


FIA ONLINE

BUSINESS PARTNER
AULA 1

PAULA FORONI
TALITA CORDEIRO

 **uol** edtech.

QUEM SOMOS NÓS?



Paula Foroni é **mestre em gestão de pessoas pela USP**, com formação em Comunicação Social pela UNESP e especialização em Educação Corporativa pela FIA. É analista comportamental DISC e consultora certificada pelo *Barrett Values Centre*. 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 como Ashland, Akzo Nobel, Cooper Standard, Gerdau, Symrise, entre outras.



Talita Cordeiro é **mestre em gestão de pessoas** e graduada em Administração pela FEA-USP. Possui especialização em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Sedes Sapientiae, formação em Consultoria pela Lumo, em Coaching pelo Erickson International e certificada para Assessment de Cultura Organizacional e de Equipes pelo Barrett Value Centre.

Atuou por 15 anos em RH em desenvolvimento organizacional, **business partner**, gestão de talentos e ocupou posições executivas, em organizações como Novartis, Hay Group, Zambon, Monsanto e Somos Educação.

Hoje atua como consultora e professora em temas de gestão de talentos e liderança.

CONTEÚDOS

- Qual é o **papel do HRBP?**
- Diferentes **modelos configuracionais** de Business Partner
- **Responsabilidades e entregas** das diferentes áreas de RH
- Gestão da **relação com gestores** e colaboradores das áreas atendidas pelo BP
- **Competências e atuação** do BP
- Atuação em diferentes **modelos de consultoria**

RH NA LINHA DO TEMPO...

Strategic Partner

1987 – Dyer, Holder

Strategic Business Partner

1994 – Dyer, Kochan

1997 – Ulrich

Estrutura de RH | Business Partner

2008 – Ulrich, Younger, Brockbank

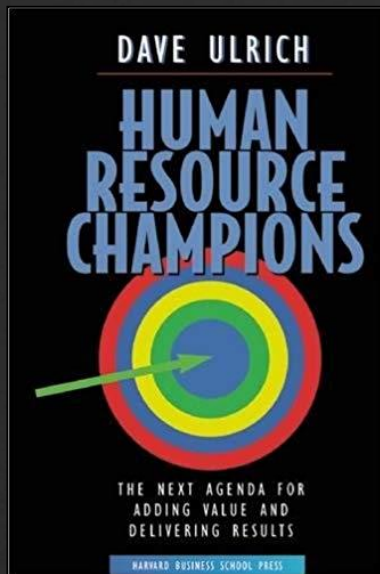
2010 – Kenton, Yarnall

HR outside in

2012 – Ulrich, Ulrich, Younger, Brockbank



SERÁ O FIM DO RH?



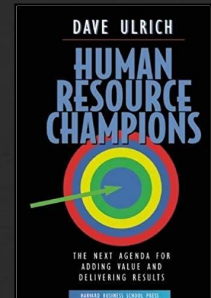
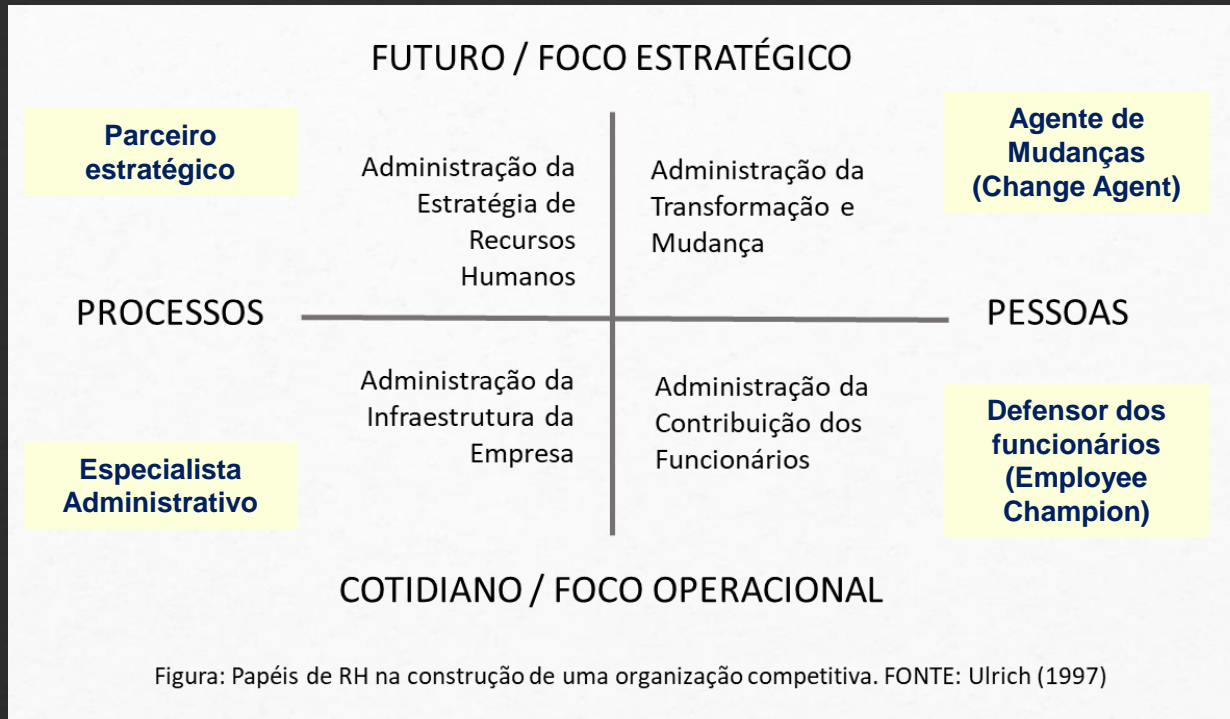
David Ulrich (1997)



Ram Charam et al. (2014, 2016)

NA SUA OPINIÃO É POSSÍVEL
SEPARAR A **PARTE TRANSACIONAL**
(FOLHA DE PAGAMENTO,
BENEFÍCIOS, ETC.) DAS OUTRAS
ATIVIDADES DE RH?

O QUE É O BUSINESS PARTNER?



David Ulrich (1997)

HRBP

“Para ser um parceiro do negócio (business partner) o profissional de RH deve desenvolver competências relacionadas ao diagnóstico organizacional, redesenho de processos, ouvir e responder às demandas dos funcionários e adaptar e promover transformações organizacionais.”

