

# **PAPEL DO BUSINESS PARTNER NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ESCASSOS**

**Paula Gabriela Foroni  
Helena Talita Cordeiro**

# SUMÁRIO

<b>CONHEÇA SUA DISCIPLINA</b>	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
<b>COM QUEM APRENDEREI?</b>	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
<b>PRINCIPAIS PONTOS</b>	7
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 1</b>	8
<i>Papel do HRBP; Valor.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 2</b>	11
<i>Modelo de parceria; Estruturas de RH; Modelos na prática; Definição de Estrutura.</i>	
<b>AULA 2, PARTE 1</b>	16
<i>Desafios de RH; Cliente x Parceiro; Quem é o HRBP?.</i>	
<b>AULA 2, PARTE 2</b>	20
<i>Modelos de competências; Papéis do HRBP.</i>	
<b>AULA 3, PARTE 1</b>	24
<i>Consultoria; Ferramentas;</i>	



<b>AULA 3, PARTE 2</b>	27
<i>Principais ferramentas e desafios do BP.</i>	
<b>AULA 3, PARTE 3</b>	30
<i>O profissional de Tech Recruiter como Business Partner</i>	
<b>CURADORIA</b>	31
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
<b>ESTUDO DE CASO</b>	32
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

# CONHEÇA SUA DISCIPLINA



A abordagem do tema Business Partner – Conceito, Estrutura e Prática abrange as competências e habilidades dos profissionais de RH para que se desenvolvam como Consultores Internos, com o intuito de alinhar o entendimento e comunicação entre RH e áreas de negócio e com isto poder garantir: rapidez, qualidade e a pertinência aos negócios, eficiência nos serviços entregues; “falar” a linguagem dos negócios; demonstrar os benefícios de um RH estratégico; criar processos e práticas que alimentem a parceria. Ao término do tema o aluno deverá ser capaz de discorrer sobre:

- O alinhamento das iniciativas de RH com a estratégia da Empresa
- Objetivos da Consultoria Interna de RH
- Competências do Consultor Interno de RH
- A Carreira do Consultor Interno de RH
- Como ser um Consultor de RH eficaz: o ciclo PDCA

# COM QUEM APRENDEREI?



## PAULA GABRIELA FORONI

CONDUZ PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL, DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE TIMES EM ORGANIZAÇÕES COMO ASHLAND E AKZO NOBEL.

Paula Gabriela Foroni é Graduada em Comunicação Social pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP. Atuou em empresas nacionais e multinacionais como HR Manager & Business Partner. Conduz projetos de transformação organizacional, desenvolvimento de liderança e formação de times em organizações tais como Ashland, Akzo Nobel, Cooper Standard, Symrise, dentre outras.



PAULA GABRIELA FORONI

# COM QUEM APRENDEREI?



## TALITA CORDEIRO

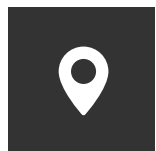
ESPECIALISTA EM PSICOLOGIA SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES  
PELO INSTITUTO SEDES SAPIENTIAE.

Talita Cordeiro é professora da Fundação Instituto de Administração, Mestre em Administração pela FEA/USP e especialista em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Sedes Sapientiae. Profissional experiente em RH com experiência executiva nas indústrias farmacêutica, agrícola e educacional. Hábil em consultoria de RH, coaching executivo, gestão de talentos, desenvolvimento organizacional e treinamento.



