções de busca e avaliação de pessoas em processos de seleção.

Na outra extremidade o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) tem, na sua essência, um DNA processual, ou seja, tudo que demandar uma rotina, processamento de grandes informações ou com procedimentos bem definidos; a busca em excelência em fazer mais com menos será o principal KPI (Key Performance Indicator). As organizações têm configurações diferentes de CSC's, mas na minha trajetória profissional nesta área concentra, na sua maioria, a área de folha de pagamento, recrutamento e teleatendimento de Recursos Humanos aos funcionários.

E o Business Partner? Qual seu papel?

A resposta é bem direta, **saber do negócio**, o que mais o parceiro do negócio vai atuar são nas decisões do dia a dia da organização, suportando com todas as ferramentas de Recursos Humanos disponíveis e colocando-as na mesa de decisão. Citarei, na sequência, alguns exemplos.

Outro ponto fundamental no modelo citado é que há setas que indicam que algo vai e retorna, e é exatamente isso que acontece. Em outras palavras, uma célula demanda e é demandada. Assim, como cada um está focado naquilo que se propõe a fazer de melhor, o Recursos Humanos torna-se eficiente e sobretudo estratégico. Mas, vejamos como funcionaria, na prática.

Num dia comum, você, como Business Partner, é acionado por um cliente, assim denominamos as áreas que atendemos, que um supervisor de equipe tem tido uma conduta não desejada com a sua equipe, afetando, inclusive, o clima daquela área. Como você conhece muito bem o negócio, sabe que isso está afetando os números de produção, índices de segurança passam a ser uma preocupação, e logo você aciona a área de CoE, sugerindo alguma ferramenta disponível na organização para trabalhar “coach líder” (demanda); o CoE busca algo disponível no repertório da organização ou elabora sob demanda no mercado. O BP aplica e envia o registro para uma área processual, o CSC arquiva o chamado, mantém no prontuário e gera relatórios estatísticos para área de CoE gerenciar e demandar ao BP para controle de eficácia.

O ciclo fechou com o BP iniciando uma solicitação / demanda do negócio, mas vamos ver um exemplo de outra célula iniciando o ciclo. Outro dia, como Parceiro do Negócio de Recursos Humanos, a área de folha de pagamento demanda uma atualização cadastral de todos os profissionais por conta do E-social. As áreas de CoE e Business Partner são acionadas, a primeira para entender a melhor estratégia de divulgação, pensando nos impactos de LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), observando o que o mercado tem feito e assegurar a melhor prática. Na outra ponta, o BP avalia o impacto da sua área de atendimento, qual o melhor canal de comunicação, o que está acontecendo na sua unidade que pode impactar cumprimento de prazo (férias, paradas de manutenção, concorrência com outras iniciativas em curso, recurso para envio, e etc.) Tudo mapeado, os dados são atualizados, o CSC envia relatórios periódicos dos profissionais pendentes de envio e o CoE reporta o percentual geral com propostas de ações de comunicação, se necessário.

Dados os exemplos, de certa forma hipotético, mas totalmente aplicáveis e possíveis no dia a dia de muitos BP's, minha expectativa, inclusive, é que alguns profissionais se identifiquem com algo parecido. Pretensiosamente, gostaria de compartilhar alguns exemplos vivenciados, com o cuidado de preservar a identidade dos envolvidos e da empresa. Assim sendo, vamos ao primeiro.

Projeto Modernização de Linha de Produção

Bem provável que ao realizar uma busca numa palavra no capítulo aqui escrito negócio será com maior incidência, e assim espero; afinal, é neste tom que o Business Partner precisa tocar e posicionar-se, como alguém que conhece e é capaz de dialogar com seus clientes internos sobre temas da sua rotina, muito além da importância em conectar-se no sentido da linguagem é do senso de apropriação do quanto podemos, também, enquanto recursos humanos, apoiar uma decisão que impacta a manufatura; e o exemplo a seguir trata exatamente sobre isso.

Numa das minhas passagens como Parceiro do Negócio, tive como principal cliente uma área com aproximadamente 250 profissionais diretos, com uma parcela desses profissionais atuando em linhas de produção com trabalhos manuais, repetitivo e com grande potencial de modernização. Ótima oportunidade para um bom administrar, automatizar, reduzir pessoas, melhorar a produtividade, reduzir problemas de qualidade e ganhar no custo final do produto acabado. Mas como disse o recursos humanos, precisa conhecer o negócio e tudo que envolve a sua condução.

Reuniões preliminares sugeria uma redução de 10 profissionais, 02 para cada turno de trabalho: 01 na posição de entrada e outro intermediário. O projeto em si era autofinanciável por conta das reduções, mas conhecer o negócio é fundamental. A região na qual a empresa está localizada tem incentivos fiscais que correlaciona a geração e a manutenção de postos de trabalho, além do compromisso em investimentos para fomentar toda a cadeia econômica da região. Sendo assim, o projeto deixava de ser autofinanciável. O compromisso em manter a geração

de investimentos é um grande desafio para o Recursos Humanos propor uma solução para o negócio.

Analisando a unidade / site como um todo, realizamos alguns estudos de aposentadoria, turnover natural e sobretudo de transferência de conhecimento para outras áreas da empresa, com o objetivo de garantir a execução do projeto e modernizar o ativo da empresa sem a necessidade de reduzir pessoas. Sendo assim, o desafio foi mapear profissionais potenciais, formação, interesse de carreira e capacidade de entrega, posteriormente um trabalho de formação e capacitação interna para alocação de profissionais que poderiam ser impactados na redução.

O resultado foi muito positivo, o projeto de modernização e automação foi implementado e tivemos promoções internas fora da rota natural de carreira de profissionais e não impactamos um eventual prejuízo fiscal que a empresa poderia perder. Conhecer o negócio e atender as expectativas do cliente interno foi fundamental. Na minha visão, isso é ser estratégico.

Importante citar que tivemos o apoio das células de recursos humanos, seja o CSC fornecendo relatórios de profissionais e informações de custo e as áreas de CoE reportando as melhores práticas de mercado, impacto sindical e modelo de treinamentos.

Termo de Ajustamento de Conduta – Horas Extras

A vivência a seguir teve uma atuação um pouco mais de execução, menos de protagonista. Contudo, eu a escolhi pelo fato de exemplificar o quanto estamos suscetíveis a situações internas que vão impactar o negócio, a ponto de uma possível interdição de operações, nas rodas e reuniões das lideranças, fatores como vendas, clientes, qualidade, segurança são mais comumente potenciais de limitar a capacidade produtiva, indicador de serviço, faturamento, etc. Aqui vou citar uma situação de Ministério Público do Trabalho, que sem atuação do Recursos Humanos, uma interdição seria iminente.

Nos dias atuais, encontrar a melhor forma de eficiência com baixo custo é a fórmula para um negócio ser sustentável. Porém, não a qualquer forma e jeito, mesmo com algumas distorções de interpretação de leis e, por vezes, um olhar tendencioso de órgãos de fiscalização tender sempre para um lado. Fazer a coisa certa do jeito certo pelas razões certas o tempo todo é uma premissa de conduta que todas as empresas deveriam seguir.

O exemplo a citar seguiu com essa premissa, com uma forte atuação da área de recursos humanos. A unidade na qual atuei foi orientada a manter um conduta de regulação de realização de horas extras que, para nós, Parceiros do Negócio, foi uma oportunidade para discutir temas como qualidade de vida, ou seja, ao cumprir uma carga horária regular o profissional passa mais tempo com a família e passa a ter mais horas para descanso.

