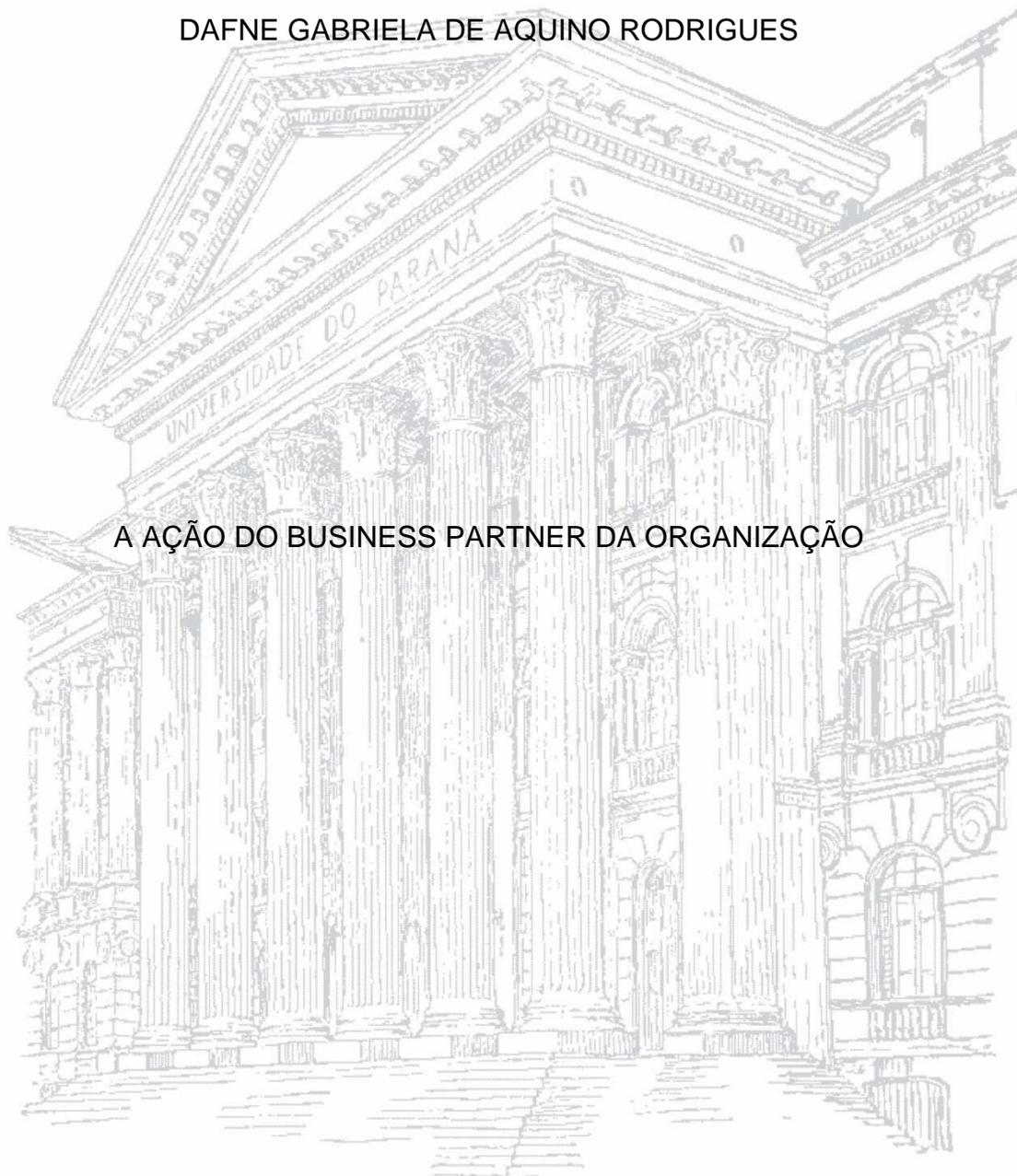


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAFNE GABRIELA DE AQUINO RODRIGUES