TALITA CORDEIRO

# PRINCIPAIS PONTOS



## CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

*Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.*



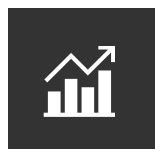
## CITAÇÃO IMPORTANTE

*Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.*



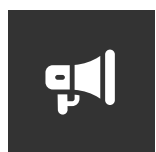
## REAL BUSINESS CASE

*Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.*



## GRÁFICOS

*Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.*



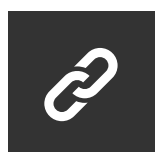
## CONSULTORIA & MENTORIA

*Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.*



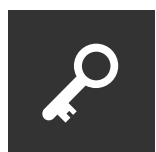
## VÍDEOS

*Exibição de vídeos apresentados durante a aula.*



## ACESSO RÁPIDO

*Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.*



## GUIA DE PALAVRAS

*Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.*



## SUGESTÃO DE LEITURA

*Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.*

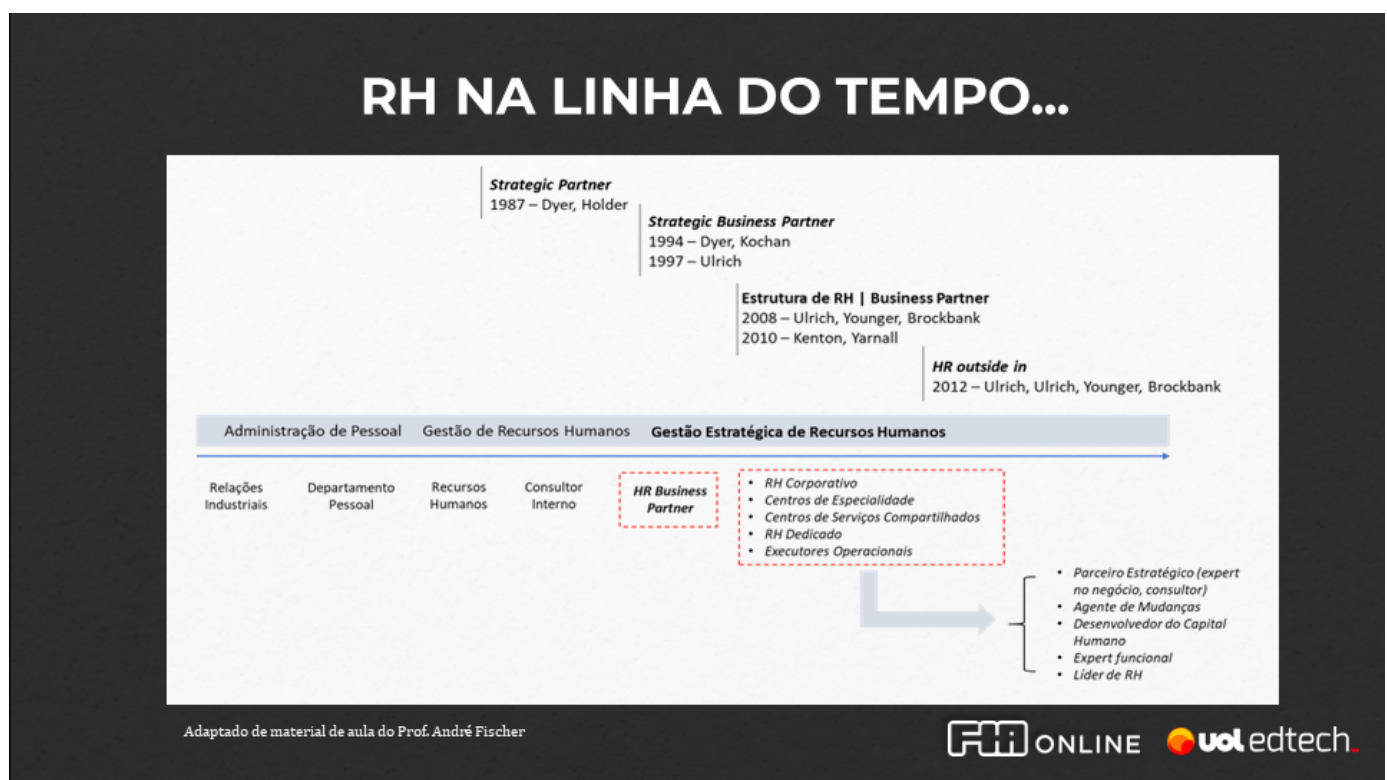
# AULA 1, PARTE 1

PAULA FORONI

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## PAPEL DO HRBP

A professora Paula Foroni inicia a aula apresentando a perspectiva histórica de recursos humanos. Veja:



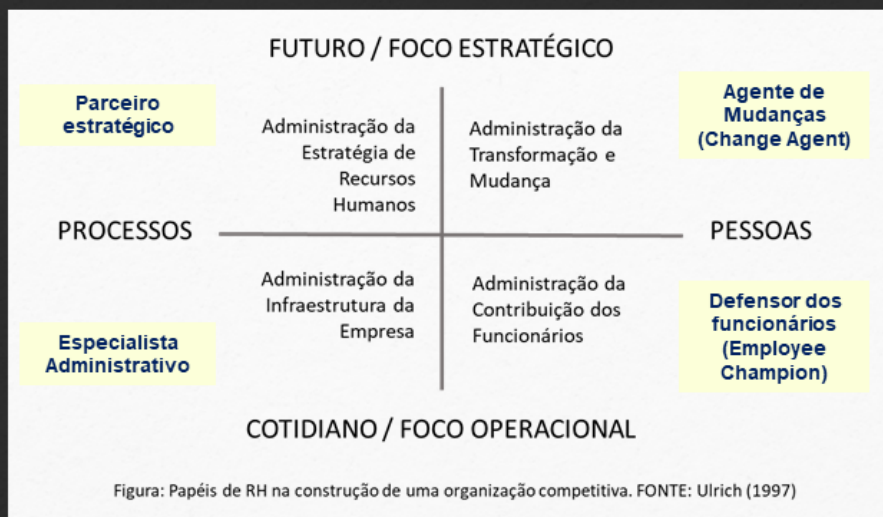
Analisando toda a evolução da área de recursos humanos e nas provocações debatidas pelos autores David Ulrich e Ram Charam, a professora Paula apresenta o seguinte questionamento:

**Na sua opinião é possível separar a parte transacional (folha de pagamento, benefícios, etc.) das outras atividades de RH?**

Para ajudar a responder essa pergunta, é importante entender o que é o Business Partner:



# O QUE É O BUSINESS PARTNER?



David Ulrich (1997)

Business Partner é alguém que mantém uma forte conexão com empregados e com o lado operacional do negócio enquanto foca nos objetivos estratégicos e influencia através de outros.



14:19 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*O HRBP é um papel, muito mais do que uma função.*

- Paula Foroni



## VALOR

O ponto crítico quando falamos de um profissional que é percebido como parceiro do negócio e está pensando especialmente na estratégia está relacionado com agregar valor. Como o profissional de RH consegue agregar valor por meio da sua atuação?

Existem duas perguntas que te ajudam a identificar se você, enquanto profissional de RH, está agregando valor para o negócio:

- Se eu fosse o cliente, eu compraria esse serviço?
- O que eu trago para o cliente que ele ainda não tem?

### **Algumas premissas importantes:**

- Entender que o valor é definido pelo receptor, não pelo doador.
- Reconhecer e considerar condições externas de mercado.
- Servir a todos os stakeholders, internos ou externos.

# AULA 1, PARTE 2

PAULA FORONI

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## MODELO DE PARCERIA

O modelo de parceria depende dos objetivos estratégicos e da cultura organizacional:

Objetivo Estratégico	Orientação da Cultura	Foco do Business Partner
Foco no cliente	Nível de serviço Trabalho em equipe Comunicação	Dinâmicas de grupo Trabalho cruzados entre funções Construção de times Clareza de papéis e objetivos
Qualidade	Segurança Expertise técnico Atenção a detalhes	Consistência técnica Melhorias tecnológicas Procedimentos efetivos Criar novas soluções Gestão do conhecimento
Velocidade de crescimento	Reconhecimento Baseado em projeto Iniciativa	Influência Gestão de Projetos Alta flexibilidade Resposta para stakeholders
Flexibilidade / Adaptação	Reputação Liberdade para operar Criatividade e risco Construção de relacionamentos	Construção de redes Estabelecimento de reputação Parcerias Encorajar risco

