


**FIA** ONLINE

**BUSINESS PARTNER**  
**AULA 3**

PAULA FORONI  
TALITA CORDEIRO

 uol edtech

# MODELOS DE CONSULTORIA



## Especialista

- 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

- 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

- 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.

# PRINCÍPIOS DA CONSULTORIA DE PROCESSOS

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

# ALGUMAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS PARA O BP

1. Diagnóstico
2. Gestão do Contrato Psicológico
3. Escuta ativa
4. Perguntas poderosas

**Quais métodos de  
diagnóstico você mais usa?**

# 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:**

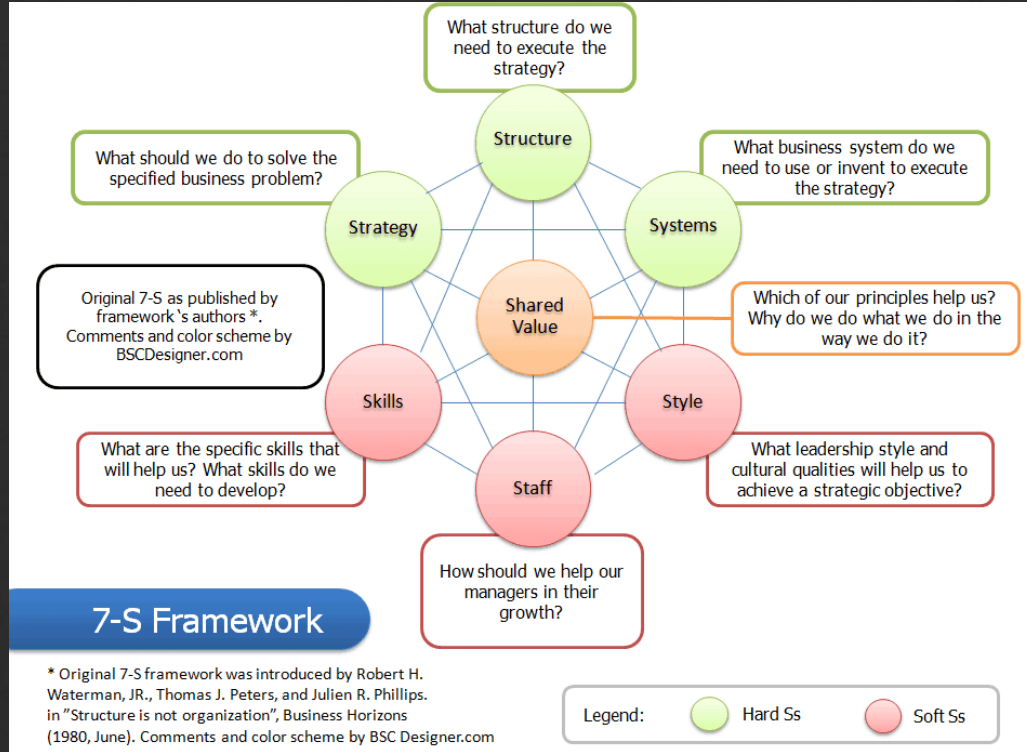
- Entrevistas em profundidade
- Questionários estruturados
- Dados secundários: indicadores, pesquisas de satisfação, pesquisa de engajamento, etc.
- People Analytics

