

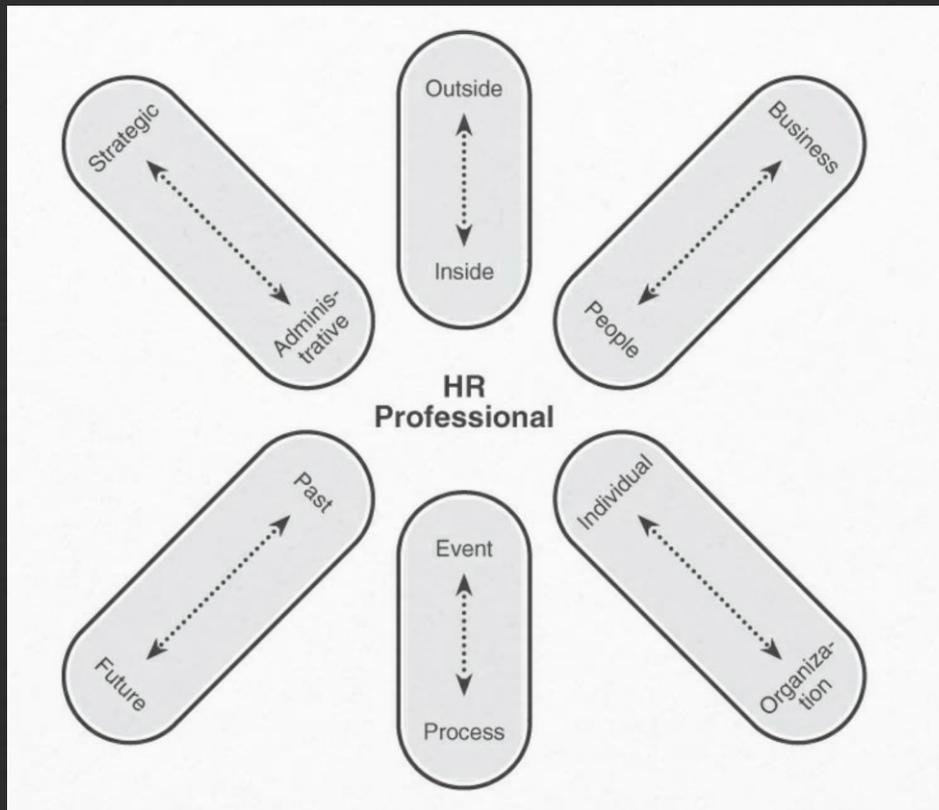
FIA ONLINE

BUSINESS PARTNER
Aula 2

PAULA FORONI
TALITA CORDEIRO

 **uol** edtech

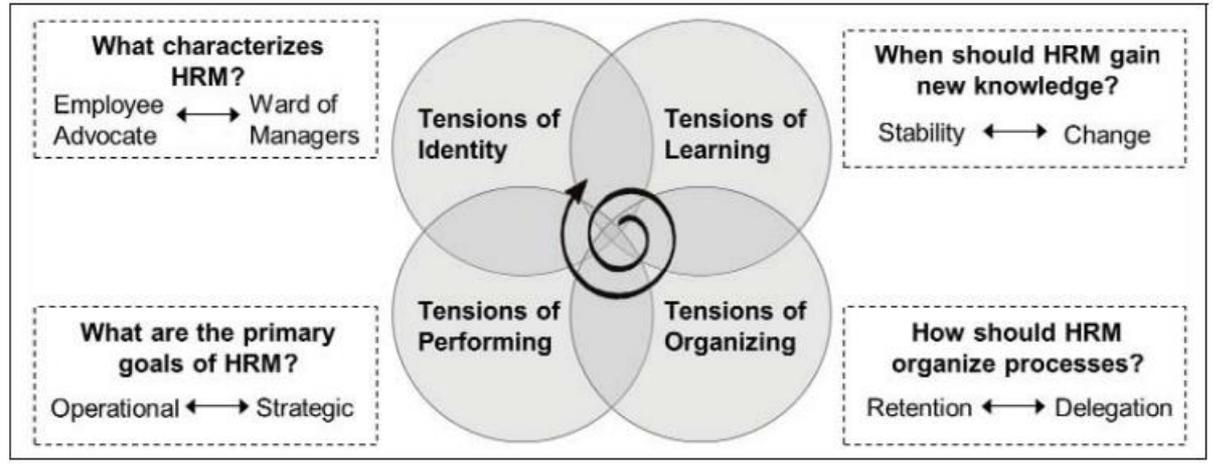
DESAFIOS DO RH



(Ulrich, D. HR from outside in. 2012)