Fonte: adaptado de Kenton, Yarnall, 2010

Fii ONLINE uol edtech

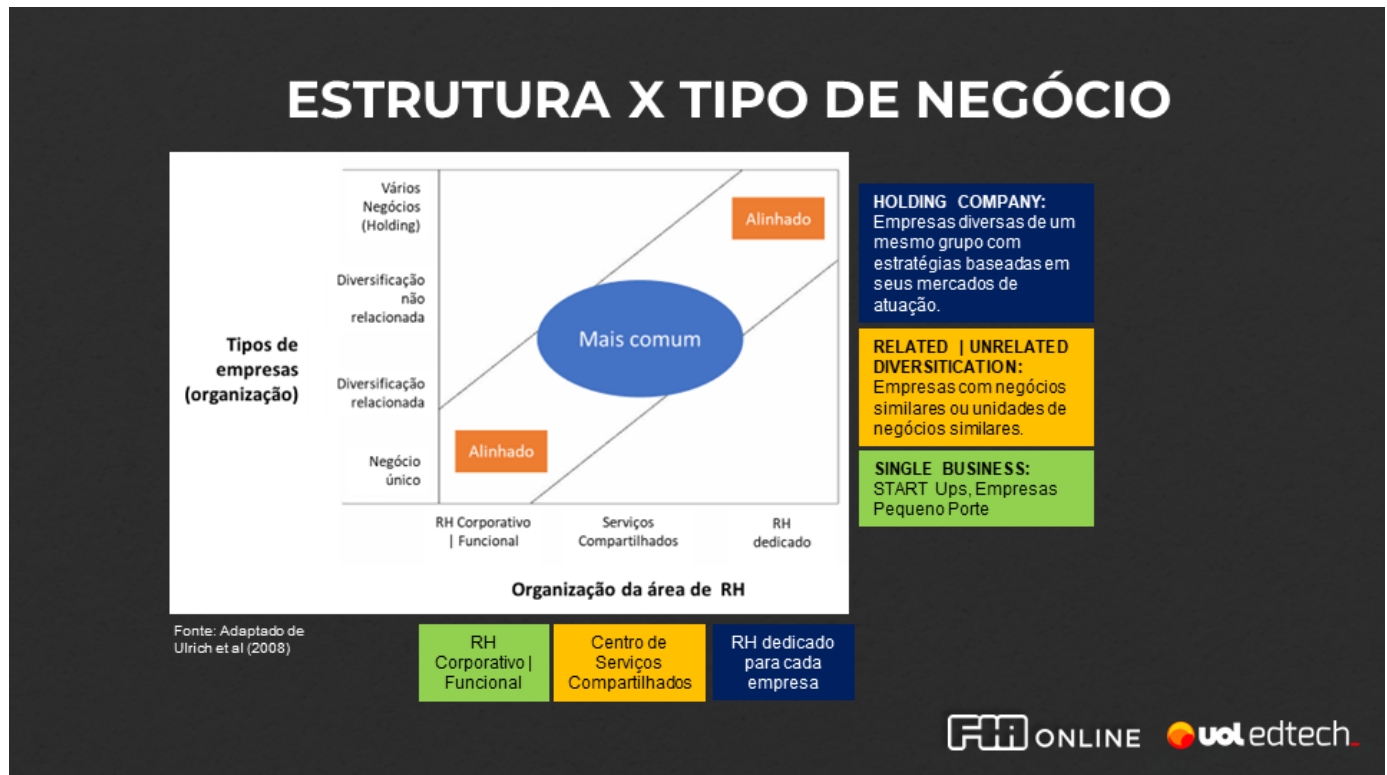
04:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ESTRUTURAS DE RH

As três principais estruturas de RH Corporativo são:

- HRBP
- Centro de Serviços Compartilhados
- Centro de Expertise

Tipos de Negócios:



13:36 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Qual é o tipo de negócio predominante na sua organização?”*

*- Paula Foroni*



27:23 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

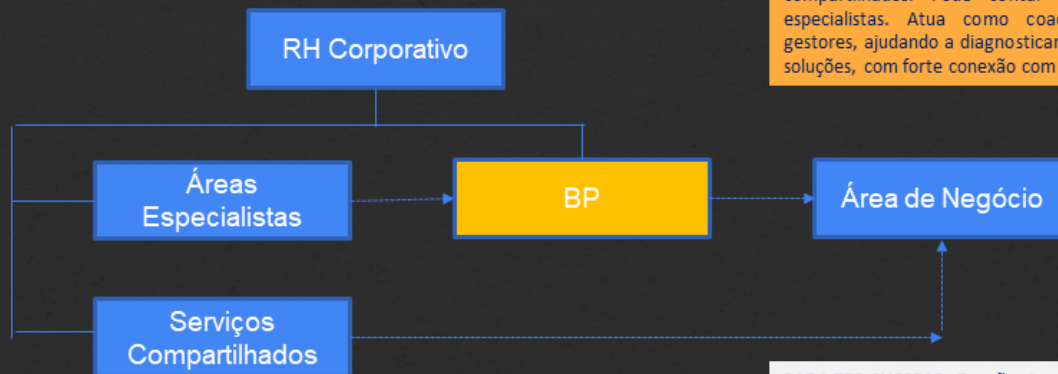
## MODELOS NA PRÁTICA

Até esse momento da aula a professora Paula Foroni apresentou as diferentes estruturas de Recursos Humanos sobre a ótica de agregação de valor, que é a lógica do parceiro de negócios, segundo o autor David Ulrich.

As autoras Kenton e Yarnall (2010) desenvolveram 4 modelos que apresentam outras estruturas. Conheça:



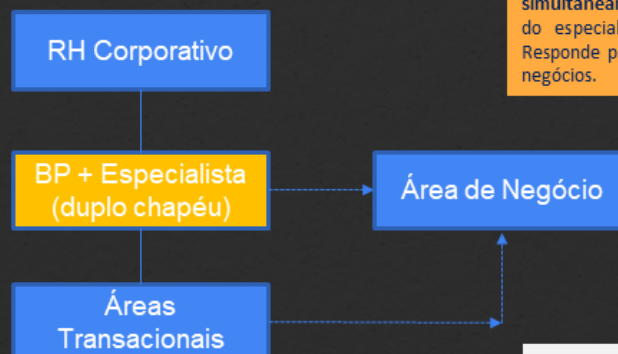
## MODELO 1 (Kenton e Yarnall, 2010)



**Papel Consultivo.** BP sem nenhuma atuação transacional, isso fica para a área de serviços compartilhados. Pode contar com a ajuda dos especialistas. Atua como coach e mentor dos gestores, ajudando a diagnosticar problemas e definir soluções, com forte conexão com o negócio.

**PARA TER SUCESSO:** Funções transacionais devem ser eficientes e efetivas e os gestores de linha reconhecem o valor consultivo do BP. Competências do profissional de RH: credibilidade e influencia altas.

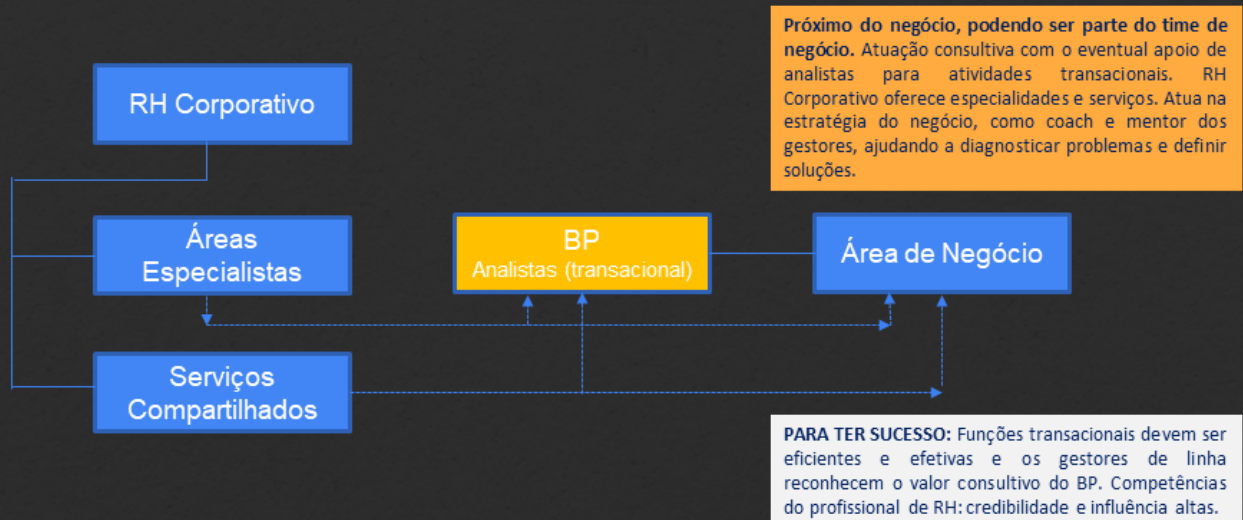
## MODELO 2 (Kenton e Yarnall, 2010)



**Realiza atividades transacionais e consultivas simultaneamente.** Gerente de linha tem contribuição do especialista junto com o processo consultivo. Responde por atividades transacionais da unidade de negócios.