# DIAGNÓSTICO

## Outras metodologias:

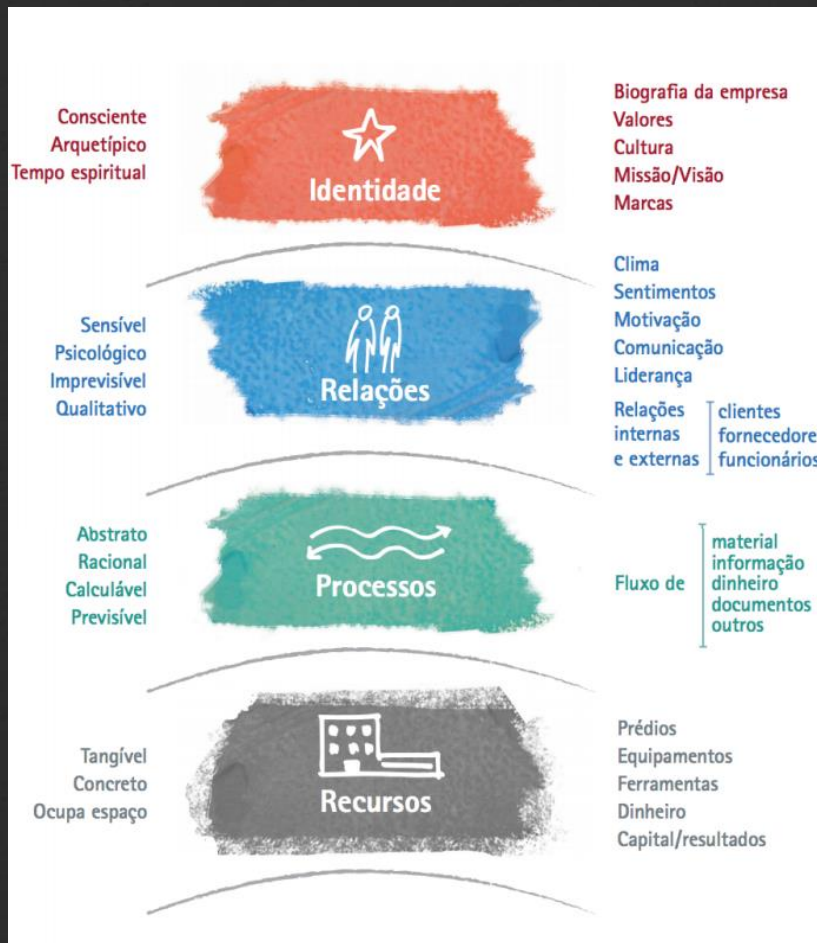
- 7 S da McKinsey
- 4 níveis da organização - Antroposofia
- Método de Ishikawa
- ...