O HRBP é por natureza uma posição paradoxal

Figure 1: Four categories of paradoxical tensions in HRM



O HRBP é por natureza uma posição paradoxal

Tensão	Descrição da tensão	Alternativas
Identidade	Atender às necessidades dos empregados ou do negócio? Atuar no lado soft ou hard?	Servir a múltiplos stakeholders simultaneamente e atender a múltiplas necessidades.
Aprendizagem	Focar na estabilidade ou mudança ao desenhar processos de pessoas? Inovação ou conformidade?	Cultivar uma visão paradoxal com um “idealismo pragmático”.
Desempenho	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.
Organização	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.

3 FORMAS DE LIDAR COM OS PARADOXOS

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

“HR professionals add value when their work helps someone reach their goals.” Ulrich, Brochbank (2005)

“Profissionais de RH adicionam valor quando o seu trabalho **ajuda alguém a atingir seus objetivos.**” Tradução livre de Ulrich, Brochbank (2005)



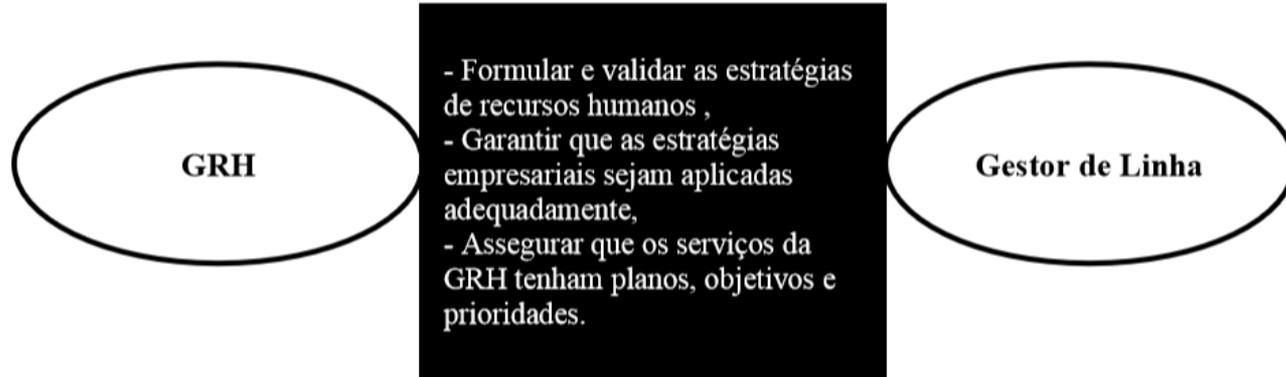
CLIENTES X PARCEIROS

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**?

RELAÇÃO RH E GERENTE DE LINHA

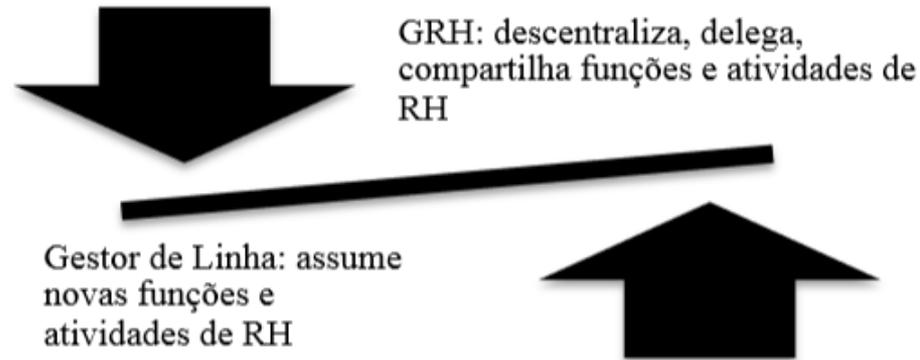


Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 12 – Ações de corresponsabilidade da gestão de RH e 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: Elaborado pelas autoras.

Figura 11 – Corresponsabilidade do trabalho da GRH e dos gestores 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**...

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?



Fonte: NETFLIX – SUITS 8ª TEMPORADA EPISODIO 4 - 14:11 ate 15:44 / 33:00 ate 35:20

PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

- Quais **estratégias** a Donna utilizou para contornar a situação?
- Quais **competências** ela demonstrou?
- De que forma essas estratégias e competências **se relacionam com o papel do BP?**



Fonte: NETFLIX – SUITS 8ª TEMPORADA EPISÓDIO 4 - 14:11 até 15:44 / 33:00 até 35:20

QUEM É O HRBP?