Tão logo passamos a correlacionar pesquisas recentes de engajamento, histórico de quantidade de horas extras por área, valores das horas extras pagas por área, orçamento de quantidade e valores de horas extras, dentre outras informações; e munir-se para reuniões com as áreas de negócio para analisar a viabilidade de aumento de quadro para redução de horas extras.

Do levantamento, encontramos oportunidades que o projeto era autofinanciável e com valor intangível, mas com alto valor agregado, qualidade de vida, por exemplo. As áreas / clientes se mobilizaram em fazer a análise de viabilidade e paralelamente os BP's seguiram com checagem de conteúdo de treinamento, estratégia de captação de candidatos e cronograma de implementação.

O ponto de análise que eu vejo nesse exemplo, no que concerne à atuação do Recursos Humanos estratégico, primeiro foi de analisar o ambiente externo frente ao impacto no negócio e o segundo foi enxergar oportunidades num cenário adversário. Penso que como característica para influenciar a liderança e as pessoas, o Business Partner precisa, sobretudo, ser um entusiasta e otimista. Afinal, de nada adianta pensar e construir planos estratégicos se eles, de fato, não são implantados. E

com baixa sustentabilidade, como diria um gestor, “não basta ter iniciativa, é fundamental ter “acabativa”. Não é uma palavra a encontrar no dicionário, apenas uma metáfora.

Por fim, entendo que o Recursos Humanos com o modelo de Business Partner passa a ter um papel de extrema relevância no mundo corporativo. No entanto, mais que uma nomenclatura, é importante fazer o modelo acontecer dentro de um contexto que agregue valor e que seu desenho proporcione uma interlocução com a alta liderança que, no final das contas, o que vai diferenciar uma empresa num ambiente altamente competitivo são as pessoas. Investir e saber potencializar o que cada um tem de melhor é a chave para o sucesso.

Por Euclides Junior - Coordenador de RH de uma Montadora

Após receber o convite do Fernando e me percebendo com mais de vinte anos atuando na área, me fiz a seguinte reflexão: o que significa ser um profissional de Recursos Humanos? Voltei a 1998, quando, então, meu primeiro Diretor de Recursos Humanos, ao seu jovem estagiário, disse:

“O bom profissional de Recursos Humanos é aquele que quase nunca é encontrado em sua mesa. Não por estar “passeando por aí”, mas sim, por estar junto ao seu cliente interno, vivendo a sua realidade, respirando o ar que ele respira, ouvindo suas angústias, auxiliando em suas dores, comemorando os seus sucessos.”

À época, confesso não ter compreendido a dimensão do que havia ali ouvido. Entretanto, absorvi o ensinamento, carregando-o comigo até hoje.

Muito tempo se passou. Após muito trabalho e muito aprendizado, pergunto-me agora: Haveria uma definição melhor para um Business Partner do que esta?

Definitivamente, entendo que não!

A atuação de um Business Partner exige exatamente esta entrega, esta empatia. É, sim, estar a maior parte do tempo “na casa do cliente”. É compreender em detalhes o que está acontecendo em sua área, trazendo informações precisas para uma análise técnica, junto à equipe de RH, para que internamente possa-se encontrar o melhor caminho, a melhor solução a ser apresentada ao seu cliente.

Todavia, ser um profundo conhecedor da realidade de seu cliente não lhe torna um exímio Business Partner. Outros elementos são importantes, como por exemplo:

- Conhecer não apenas os subsistemas de RH existentes em sua empresa, mas também, os demais existentes no mercado. Para ser mais preciso, isto significa exatamente:

- Devemos compreender**
- Rotinas de atração, recrutamento e seleção (melhores fontes e técnicas);
 - Métodos de avaliação (competências, desempenho, resultados...);
 - Práticas de treinamento e desenvolvimento (técnicos, comportamentais, de líderes, de liderados, presenciais, virtuais, gamificadas, disruptivas...);
 - Rotinas de remuneração e seus impactos (fixa, variável, por competências...);
 - Práticas de identificação e retenção de profissionais;
 - Técnicas de mensuração de resultados;
 - Rotinas de administração de pessoal...

E, por incrível que pareça, a lista acima ainda é pequena. Se somarmos a todos estes elementos o fato de que os modelos organizacionais atuais têm sofrido mudanças drásticas, impostas pelo novo mercado (novos clientes de novas gerações trazendo novas formas de pensar), temos plena convicção de que para atuarmos como Business Partner, de maneira sólida, são necessárias atualização constante e conexão plena: ao tempo, a tudo e a todos.

A importância do posicionamento de um Business Partner

Outro ponto importante, além dos citados no tópico anterior, é o seu posicionamento como Business Partner. Mas o que significa esta afirmação?

Significa que não basta determos todo conhecimento sobre questões técnicas, situacionais, *stakeholders*, e até mesmo os atalhos políticos, se não conseguirmos utilizar este conteúdo em prol do cliente interno, auxiliando-o a tomar a melhor decisão. Sobre este ponto, deixo aqui minha “dica de ouro”: **a decisão é sempre do seu cliente interno e não sua!** Neste sentido, municie seu cliente, proponha cenários e reflexões, mas entenda que se trata da área dele, portanto, a decisão é dele.

Reforço isto porque, em diversas situações, nos apropriamos de um conceito, uma prática ou um projeto elevando-o ao nível de verdade absoluta. Com isso, tendemos a “empurrar goela abaixo” esta nossa verdade ao nosso cliente. Infelizmente, é um erro comum e fatal, pois tenha absoluta certeza de que você dificilmente será lembrado no êxito. No entanto, no surgimento de qualquer problema futuro, você será culpado integralmente por ter convencido, equivocadamente, o seu cliente interno, direcionando-o ao erro. É algo que acontece constantemente, tanto em ambientes de consultoria interna quanto externa.

Era uma vez, em um RH...

Contarei aqui uma experiência que vivenciei em minha trajetória, em ambiente de seleção de profissionais. Naquele contexto, eu estava à frente de um processo seletivo para a contratação de estagiários TI (nível superior) para a área de *help-desk* da empresa.

Tínhamos quatro vagas: três delas já estavam definidas. Houve uma indefinição em relação à última vaga. Para esta, tínhamos alguns candidatos, porém dois deles se destacavam, ambos estudantes do curso de Análise de Sistemas:

- O primeiro candidato: um estudante do segundo ano, com uma breve experiência em duas empresas de pequeno porte e demonstrando total familiaridade com temas e cenários de TI. Aparentemente, um excelente candidato à vaga.

- A segunda candidata: uma estudante do último ano (cursando o último semestre), sem qualquer experiência corporativa anterior. Pois, até então, havia sido atleta profissional, competindo pela seleção brasileira de handebol, nas categorias de base. Teve que abandonar a vida esportiva por uma série de contusões. Ela, então, por sua vez, não tinha qualquer experiência profissional. Tinha apenas a teoria aprendida na faculdade.

Quem você contrataria?

A resposta parece simples, mas a discussão foi bastante densa. Seriam duas apostas. Parecia uma comparação entre o “certo” e o “duvidoso”. Após muita conversa e o levantamento de prós e contras, fiz o seguinte comentário:

“Se você optar pelo primeiro candidato, certamente estaremos bem amparados, principalmente no curto prazo, pois ele já está ambientado por possuir experiência anterior, o que para um estágio chega a ser um diferencial. Optando pela segunda candidata, teremos que pensar à médio prazo, pois ela além de não possuir experiência, sequer conhece o vocabulário de ambiente corporativo, devido ao seu mundo até então, ser entre as quatro linhas das quadras de handebol. No entanto, se ela nos mostrar ao menos 10% da garra e determinação que a fizeram alcançar uma seleção brasileira, certamente teremos uma profissional brilhante em nosso quadro. A decisão é sua!”