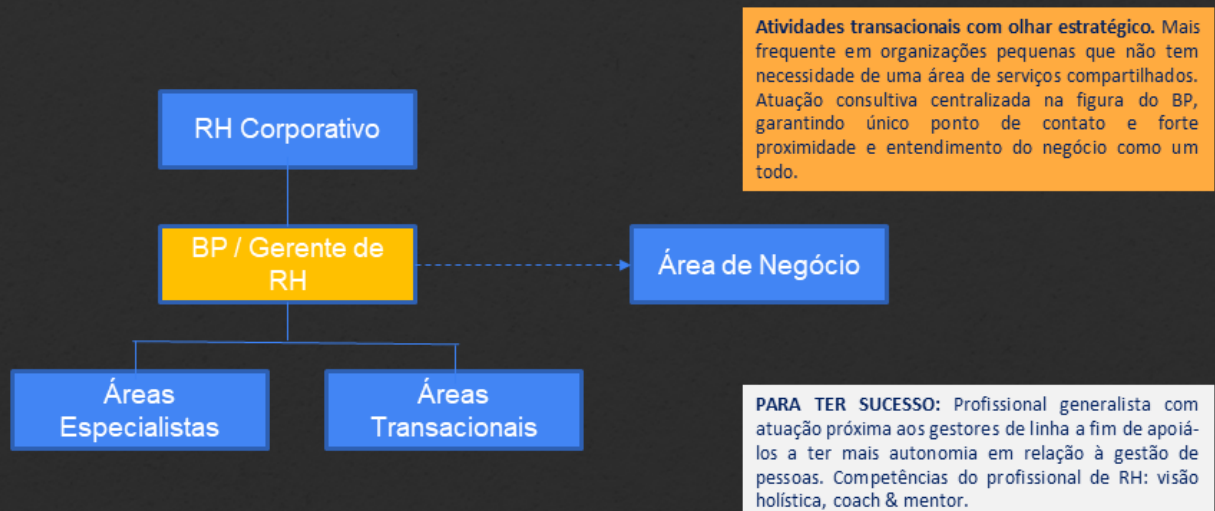
**PARA TER SUCESSO:** realizar gestão de projetos e conseguir separar a agenda da atuação transacional da consultiva. Competências do profissional de RH: liderança e gestão de processos e projetos.

## MODELO 3 (Kenton e Yarnall, 2010)



FII ONLINE uol edtech

## MODELO 4 (Kenton e Yarnall, 2010)



FII ONLINE uol edtech



## 36:35 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*"E na sua organização, como é a estrutura de RH?"*

*- Paula Foroni*



## 37:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

### DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA

Veja o que considerar na definição de estrutura:

**RH centralizado:** as organizações com operações de RH centralizadas têm um chefe de RH apoiado por especialistas em pessoal, treinamento, benefícios, remuneração, projeto de organização e assim por diante. Essas áreas funcionais são responsáveis por projetar e implementar políticas de RH em toda a organização.

**RH descentralizado:** com o RH descentralizado, cada unidade de negócios separada tem seu próprio departamento de RH, composto por um chefe e especialistas funcionais dedicados. A Virgin, no Reino Unido, a Tata, na Índia, ou a Berkshire Hathaway, nos Estados Unidos, são essencialmente empresas holding nas quais cada empresa tem uma equipe de RH dedicada com muita pouca supervisão corporativa.

**RH terceirizado:** em organizações que terceirizaram a maioria dos processos de RH para provedores externos, o departamento interno de RH é simplesmente um corretor e negociador de contratos de talentos e organização.

**Matriz de RH:** Na matriz ou serviços compartilhados de RH, a organização está tentando obter os benefícios da centralização e da descentralização. É provável que um departamento de RH matriz tenha funções como estas:

**Centros de serviços:** Usando a tecnologia, os centros de serviços de RH realizam tarefas rotineiras, administrativas e padronizadas. Um exemplo seria o desenvolvimento de sistemas administrativos comuns ou colocar os benefícios de RH online para que os funcionários possam ser autossuficientes.

**Centros de especialização:** Centros de especialização consistem em especialistas que têm conhecimentos únicos e grande profundidade nas áreas de prática de RH em torno de pessoas (como pessoal ou treinamento), desempenho (recompensas), comunicação e organização (desenvolvimento organizacional, relações trabalhistas).

**RH dedicado:** o RH integrado fornece parceiros de negócios que trabalham na equipe de gerenciamento de unidades de negócios e participam de discussões de negócios. Eles podem realizar diagnósticos de talento e organização para alinhar e orientar a estratégia, atuar como arquitetos estratégicos na formulação de estratégia, orientar o líder de negócios e outros membros da equipe, ajudar a fazer a estratégia e a mudança acontecerem e medir e acompanhar a qualidade do trabalho de RH no negócio.

**RH Corporativo:** O RH Corporativo supervisiona a função geral de RH, fornecendo consultoria para executivos seniores, gerenciando carreiras de RH e moldando a direção corporativa.

# AULA 2, PARTE 1

TALITA CORDEIRO



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## DESAFIOS DE RH

A professora Talita Cordeiro inicia a aula apresentando alguns dos principais desafios do RH segundo o autor David Ulrich:



Esses desafios podem ser considerados paradoxos na posição do Business Partner:

Tensão	Descrição da tensão	Alternativas
<b>Identidade</b>	Atender às necessidades dos empregados ou do negócio? Atuar no lado soft ou hard?	Servir a múltiplos stakeholders simultaneamente e atender a múltiplas necessidades.
<b>Aprendizagem</b>	Focar na estabilidade ou mudança ao desenhar processos de pessoas? Inovação ou conformidade?	Cultivar uma visão paradoxal com um "idealismo pragmático".
<b>Desempenho</b>	Expectativas diferentes de stakeholders diferentes. Critério de desempenho incompatível ao papel.	Abraçar atividades operacionais de gestão de pessoas apoiando gestores de linha e outras áreas de RH.
<b>Organização</b>	Como as tarefas devem ser divididas entre os profissionais? Reter ou delegar tarefas de gestão de pessoas para líderes ou fornecedores?	Considerar o contexto para delegar tarefas, analisando estágio de maturidade da organização e liderança.

