



Artigo da Semana

Business Partner de RH - 02: Perfil Profissional e Áreas Chave de Resultados do Papel

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM

2020

ARTIGO DA SEMANA

BUSINESS PARTNER DE RH - 02: PERFIL PROFISSIONAL E ÁREAS CHAVE DE RESULTADOS DO PAPEL

Minha intenção no ARTIGO de hoje é dar continuidade à primeira publicação sobre o tema BUSINESS PARTNER DE RH, aprofundando a reflexão tanto sobre o PERFIL desse profissional e os PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO que devem orientar suas ações cotidianas quanto acerca das ÁREAS CHAVE DE RESULTADOS desse papel, cada vez mais presente nas EQUIPES de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL das EMPRESAS.

Como já dissemos em outros ARTIGOS, as ORGANIZAÇÕES são construídas por pessoas e, tal qual SERES HUMANOS, elas também são QUADRIMEMBRADAS. Portanto, o grau ALINHAMENTO da EQUIPE com a MISSÃO, a VISÃO DE FUTURO e a CULTURA da EMPRESA é função da qualidade dos vínculos entre ela e os integrantes da equipe. A imagem a seguir reflete esta visão:



Portanto, preparar a EMPRESA para sobreviver e crescer em um ambiente mutável requer, forçosamente, um redesenho da sua MODELAGEM ORGANIZACIONAL e PAPÉIS PROFISSIONAIS, inclusive aqueles da ÁREA DE RECURSOS HUMANOS que, a partir daí, deverá estar, continuamente, focada em apoiar seus CLIENTES INTERNOS no atingimento dos objetivos estratégicos da Organização.

Para isso, torna-se vital que os BUSINESS PARTNERS DE RH desenvolvam e mantenham relações de parceria com os CLIENTES pelos quais respondem, o que implicará rever seu PAPEL PROFISSIONAL para que atue de forma mais estratégica e proativa, a fim de apoiá-los na identificação tanto de suas necessidades em DHO quanto de soluções focadas nos OBJETIVOS DO NEGÓCIO.

Na sua essência, essa capacitação deve focar os CONHECIMENTOS, HABILIDADES e COMPORTAMENTOS requeridos para construir DIAGNÓSTICOS, ferramenta básica dos BUSINESS PARTNERS DE RH. A agilidade e assertividade em DIAGNOSTICAR as demandas dos clientes internos, representam, com certeza, fatores críticos de sucesso ao se pensar em melhorar o MODELO DE GESTÃO para garantir uma abordagem integrada e multidisciplinar de RH.

Assumir a validade dessas premissas, nos leva a reconhecer o papel dos BUSINESS PARTNERS DE RH, bem como das LIDERANÇAS por eles apoiadas, na construção desta PERCEPÇÃO DE VALOR. Seus COMPORTAMENTOS, no dia a dia, devem ser exemplos de que a transparência e a qualidade das relações, entre superiores, pares e subordinados, são condições básicas para a excelência do ambiente de trabalho, a potencialização dos esforços e a maximização dos resultados.

Em termos de PERFIL PROFISSIONAL, entendemos que um BUSINESS PARTNER DE RH deve demonstrar, no seu dia a dia, as seguintes características:

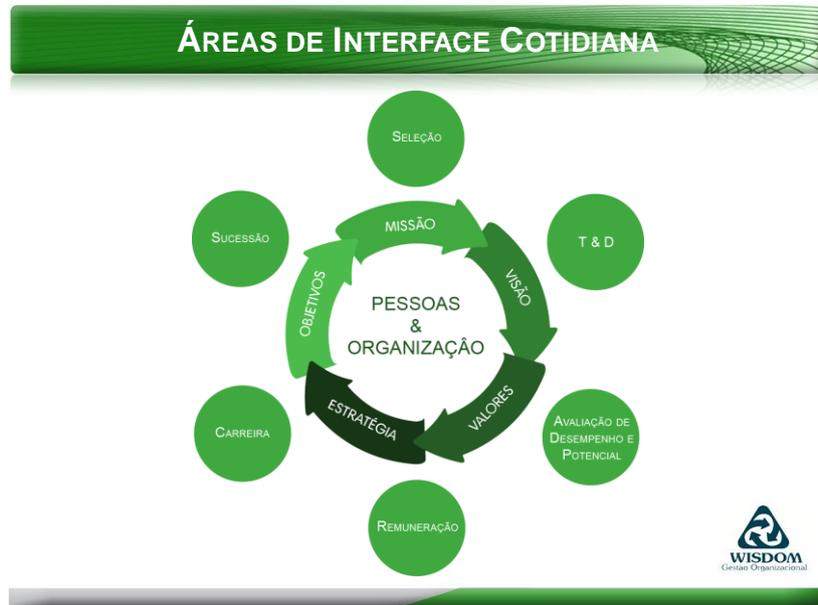
- ▶ HABILIDADES E COMPORTAMENTOS que encorajem e inspirem as pessoas para que, individualmente ou em grupo, possam atingir seus OBJETIVOS de forma criativa e compartilhada.
- ▶ SENSIBILIDADE para as necessidades das pessoas e CAPACITAÇÃO para ajudá-las a se envolverem em processos grupais, que as levem a resolver QUESTÕES concretas.
- ▶ Habilidade para “ler” SITUAÇÕES PSICOSSOCIAIS, sintetizar disfuncionalidades cognitivas e comportamentais e delinear, com o cliente interno, os possíveis caminhos e soluções para superá-las.