# 7 S da McKinsey

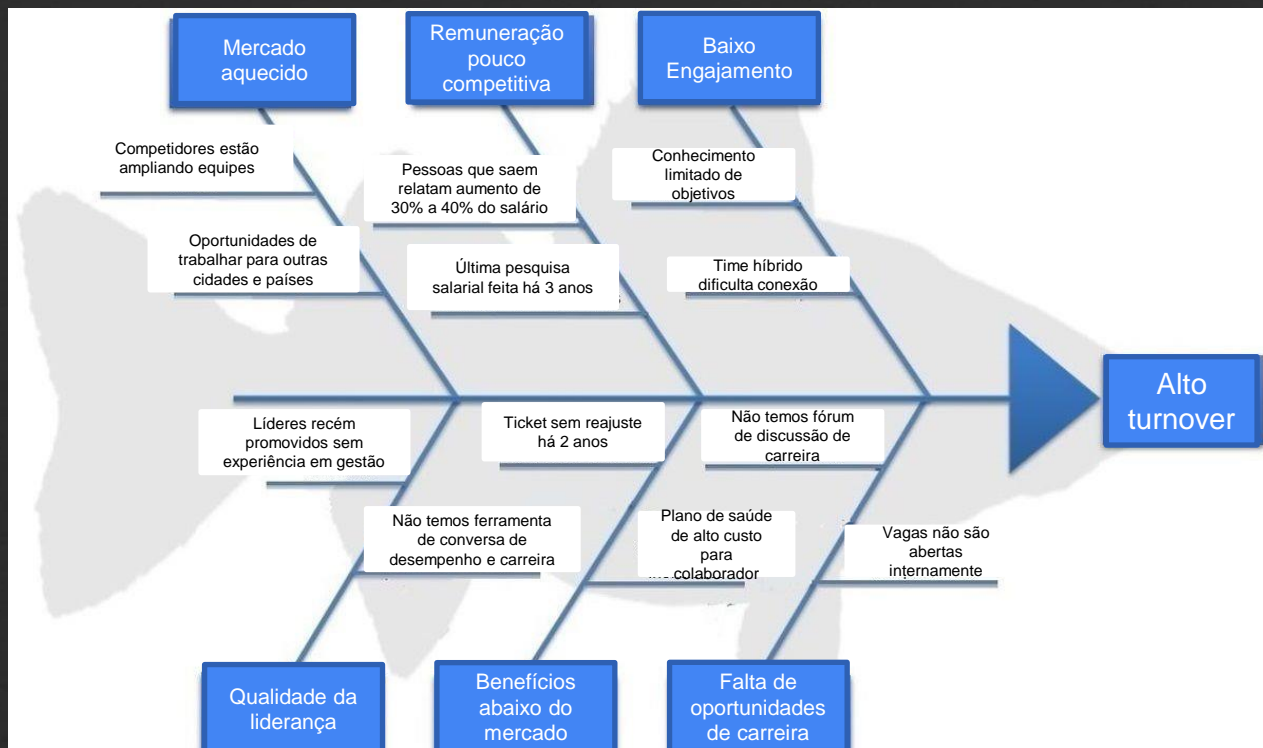




# 4 NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO – ANTROPOSOFIA



# Diagrama de Ishikawa



# 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).

# CONTRATO PSICOLÓGICO

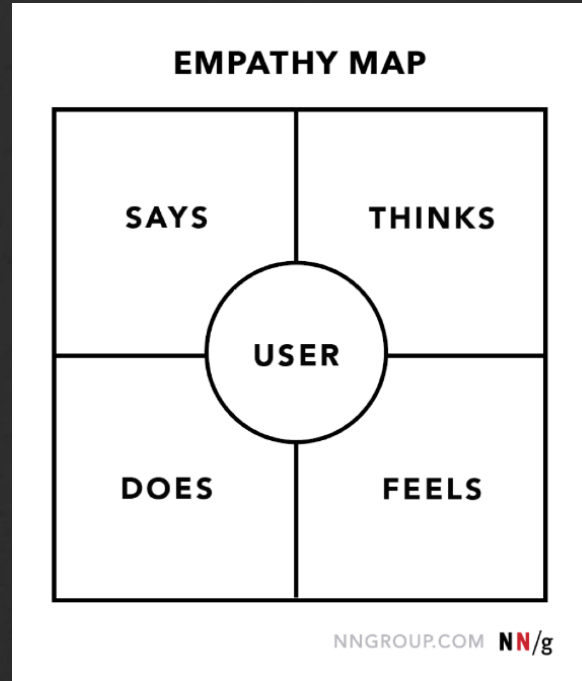
## Devem ser discutidos:

- Objetivos e escopo de trabalho
- Cronogramas e etapas
- Quem é responsável pelo que
- Processos de coleta de dados e acessos
- Como o trabalho será comunicado
- Implicações financeiras
- Alocação de outros recursos
- Eventuais riscos
- Processos de renegociação do contrato.

# ESCUTA ATIVA

Qual é qualidade da minha escuta?

# ESCUITA ATIVA



# 6 HABILIDADES CHAVE DA ESCUTA ATIVA



1. PRESTE  
ATENÇÃO



2. CONTENHA O  
JULGAMENTO



3. REFLITA



4. CLARIFIQUE



5. SUMARIZE



6.  
COMPARTILHE



Center for Creative Leadership®

# A ARTE DA PERGUNTA

Quais são as perguntas que eu mais faço para a minha equipe?