Dave Ulrich, 1997 (Human Resource Champions)

Outra definição...

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**.



Nível de intervenção estratégica que vai além do indivíduo, nível de **profissionalismo e credibilidade**.

Trabalhar juntos, com igual responsabilidade e habilidades e **expertise compartilhada**.

Tem um bom entendimento da **estratégia e/ou a habilidade de pensar estrategicamente** sobre as necessidades de negócio. Suporta o negócio e **ajuda a transformar a estratégia em ação**.

AGREGANDO VALOR!

“HR transformation must change the way to think about HR’s role in delivering value to customers, shareholders, managers and employees and not just about how HR services are delivered and administered.” Ulrich, Brochbank (2005)

“A transformação do RH precisa mudar a forma de pensar sobre o papel do RH em **entregar valor** para clientes, acionistas, gestores e empregados e não apenas a forma como os serviços de RH são entregues e administrados.” Tradução livre de Ulrich, Brochbank (2005)

**Se eu fosse o cliente, eu compraria
esse serviço?**

**O que eu trago para o cliente que
ele ainda não tem?**

PREMISSAS

- 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.

QUAL VALOR, VOCÊ, COMO RH, AGREGA A CADA STAKEHOLDER?

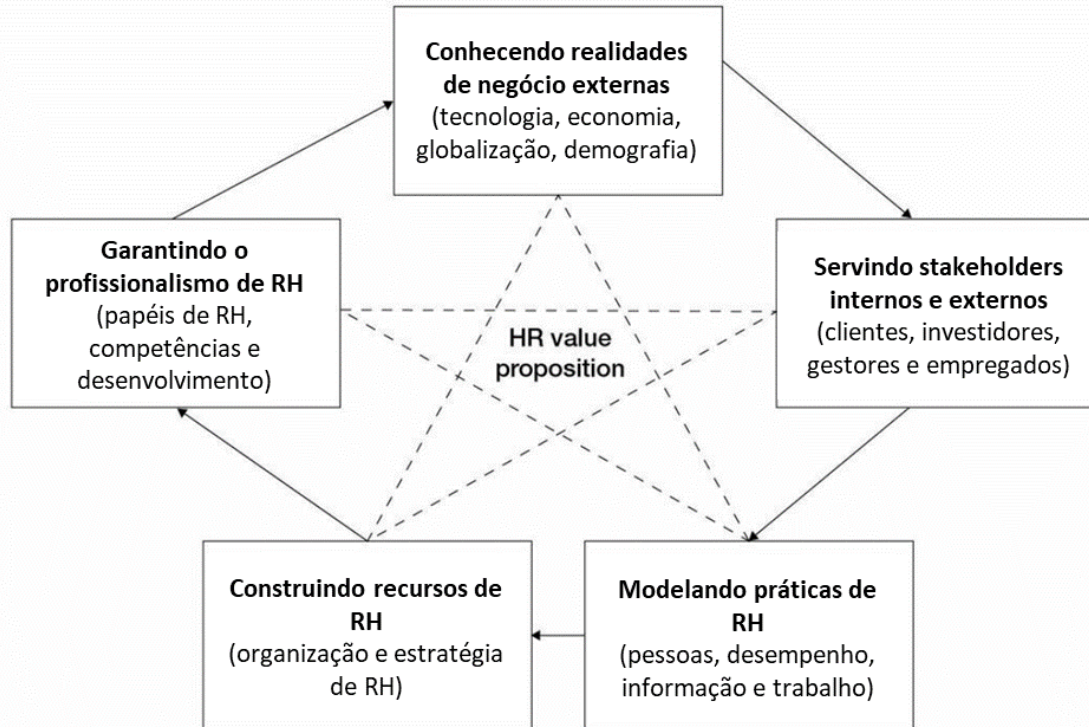


O QUE É VALOR?



Business Model Canvas

PROPOSTA DE VALOR DE RH



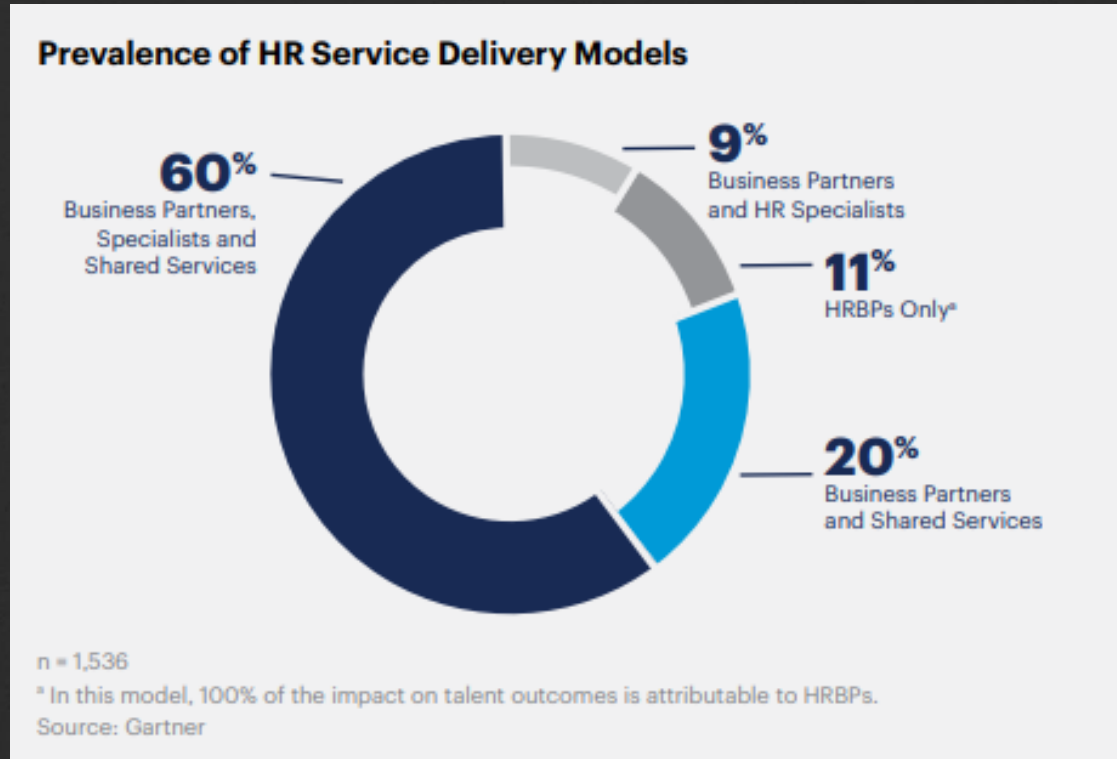
O MODELO DE PARCERIA DEPENDE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