Em síntese, um BUSINESS PARTNER DE RH deve ser alguém hábil para conduzir pessoas e grupos pelo CAMINHO DA DESCOBERTA uma perspectiva andragógica. No que diz respeito a PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO, entendo que ele deve, continuamente, ter em mente:

- ▶ ***Sempre Tente Ajudar:*** A essência da atividade do BUSINESS PARTNER DE RH é oferecer ajuda, o que requer uma legítima intenção de ajudar.
- ▶ ***Sempre Fique em Contato com a Realidade:*** Isso significa ter consciência do que ocorre com você - BUSINESS PARTNER DE RH - e com o CLIENTE INTERNO, seja ele uma pessoa, grupo ou a EMPRESA. Implica em perceber a natureza da situação que você e ele estão enfrentando.
- ▶ ***Se Não Souber ou Conhecer o Tema, Assuma:*** Você - BUSINESS PARTNER DE RH - não pode distinguir os fatos se não entrar em contato com aquilo que não sabe sobre a QUESTÃO e se não tiver a sabedoria e o bom senso para perguntar a respeito do que não conhece.
- ▶ ***Tudo Que Fazemos é Uma Intervenção:*** Toda e qualquer interação com o cliente trará consequências para ele e para você - BUSINESS PARTNER DE RH.
- ▶ ***O Cliente é o “Dono” da Questão e da Solução:*** Sua missão enquanto BUSINESS PARTNER DE RH é conduzir o cliente interno / EMPRESA no sentido da compreensão da QUESTÃO e da tomada de DECISÃO. Não é carregar nos ombros a QUESTÃO dele e nem oferecer CONSELHOS ou SOLUÇÕES a respeito de situações que você não está vivenciando ou pelas quais não é responsável.
- ▶ ***Timing é Fundamental:*** Qualquer intervenção pode funcionar em determinada situação / momento e falhar em outra. Portanto, você - BUSINESS PARTNER DE RH - deve estar sempre atento às mudanças estruturais e conjunturais.
- ▶ ***Seja Construtivo nas Intervenções Confrontadoras:*** Você - BUSINESS PARTNER DE RH - precisa identificar as motivações e características culturais do cliente. Uma intervenção deve estar ligada a ALGO que ele disse e não, simplesmente, aos seus sentimentos ou reflexões.
- ▶ ***Erros Ocorrem e são Fonte de Aprendizado:*** Não importa o quanto você seja cuidadoso no PROCESSO e o quanto siga os PRINCÍPIOS aqui indicados, você sempre poderá dizer ou fazer algo que provoque REAÇÕES inesperadas e indesejáveis no cliente. Aprenda com elas.

- ▶ **Se Tiver Dúvidas, Compartilhe a Sua Questão:** Se você se defrontar com uma situação em que não saiba o que fazer em seguida ou, ficar na dúvida sobre que tipo de intervenção seria a mais apropriada, compartilhe a QUESTÃO com o cliente e o envolva na DECISÃO.