QUAIS
EXPERIÊNCIAS E
CONHECIMENTOS
SÃO NECESSÁRIOS?

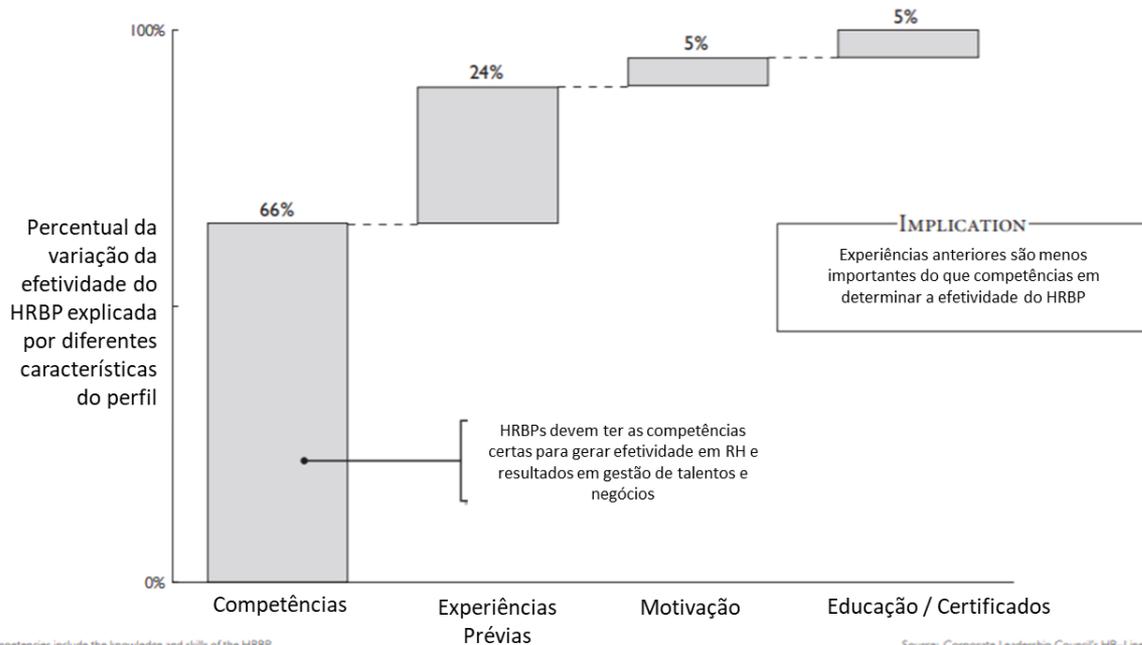
QUEM É O HRBP?

- 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?

Competências são os contribuidores chave para a efetividade do HRBP

Competências explicam a maioria da variação nas capacidades de indivíduos HRBPs

Influência das características do perfil na efetividade do papel



¹ Competencies include the knowledge and skills of the HRBP.

² Previous experience includes previous industry experience and previous HR experience (e.g., previous communication industry experience).