Resumo da história: a segunda candidata foi a escolhida. Em poucas semanas, ela já performava em níveis superiores aos três colegas “mais experientes”, contratados no mesmo processo seletivo. Meses depois foi efetivada e depois promovida. Transformou-se em uma profissional reconhecida sendo hoje, além de uma gestora respeitada, uma das sócias da empresa onde trabalha.

Espero que este conteúdo e breve relato contribua para aumentar a sua visão sobre o que é atuar como um Business Partner.

Forte abraço e sucesso!

Por Marcia Vespa - Diretora de educação corporativa da Leme Consultoria

Quando o meu parceiro, amigo e inesquecível colaborador de outrora me pediu para escrever algumas linhas sobre a importância de um HR Business Partner, me senti lisonjeada porque sei que ele não só é um mestre na teoria, mas vive o papel de parceiro de negócios como gestor de uma área de RH dentro de uma grande empresa.

Para quem chegou até aqui como leitor, são grandes as chances de conhecer a expressão “Parceiro Estratégico”, principalmente quando o assunto é a área de Recursos Humanos. Se em 1998 David Ulrich definiu um HRBP como um parceiro que ajuda os empresários de qualquer segmento a realizarem as metas empresariais, hoje, em complemento, Marshall Goldsmith traz a provocação: “Aquilo que te trouxe até aqui, não necessariamente será o mesmo que te levará adiante”. Como eu disse: ser um RH Estratégico não é para qualquer um.

Quando publiquei o livro *Um RH Visto de Cima – o que a alta administração espera que saiba para fazer a diferença*, fiz questão de entrevistar diversos CEO’s e executivos de empresas privadas e públicas para entender o quanto as expectativas convergiam com as entregas que os profissionais de RH vinham fazendo. E pasme você: nada fugiu das competências que todos temos para ajudar uma organização crescer.

O que parece faltar ainda é a combinação entre as atribuições, receita aumentada e custos reduzidos. Entenda que não se trata de substituir crescimento por custo, um olhar ainda muito restrito do RH quando se trata de investimentos necessários para atingir objetivos. Profissionais de RH precisam experimentar com mais ousadia o real significado de crescimento lucrativo ao invés de apontar a falta de budget como o principal vilão para as suas entregas medianas, além de não conseguir convencer a alta administração. Que tal se concentrar no

fomento do capital intelectual e não em custo? A falta de profissionais preparados para enfrentar os principais desafios que toda empresa vive hoje é muito, mas muito mais custoso do que um investimento bem-feito. Pergunta que não deve te calar: como a equipe de RH contribui para o modelo econômico da Organização?

Para ganhar aliados e se distanciar do pejorativo adjetivo que ganhamos ao longo dos anos de “abraçadores de árvores” – apesar que árvore que dá lucro todos querem abraçar – um parceiro estratégico de RH precisa surpreender com grandes atitudes e não com belas palavras. Como sugere Lynn Roger, head global de experiência dos funcionários e transformação do local de trabalho no BMO Financial Group: “a velocidade é a moeda corrente nos novos negócios”.

Provavelmente a mensagem de Lynn, entre outros possíveis entendimentos, seja a de que está mais do que na hora de falar menos e fazer mais; de acrescentar e mensurar o valor das suas iniciativas estratégicas e não meramente declarar as boas intenções.

O Business Partner adiciona valor onde está e prova o valor do seu trabalho por meio de números, de resultados alcançados. É um profissional que não joga confetes em si. Tem consciência de que a sua missão não é ganhar um concurso de popularidade; sabe que se tornará mais vulnerável quando todos falarem da sua grandiosidade, mas acima de qualquer apontamento - positivo ou negativo - mostra porque está onde está.

Creio que a maior ameaça que um profissional de RH possa viver hoje é de não ser centrado no cliente – interno e externo. Tem que agregar conhecimento ao contexto. Muitas ideias, 20 cadernos, nada materializado.

O mundo está colaborativo! Somente juntos será possível explorar novas oportunidades – de negócio, de soluções para problemas complexos. RH deve considerar o seu trabalho como parte de uma cadeia evolutiva.

Quando as práticas são ajustadas às necessidades do cliente interno e, por consequência, do externo, as empresas têm mais chances de

se tornarem bem-sucedidas. E quando entrega uma solução, tem que mensurar a efetividade. Precisa enfocar menos no que faz e mais no que gera. Tem que mapear e ter feedback do usuário. Tem que ir a campo. Será que o que eu estou dando a ele é o que ele precisa? Essa é uma característica que enriquece a presença do RH nas empresas. A escuta ativa e uma empatia extrema para entender a experiência sob o ponto de vista do outro torna a experiência sensivelmente melhor para o usuário. E mais, certamente estará aberto para eliminar o custo excessivo da burocracia – uma queixa comum dos stakeholders.

Se eu inspiro de dentro para fora, já que as pessoas não vão comprar o que você faz, mas sim por que você faz, estará naturalmente fomentando novas atitudes em toda cadeia de valor! Sem ouvir, sem envolver, pode estar motivado pela coisa errada. Todos estamos aqui para resolver problemas, mas será que estamos resolvendo o problema certo?

As soluções precisam nascer integradas com a estratégia.

Um BP é um conciliador de interesses e vai viver alguns paradoxos de um profissional que sabe que uma empresa nasce, cresce e prospera por meio das pessoas. O primeiro deles é contribuir para construir uma organização competitiva e não confortável. Lidar com o lado humano e com a humanização das organizações não impossibilita o RH de traduzir o seu trabalho em desempenho financeiro. Ora, se pessoas felizes dão mais lucro, o que tem de mau nisso?

Não há outro caminho senão se aproximar da alta direção, conhecer profundamente o negócio, ganhar autoridade moral estabelecendo relações de confiança e credibilidade com os seus pares e estar familiarizado com o modo como a empresa faz e gasta dinheiro. Um baixo nível de confiança custa caro à uma organização, além de impactar a produtividade e a criatividade - duas competências essenciais que levam à perenidade, à perpetuação da marca.

O problema é que o profissional de RH está abarrotado de tarefas, o que o torna muito mais reativo que preventivo. Muitos projetos, muitos processos, muitas demandas de última hora e nenhum planejamento

integrado no qual destaca as ações de RH prioritárias. Uma carência que impacta o que deveria ser uma boa gestão da rotina.

Se não há uma estratégia, certamente você fará parte da estratégia de alguém, sempre nos alertou Michael Porter - professor da Harvard Business School e autor de diversos livros sobre estratégia e competitividade.

Muitos aspectos de desempenho são conflitantes e difíceis de atingir ao mesmo tempo. É necessário fazer escolhas, mas por favor, faça escolhas estratégicas! Escolhas que vai ajudá-lo a prevenir-se contra consertos rápidos. Aqui está a diferença entre produtividade e de estar ocupado sempre.