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

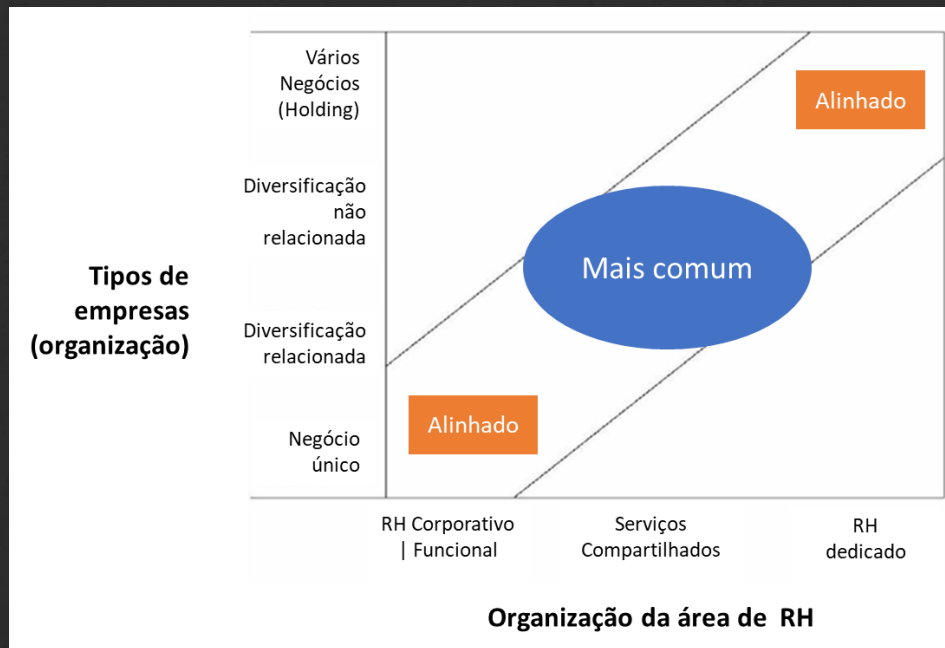
3 PRINCIPAIS ESTRUTURAS DE RH



PREVALÊNCIA DO MODELO DE SERVIÇO DE RH



ESTRUTURA X TIPO DE NEGÓCIO



HOLDING COMPANY:

Empresas diversas de um mesmo grupo com estratégias baseadas em seus mercados de atuação.

RELATED | UNRELATED DIVERSIFICATION:

Empresas com negócios similares ou unidades de negócios similares.

SINGLE BUSINESS:

START Ups, Empresas Pequeno Porte

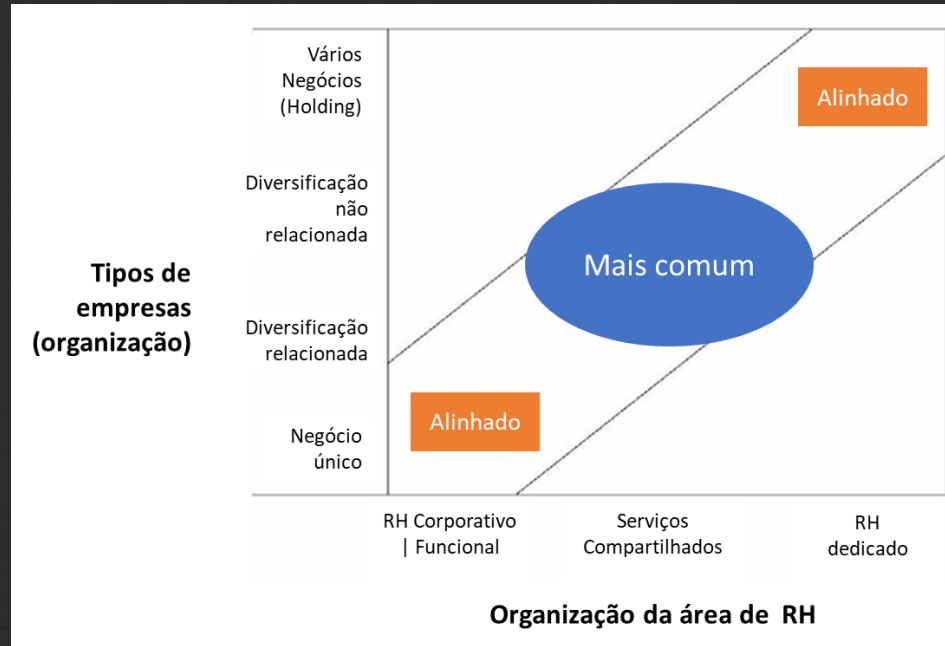
Fonte: Adaptado de Ulrich et al (2008)

RH Corporativo | Funcional

Centro de Serviços Compartilhados

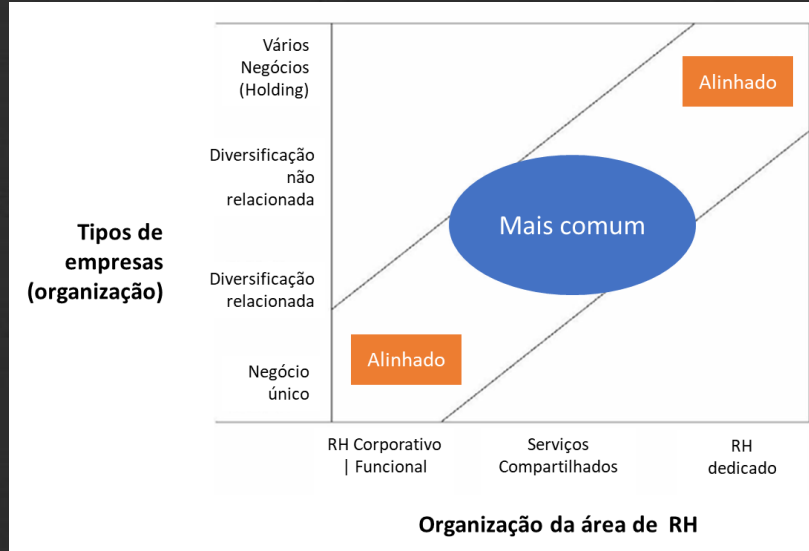
RH dedicado para cada empresa

QUAL O TIPO DE NEGÓCIO NA SUA ORGANIZAÇÃO?