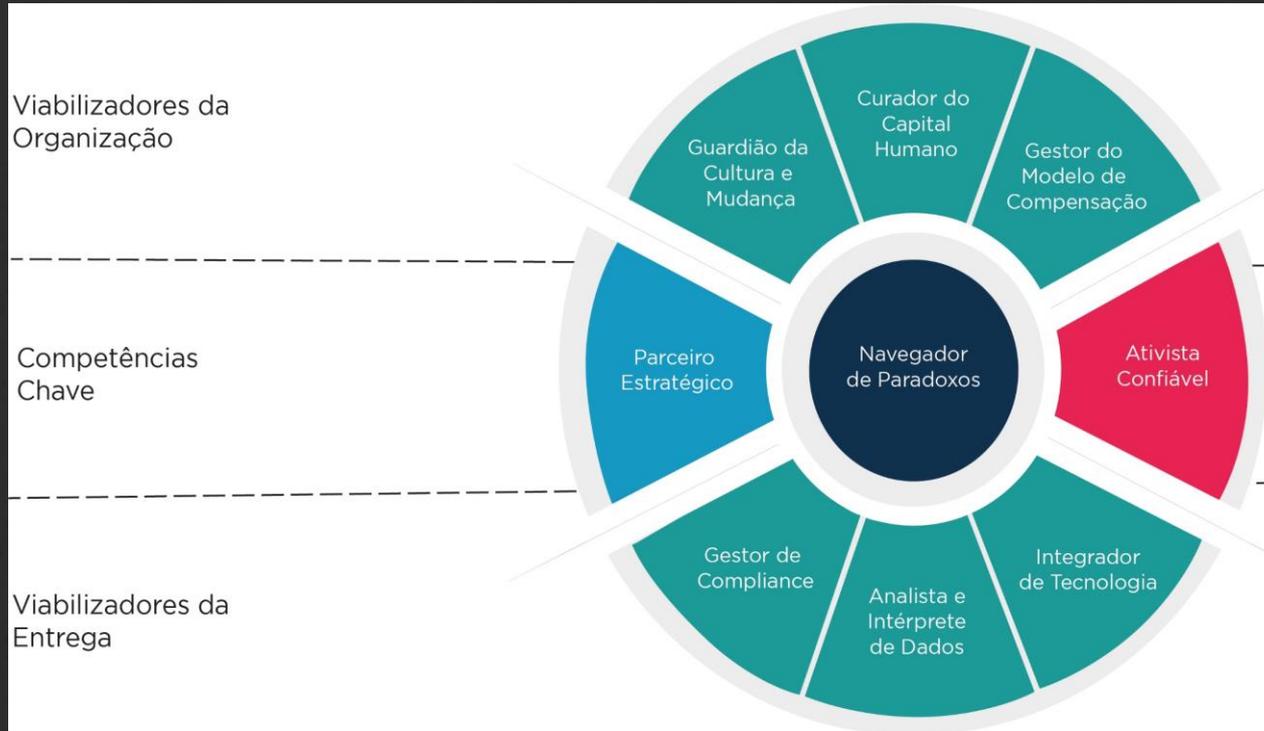
³ Motivation refers to the motivation of HRBPs to join HR (e.g., joining HR to become a consultant).

⁴ Education and certifications refer to the educational and certification achievements of HRBPs (e.g., a bachelor's degree, an M.B.A., or PHR certification).

Note: The chart maps the profile characteristics that explain a person's contribution to explaining the variation in strategic role effectiveness. The percentage of variation explained by the person is calculated by conducting an ANOVA (Analysis of Variance).

CLC18BHXIP © 2008 Corporate Executive Board. All Rights Reserved.

COMPETÊNCIAS DE RH (2016)



Ulrich, 2016. Disponível em <https://rbl.net/hr-competency-study>

Competência	Descrição
Parceiro Estratégico	Capaz de ler o ambiente interno e externo à organização e traduzir a estratégia organizacional em ações bem direcionadas. Possui e aplica o conhecimento do contexto e estratégia do negócio.
Ativista confiável	Capaz de criar um relacionamento de confiança e influência com pessoas chave da organização e direcioná-las para a direção correta, com uma postura proativa
Navegador nos paradoxos	Capaz de navegar com sabedoria entre as tensões inerentes ao negócio e maximizar ideias e resultados que emergem a partir desses opostos (ex.: olhar ao mesmo tempo o curto e o longo prazo, ser ao mesmo tempo top-down e bottom-up, olhar para dentro e para fora simultaneamente, etc.)
Guardião da cultura e da mudança	Capaz de fazer a mudança acontecer e gerenciar a cultura organizacional
Curador do capital humano	Capaz de gerenciar o fluxo de talentos através do desenvolvimento de pessoas e líderes, direcionando o desempenho individual e construindo o talento técnico
Gestor do modelo de compensação	Capaz de gerenciar o bem-estar dos funcionários através de recompensas financeiras e não financeiras
Integrador da Tecnologia	Capaz de usar a tecnologia e mídias sociais para direcionar e criar organizações de alta performance
Analista e Intérprete de dados	Capaz de usar análises para melhorar a tomada de decisão
Gestor de Compliance	Capaz de gerenciar os processos relacionados à compliance para seguir as diretrizes regulatórias

COMPETÊNCIAS DE RH 2021



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

COMPETÊNCIAS DE RH 2021



Impulsiona os Negócios

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.



Desenvolve a Capacidade Humana

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.



Simplifica a Complexidade

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.