Estamos vivendo um cenário onde menos é mais. Uma boa gestão da rotina implica em uma execução produtiva, em ter foco e ter foco é saber dizer não. É fundamentalmente importante criar marcos de atingimento de metas lembrando que é impossível ser tudo para todos. Quando tudo é importante, nada é importante. Entregas medianas vêm exatamente daí. Por isso, procure se perguntar: estou fazendo a empresa funcionar ou estou fazendo a empresa crescer? Como estou distribuindo o tempo, ao invés de me queixar, me lamentar da falta dele?

Para ser um verdadeiro Business Partner, 60% do seu tempo precisa ser destinado à execução da estratégia e à eficiência administrativa. Sempre existe um jeito melhor de fazer o que estamos fazendo. E não cabe responsabilizar outros pelas dificuldades, nem mesmo terceirizar problemas: tudo o que acontece nas nossas vidas de alguma forma somos nós os principais responsáveis.

Agora, tudo tem solução, desde que não haja conformismo! Mas a solução estará intrinsecamente atrelada a um novo mindset. Que tal buscar preparo e capacitação mais consistentes, em especial no conhecimento do mercado, das finanças, da receita, indicadores, gestão, entre outros fatores que possa empoderá-lo neste novo papel estratégico e direcioná-lo para as melhores possibilidades de como assessorar o presidente no alcance de seus objetivos e otimização do valor econômico da corporação?

Lembre-se de avaliar a idoneidade da cultura organizacional e fazer uma boa gestão dela, afinal a cultura pode acabar com qualquer estratégia. E criar na empresa um foco de capacitação, pois com pessoas habilitadas ficará muito mais fácil esclarecer, criar e definir como as estratégias podem ser aplicadas na empresa.

Creio que em nenhum tempo o RH ganhou tanta importância como hoje, num mundo onde o business é People to People.

Que tal se abrir para esta jornada com disciplina? Afinal, ser um Business Partner não é para qualquer um! Mais um mito desconstruído.

Por Daniela da Silva - Business Partner de RH em uma empresa de Serviços

Diante de tantas mudanças que ocorrem no mundo de forma acelerada, constata-se que as empresas que melhor e mais rápido se adaptarem terão mais chance de permanência e destaque no mercado.

Logo, o modelo de Business Partner apresenta-se como uma ferramenta de gestão estratégica para esse contexto, promovendo a transformação de pessoas e de mentalidades.

Atuar como Business Partner mostrou-me que é fundamental ter proximidade do negócio e clareza de onde a empresa quer chegar, com o objetivo de propor bons caminhos para que essas mudanças sejam absorvidas com mais tranquilidade.

Obviamente há desafios e, para mim, o maior deles é fazer com que as necessidades das pessoas e as necessidades do negócio sejam convergentes, gerando as ações necessárias para o alcance de resultados.

No entanto, percebo que os desafios são vencidos quando o Business Partner é efetivamente reconhecido como um parceiro por todos que fazem parte do contexto da organização.

Para isso, entendo que é necessário ser boa ouvinte, ter habilidades para gerenciar conflitos, ser percebida como alguém que se comunica bem, cuidar de minha credibilidade para gerar confiança e fortalecer relacionamentos, dar coerência e atribuir significado para tudo o que acontece na organização.

Atuar como Business Partner me ensinou que este profissional não é apenas mais um cargo na estrutura do RH. Ser parceira do negócio é, antes de tudo, uma atitude. A nossa missão é olhar para o amanhã, apontar tendências, mas sem deixar de cuidar do hoje.

Por Airton Camargo - Profissional Sênior de RH e consultor de Gestão de Pessoas

Quando o Mestre Fernando me ligou e disse que estava reunindo material sobre este tema e solicitou a minha colaboração eu respondi prontamente que o faria, e logo que desliguei o telefone fui remetido pelos meus pensamentos e memória com relação à gama de empresas que tomei conhecimento nos últimos 4 anos que implementou o sistema de Parceiro de Negócios com o RH, e me dei conta que não tinha ainda analisado este fenômeno. Foi então que comecei a reunir o meu material mnêmico, baseado nos meus 35 anos de experiência em Recursos Humanos.

Lembrei muito rapidamente do primeiro contato com o conceito de Consultoria Interna de RH, no modelo sugerido pelo David Ulrich no livro *Human Resource Champions*, num treinamento oferecido por uma empresa química que trabalhei como Coordenador de Treinamento, há 22 anos. Não me recordo do instrutor, mas consigo perceber, agora, a empolgação que eu senti com aquela ideia. Era fantástico imaginar que eu poderia me concentrar em determinada área de negócio daquela empresa e representar a área de RH e ao mesmo tempo ser o especialista que tanto eu me orgulhava. Logo pensei em me dedicar à área produtiva, a que eu mais tinha projetos empolgantes e com resultados reconhecidos pela diretoria.

Treinamento realizado, certificado emitido, apostila na mão, a qual revisei nos dias posteriores, mas aí veio a decepção: nem todos da equipe de RH sentiu a mesma empolgação, e a gestão do RH não sentiu segurança em dar este passo em deixar determinadas áreas com um especialista que não se sentia bem em tratar de assuntos relacionados a

especialidades complexas, ou mais subjetivas, como o desenvolvimento humano, avaliações etc.

Bom, já dá para imaginar onde foi parar a apostila, o certificado e principalmente a empolgação... infelizmente, na gaveta mais próxima.

Mais tarde, pude gerir RHs e utilizar este conceito de Consultoria Interna de RH, mas não cheguei a implementar efetivamente esta nomenclatura, mas posso afirmar que hoje, como Coach e Mentor dos meus colegas RHs, que é uma modalidade efetiva e uma das grandes transformações da nossa área.

Atualmente encontro empresas com Gestores de RH e de outras áreas, preparados para este conceito, como se ele sempre existiu. A americanização do conceito deu, na minha opinião, um sentido mais nobre, com relativo grau de importância maior. No entanto, temos que reconhecer que houve aperfeiçoamento e tropicalização do conceito.

O HRBP (Human Resource Business Partner) no Brasil, adquiriu uma força que a muito era esperado do RH, uma visão mais estratégica, sem medo de opinar, baseado na sua ótica humana, tão importante na tomada de decisões executivas que determinam rumos das organizações, investimentos, maneira de encarar conflitos e fenômenos sociais.

Esta negação da timidez impregnada no passado parece ter sido dissipada. A evolução do DP (Departamento Pessoal), depois a Administração de Pessoal, o Recursos Humanos, ou mesmo DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional), a Gestão de Gente, Gestão de Talentos e todas as outras nomenclaturas **não são**, por si só, o centro de serviços dedicados. O centro mudou. Ele é a necessidade premente do negócio, é para onde o vento está soprando. Portanto, é a hora que o RH içe a vela naquela direção, e melhor, vai junto com a tripulação, aliás, ele é parte da tripulação.

Esta versão moderna está qualificando os profissionais e oferecendo um lugar ao sol, carreiras mais sólidas que vão de encontro ao mundo moderno, onde todos os papéis e expertises são importantes e complementares. Acho até que está assustando determinado grupo de profissionais da área, que ainda resiste em ser protagonista. Talvez te-

nhamos uma mudança do perfil de quem busca ser RH, mas por outro lado tem uma torcida uniformizada vibrando e buscando a sua cadeira junto à área de negócio e fazendo a diferença.

Para quem já embarcou, sabe que não é uma função, muitas vezes, confortável e estável, pois é lidar com aquilo que é escondido debaixo do tapete: políticas, politicagem, preferências pessoais, fofocas, intrigas, fortes emoções e até mesmo liderança não preparada para gerir, o que exige preparação profissional e emocional.