Cerpott (2015)

FAC ONLINE uol edtech



Veja 3 formas de lidar com os paradoxos:

- **Separação Espacial:** alocar diferentes polos em diferentes unidades organizacionais
- **Separação Temporal:** escolher os polos do paradoxo alternando essa escolha no tempo
- **Síntese:** reduzir tensões verbalmente através da abstração ou ativamente através da acomodação de polos opostos.



15:35 | CONSULTORIA & MENTORIA

*“Como a gente chama os líderes, empregados e executivos que a gente atende? A gente chama de clientes ou eles são nossos parceiros, em uma relação mais de igualdade? Essa é uma pergunta interessante. Como você vê, qual é o seu olhar para essa relação que você tem com essas pessoas? É um olhar de cliente ou de parceiro?”*



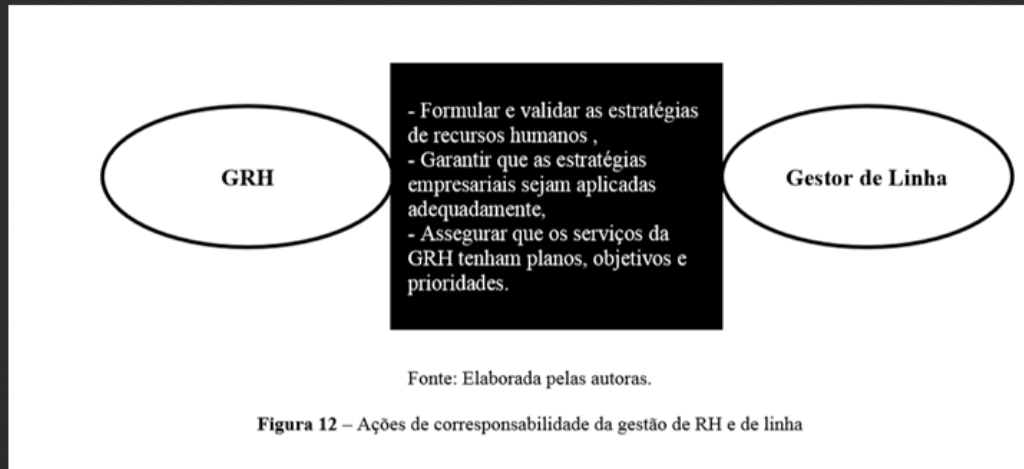
16:56 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## CLIENTE X PARCEIRO

Quais são as principais responsabilidades do Gestor de Linha na sua organização? E do RH? Onde está o limite entre a atuação do Gestor de Linha e do RH?

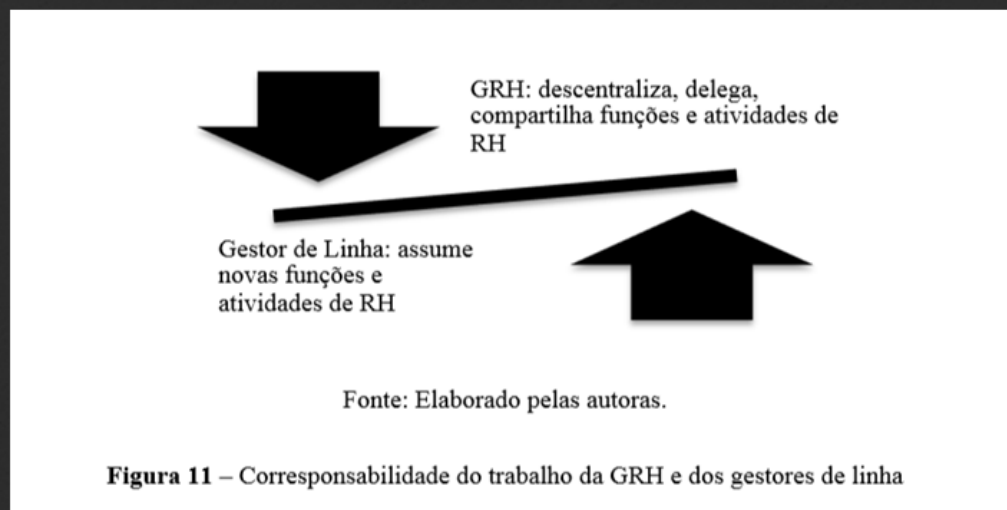
A partir desses questionamentos a professora Talita Cordeiro aborda a relação entre o RH e o Gestor de Linha na organização. Veja algumas informações importantes:

## RELAÇÃO RH E GERENTE DE LINHA



Fonte: Lima, Luciana; Zupanni, Tatiani S. Business Partner: o modelo de relacionamento que tornou a gestão de pessoas estratégica., 2016. Livro Digital.

## RELAÇÃO RH E GERENTE DE LINHA



Fonte: Lima, Luciana; Zupanni, Tatiani S. Business Partner: o modelo de relacionamento que tornou a gestão de pessoas estratégica., 2016. Livro Digital.

Para formalizar a divisão de funções entre BP e Gestor de Linha, BP e área especialista existe a matriz RACI:

Matriz de responsabilidades:

R	A	C	I
RESPONSÁVEL	AUTORIDADE	CONSULTADO	INFORMADO
Quem é designado para trabalhar nessa atividade?	Quem tem a autoridade para tomar a decisão?	Quem deve ser consultado e participar da decisão da atividade no momento que for executada?	Quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada?



## QUEM É O HRBP?

E quem é o HRBP?

- Qual é o background? Consultoria, RH, negócio, Desenvolvimento Organizacional, gestão de projetos...
- Especialista ou generalista?
- Interno ou externo?
- Do RH ou do negócio?
- Experiência em liderança?
- Quais serão as competências necessárias?

Um dos elementos principais para formação do HRBP está ligado às competências.