COMPETÊNCIAS DE RH 2021



Circula Informações

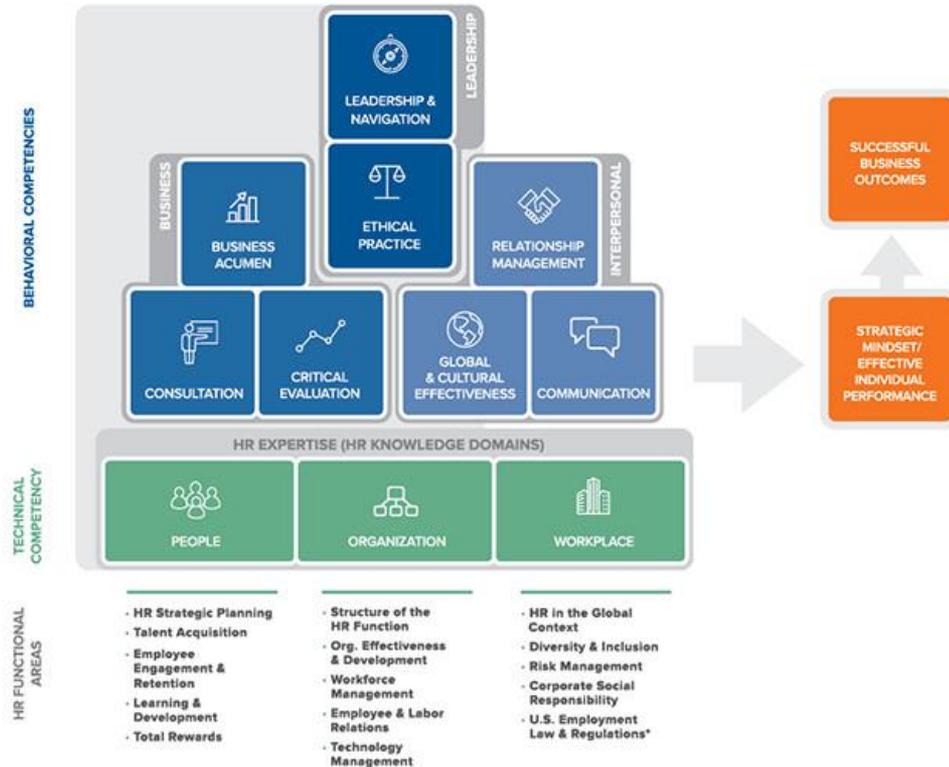
Este domínio captura a extensão em que os profissionais de RH são capazes de acessar, analisar e agir sobre as informações usando a tecnologia para resolver problemas e influenciar decisões. Isso reflete o conforto com a tomada de decisões com base em dados, a curiosidade sobre o avanço das tecnologias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

SHRM Body of Competency & Knowledge™



COMPETÊNCIAS DE RH (SHRM)

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

Qual competência é foco do seu desenvolvimento atualmente?

Faça um plano de ação usando a metodologia **70:20:10**

3 TYPES OF EXPERIENCES THAT IMPACT EXECUTIVE DEVELOPMENT



Using the findings from CCL's original Lessons of Experience (LOE) research, Bob Eichinger and Mike Lombardo coined this formula.

 Center for Creative Leadership®

Fonte: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>

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

Fonte: tradução livre e adaptado de Gartner (2020)

QUAL PAPEL VOCÊ DESEMPENHA NA MAIOR PARTE DO SEU TEMPO ATUALMENTE?