Lidar com a compatibilidade de equipes e o seu inverso é um dos grandes desafios deste profissional. E esta posição privilegiada, possibilitando que o HRBP sinta o clima da área de negócio e que tenha elementos para opinar e orientar o gestor faz com que a produtividade desta e da empresa, como um todo, tenha ganhos significativos.

É obvio que um profissional desta posição terá que vivenciar de 3 a 5 anos em determinada área de negócio para sentir-se mais seguro e determinado nas suas colocações, bem como será salutar que aja um rodízio entre os HRBPs nas áreas, para evitar possíveis vícios ou corporativismo e garantir, assim, a intenção desta prática, que é maximizar e aproximar atendimento do Recursos Humanos a toda organização, e tornar-se presente como um facilitador das relações humanas.

Uma ideia antiga, aperfeiçoada, moderna, que traz ao Recursos Humanos das empresas o fôlego necessário para repensar o que mais é esperado deste importante órgão do corpo organizacional, tornar-se o mais científico possível, utilizar o Business Partner como fonte de informação para ajustar estratégias, definir benefícios, novas rotas de desenvolvimento, práticas de contratações, remuneração e demais funções. Tudo isto sem perder o humanismo no trato cotidiano e, sem dúvida, na era da Inteligência Artificial, ou melhor, Inteligência Cognitiva, Internet das Coisas etc., reforçar o papel presente de engajamento e pertencimento ao negócio, sendo parte integrante e imprescindível do todo.

Com o HRBP temos um futuro, basta não se contentar somente com esta transformação. A única certeza é que outras terão que vir, com rapidez.

Por Jéssica Passarelli - Business Partner em uma prestadora de serviços

“Business Partner é o profissional trabalhando na ponta e em linha com as estratégias, olhando para o presente e para o futuro, para dentro e para fora, interpretando e desenhando cenários e usando as ferramentas do design – empatia, colaboração e experimentação”.

“Sua função é coconstruir projetos e soluções que tenham valor para as pessoas, para o negócio e que sejam sustentáveis” - (Ornellas, 2017).

Sim, o papel do RH mudou.

Quando entrei em contato com a área, em 2010, as atividades, tarefas e funções eram muito diferentes, distribuídas e extremamente operacionais.

Tínhamos área de triagem de currículos e agendamento de entrevistas, área de aplicação de testes, seleção operacional, seleção administrativa, treinamento técnico, treinamento comportamental, endomarketing e clima organizacional.

Ufa! Quantas áreas para um único RH!

Com o passar dos anos, a tecnologia foi entrando cada vez mais, permitindo que o departamento otimizasse processos, facilitasse a comunicação entre operação/áreas de apoio e as profissões também foram modernizando. Essa evolução é acompanhada de novos aprendizados, responsabilidades e desafios.

Passou a não existir mais área de triagem. Hoje, as plataformas digitais (ATS) fazem esse papel para o RH com filtros e match de cultura. A admissão deixou os papéis no passado, documentos são enviados online, facilitando a vida do candidato e melhorando ainda mais sua experiência.

Trabalhando há pouco mais de um ano na área de terceirização de serviços, percebi que já deveríamos ter evoluído antes no quesito estratégico. Tornar o RH autônomo, permitir a nossa contribuição nas decisões da Companhia.

Ser referência para as decisões dos gestores, acompanhar indicadores, elaborar melhores planos de desenvolvimento. Contratar o colaborador, treiná-lo, desenvolvê-lo, acompanhar seu nível de satisfação com a Companhia e se seu desligamento for inevitável, entender os motivos e trabalhar para não acontecer novamente.

O parceiro de negócios deve ter um perfil flexível para transitar entre as áreas, verificando através de indicadores e na convivência com a liderança quais os GAP's a serem sanados, principais dores do cliente, coletando informações para, assim, promover ações de capacitação, coaching e orientação.

Por Eduardo Modesto Jacó - Diretor de RH em escritório jurídico

Recebi, com muita satisfação, o convite do Fernando para compartilhar um pouco do que vivo com o tema consultoria interna de RH ou BPRH.

Meu papel, aqui, é dar a você, leitor, uma visão geral que experimento desde 2006 nos segmentos de indústria de eletrodomésticos, varejo e mais recentemente serviços.

Embora trabalhe desde 1989, em RH estou desde 1999. Portanto, vivi a transição do modelo. Fui responsável por recrutar, selecionar, treinar e operacionalizar as ferramentas de desenvolvimento – na época, subárea de RH chamada de R&S e T&D – independente de quem era o usuário do serviço, seu momento no negócio, suas particularidades e eventuais customizações. Criava, validava e implantava a todos, sem distinção.

Em 2005, nosso diretor começou a implantação do modelo de BP e, com isso, passei a experimentar a gestão de mudança que fazia com meus clientes na minha própria função e área. Na época, eu não tinha a dimensão que a mudança vivida **era de mentalidade e não só na forma de atendimento**. Eu estava diante de uma oportunidade de **migrar do transacional**, (i) relações baseadas nas transações/demandas, (ii) escala de atividades no curto prazo, (iii) pré-requisito de especialista em RH, (iv) uma visão micro da organização, para **assumir/agregar o estratégico** (i) relações baseadas em mudanças e transformações, (ii) escala de atividades no médio e longo prazo, (iii) pré-requisito de generalista em RH, (iv) uma visão macro da organização.

Frio na espinha, insegurança, desconfiança e até medo desse desconhecido tomavam conta de mim, o que foi superado pelo papel suportivo e incentivador da alta direção, essencial para o sucesso na implantação desse modelo.

Em 2007, o RH estava formatado com o (i) centro de serviço compartilhado, no qual atendia diretamente os empregados, em suas dúvidas e demandas, as (ii) áreas especialistas criando produtos, serviços e políticas macro e nós, os (iii) BPs, atendendo o cliente nas áreas de negócio, implantando os produtos e serviços criados pelos especialistas e captando novas demandas das lideranças. Portanto, **um elo**. Meu tino de negócio foi aguçado, o senso de urgência acentuado, a customização das ferramentas feitas adequadamente a cada usuário, área de negócio, considerando suas particularidades, muito diferente do final da década de 90.

Até então, eu não participava das reuniões de staff da área de negócio. Com esse novo modelo, passei efetivamente a ser parceiro, com cadeira cativa, com tempo e pauta prevista para deliberar sobre assuntos inerente as pessoas daquela área. Prestei, de fato, consultoria, fazendo análises, criando alternativas e explicando aos clientes internos os impactos de decisão. Em suma, uma atuação de alta influência.

Para exemplificar ao leitor, ao invés de receber uma requisição para fazer recrutamento (modelo anterior), passei a discutir o crescimento e transformação da área, seu desenho organizacional, suas implicações no perfil das pessoas que necessitávamos e, conseqüentemente, o cronograma de recrutamento e seleção. Ao invés de conduzir o levantamento das necessidades de treinamento anual, centrada nos pedidos da liderança e seus indicadores, passei a discutir o que precisávamos para atingir as metas do ano e do ano subsequente, quais recursos seriam necessários, inclusive o capital intelectual. Um valor organizacional importante era zero desperdícios, então, além de inserir esse tema na grade de treinamento e desenvolvimento, inseri também na avaliação de desempenho, na negociação do PLR e redesenhamos o fluxo administrativo, eliminando tempo ocioso, duplicidade em informações e gargalos. A diferença de mentalidade era gritante.