A AÇÃO DO BUSINESS PARTNER DA ORGANIZAÇÃO

CURITIBA

2015

Dafne Gabriela de Aquino Rodrigues

A AÇÃO DO BUSINESS PARTNER DA ORGANIZAÇÃO

Trabalho apresentado como requisito parcial a obtenção de certificação no MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Jane Mendes Ferreira

CURITIBA

2015

A AÇÃO DO BUSINESS PARTNER DA ORGANIZAÇÃO

Autora: Dafne Gabriela de Aquino Rodrigues

Orientadora: Prof.^a Jane Mendes Ferreira

Resumo: Espera-se atualmente que a área de gestão de pessoas tenha um papel fundamental de agregar valor como vantagem competitiva a uma organização. Uma das formas encontradas para dar conta desta demanda é incluir a figura do *business partner* como elo entre a estratégia e a ação das pessoas. No entanto, pouco se sabe acerca da efetividade e da forma como esse profissional tem atuado nas organizações. Neste sentido, o objetivo deste artigo é verificar como ocorrem as atividades dos *business partners* nas organizações. Para isso foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa e exploratória. A estratégia de pesquisa selecionada foi o estudo de caso. O caso escolhido foi uma indústria de grande porte que possui este tipo de profissional em seus quadros. Os resultados obtidos apontam para a dificuldade encontrada pelos *business partners* para atuarem da forma como tratado na literatura, evidenciando a falta de preparo tanto dos profissionais quanto da organização.

Palavras-chave: business partner, gestão de pessoas, estratégia organizacional.

Abstract: It is currently expected that the personnel management has a key role to add value as a competitive advantage to the organizations. One way to do this is to include business partner as a link between the strategy and people. However, little is known about the effectiveness and how this professional has been acting in organizations. In this sense, the purpose of this article is to see how occur the activities of business partners in organizations. We performed a qualitative and exploratory research using the case study as strategy. The chosen case was a large industry that has this type of professional . The results point to the difficulty encountered by business partners to act according to literature, highlighting the lack of preparation both the professional and the organization.

Key words: business partner, people management, organizational strategy

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	7
2.2 O PAPEL DO BUSINESS PARTNER	10
2.3 A ATUAÇÃO DO BUSINESS PARTNER	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4. RESULTADOS E ANÁLISES	16
4.1 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Becker, Huselid e Ulrich (2001) definem que a época atual é marcada por um novo paradigma econômico, caracterizado pela velocidade, inovação, curta duração de tempo dos ciclos, qualidade e pela satisfação dos clientes, o que acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e também sobre capital humano.

Este cenário tem causado a necessidade de reestruturação da área de Gestão de Pessoas. Com o objetivo de uma atuação estratégica, aliada às necessidades do ambiente interno e externo das organizações, surge a figura do *business partner* (ORLICKAS, 1999).

Ulrich (1992) propôs o conceito de *business partner* (BP), com o objetivo de aproximar a área de gestão de pessoas (GP) à da área de negócios. Na visão do autor, as áreas estariam tão alinhadas às necessidades dos empresários que, em vez de medir os processos, passariam a mensurar resultados, ou seja, ao contrário do BP promover ações que dão respostas aos estímulos do ambiente organizacional, passaria a promover estes estímulos, em relação ao desenvolvimento do negócio e de seus resultados através do capital humano.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), há ainda certa dificuldade para os níveis hierárquicos superiores das organizações em perceberem a importância dos BP's para o sucesso da empresa. O discurso corrente nas organizações é que as pessoas são muito importantes para o sucesso das empresas. No entanto, não há ações efetivas para demonstrar tal importância e mais ainda, a figura dos BP não tem aparecido como uma forma de melhorar os resultados das empresas ao auxiliar as pessoas na organização. Os autores atribuem à dificuldade em mensurar a influência do BP sobre o desempenho da empresa.