# AULA 2, PARTE 2

TALITA CORDEIRO

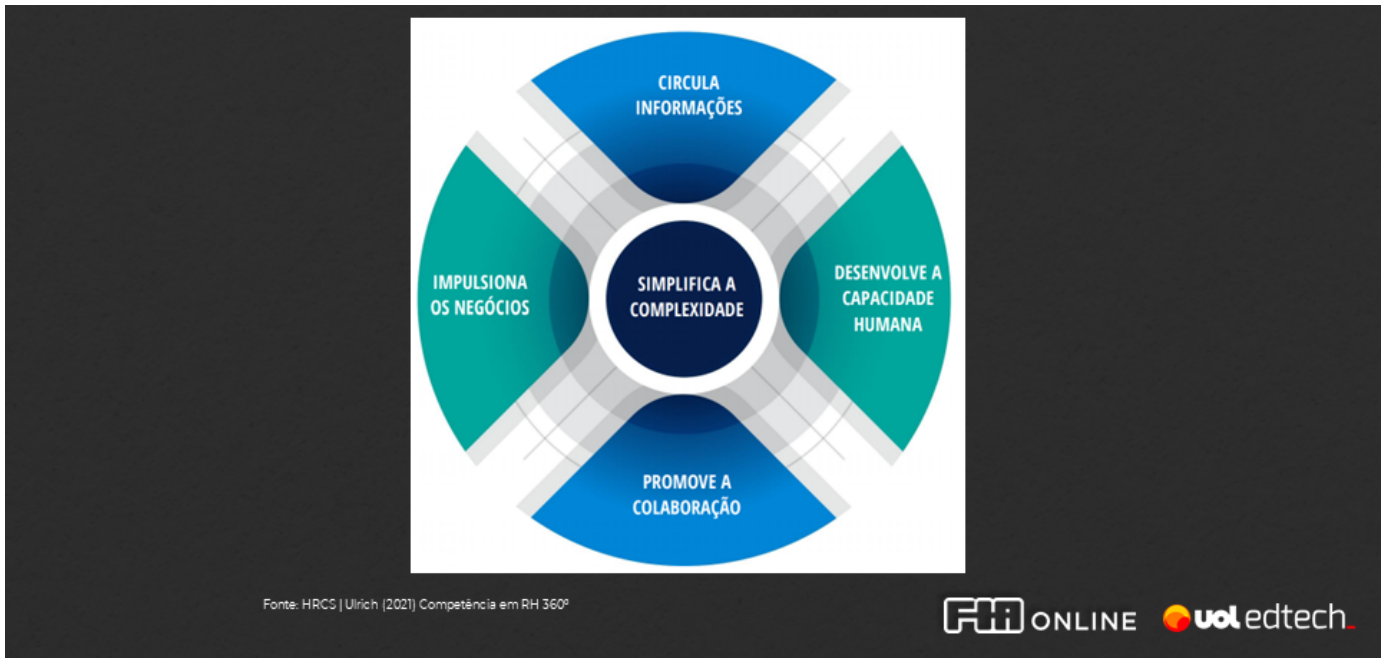


00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## MODELOS DE COMPETÊNCIAS

### MODELO DE COMPETÊNCIAS DE RH 2021 (Ulrich)

A professora Talita Cordeiro apresenta o modelo de 2021 de Competências de RH desenvolvido pelo autor David Ulrich. Conheça:




Veja uma descrição de cada uma das competências:

<b>Impulsiona os Negócios</b>	<b>Desenvolve a Capacidade Humana</b>	<b>Simplifica a Complexidade</b>
Este domínio captura a extensão em que os profissionais de RH são capazes de acelerar os resultados do negócio. Para agregar valor, os profissionais de RH devem gerar insights de mercado competitivos e ter o capital pessoal e habilidades para influenciar os negócios a fim de conseguir que as atividades mais importantes sejam feitas. Além disso, devem ajudar a estimular a agilidade em toda a organização.	Este domínio captura a extensão em que os profissionais de RH são capazes de desenvolver com sucesso a capacidade humana na organização. Inclui o foco no trabalho com os líderes da linha de frente para impulsionar e desenvolver talentos e entregar soluções de RH que melhoram o talento individual (humano) e o desempenho da organização (capacidade). Também inclui um foco específico na promoção da diversidade, equidade e inclusão no local de trabalho de modo a melhorar o desempenho organizacional geral.	Este domínio captura a extensão em que os profissionais de RH são capazes de pensar de forma crítica e objetiva sobre os desafios que sua organização enfrenta. Ele reflete a capacidade de separar o sinal do ruído, pensar independentemente e descobrir oportunidades mesmo em tempos de incertezas ou crise.

Fonte: HRCS | Ulrich (2021) Competência em RH 360°


FII ONLINE uol edtech





**Circula Informações**


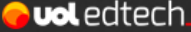
Este domínio captura a extensão em que os profissionais de RH são capazes de acessar, analisar e agir sobre as informações usando a tecnologia para resolver problemas e influenciar decisões. Isso reflete o conforto com a tomada de decisões com base em dados, a curiosidade sobre o avanço das tecnologias digitais e a compreensão de questões sociais que irão afetar a organização.



**Promove a Colaboração**

Este domínio captura a extensão em que os profissionais de RH promovem com sucesso a colaboração ou o trabalho conjunto. Inclui considerações sobre o quão abertos e autoconscientes são, como efetivamente inspiram confiança e respeito e como efetivamente constroem relacionamentos que unem as pessoas.

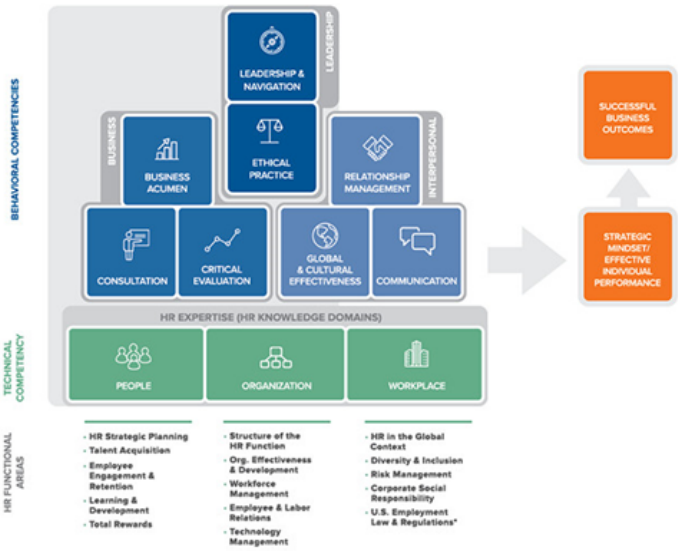
Fonte: HRCS | Ulrich (2021) Competência em RH 360°

## COMPETÊNCIAS DE RH (SHRM)

A professora ainda apresenta um segundo modelo de competências de RH da SHRM.

### SHRM Body of Competency & Knowledge™



**BEHAVIORAL COMPETENCIES**

- LEADERSHIP & NAVIGATION
- BUSINESS ACUMEN
- ETHICAL PRACTICE
- RELATIONSHIP MANAGEMENT
- CONSULTATION
- CRITICAL EVALUATION
- GLOBAL & CULTURAL EFFECTIVENESS
- COMMUNICATION

**TECHNICAL COMPETENCY**


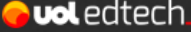
- PEOPLE
- ORGANIZATION
- WORKPLACE

**HR EXPERTISE (HR KNOWLEDGE DOMAINS)**

- HR Strategic Planning**
  - Talent Acquisition
  - Employee Engagement & Retention
  - Learning & Development
  - Total Rewards
- Structure of the HR Function**
  - Org. Effectiveness & Development
  - Workforce Management
  - Employee & Labor Relations
  - Technology Management
- HR in the Global Context**
  - Diversity & Inclusion
  - Risk Management
  - Corporate Social Responsibility
  - U.S. Employment Law & Regulations\*

\*Applicable only to examinees testing within the U.S.