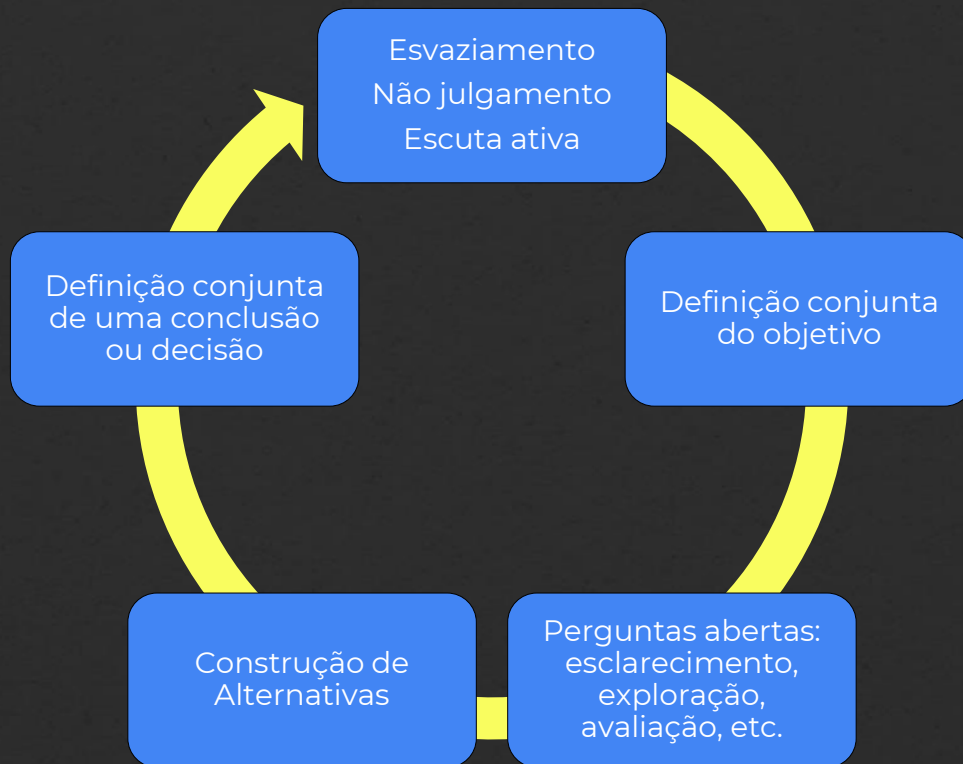
A que / quem essas perguntas servem?



# 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

# A ARTE DA PERGUNTA



# DESAFIOS DO BP (ALUNOS FIA)

Quais desafios você percebe na atuação de Business Partner em sua empresa?

Excesso de atividades operacionais	30%
Falta de entendimento do papel dentro do negócio	30%
Falta de poder para implantar projetos/propostas	17%
Falta de apoio da alta liderança	17%
Falta de confiança	3%
Outros	3%