Este desafio de mostrar a relevância dos BP's para as organizações é tratado por Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2013), em um trabalho no qual eles defendem que é necessário que os próprios BP's exerçam atividades voltadas para o foco do negócio. Os mesmos autores ainda dizem que os BP's precisam trazer a realidade externa em tudo que fazem, praticando suas atividades com um olhar do negócio como um todo e não apenas do seu departamento como tem ocorrido. Para eles, os

profissionais de gestão de pessoas quase que invariavelmente definem o negócio da empresa como negócio de RH e inclinam-se a falar sobre suas atuais iniciativas, que são elas: recrutamento, treinamento, recompensa de liderança, áreas onde eles concentram sua atenção. No entanto, os autores trazem que o BP deve ter a concentração no negócio da empresa, isso os permite acrescentar um valor significativo e sustentável, com um olhar para o contexto e o ambiente no qual funciona o negócio, as expectativas dos principais *stakeholders* (clientes, investidores, sócios) e as estratégias que dão à empresa uma vantagem competitiva única.

Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2014) mostram que quando o BP se concentra na criação de talento humano e na capacitação organizacional que se conectam com os clientes para liderar a competição, ele tem a participação de mercado, aumento de lucro, rentabilidade e sustentabilidade. Os autores acreditam que as transformações em escala global que o mundo dos negócios passa, tais como: crescimento em investimentos internacionais, preocupação com a sustentabilidade global, crescimento da população global (principalmente nos países em desenvolvimento), favorece a gestão de pessoas, pois torna o trabalho do BP mais importante em meio às mudanças.

Os estudos de Becker e Huselid (1992) tem mostrado a influência da área de gestão de pessoas para os benefícios econômicos em relação ao desempenho dos profissionais. A conclusão geral da pesquisa, é que o empregado considerado de alto desempenho exerce de 40% a 80% maior impacto sobre o desempenho da empresa do que os empregados médios. O crescimento sustentável é a prioridade para CEO's (Chief Executive Officer) e inovação para facilitar este processo, com a agenda orientada para o crescimento empresarial e da inovação, os CEO's estão reconhecendo a importância do capital humano (CEO IBM 2006). Nesse mesmo estudo, 82% dos CEO's acreditam que o capital humano tem um impacto sobre a rentabilidade.

No livro *Human Resource Champions* (1997) Ulrich identifica que as empresas confundem o papel do *business partner*. Os autores não mostram as dificuldades enfrentadas pelos BP's em atuar de forma como se espera, ou seja, trazendo

resultados mensuráveis, devido às dificuldades dos CEO's em compreender a evolução da área de recursos humanos e dar espaço para a atuação do BP.

Dessa forma, nesta pesquisa propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorrem as atividades dos *business partners* nas organizações?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações percebem a importância da área de Gestão de Pessoas frente às transformações decorrentes da globalização. O foco está atualmente nas pessoas e da forma como são gerenciadas, as organizações entendem que o diferencial competitivo deixou de ser apenas a tecnologia do processo. Os CEO's (Chief Executive Officer) evidenciam a maximização do potencial humano como vantagem competitiva. (LACOMBE, 2011).

As empresas que tinham sua estrutura organizacional simples, ao se depararem com os novos paradigmas mundiais, sentiram a necessidade de se adequarem ao contexto de crescente aumento de competitividade. (PAULA; SANTOS, 2015).

São as pessoas que detém o conhecimento, o que atualmente é o diferencial nas organizações. O mercado hoje é denominado como a economia do conhecimento, e as empresas que desempenham melhor, são as organizações que trabalham com a experiência adquirida, conforme Klein (1998). As pessoas são as responsáveis pelo resultado das organizações, pois são elas que geram recursos, o que é confundido pelas organizações, pois as pessoas são vistas como fonte de despesas e não como responsáveis pelos resultados organizacionais. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nymar (2011) e Barrado (2014), nos últimos 50 anos, os profissionais de Gestão de Pessoas passaram da área de relações industriais, na qual negociavam condições de trabalho, a especialista em pessoal

com *expertise* em práticas de Gestão de Pessoas, como recrutamento, pagamento, treinamento e desenvolvimento organizacional, e parceiros de negócio (*business partner*) que transferem valor para o sucesso do negócio.