Fonte: Adaptado de Ulrich et al (2008)

CARACTERÍSTICAS DE CADA ÁREA



- Qual papel em relação a políticas e práticas de RH?
- Onde RH fica (localização)?
- Quais são as principais habilidades necessárias?
- Critérios para criação de valor (qual a principal entrega)

1. RH Corporativo | Funcional

2. Centro de Serviços Compartilhados

3. RH dedicado para cada empresa

ENTREGAS DE CADA ÁREA

	RH Corporativo Funcional	Serviços Compartilhados	RH Dedicado
Políticas e práticas de RH	Define políticas a serem seguidas	Propõe alternativas criadas por especialistas em centros de expertise	Desenhada e entregue por especialistas funcionais de dentro do negócio
A quem atende?	Alta gestão, Iniciativas corporativas. Comunidade, Acionistas, Clientes e Funcionários e RH	Funcionários, gestores. Agencias reguladoras.	Líder do negócio local, gestores de linha funcionários, comunidade, agencias reguladoras
Papel principal	HR Leader Business Partner Agente de Mudanças Padronização de serviços e políticas de gestão de pessoas	Expert funcional Padronização e redução de custos operacionais. Ex.: e-HR, outsourcing payroll, Compensation & Benefits	Business Partner Agente de Mudanças Serviços únicos para cada negócio
Onde fica alocado?	Forte presença corporativa com generalistas de RH no local	Em qualquer lugar que faça sentido	Pequenos escritórios corporativos de RH com equipe de RH no nível local
Habilidades requeridas para a equipe de RH	Expertise técnica em desenho de soluções corporativas	Expertise técnica, mas também atuação como consultoria e suporte	Expertise no negócio e em gestão de pessoas, atuação em projetos, coach de líderes
Critério de criação de valor para o negócio	Valor para acionista corporativo	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados, clientes e investidores	Rentabilidade da unidade de negócio

Source: Adapted from Booz-Allen Hamilton, "Getting Shared Services Right: Capturing the Promise." Accessed on the Internet at http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf.

Ulrich, David. The HR Value Proposition (p. 183). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.

ENTREGAS DE CADA ÁREA

	RH Corporativo Funcional	Serviços Compartilhados	RH Dedicado
Políticas e práticas de RH	Define políticas a serem seguidas	Propõe alternativas criadas por especialistas em centros de expertise	Desenhada e entregue por especialistas funcionais de dentro do negócio
A quem atende?	Alta gestão, Iniciativas corporativas, Comunidade, Acionistas, Clientes e Funcionários e RH	Funcionários, gestores. Agencias reguladoras.	Líder do negócio local, gestores de linha funcionários, comunidade, agencias reguladoras
Papel principal	HR Leader Business Partner Agente de Mudanças Padronização de serviços e políticas de gestão de pessoas	Expert funcional Padronização e redução de custos operacionais. Ex.: e-HR, outsourcing payroll, Compensation & Benefits	Business Partner Agente de Mudanças Serviços únicos para cada negócio
Onde fica alocado?	Forte presença corporativa com generalistas de RH no local	Em qualquer lugar que faça sentido	Pequenos escritórios corporativos de RH com equipe de RH no nível local
Habilidades requeridas para a equipe de RH	Expertise técnica em desenho de soluções corporativas	Expertise técnica, mas também atuação como consultoria e suporte	Expertise no negócio e em gestão de pessoas, atuação em projetos, coach de líderes
Critério de criação de valor para o negócio	Valor para acionista corporativo	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados, clientes e investidores	Rentabilidade da unidade de negócio

Source: Adapted from Booz-Allen Hamilton, "Getting Shared Services Right: Capturing the Promise." Accessed on the Internet at http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf.

Ulrich, David. The HR Value Proposition (p. 183). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.