FONTE: Prof. Dr. A. Fischer

**Kenton e  
Moodyis, 2003.**

- 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

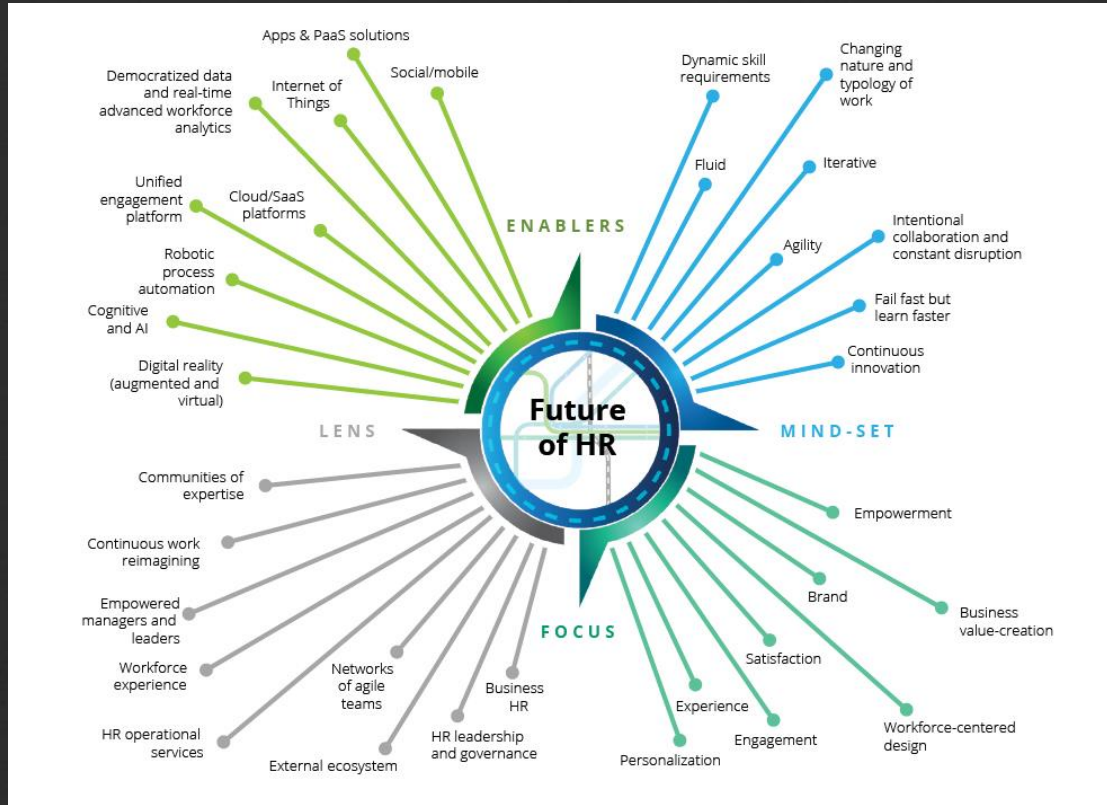
# ORIGEM DOS DESAFIOS DO BP

1. Falta de Divulgação do Modelo
2. Cultura da Empresa
3. Cultura Gerencial da Empresa
4. Cultura dos Profissionais de RH da Empresa
5. Características do Modelo de BP Implementado
6. Capacitação dos BPs
7. Capacitação dos Gestores
8. Capacitação dos Funcionários
9. Apoio dos Dirigentes (sponsorship)
10. Estrutura Organizacional da Empresa
11. Estrutura Organizacional de RH na Empresa

# RH DE FORA PARA DENTRO (ULRICH)

1.  O RH foca em criar valor ao invés de completar atividades?
2.  O RH entende o contexto do seu trabalho?
3.  O RH é conectado com stakeholders de fora e de dentro da organização?
4.  O RH ajuda a organização a desenvolver os melhores talentos?
5.  O RH cria uma organização de alta performance?
6.  O RH desenvolve uma liderança ótima?
7.  O RH constrói a organização certa de RH?
8.  O RH desenha, integra e inova nas práticas de RH?
9.  O RH investe em construir capacidades de RH?
10.  O RH tem métricas e análises para medir o impacto?

# TENDÊNCIAS



DELOITTE, Why Your Organization's Future Demands a New Kind of HR, fev 2019

# FUTURO DO TRABALHO - HRBP



## People and Culture

### Emerging Jobs

- 1 Information Technology Recruiter
- 2 Human Resources Partner
- 3 Talent Acquisition Specialist
- 4 Business Partner
- 5 Human Resources Business Partner

### Top 10 Skills

- 1 Recruiting
- 2 Human Resources
- 3 Business Management
- 4 Employee Learning & Development
- 5 Leadership
- 6 Digital Literacy
- 7 Project Management
- 8 People Management
- 9 Compensation & Benefits
- 10 Foreign Languages