A seguir apresento minha visão das ÁREAS DE INTERFACE que, com maior ou menor frequência, são parte da agenda dos BUSINESS PARTNERS DE RH nas relações com seus CLIENTES INTERNOS:



Neste ARTIGO e no que tange às ÁREAS CHAVE DE RESULTADOS do BUSINESS PARTNER DE RH, vou focar nas ATIVIDADES de um dos PROCESSOS DE TRABALHO que, nem sempre faz parte das prioridades dos CLIENTES INTERNOS. No próximo ARTIGO desta serie, abordarei outros três PROCESSOS relevantes:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS CLIENTES		
Nº	Ação	Processo - Sequência Atividades
1	✓ Contribuir	✓ Apoiar ativamente o processo de planejamento estratégico dos clientes internos.
2	✓ Identificar	✓ Analisar as ações estratégicas definidas pelos clientes e seus reflexos na gestão organizacional e de pessoas das áreas.
3	✓ Planejar	✓ Planejar, em conjunto com as áreas especializadas de RH ou de relações do trabalho, as ações necessárias para apoiar as iniciativas estratégicas de seus clientes.
4	✓ Analisar	✓ Monitorar, junto às áreas especializadas ou de relações do trabalho, a concepção das soluções para as demandas de seus clientes.
5	✓ Validar	✓ Validar as soluções vis-à-vis demandas dos clientes e as políticas e procedimentos de RH, antes de submetê-las à aprovação.
6	✓ Implementar	✓ Participar ou monitorar a implementação das soluções aprovadas pelos clientes internos.
7	✓ Checar	✓ Verificar se os resultados alcançados atenderam às necessidades detectadas, recomendando eventuais ações corretivas.

Dessa forma, entendemos que a CAPACITAÇÃO dos BUSINESS PARTNERS DE RH deva estar focada em prepará-los para:

- ▶ **Tomar Consciência:** Obterem visão clara dos CONHECIMENTOS, HABILIDADES e COMPORTAMENTOS requeridos para construir DIAGNÓSTICOS, ferramenta básica para que possam atuar com agilidade e assertividade no dia-a-dia junto a seus CLIENTES INTERNOS.

- ▶ **Aprimorar Processo de Gestão de RH:** Internalizar CONCEITOS, VALORES, COMPORTAMENTOS e PRÁTICAS eficazes de GESTÃO ORGANIZACIONAL E DE PESSOAS, que os capacitem para atuar como AGENTES DE MUDANÇA no fortalecimento da CULTURA, na solução de CONFLITOS e na busca de RESULTADOS relevantes para a EMPRESA e para a sua EQUIPE de profissionais.
- ▶ **Melhorar Efetividade da Interação:** Ampliar suas HABILIDADES para interagir nos vários níveis e encantar seu CLIENTE INTERNO ao apoiá-lo na construção de relações confiáveis e duradouras tanto com a EQUIPE quanto dela com aquelas das demais áreas da Organização.
- ▶ **Ampliar as Habilidades de Negociação:** Contribuir para a melhoria dos RESULTADOS da EMPRESA, através de uma capacitação mais robusta das LIDERANÇAS no que tange às suas habilidades de COMUNICAÇÃO e NEGOCIAÇÃO tanto com suas EQUIPES quanto com seus CLIENTES internos e externos.
- ▶ **Estimular Empoderamento:** Conscientizar e incentivar as LIDERANÇAS das ÁREAS CLIENTES, a assumirem, de fato, seu papel de principais responsáveis pela gestão de suas EQUIPES.
- ▶ **Mobilizar Ações:** Ao tomarem consciência de suas próprias necessidades de auto desenvolvimento para a prática da VISÃO SISTÊMICA, mobilizar as LIDERANÇAS para assumirem e implementarem seus compromissos individuais de aperfeiçoamento.

Portanto, INVESTIR na capacitação dos BUSINESS PARTNERS DE RH visando prepará-los para conscientizar as LIDERANÇAS no que tange ao seu papel de FACILITADORES e DESENVOLVEDORES de pessoas, bem como de responsáveis diretos pela criação de ambientes favoráveis à integração de esforços e ao engajamento da equipe com as ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, com certeza, irá gerar resultados tangíveis e sustentáveis no médio e longo prazo.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: agente de mudança, alinhamento, andragogia, business partner, capacitação, cliente, comportamento, cultura, desenvolvimento, diagnóstico, diferencial, engajamento, estratégia, gestão, líder, liderança, missão, modelagem, modelo, mudança, negociação, perfil, princípios, propósito, psicossocial, recursos humanos, resultado, talentos humanos, visão.