# COMPETÊNCIAS DE RH (SHRM)



## PAPÉIS DO HRBP

Conheça os 4 grandes papéis do HRBP:

### **Gerente de Operações (OM):**

- Avalia as atitudes dos empregados
- Comunica a cultura organizacional para os empregados
- Comunica políticas e procedimentos para os empregados
- Garante que os programas de RH estão alinhados a cultura
- Atualiza a liderança sobre as iniciativas de RH
- Avalia tendências nos comportamentos dos empregados

### **Parceiro Estratégico (SP):**

- Desenvolve a próxima geração de líderes
- Revê estruturas organizacionais com base em objetivos estratégicos
- Entender as necessidades de talento do negócio
- Ajusta estratégias de RH para responder a mudanças nas necessidades de negócio
- Identifica questões de talento antes que elas impactem o negócio
- Identifica métricas de RH críticas
- Identifica novas estratégias de negócio

### **Respondedor de Emergência (ER):**

- Prepara para diferentes situações
- Responde reclamações rapidamente
- Responde rapidamente questões dos gerentes de linha
- Responde a necessidades dos empregados
- Responde a necessidades dos líderes

**Mediador do Empregado (EM):**

- Gerencia personalidades competidoras na organização
- Gerencia conflitos entre empregados
- Gerencia conflitos entre gerentes
- Responde a mudanças organizacionais
- Resolve problemas políticos na execução dos planos de negócio

A partir dessas informações, a professora apresenta os seguintes questionamentos:

- Qual papel você desempenha na maior parte do seu tempo atualmente?
- Em qual papel você gostaria de investir mais tempo?

# AULA 3, PARTE 1

TALITA CORDEIRO



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## CONSULTORIA

A professora Talita Cordeiro apresenta os Modelos de Consultoria segundo o livro “Princípios da Consultoria de Processos” de Edgar Schein. Veja:

The infographic is divided into three vertical panels, each with a title, a representative image, and a list of characteristics:

- Especialista** (Image: Target with arrow):
  - Busca informações atuais sobre o assunto e assume que o cliente sabe o que precisa.
  - Poder na mão do especialista.
  - Precisa de confiança
  - Precisa saber que a especialidade está disponível.
- Médico Paciente** (Image: Doctor with stethoscope):
  - Examina e traz um diagnóstico.
  - Poder na mão do consultor.
  - Usa ferramentas, tais como, pesquisas, assessments, entrevistas, testes.
  - Visão externa do problema.
  - Depende do paciente acreditar no diagnóstico e adotar o tratamento.
- Consultor de Processos** (Image: Two hands shaking):
  - Cliente e consultor trabalham juntos e estabelecem uma relação de ajuda.
  - Entendem juntos qual é o problema.
  - A decisão está nas mãos do cliente.
  - Gera empowerment e aprendizado.

Schein, 2008.

FIJ ONLINE uol edtech

### Conheça alguns princípios da Consultoria de Processos:

- Sempre tente ser útil
- Sempre mantenha contato com a realidade corrente
- Acesse a sua ignorância
- Tudo o que se faz é uma intervenção
- O cliente é o dono do problema e da solução
- Acompanhar o fluxo
- O momento é crucial
- Ser construtivamente oportunista com intervenções confrontadoras
- Tudo é fonte de informações; erros são inevitáveis – aprender com eles
- Em caso de dúvida, compartilhar o problema



## FERRAMENTAS

Sobre as ferramentas fundamentais para o BP, a professora Talita Cordeiro cita 4 delas:

- Diagnóstico
- Gestão do Contrato Psicológico
- Escuta Ativa
- Perguntas poderosas

Conheça melhor cada uma delas:

### **DIAGNÓSTICO:**

Fazer um bom diagnóstico é uma competência fundamental de um consultor.

É fundamental ter clareza da pergunta que se pretende responder.

### **ABORDAGENS MAIS FREQUENTES:**

Entrevistas em profundidade

Questionários estruturados

Dados secundários: indicadores, pesquisas de satisfação, pesquisa de engajamento, etc.

People Analytics

### **GESTÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO:**

O contrato psicológico é o conjunto tácito de expectativas por parte do consultor e do cliente sobre o que cada um aportará e receberá no relacionamento, e acima e além do básico sobre quando encontrar-se, por quanto tempo, e a que honorário.

Apenas 6,9% das empresas incluem a habilidade de contratar entre suas 3 top competências de seus consultores internos, no entanto, essa habilidade pode ser ainda mais importante para o consultor interno do que para o externo. (Kenton, Yarnall, 2010, p. 130).



## **ESCUA ATIVA:**

Qual é a qualidade da sua escuta?

**As 6 habilidades chave da escuta ativa são:**

- Preste atenção
- Contenha o julgamento
- Reflita
- Clarifique
- Sumarize
- Compartilhe