**Gerente de
Operações
(OM)**

**Parceiro
Estratégico (SP)**

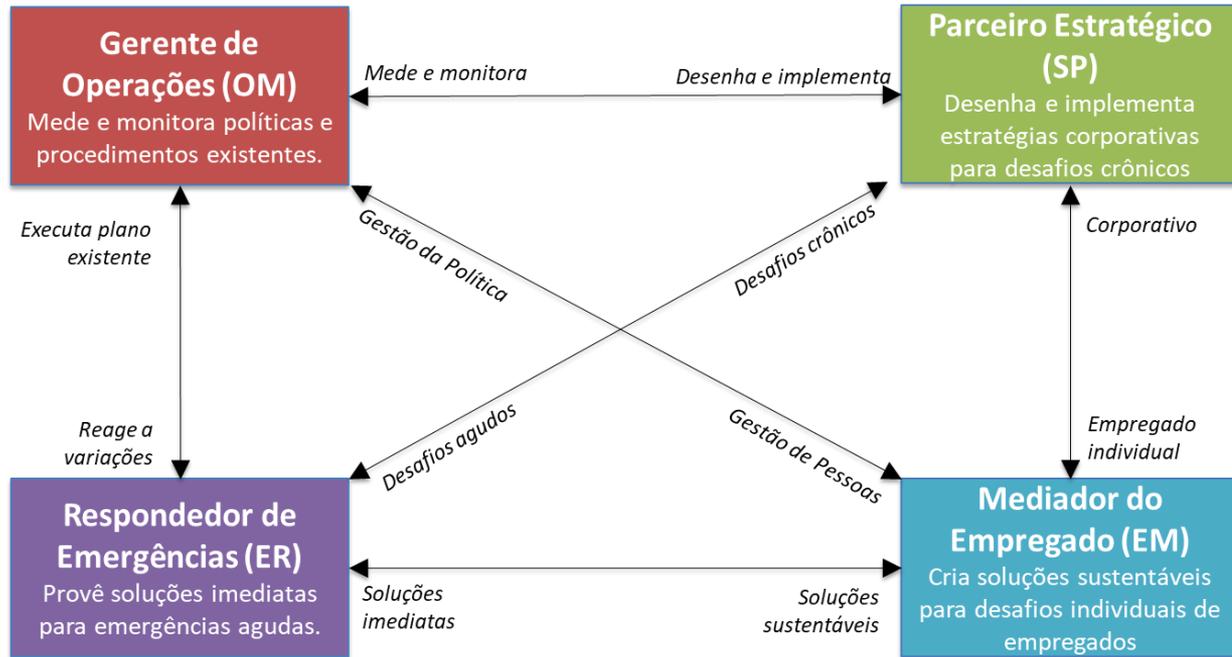
**Respondedor
de Emergência
(ER)**

**Mediador do
Empregado
(EM)**

Fonte: adaptado Corporate Leadership Council. Improving HR Business Partner Effectiveness: a comprehensive look at competencies and development strategies, 2008.

O PAPEL DO HRBP NA VERDADE SÃO QUATRO

O HRBP precisa equilibrar as tensões entre os quatro principais papéis que desempenha

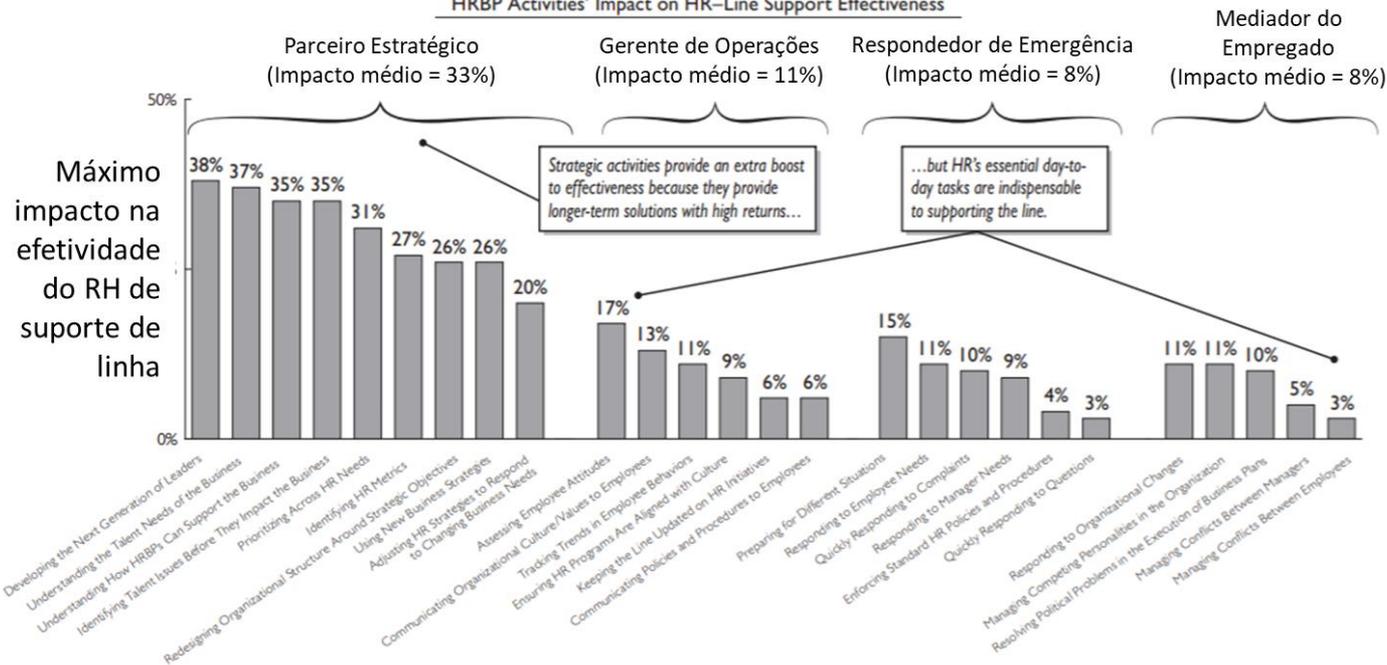


Fonte: tradução livre de Corporate Leadership Council's HR – Line Support Effectiveness Survey: Corporate Leadership Council research