Como BPRH em manufatura, vivi tão intensamente aquela realidade ao ponto de, certa vez, um candidato, ao final da entrevista, perguntou-me onde eu tinha me formado em engenharia... Respondi que havia me formado em psicologia e atendia a manufatura por mais de 5

anos. Intrigado, perguntei o motivo. Segundo ele, foi pelas perguntas e explicação da vaga e do contexto da fábrica.

Entre 2009-2011 vivi o mesmo modelo; porém, em outro segmento, tamanho, momento e crescimento organizacional acentuado. Talvez por isso boa parte do meu tempo e dos meus pares era para redesenhar as áreas de negócio, trabalhar a cultura após várias aquisições e atuar lado a lado com as lideranças. Se fosse para atuar como no modelo anterior, por demandas, isso não seria implantado como foi.

O próprio recrutamento – divulgação, captação, triagem e testagem – era feito pelo Centro de Serviço Compartilhado, cabendo, a mim, BPRH, a seleção e interface com o cliente interno.

Por fim, o período trabalhado no varejo complementou minha experiência nesse tema. Acertadamente, tínhamos mais BPRH vindos das áreas de negócio, do que do próprio RH. Questões como: senso de urgência, assertividade nas entregas, contextualização do negócio, foram facilitadas. As áreas especialistas – aqui, sim, gente com muita experiência em RH – provedores de soluções macro, políticas, produtos e serviços, também se encarregaram de desenvolver os BPRH, um processo de educação corporativa contínua. Posso assegurar, independente do segmento, não só pela minha vivência, mas também pelos contatos de networking que pesquisei, que há mais vantagens do que desvantagens nesse modelo.

Por Irlan Pereira de Souza - Business Partner de RH em uma empresa prestadora de serviços

É interessante pensarmos nas transformações que a área de Recursos Humanos vem vivendo ao longo do tempo e qual o nosso papel diante das mutações existentes nesse contexto.

A ideia de ter uma área que deixa de olhar só para pessoas sai do papel, tornando-se uma realidade comum e querida entre os gestores. A combinação de números e pessoas, performance e gestão, dados e talentos, tem atraído a atenção destes mesmos gestores que querem dar visibilidade a sua área e torná-la fonte de receita para empresa.

De um lado, o RH tradicional foca em atividades operacionais e procedimentos diários, como seleção, contratação e treinamento. Do outro lado está o RH que busca alinhar os objetivos e estratégias da empresa, integrando as demais áreas. Além disso, eles se diferenciam por diversos aspectos, como burocracia, diversidade, menos verticalização e maior comunicação e a relação de troca.

Esta nova identidade de RH está associada aos valores esperados pelas empresas com foco no negócio onde gerencia, alinha, define e implementa alternativas com o objetivo de formar estratégias e ganhar credibilidade nas organizações. A função de Business Partner tem, como premissa, o profissional de RH ter conhecimento profundo das áreas de negócio, competência técnica e capacidade de desafiar seu cliente para gerar um diagnóstico e entender as dificuldades deste, mesmo que ele ainda não saiba, até que este BP o reconheça. Desta forma, é preciso estabelecer uma relação de confiança e promover um ambiente seguro para que seu cliente se sinta confortável e então consiga discutir abertamente sobre negócios. Para isso, é fundamental que o BP tenha em men-

te aquilo que precisa entregar, e trazer seu cliente como parte responsável de todo este processo para que ele possa participar e trazer soluções.

É importante lembrar que nossa função de Consultor Interno é o futuro dos profissionais de RH que estão deixando de ser técnicos para serem verdadeiros contribuintes para a realização da Missão e da Visão da empresa. É o profissional que entende com profundidade do negócio, que sabe lidar com indicadores e métricas, transformando-os em informações úteis para tomada de decisões, mediar interesses, antecipar riscos e atuar como um elo entre gestores e equipes de diferentes áreas, garantindo um clima favorável e o alcance de resultados desejados.

Entendo que para atuar como BP é preciso mudar o mindset e tornar-se um agente de mudança e transformação que contribuirá para gestão de negócio, desenvolvimento de pessoas e clima organizacional. Para que este papel possa ser colocado em prática é necessário embasamento, estrutura e processos bem definidos, e que se não existem, que sejamos o criador e disseminador destes processos concomitante ao seu cliente.

Minha carreira iniciou-se com a responsabilidade de atrair talentos. Hoje, entendo que o escopo mudou amplamente, e que além de me desafiar, devo proporcionar um ambiente construtivo e interativo, onde as metas são claras e bem definidas, afinal de contas, ninguém luta por uma meta sem saber qual seu propósito. E por que não falar de desempenho? Tratar dos números também é uma função importante e necessária para a saúde de qualquer área e organização, mesmo porque esses números também dizem a forma que eu recruta e atraio novos talentos. O caminho será direcionado, por exemplo, através dos números de turnover, absenteísmo, recursos trabalhistas etc.

Cabe lembrar que os resultados dos clientes a quem somos responsáveis também são nossos e tratar destes números é parte fundamental deste processo, bem como garantir que o cliente interno saiba desempenhar sua função nessas práticas, inclusive de dar feedbacks, avaliar performance, estabelecer e monitorar suas metas.

Por Zacarias Nascimento - Business Partner de RH em uma empresa prestadora de serviços

Entendo que a estratégia de Recursos Humanos consiste em atrair, reter e desenvolver os melhores profissionais, engajando-os ao seu FIT cultural, ou seja, a sua Visão, Missão e Valores organizacionais.

Do ponto de vista teórico, parece óbvio e simples que essa estratégia de gestão de gente seja praticada pela maioria das empresas em suas rotinas, mas, o que se vê, é que na maioria das vezes, este conjunto de ações e iniciativas não têm sido eficientes e não têm refletido nos resultados esperados pelas Companhias, comprometendo e impactando negativamente os principais indicadores de desempenho do sistema de gestão de pessoas, especialmente absenteísmo, turnover e custos com processos trabalhistas. Frustrando, assim, os objetivos e metas macro da organização e comprometendo o seu nível de competitividade no mercado.

As empresas pelas quais atuei, nos últimos 18 anos, têm trabalhado arduamente para identificar e tratar quais têm sido as suas maiores dificuldades em gestão de pessoas, e quais fatores podem impedir no sucesso dos seus objetivos e metas departamentais e corporativa.

Uma percepção importante de algumas delas que certamente podem explicar o insucesso na performance de seus indicadores está relacionado ao distanciamento dos analistas da área de gente e gestão, com relação à operação das empresas, “as pontas”.

Este distanciamento provavelmente impediu que os responsáveis pela execução dos processos e estratégias de RH não compreendessem as dores (dificuldades), dinâmica destas áreas, e deixassem de entender os verdadeiros gap's que havia nos processos e operações. Sobretudo,

não sentiram a dificuldade que grande parte dos líderes das áreas tem de fazer gestão de pessoas.

Dificuldades essas que impactaram e impactam diretamente nos indicadores de todas as demais áreas organizacionais e que, no final, refletiu e reflete nos indicadores do departamento de Recursos Humanos.

Nasceu, na antepenúltima empresa que atuei, “a figura” do *consultor interno de gestão de pessoas*, tendo como papel principal comunicar, apoiar objetivos e metas da área de gestão de pessoas e o seu desdobramento com as demais áreas da empresa.