Segundo Lacombe (2011), a nova tendência das organizações é manter a área de Gestão de Pessoas com profissionais que detenham o domínio das práticas de Gestão de Pessoas e grande conhecimento dos negócios da empresa.

A Gestão de Pessoas passou por processos de mudanças para atender as novas expectativas dos CEO's (Chief Executive Officer). Iniciou com suas atividades voltadas para a tarefa dos empregados, atuando de forma isolada, não dando atenção ao processo como um todo. Não apresentando o resultado esperado, passou a ter uma visão mais ampla, e passou a se atentar para o processo organizacional. Em 1920, começou-se a visualizar a relação das pessoas com o trabalho de forma mais democrática, valorizando os grupos sociais, a motivação, liderança, o comportamento das pessoas diante de diversas situações (ORLICKAS, 1999).

O quadro abaixo exemplifica a evolução, em ondas, da área de Gestão de Pessoas, com a implantação do Business, segundo Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2013), e uma quarta onda está surgindo (Gráfico 1).

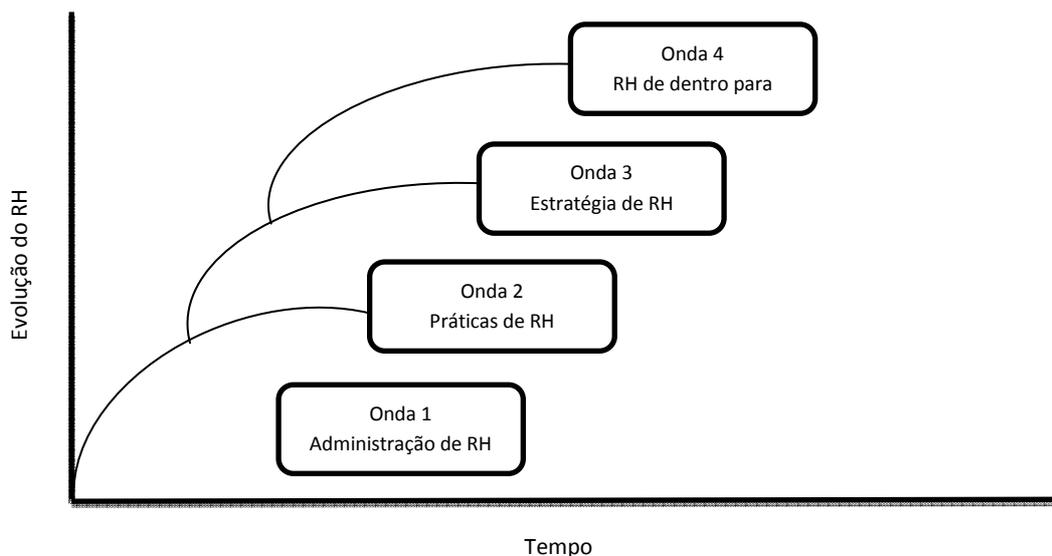


Gráfico1: A evolução do RH em Ondas.

Fonte: ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH (2013. p.18).

Os autores explicam que na Onda um a Gestão de Pessoas tinha suas atividades restritas a forma com que os empregados eram pagos, como a aposentadoria era administrada, como os funcionários eram recrutados, atividades voltadas para condições de trabalho, o que atualmente é mais comum serem realizadas por serviços terceirizados.

A onda dois foi marcada por algumas práticas de Gestão de Pessoas na área de comunicação, remuneração e aprendizado. Essas áreas de atuação inovaram em termos de que e de como as coisas eram realizadas, resultando em profissionais de Gestão de Pessoas com mais credibilidade.

Caracterizada por ligar a estratégia do negócio às práticas de Gestão de Pessoas, a onda três foi marcada pela ampliação das atividades da área de Gestão de Pessoas. Nessa onda, os profissionais de Gestão de Pessoas deveriam alinhar a cultura e a liderança às estratégias organizacionais.

É nesse momento, a partir do século XXI que ocorreu grande evolução da Gestão de Pessoas, onde deixou os velhos modelos isolados como prática, e passou a ter um papel fundamental, voltado para o negócio e para os resultados globais, é nesse conceito que surge o *business partner*. (BATITUCCI, 2000).