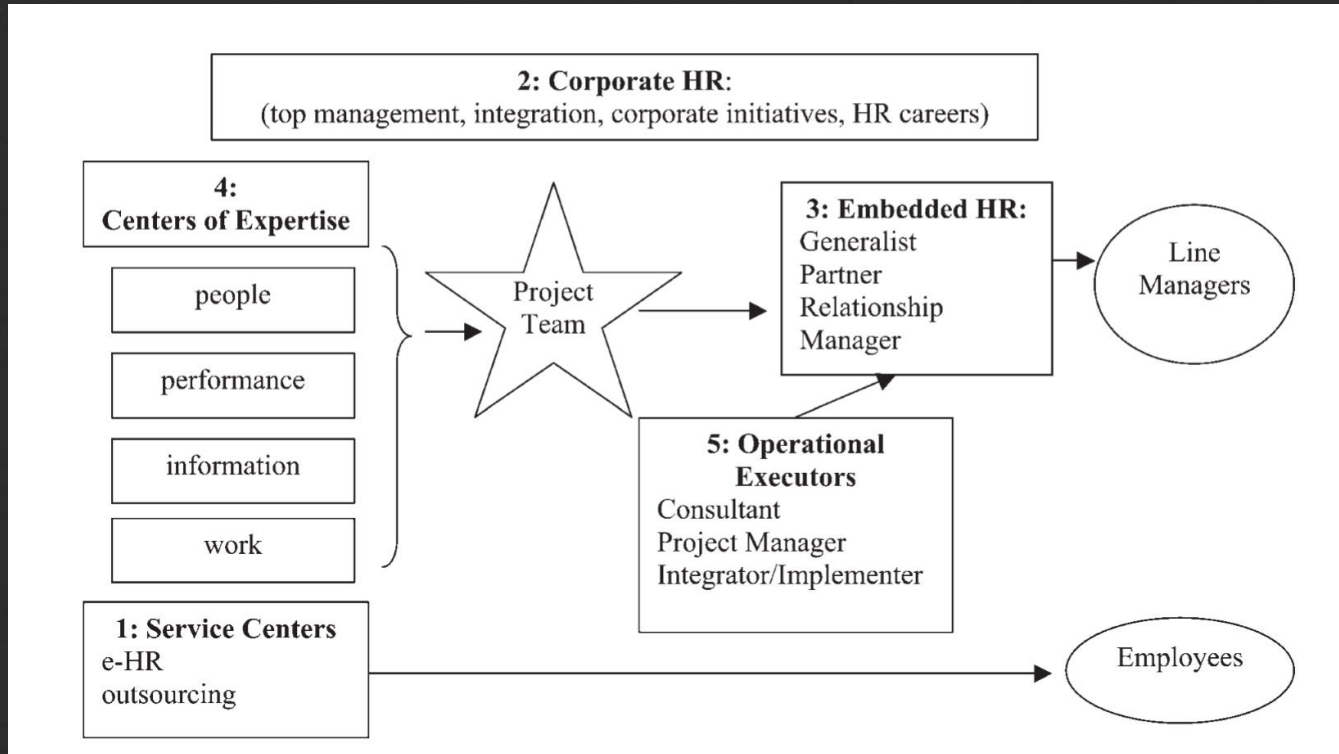
ENTREGAS DE CADA ÁREA

	RH Corporativo Funcional	Serviços Compartilhados	RH Dedicado
Políticas e práticas de RH	Define políticas a serem seguidas	Propõe alternativas criadas por especialistas em centros de expertise	Desenhada e entregue por especialistas funcionais de dentro do negócio
A quem atende?	Alta gestão, Iniciativas corporativas. Comunidade, Acionistas, Clientes e Funcionários e RH	Funcionários, gestores. Agencias reguladoras.	Líder do negócio local, gestores de linha funcionários, comunidade, agencias reguladoras
Papel principal	HR Leader Business Partner Agente de Mudanças Padronização de serviços e políticas de gestão de pessoas	Expert funcional Padronização e redução de custos operacionais. Ex.: e-HR, outsourcing payroll, Compensation & Benefits	Business Partner Agente de Mudanças Serviços únicos para cada negócio
Onde fica alocado?	Forte presença corporativa com generalistas de RH no local	Em qualquer lugar que faça sentido	Pequenos escritórios corporativos de RH com equipe de RH no nível local
Habilidades requeridas para a equipe de RH	Expertise técnica em desenho de soluções corporativas	Expertise técnica, mas também atuação como consultoria e suporte	Expertise no negócio e em gestão de pessoas, atuação em projetos, coach de líderes
Critério de criação de valor para o negócio	Valor para acionista corporativo	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados, clientes e investidores	Rentabilidade da unidade de negócio

Source: Adapted from Booz-Allen Hamilton, "Getting Shared Services Right: Capturing the Promise." Accessed on the Internet at http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf.

Ulrich, David. The HR Value Proposition (p. 183). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.

VISÃO GERAL DA ÁREA DE RH



Ulrich, Younger, Brockbank, 2008

ENTREGAS DE CADA ÁREA

	RH Corporativo Funcional	Centro de Expertise	Serviços Compartilhados	RH Dedicado	Executor Operacional
Políticas e práticas de RH	Define políticas a serem seguidas	Segue as políticas definidas	Propõe alternativas criadas por especialistas em centros de expertise	Desenhada e entregue por especialistas funcionais de dentro do negócio	Implementa as práticas e garante o atendimento das políticas.
A quem atende?	Alta gestão, Iniciativas corporativas. Comunidade, Acionistas, Clientes e Funcionários e RH	Unidades de Negócios e Corporativo.	Funcionários, gestores. Agencias reguladoras.	Líder do negócio local, gestores de linha funcionários, comunidade, agencias reguladoras	Funcionários e gestores da unidade de negócios.
Papel principal	HR Leader Business Partner Agente de Mudanças Padronização de serviços e políticas de gestão de pessoas	Desenvolvedor do Capital Humano Excelência em atendimento e desenho de soluções. Ex.: Talent Aquisition, Management Development, Performance	Expert funcional Padronização e redução de custos operacionais. Ex.: e-HR, outsourcing payroll, Compensation & Benefits	Business Partner Agente de Mudanças Serviços únicos para cada negócio	Business Partner Expert funcional Lidar com o dia a dia das funções transacionais
Onde fica alocado?	Forte presença corporativa com generalistas de RH no local	Em qualquer lugar que faça sentido	Em qualquer lugar que faça sentido	Pequenos escritórios corporativos de RH com equipe de RH no nível local	equipe de RH no nível local
Habilidades requeridas para a equipe de RH	Expertise técnica em desenho de soluções corporativas	Expertise técnica em desenho de soluções, atuação em projetos	Expertise técnica, mas também atuação como consultoria e suporte	Expertise no negócio e em gestão de pessoas, atuação em projetos, coach de líderes	Atuação em projetos. Atendimento consultivo às demandas dos funcionários.
Critério de criação de valor para o negócio	Valor para acionista corporativo	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados, clientes e investidores	Rentabilidade da unidade de negócio	Cumprimento dos prazos e políticas

Source: Adapted from Booz-Allen Hamilton, "Getting Shared Services Right: Capturing the Promise." Accessed on the Internet at http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf.

Ulrich, David. The HR Value Proposition (p. 183). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.