Na medida em que esses objetivos e metas foram compreendidos e compartilhados entre todas as áreas do negócio e, sobretudo, a partir do momento em que essas metas passaram a ser interligadas e interdependente entre as áreas, no que diz respeito ao sucesso de seus resultados, houve grandes conquistas. Metas e objetivos estabelecidos pela estratégia de RH foram alcançados e esse sucesso refletiu nas mesmas proporções em todas as demais áreas do negócio, inclusive os objetivos e metas corporativas foram atingidas plenamente.

O sucesso dos consultores internos de RH contribui assim diretamente para o surgimento dos BP - Business Partner ou Parceiros de Negócio, um consultor interno mais completo e iterado com o negócio, haja vista que o papel destes profissionais emergentes é adentrar o negócio e de aproximar as atividades e processos de Recursos Humanos ao negócio, ou seja, alinhar as ações e iniciativas de gestão de pessoas, às necessidades das operações, setores e áreas globais da Companhia.

Outro dia, presenciei uma reunião de estreitamento entre estes profissionais de RH com líderes de outras áreas do negócio. Na pauta, estava o alinhamento dos indicadores, turnover e absenteísmo. Do outro lado da mesa, estava a operação, explanando sobre a sua realidade, resultados e necessidades. Juntos, traçaram um plano de ação que objetivava o sucesso comum das áreas.

E assim, testemunhei duas áreas buscando o protagonismo e se auto responsabilizando pelo sucesso do negócio.

Por fim, acredito que seja esse o modelo de atuação que irá se consolidar nos próximos anos na área de gestão de pessoas.

Por José de Oliveira Franco

Ao nos deparar com o mundo de negócio tão cheio de intempéries, isso porque as tempestades desse mundo são realmente algo que as vezes extrapolam a normalidade de dias ensolarados e as vezes nos remetem a grandes tempestades, sujeito a chuvas e trovoadas. Sim, é assim o mundo dos negócios nos modelos mais modernos, e é por isso que algumas máximas de modelos de gestão não devem ser esquecidas ou melhor, devem ser lembradas a todo momento, como por exemplo segundo Maxwell (2012), grandes desafios exigem um grande trabalho em equipe, e a qualidade mais necessária entre os membros da equipe em meio a pressão de um terrível desafio é a colaboração (MAXWELL, 2012).

É certo também lembrar que segundo Chiavenato (2015), a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais, e de certa forma um gestor, responsável por unidade de negócio precisa, de fato, entender em quais são os objetivos organizacionais que precisam ser levados em consideração, a fim de levar uma empresa ou negócio ao sucesso, afinal, esse gestor será cobrado e tem metas a serem cumpridas. E daí me vem uma questão importante, como conquistar esses resultados, alinhar cultura organizacional e objetivos organizacionais, e atuar de forma a motivar as pessoas na organização. Me vem, então, um dos piores pesadelos de todo líder e gestor, além, é claro, de ser líder, observar os parâmetros corretos para atingir os objetivos juntamente com a equipe e, ao final da jornada de um período, que pode ser um mês, um ano, ou cinco, quem sabe, mostrar que os resultados foram alcançados de forma adequada, sim. Estou pensando, cá com meus botões, em exatamente manter um clima organizacional adequado e fluindo de forma harmoniosa, pois ainda, segundo Chiavenato (2020),

quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

Opa, mas nesse último parágrafo, fazendo referência ao autor, o mesmo está nos dando uma ideia sobre a motivação como um pré-requisito para que haja um adequado clima organizacional, o que de fato devo concordar, afinal, clima e motivação andam lado a lado. Mas, então, devemos pensar primeiro no processo motivacional e depois vincular esse com o clima organizacional propriamente dito, afinal, motivação, segundo Bergamini (2018), é considerada, por muitos executivos, um problema. De fato, podemos citar e considerar da seguinte forma, essa afirmação:

Muitos daqueles que emitiam seus pareceres não científicos a respeito desse assunto em muito não compreenderam o verdadeiro sentido do tema. Esse uso equívoco desvirtuou o sentido da autêntica motivação. Como tudo aquilo que se conhece sobre o homem, a sua motivação pessoal ou a falta dela também tem sua origem e sua história. Para fazer seja lá o que for, é preciso estar motivado para tanto. A origem da força para agir se dá no interior de cada um e leva o ser humano a cumprir o sentido da própria vida - (BERGAMINI, 2018, p. 32).

Já no aspecto de liderança e comunicação, a questão é bem importante, afinal, um bom gestor, líder ou aquele que busca atingir metas com a equipe precisa considerar esses dois temas em seu portfólio de competências. Assim é esperado que essa domine a arte de pensar em todas essas questões ao mesmo tempo, além de precisar estar *up to date* com as modernas técnicas para buscar os melhores talentos para compor sua equipe. Ah, sim, além de ter que administrar por vezes alguns conflitos internos (na equipe), ou fora dela. Ufa! Que super-herói ou super-heroína precisamos encontrar para se lembrar de tudo isso, ser eficiente, eficaz, trazer os melhores resultados, cuidar da qualidade de vida e saúde mental ou não de sua equipe e ainda torcer para não morrer

de infarto ou estresse crônico ao longo de sua carreira como responsável pelo negócio, não é mesmo?

Se pudéssemos resumir quais as competências que se espera desse responsável por uma UN (unidade de negócio), diria que a lista, além de ser muito grande, seria quase impossível de encontrar alguém com tanta coisa reunida.

Mas, então, qual seria a verdadeira solução para resolver essa questão complexa? Seria possível dividir essas tarefas entre vários líderes de negócio? Ou apenas delegar atividades a outros membros da equipe? A resposta a essa questão não é simples, mas nos remete ao ponto chave e que nos traz a essência do Business Partner. Para que ele existe? Qual sua real função? Quais competências esse profissional deve ter? Como surgiu essa ideia?

Tenho certeza que, ao longo deste livro, muitas dessas respostas serão respondidas, mas a questão chave que quero abordar nos remete ao início da década de 90, em que Dave Ulrich nos trouxe o modelo, a fim de passar uma mensagem mais clara de que a área de Recursos Humanos antiga precisa sair da zona de conforto, experimentar um novo modelo em que os processos operacionais dão lugar para a estratégia empresarial. Isso porque o mundo, naquele momento, engatava uma marcha mais pesada, a fim de ganhar mais velocidade e competir de forma que os que entendessem do momento pudessem cruzar a linha de chegada e serem os verdadeiros campeões de RH. Fazendo, aqui, duas analogias, uma em relação a carros da Fórmula 1 sobre competidores nesse esporte; e a outra uma analogia relacionada à própria contribuição do autor no livro *Os campeões de RH*, clássico da época e que nos trouxe, de maneira detalhada, lições sobre o novo modelo.

Voltando ao início do que abordamos até agora, podemos considerar que a velocidade imposta naquela época, início da década de 90, que nasce o conceito e a ideia central do BP (Business Partner), ou consultor interno de RH, para alguns, nos apresenta a máxima do que nos estudos e lições de trabalho em equipe nos é como um mantra, ou seja, se quer os melhores resultados não tente fazer tudo sozinho, afinal,

ninguém é tão bom que consiga sozinho conquistar bons resultados. Eles até podem vir, mas talvez o tempo para esse resultado não seja suficiente para manter, de pé, um grande negócio; ou mesmo fazê-lo ser um grande negócio.