Os *business partner* são incluídos em conversações com a alta administração, a fim de definir estratégia organizacional, é nesse momento que o *business partner* passa de tirador de pedido para influenciador de estratégias de negócios, tendo uma visão das condições gerais do negócio.

[...] A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico [...] O sistema autoritário e centralizador, que prevaleceu até pouco tempo, está sendo substituído pelo participativo. (GRAMIGNA, 2007, p.7)

Na onda quatro o *business partner* vai além de alinhar suas estratégias ao contexto da organização, eles começam a transformar as tendências externas do negócio e as expectativas dos *stakeholders* em ações internas e práticas de Gestão de Pessoas. O *business partner* necessita estar atento não somente as estratégias da organização, mas sim aos anseios dos clientes e investidores. Para tal, o *business*

partner precisa entender e atuar simultaneamente no mercado e no local de trabalho.

Em busca de contribuição estratégica para a organização, o *business partner* deve estar atento às novas práticas de gerenciamento, para que consiga implantar programas de desenvolvimento eficazes para os empregados, auxiliando os profissionais da organização a responderem e se adequarem mais rapidamente que seus concorrentes, às mudanças de mercado. O BP necessita compreender o cenário econômico para criar um conjunto de capacidades organizacionais adequadas e ajustadas ao ambiente atual. (MORAIS; MISUNAGA, 2009).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) esclarece que a Gestão de Pessoas necessita compreender o meio ambiente e suas variáveis, controláveis e não controláveis, e inserir a organização nesse contexto. Os resultados são obtidos na medida em que há integração entre o cliente e seus interesses, com os objetivos organizacionais estabelecidos.

2.2 O PAPEL DO BUSINESS PARTNER

Pode-se observar que atualmente as organizações começam a ampliar sua visão e atuação estratégica, compreendendo que para o sucesso organizacional é necessário à participação conjunta de diversos parceiros, dentre eles o *business partner*. (BATITUCCI, 2000). O autor também define estratégia como o comportamento que a organização deve ter mediante ao mundo mutável, dinâmico e competitivo.

Os autores Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2014) defendem algumas características / comportamento que o BP deve ter. São elas:

1. O BP deve ser o mais estudioso sobre as questões humanas e organizacionais em suas empresas, o que é consenso entre os profissionais de Gestão de Pessoas, porém, geralmente os executivos não concordam que isso aconteça nas organizações.

2. Os profissionais de Gestão de Pessoas também devem ser parceiros dos executivos de área para alcançar os objetivos da organização, não pode haver concorrência entre a influência dos líderes e a influência das práticas de Gestão de Pessoas.

3. O *business partner* precisa se responsabilizar tanto pela agenda de talentos quanto pela agenda organizacional, ou seja, o compromisso de ter as melhores pessoas para o setor conforme determinado pelo cliente.

4. O BP deve contribuir substancialmente para o crescimento da receita, ele é um parceiro estratégico para a empresa, e o cliente da empresa é o cliente externo, a visão do BP também deve se dirigir externamente para esse cliente.

[...] Os profissionais de RH que passam algum tempo analisando e trabalhando com os clientes têm uma clara visão das práticas de RH e da participação do cliente [...] Ao visitar os clientes, eles devem se concentrar no valor que podem proporcionar, em vez de simplesmente participar da reunião como uma oportunidade de desenvolvimento para seu próprio crescimento. (ULRICH, ALLEN, BROCKBANK, YOUNGER; NYMAN, 2011, p.34).

Os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) defendem que alinhar as práticas de gestão de pessoas com as organizações pode melhorar a receita das organizações.

5. O BP precisa criar e sustentar ativos intangíveis econômicos que são valorizados e recompensados pelo mercado e capitais, esses intangíveis incluem: Investir em competências centrais ao identificar e proporcionar investimentos concretos em pessoas, criar capacidades organizacionais tais como colaboração, velocidade, responsabilidade, aprendizado, liderança e uma mentalidade compartilhada.