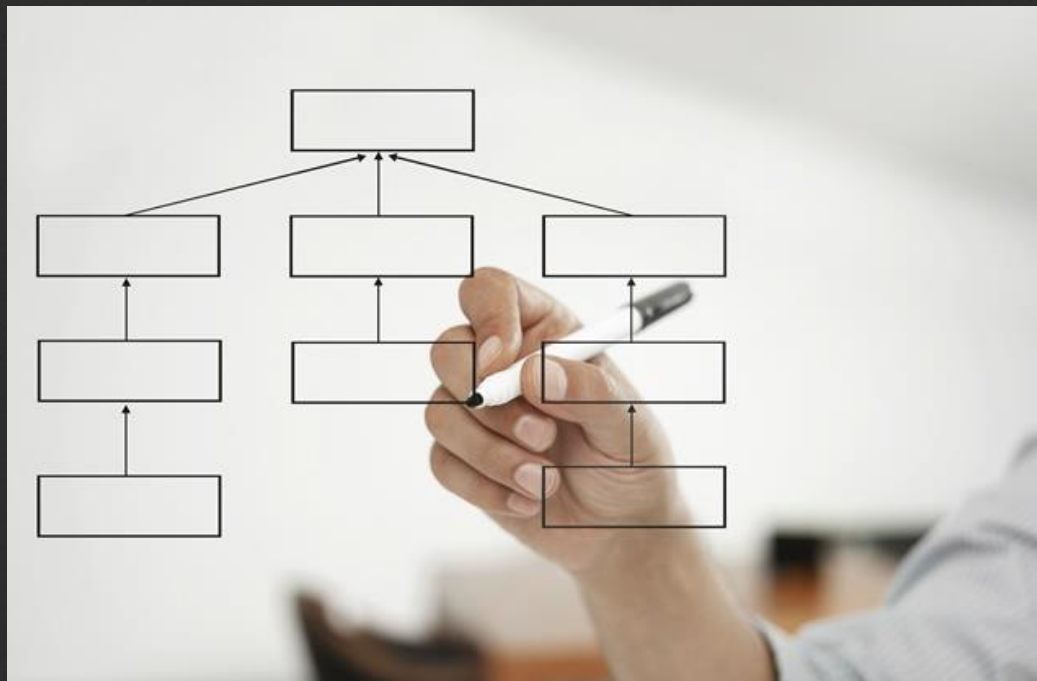
ENTREGAS DE CADA ÁREA

	RH Corporativo Funcional	Centro de Expertise	Serviços Compartilhados	RH Dedicado	Executor Operacional
Políticas e práticas de RH	Define políticas a serem seguidas	Segue as políticas definidas	Propõe alternativas criadas por especialistas em centros de expertise	Desenhada e entregue por especialistas funcionais de dentro do negócio	Implementa as práticas e garante o atendimento das políticas.
A quem atende?	Alta gestão, Iniciativas corporativas. Comunidade, Acionistas, Clientes e Funcionários e RH	Unidades de Negócios e Corporativo.	Funcionários, gestores. Agencias reguladoras.	Líder do negócio local, gestores de linha funcionários, comunidade, agencias reguladoras	Funcionários e gestores da unidade de negócios.
Papel principal	HR Leader Business Partner Agente de Mudanças Padronização de serviços e políticas de gestão de pessoas	Desenvolvedor do Capital Humano Excelência em atendimento e desenho de soluções. Ex.: Talent Aquisition, Management Development, Performance	Expert funcional Padronização e redução de custos operacionais. Ex.: e-HR, outsourcing payroll, Compensation & Benefits	Business Partner Agente de Mudanças Serviços únicos para cada negócio	Business Partner Expert funcional Lidar com o dia a dia das funções transacionais
Onde fica alocado?	Forte presença corporativa com generalistas de RH no local	Em qualquer lugar que faça sentido	Em qualquer lugar que faça sentido	Pequenos escritórios corporativos de RH com equipe de RH no nível local	equipe de RH no nível local
Habilidades requeridas para a equipe de RH	Expertise técnica em desenho de soluções corporativas	Expertise técnica em desenho de soluções, atuação em projetos	Expertise técnica, mas também atuação como consultoria e suporte	Expertise no negócio e em gestão de pessoas, atuação em projetos, coach de líderes	Atuação em projetos. Atendimento consultivo às demandas dos funcionários.
Critério de criação de valor para o negócio	Valor para acionista corporativo	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados	Criação de valor de RH para gestores de linha, empregados, clientes e investidores	Rentabilidade da unidade de negócio	Cumprimento dos prazos e políticas

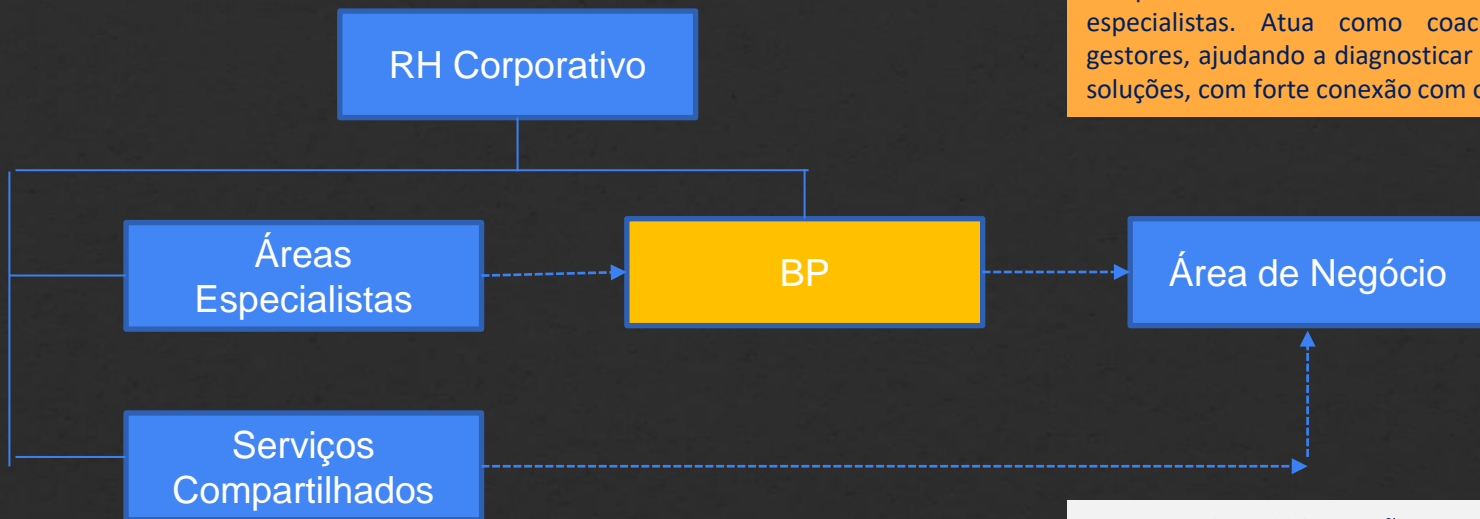
Source: Adapted from Booz-Allen Hamilton, "Getting Shared Services Right: Capturing the Promise." Accessed on the Internet at http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf.