HRBPs DRIVE HR-LINE SUPPORT EFFECTIVENESS ACROSS ALL FOUR ROLES

While strategic HR activities consistently have a greater impact on HR-Line support effectiveness, transactional activities remain important

HRBP Activities' Impact on HR-Line Support Effectiveness

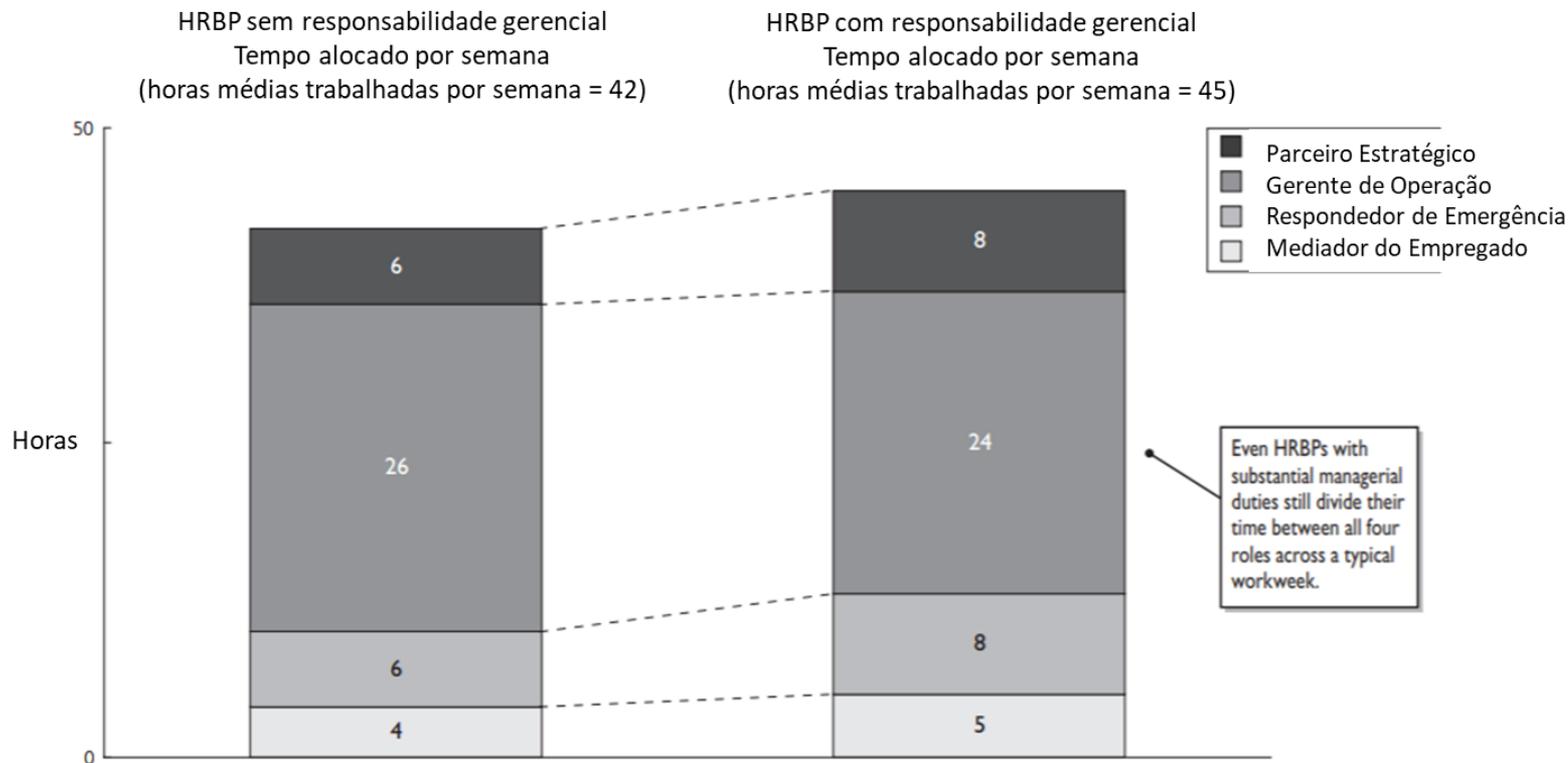


Note: Each bar represents a statistical estimate of the maximum total impact on strategic role effectiveness that each driver will produce. The maximum total impact is calculated by comparing two statistical estimates: the predicted impact when an HRBP scores "high" on a driver, and the predicted impact when an HRBP scores "low" on a driver. The effects of all drivers are modeled using a variety of multivariate regressions with appropriate control variables.