# AULA 3, PARTE 2

TALITA CORDEIRO



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## FERRAMENTAS

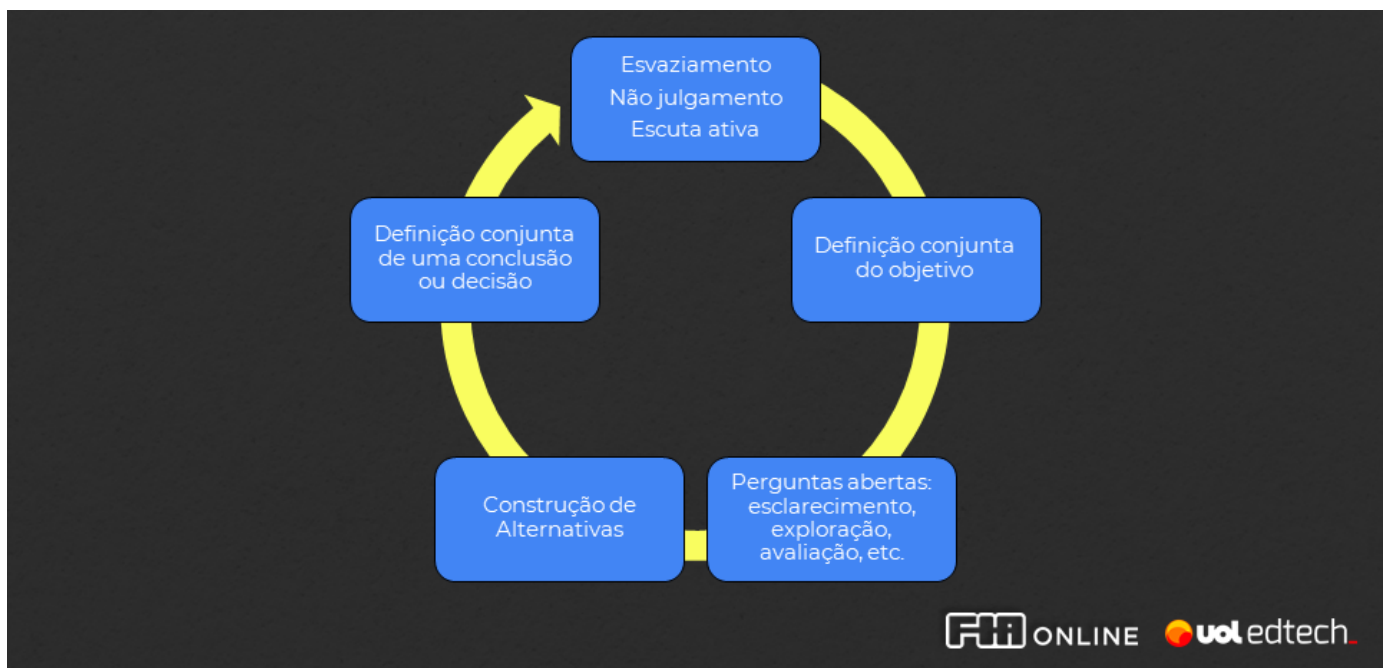
Continuando o tema sobre as ferramentas fundamentais para o BP, conheça as Perguntas Poderosas:

### Arte da Pergunta:

- Quais são as perguntas que eu mais faço para a minha equipe?
- A que/quem essas perguntas servem?

### Por que fazer perguntas?

- Estimula insights
- Ajuda a explorar novas respostas e possibilidades
- Amplia a consciência
- Empodera
- Revela pontos cegos
- Provoca autoconsciência
- Tira da zona de conforto





## DESAFIOS

Os principais desafios do Business Partner, segundo pesquisa apresentada pela professora Talita Cordeiro, estão relacionados a:

- Entendimento sobre o papel de Business Partner;
- Baixos níveis de confiança;
- Apoio limitado dos dirigentes;
- Pouco poder para implementação de projetos.

**DESAFIOS DO BP NO MUNDO**

**Kenton e Moodyis, 2003.**

- Entendimento sobre o papel de Business Partner;
- Baixos níveis de confiança;
- Apoio limitado dos dirigentes do negócio;
- Pouco poder para implementação de projetos.

**Wright, C, 2008.**

- Identidade

**Legge, 2005.**

- Retórica Estratégica X Realidade Técnica e Operacional

FONTE: Prof. Dr. A. Fischer

FII ONLINE uol edtech

### Origem dos desafios do BP:

- Falta de Divulgação do Modelo
- Cultura da Empresa
- Cultura Gerencial da Empresa
- Cultura dos Profissionais de RH da Empresa
- Características do Modelo de BP Implementado
- Capacitação dos BPs
- Capacitação dos Gestores
- Capacitação dos Funcionários
- Apoio dos Dirigentes (sponsorship)
- Estrutura Organizacional da Empresa
- Estrutura Organizacional de RH na Empresa



32:52 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Quais os principais aprendizados que você aplicará na sua organização?”*

*- Talita Cordeiro*



33:37 | SUGESTÃO DE LEITURA

- **Livro:** Princípios da consultoria de processos

Autor: Edgar H. Schein

- **Livro:** Consultoria Infalível

Autor: Peter Block

# AULA 3, PARTE 3

TALITA CORDEIRO



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## TECH RECRUITING

Sobre o profissional de Tech Recruiter como Business Partner, a professora apresenta algumas características importantes:

- Traz perspectivas do mercado para a organização.
- Permite a comparação da qualidade dos profissionais internos com os de mercado.
- Traz insights sobre estratégia, estrutura e processos de outras organizações.
- Modela políticas e práticas organizacionais para atração e retenção de talentos e efetividade organizacional.
- Promove mudanças com um olhar amplo, de tendências e mercado.
- Vai além do simples desenho de perfil da vaga e mobiliza a liderança a refletir sobre a estratégia e objetivos de negócio e de seu time e a necessidade de pessoas, senioridade e competências.
- Identifica padrões no fluxo de talentos e dá feedback para a melhoria das estruturas e processos organizacionais.
- Identifica gaps no pipeline de talentos e age de forma proativa, mapeando o mercado e candidatos internos.



# CURADORIA

Block, Peter. Consultoria Infalível: um guia prático, inspirador e estratégico. M. Books, 2012.

[Gabrich, Rudolph. Dilemas, paradoxos e a gestão ambidestra. Revista da FDC, v. 11, n.32, p. 80-85, maio/ago. 2017. Disponível em: https://www.fdc.org.br/en/research/publications/artigos-revista-dom-32121](https://www.fdc.org.br/en/research/publications/artigos-revista-dom-32121)

Kenton, Barbara; Yarnall, Jane. HR – The Business Partner: Fostering the Journey. Elsevier, 2010.

Lima, Luciana; Zupanni, Tatiani S. Business Partner: o modelo de relacionamento que tornou a gestão de pessoas estratégica., 2016. Livro Digital.

Schein, Edgar H. Princípios da Consultoria de Processos: para construir relações que transformam. São Paulo: Períopolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

Ulrich, David. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill Education. Edição do Kindle. 2012

Ulrich, D., Brockbank, W. The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press. Edição do Kindle, 2005.

[Ulrich, D., Brockbank, W. The business partner model 10 years lesson learned. HR Magazine, 2008.](#)

[Ulrich, D., Brockbank, W. The year ahead 2009: View from the top – Evolutionary forces are at work. HR Magazine, 2009.](#)

[Estudo de Competências de RH de Dave Ulrich](#)

[As origens do modelo 70:20:10 – Espresso 3 – Wagner Cassimiro](#)

[Metodologia para facilitação de grupos](#)

[LinkedIn: Dave Ulrich](#)

# ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

No case "Problemas de Desempenho", você deve pensar sobre os problemas de desempenho ilustrados no caso à luz dos conceitos abordados na disciplina. Você deve ser capaz de refletir sobre o papel do Business Partner, o modelo configuracional adotado na solução do caso, as responsabilidades, a relação com o gestor e as competências de atuação do profissional.

No case "Centro de Serviços Compartilhados", o foco está nas responsabilidades do Centro de Serviços Compartilhados e a relação do gestor com o profissional de Business Partner.

Bom trabalho!



## CASO 1

Problemas de Desempenho



## CASO 2

Centro de Serviços Compartilhados

**Fi** ONLINE