Ulrich, David. The HR Value Proposition (p. 183). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.

ALGUNS MODELOS NA PRÁTICA



MODELO 1 (Kenton e Yarnall, 2010)



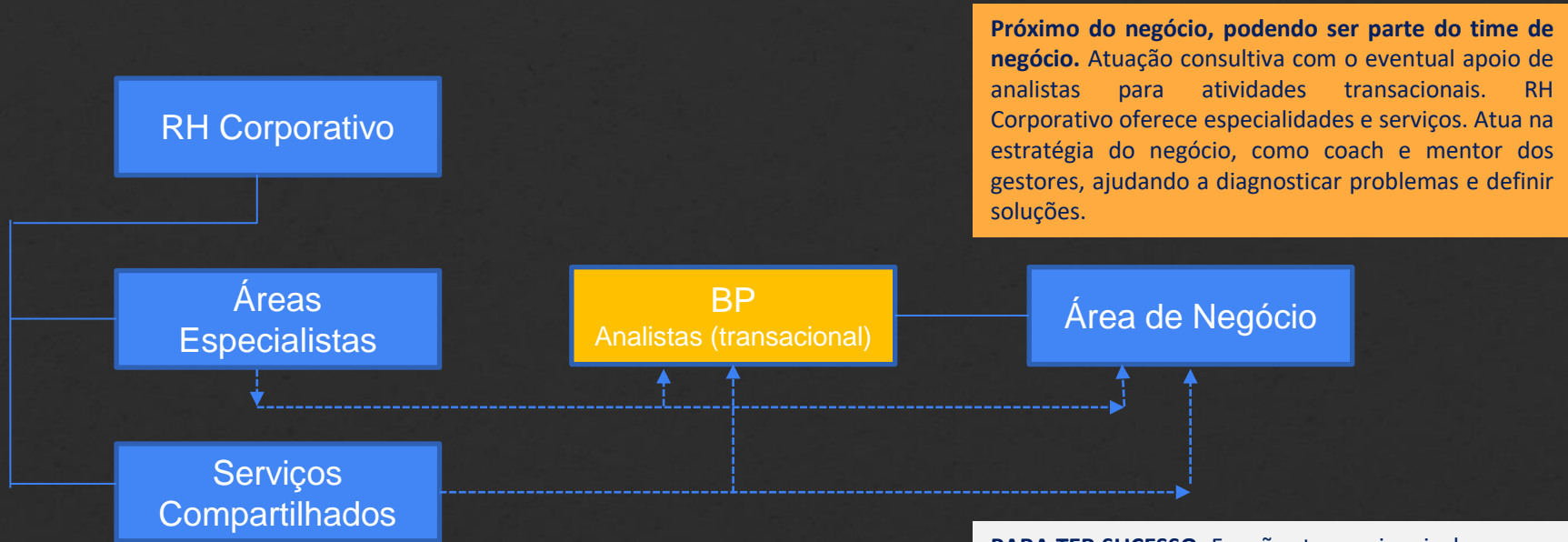
Papel Consultivo. BP sem nenhuma atuação transacional, isso fica para a área de serviços compartilhados. Pode contar com a ajuda dos especialistas. Atua como coach e mentor dos gestores, ajudando a diagnosticar problemas e definir soluções, com forte conexão com o negócio.

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)



MODELO 3 (Kenton e Yarnall, 2010)

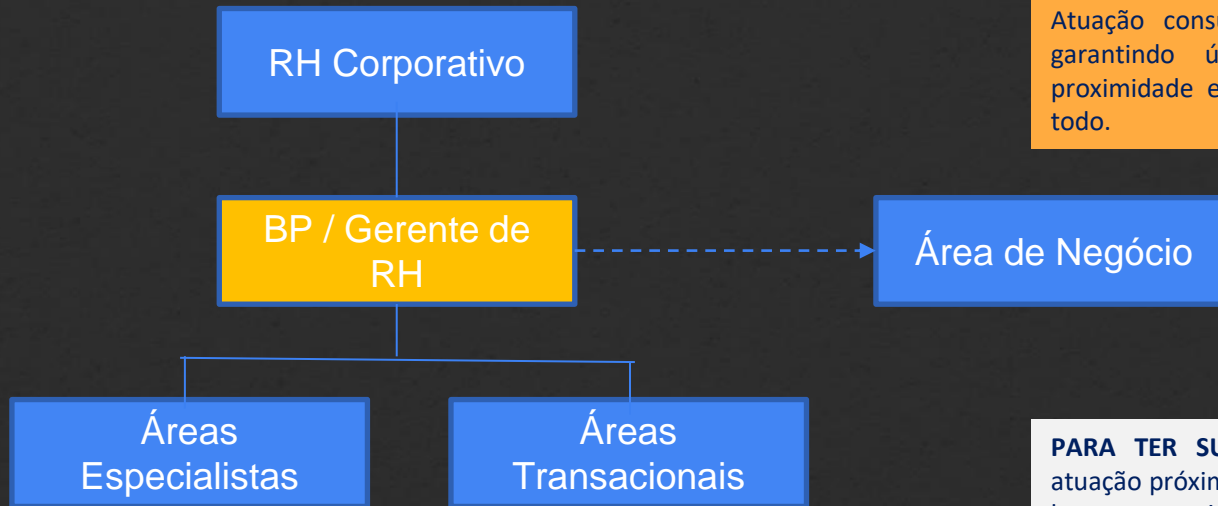


Próximo do negócio, podendo ser parte do time de negócio. Atuação consultiva com o eventual apoio de analistas para atividades transacionais. RH Corporativo oferece especialidades e serviços. Atua na estratégia do negócio, como coach e mentor dos gestores, ajudando a diagnosticar problemas e definir soluções.

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 influência altas.