Segundo Dave Ulrich (1999), se o RH permanecer no nível transaccional, o departamento se tornará pouco produtivo e ineficiente ao negócio, mas se o RH for estratégico, e não tiver a capacidade de realizar tarefas operacionais, ele perderá credibilidade. Agora podemos notar que quando falamos de RH estratégico nesse ponto, não estamos vinculando o mesmo apenas a uma posição hierárquica maior na alta direção, ou uma cadeira permanente no conselho de administração de uma empresa: estamos falando de um modelo de consultoria de negócios. E consultoria nos remete a uma ideia que une não apenas a estratégia, mas sim o conhecimento da operação, um generalista, com conhecimento de especialista.

O BP precisa ser encarado como uma extensão ou um braço, e por que não dizer um cérebro das lideranças e do “dono do negócio”, com conhecimentos estratégicos sobre muitas questões, como relatado inicialmente, cultura e clima organizacional, se ligando esses aos processos motivacionais, comunicação, mais recentemente employer branding, mas também a processos operacionais importantes na base da pirâmide, como relacionamento, trabalho em equipe, programas de recompensas, e muitos outros necessários ao bom estabelecimento de vínculo entre a base (operações) e estratégia, visando um bom resultado para todos.

Aquele super-herói, super-heroína não conseguem, mais, atuar individualmente, sendo herói ou heroína sozinhos. Para vencer os vilões, desesperados em destruir seu negócio e chegar à frente, vamos precisar trabalhar em equipe, uma super liga da justiça, um esquadrão não tão suicida assim. Veja que os super-heróis, na sua maioria, hoje, são Business Partner, cada um com sua especialidade, trabalhando, na maioria das vezes, juntos para ajudar alguém, um instituição a atingir resultados, vencer inimigos, manter a estabilidade e ordem, seja ela uma “*shield*” ou outra qualquer. Volto a máxima nesse ponto e passo a acreditar cada dia mais que juntos somos mais fortes.

CONSEGUI IMPLANTAR ESSE MODELO, E AGORA? E SE NÃO CONSEGUIR, O QUE FAÇO?

Neste capítulo, quero falar do antes, durante e depois.

Antes de implantar o modelo de BP, estude, faça benchmarking, conheça outras empresas no mercado que atuam com consultores internos de RH, além, claro, de deixar de ser especialista em apenas um assunto de RH.

Durante a implantação, continue aplicando o antes, ou seja, continue estudando, adaptando e entendendo do negócio da empresa. Não se canse de vender para seu cliente interno a vantagem de ter esse modelo de RH descentralizado e estratégico, que responsabiliza os líderes por gestão de pessoas, dizendo que isso não é só com RH. Goze de boa comunicação, pois você irá precisar de muita para influenciar e mudar o mindset das pessoas, tanto do time, do cliente interno, e como no meu caso, até de clientes externos. Mas comunicação precisa de conteúdo, não esqueça disso.

Depois que o modelo tiver funcionando, basta dar manutenção, que consiste em olhar constantemente para os processos e políticas de RH, para a tecnologia e ferramentas que seus clientes internos usam para fazer gestão de pessoas. Cuidar para que o time de BP's continuem sendo desafiados, o que vale até às vezes provocar uma dança de cadeiras entre eles, para cuidarem de clientes internos diferentes, se for o caso.

Cabe ao consultor interno de RH, daqui por diante, não esquecer que ele deve: implantar e zelar pelas políticas e boas práticas de RH; assessorar e aconselhar os profissionais sobre essas boas práticas (líderes e liderados); identificar novas estratégias e ferramentas de RH, aplicáveis à realidade da Companhia; atuar como parceiro das lideranças beneficiando os clientes internos; e, por fim, ser um “Diagnosticador” e

“Facilitador de Soluções” para os problemas existentes (soluções internas e/ou externas).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Meus colegas de RH e leitores desta obra, quero começar agradecendo a paciência e empenho em ler essas ideias. Já é visto, aqui, que você é um profissional que gosta de se atualizar. Também vale dizer que não sou o dono da verdade, e que aqui expresso minha visão sobre como o RH deve operar neste modelo de BP. Obrigado por sua leitura e compreensão. Estou à disposição para debatermos mais sobre o tema.

Proponho que você, de RH, preocupe-se com o futuro da nossa área e para onde estamos caminhando. Um possível fim da área, ou um novo recomeço, ressignificando nossos comportamentos e nossas técnicas de atuação com gente, para não morrermos. Dessa forma, podemos ter a importância que devemos e queremos ter.

Inicie essa nova fase em sua vida profissional mudando seu comportamento. Comece por você, depois comece mudando os outros; levando, para eles, informação, conhecimento, e seja o exemplo de que esse comportamento dá certo e trará bons frutos para todos os envolvidos.

Seja um profissional focado em resultados, ligado com números, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana. Não perca jamais essa essência que nos fez optar por RH e por cuidar de gente - disciplina desafiadora.

Mais uma vez, obrigado e sucesso na sua jornada profissional.

Conte comigo!

ALBRECHT, Karl. Inteligência Social – a nova ciência do sucesso. São Paulo: MBooks, 2006.

ALMEIDA, Alberto C. A cabeça do brasileiro. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ARAÚJO, L.C.G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (orgs.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 289-321.

BRANDEN, Nathaniel. Auto-estima no Trabalho. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ram. Execução – a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHARAN, Ram. O líder criador de líderes – a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHARAN, Ram. Know How – as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHARAN, Ram. Governança corporativa que produz resultados – como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Barueri: Manole, 2015

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COHEN, Allan R. & FINK, Stephen L. Comportamento Organizacional – conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COVEY, Stephen. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

DUTRA, J. A. Gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo (USP).

DUTRA, Joel Souza. (org.). Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, M.L. Avaliação de Treinamento. Tecnologia Educacional, v.13, n.57, p. 14-26, 1984, Rio de Janeiro.

EBOLI, M.P. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo:

Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: (falta informação)

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral, previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 155p.

GRAMIGNA, M.R. Modelo de competências e gestão dos talentos – 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 241.

GRIFFIN, Ricky W. e MOORHEAD, Gregor. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 1. ed. São Paulo: Ática, 2006.

JOHANN, Silvio L. Gestão da cultura corporativa. São Paulo: Saraiva, 2003.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. A organização voltada para a estratégia – como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZ, D.; KAHN, R.L. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências. 1. ed. Rio de Janeiro: (editora?) 2007.

LEME, Rogério. Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, Rogério. (Re)descobrendo a matriz Nine Box. São Paulo: Qualitymark, 2013

LEME, Rogério. Remuneração, cargos, salários e competências. São Paulo: Qualitymark, 2015.

MARTINS, Sergio Pinto. Participação dos empregados nos lucros das empresas. São Paulo: Malheiros, 1996.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao

Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MEISTER, J.C. Educação corporativa: gestão do capital intelectual por meio

das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, Henry et al. Safari de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do e CARVALHO, Antonio Vieira de. Gestão Estratégica de Pessoas. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ORNELLAS, Marco. DesignerRHs para um Novo Mundo - Como Transformar o RH em Designer Organizacional. São Paulo: 2017.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. Competição – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, p. 103.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das Organizações. In: RUAS, R., ANTONELLO, C.S., BOFF, L.H. (orgs.).

SENGE, P.M. A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de

Aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

STONE, Douglas et al. Conversas difíceis. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os

Profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VESPA, Marcia. Um RH visto de cima, O que a Alta Administração Espera que Você Saiba Para Fazer a Diferença. São Paulo: Qualitymark, 2015.

WELCH, Jack & WELCH, Susy. Paixão por Vencer – a bíblia do sucesso: Rio de Janeiro: Campus, 2005.