Source: Corporate Leadership Council's HR-Line Support Effectiveness Survey, Corporate Leadership Council research.

HRBPs precisam dividir seu tempo entre os quatro papéis

Apesar da importância do papel de Parceiro Estratégico, HRBPs gastam muito mais tempo na gestão da operação



EM QUAL PAPEL VOCÊ GOSTARIA DE INVESTIR MAIS TEMPO?

**Gerente de
Operações
(OM)**

**Parceiro
Estratégico (SP)**

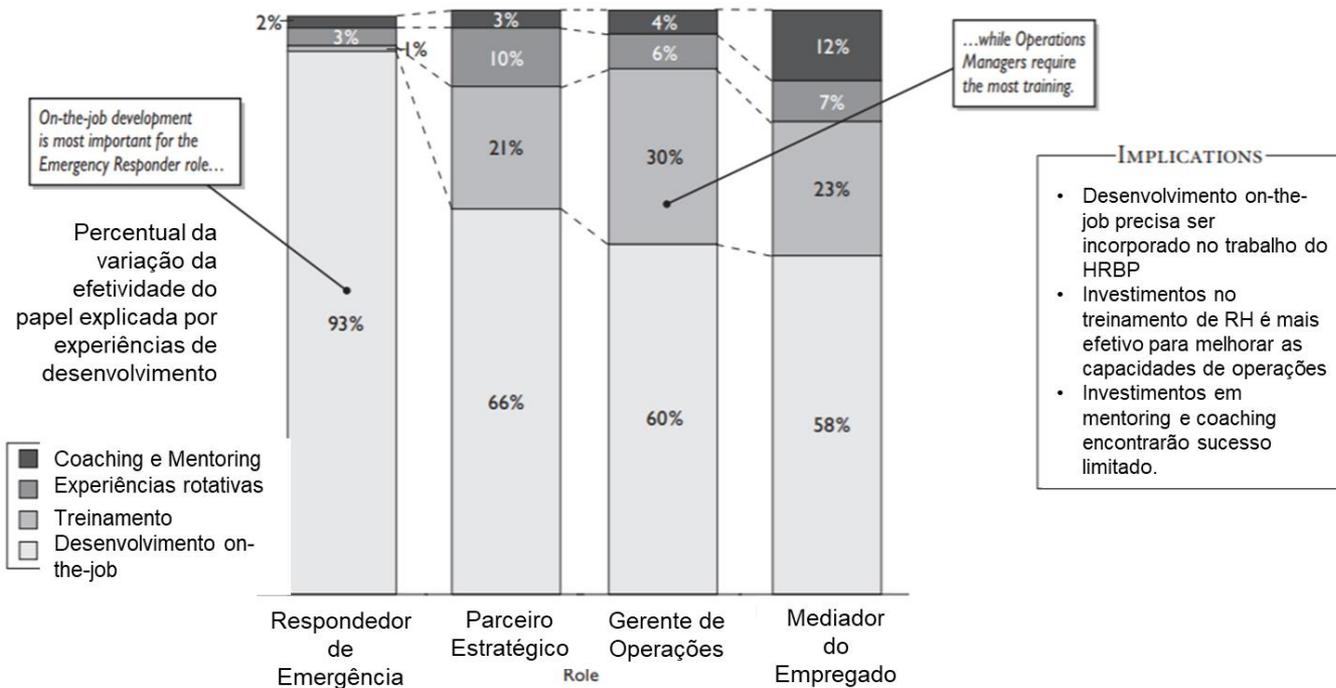
**Respondedor
de Emergência
(ER)**

**Mediador do
Empregado
(EM)**

Fonte: adaptado Corporate Leadership Council. Improving HR Business Partner Effectiveness: a comprehensive look at competencies and development strategies, 2008

Desenvolvimento on-the-job é crítico para melhorar habilidades de HRBP

Treinamento é benéfico para alguns papéis



FA ONLINE

 **uol** edtech.