MODELO 4 (Kenton e Yarnall, 2010)

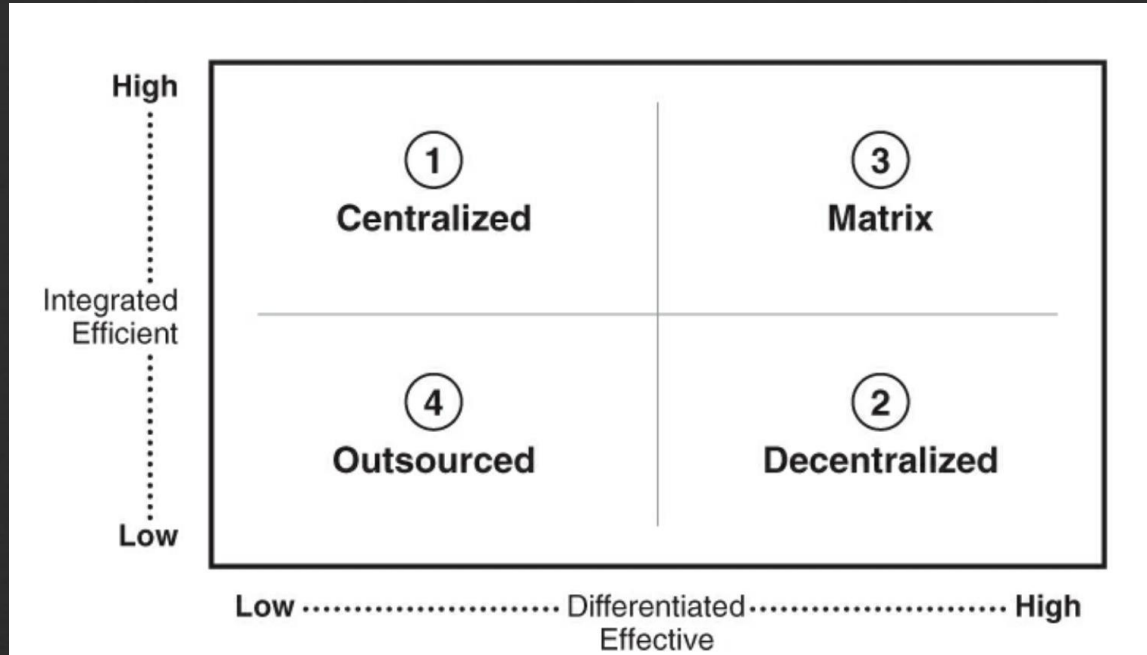
Atividades transacionais com olhar estratégico. Mais frequente em organizações pequenas que não tem necessidade de uma área de serviços compartilhados. Atuação consultiva centralizada na figura do BP, garantindo único ponto de contato e forte proximidade e entendimento do negócio como um todo.



PARA TER SUCESSO: Profissional generalista com atuação próxima aos gestores de linha a fim de apoiá-los a ter mais autonomia em relação à gestão de pessoas. Competências do profissional de RH: visão holística, coach & mentor.

E NA SUA ORGANIZAÇÃO COMO É A ESTRUTURA DE RH?

O QUE CONSIDERAR NA DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA?



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

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 muito 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.

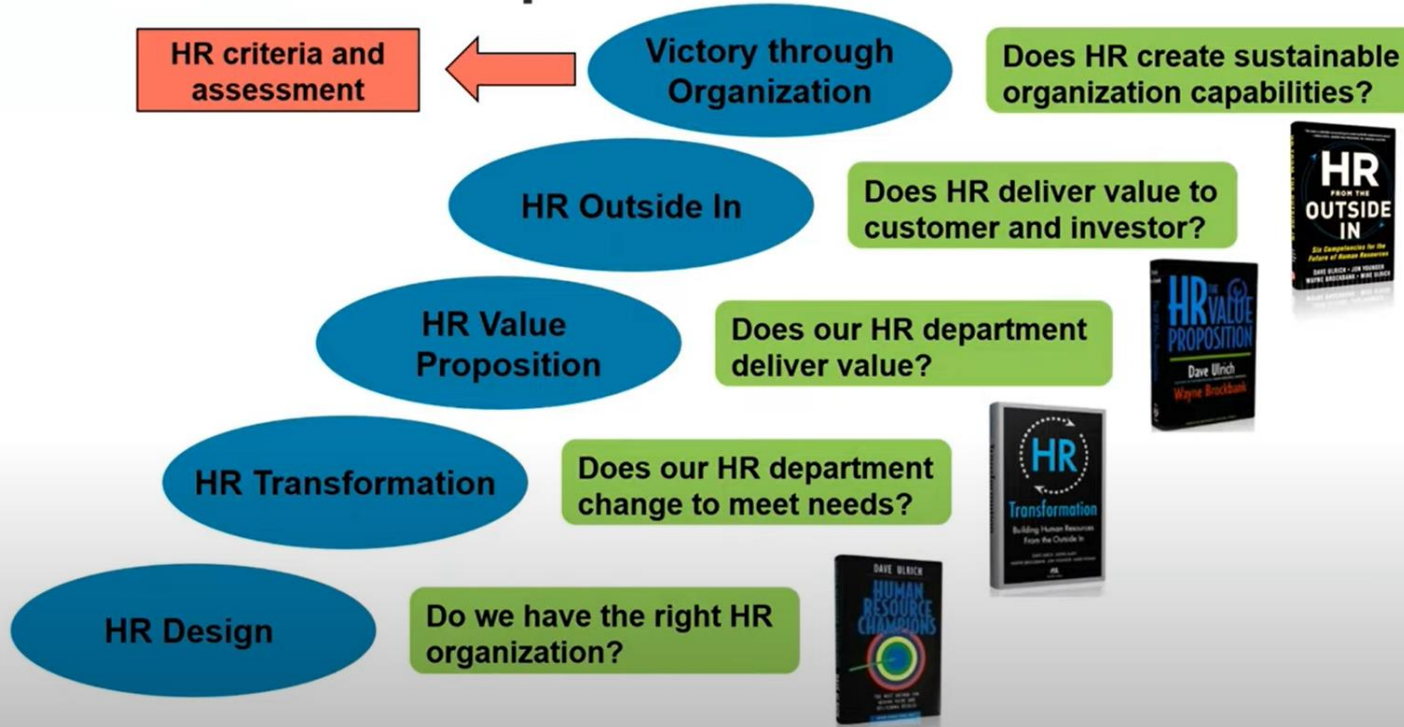
O QUE CONSIDERAR NA DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA?

- **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).

O QUE CONSIDERAR NA DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA?

- **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.

HR Department Evolution



Fonte: Ulrich, Dave. HR Innovation and Future of Work. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WA1zTpqyn7E>

FA ONLINE

 **uol** edtech.