Rank    **Scale of Opportunity:**    Small-scale    Large-scale

**Skill Type:**    Industry Specialized    Tech Baseline    Business    Soft

Source

LinkedIn.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Jobs\\_of\\_Tomorrow\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf)

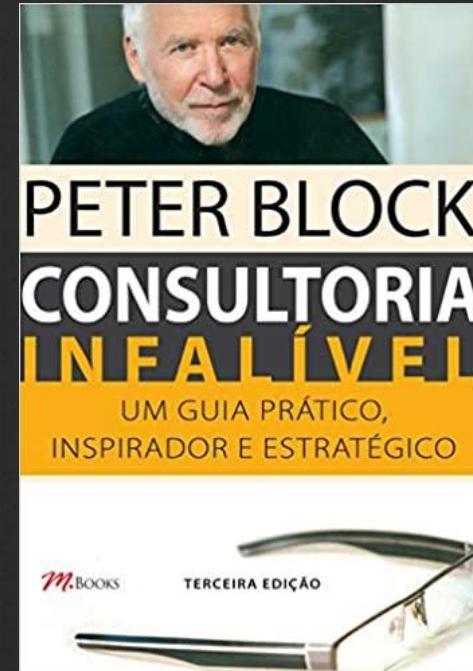


Quais os principais  
**aprendizados**  
**que você aplicará**  
**na sua organização?**

# 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**

# 2 INDICAÇÕES PRINCIPAIS



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Charan, Ram. It is time to split HR. HBR, jul - aug 2014
- Charan, R., Barton, D. & Dennis D. People Before Strategy: A New Role for the CHRO by, HBR, jul - aug 2015
- Corporate Leadership Council. Improving HR Business Partner Effectiveness: a comprehensive look at competencies and development strategies, 2008. Disponível em <<https://anhnguyet.files.wordpress.com/2013/09/3-improvinghrbusinesspartnereffectiveness.pdf>> Acessado em 30/06/2019.
- DELOITTE, Why Your Organization's Future Demands a New Kind of HR, fev 2019. <https://hbr.org/sponsored/2019/02/why-your-organizations-future-demands-a-new-kind-of-hr>
- Jr., Alfred D. Chandler. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (The MIT Press) . The MIT Press. Edição do Kindle, 1962.
- GALBRAITH, Jay R. Designing organizations: strategy, structure and process at the business unit and enterprise levels. Jossey Bass, Kindle Ed, 3rd ed., 2014
- Gartner. A Nine-Step Process to Improve HR Business Partner Performance., 2020.
- Gerpott, Fabiola. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions 214. German Journal of Human Resource Management (Zeitschrift für Personalforschung). 29. 214-234. 10.1688/ZfP-2015-03-Gerpott.
- Kenton, Barbara; Yarnall, Jane. HR – The Business Partner: Fostering the Journey. Elsevier, 2010.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KESLER, Gregory and KATES, Amy. Leading organization design: how to make organization design decisions to drive results you want. Jossey Bass, Kindle Ed., USA, 2011
- Human Resources Competency Study – RBL Group. Disponível em < <https://rbl.net/hr-competency-study>>. Acessado em 30/06/2019.
- Lima, Luciana; Zupanni, Tatiani S. Business Partner: o modeo 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: Periópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.
- Ulrich, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W. THE TWENTY-FIRST-CENTURY HR ORGANIZATION, Human Resource Management Review, Wiley, 2008. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20247>
- Ulrich, David. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources . McGraw-Hill Education. Edição do Kindle.
- Ulrich, David. Human Resources Champion. 1997.
- 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. <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-business-partner-model-10-years-on-lessons-learned>
- Ulrich, D., Brockbank, W. The year ahead 2009: View from the top – Evolutionary forces are at work. HR Magazine, 2009. <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-year-ahead-2009-view-from-the-top-evolutionary-forces-are-at-work>

**FA** ONLINE

 **uol** edtech.