De acordo com Sense (1999), a organização precisa mudar a ênfase para o desenvolvimento dos gestores, treinando-os nas competências que o mercado exige, e o *business partner* deve atuar de forma estratégica no desenvolvimento desses profissionais, elevando as competências ao nível mais alto de gestão, com o objetivo de alcançarem melhores resultados.

6. O BP deve se ver como uma fonte fundamental de vantagem competitiva, e criar práticas que apoiem essa visão.

2.3 A ATUAÇÃO DO BUSINESS PARTNER

Atualmente, para ser competitivo é necessário ter competências que levam as organizações a fazerem a diferença no mercado de trabalho, (GRAMIGNA, 2007). O autor ainda define que existem três níveis de competências que o BP deve ser capaz e identificar nos seus gestores: Diferenciais: que são consideradas estratégicas, o que garante a vantagem competitiva. Essenciais: aquelas que devem ser percebidas pelo cliente para garantir o sucesso do negócio. E as Básicas, que são necessárias para manter a organização em funcionamento, essas são percebidas internamente. O BP deve atuar fortemente no desenvolvimento dos gestores nas competências diferenciais, pois são elas que se sobressairão nas reuniões.

Isso implica ao BP um contínuo processo de desenvolvimento organizacional, pois ele deve ser capaz de propor ao gestor desaprender algumas competências de gestão, que diante do cenário atual, já não são mais eficazes. (ORLICKAS, 1999).

Para acontecer o desenvolvimento organizacional, são necessários treinamentos que reforcem as competências que se deseja potencializar. O BP tem a atuação como *Coach* nesse processo, para acompanhamento e apoio dos gestores. (PAULA; SANTOS, 2012).

Organizações que adotam práticas de alta *performance* de Gestão de Pessoas, tendem a conquistar resultados superiores àquelas que usam práticas isoladas, ou as que não usam, além de reduzir outros fatores que implicam à organização, tais como: rotatividade, aumento de produção e melhor performance financeira. (APPIO; FERNANDES, 2015).

Os CEO's necessitam que a equipe de Gestão de Pessoas seja multifuncional, que seja capaz de criar soluções efetivas de acordo com as necessidades dos clientes. (PAULA; SANTOS, 2012).

Para atender tal expectativa dos CEO's (Chief Executive Officer), o BP deve identificar as exigências e como as implicações do cenário econômico pode afetar a organização. Precisa ser um disseminador de informações para os CEO's,

realizando estudos que incluam quais as características dos atuais clientes e análise de perfil dos futuros clientes, atuando para a captação desse novo público. Deve também avaliar quais os empregados da organização que atuam diretamente para a receita da organização, buscando estratégias de retenção, e criando planos de desenvolvimento dos mesmos. O BP deve ter uma análise crítica da situação, antecipando riscos e prevendo resultados. (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH, 2013).

Para Klein (1998), O BP deve atuar nas habilidades dos CEO's de acordo com as necessidades do mercado, que atualmente está transformando a atividade humana em capital intelectual. O resultado agregado a uma organização é mensurado através do capital intelectual dos CEO's. Atualmente, a informação é considerada como base fundamental para os negócios, no entanto, faz parte do papel do BP promover a reflexão e análise crítica das informações que os CEO's dispõem.

Gasparetto (2012) define que o papel do *business partner* é de aconselhar, orientar o seu cliente interno, ou seja, o gestor da organização. Atualmente, os gestores não estão preparados para assumir o papel de gerir pessoas, e é através do modelo de *Coach* que o *business partner* deve atuar para capacitar a liderança da organização. Para uma real atuação de *Coach*, o *business partner* deve ser possuir conhecimentos sobre números, estatísticas, visão sistêmica, atendimentos a clientes, administração de conflitos, solução de problemas dentre outros.

Ter uma visão do contexto do negócio, capacitar os gestores, alinhar comportamentos individuais a estratégia da organização e com práticas de Gestão de Pessoas é no que os *business partner* devem atuar. Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich (2013) descrevem em sete passos as atividades do *business partner*.

Passos/ Perguntas	Atividades
1. Negócio: Onde vamos fazer uma conexão estratégica de Gestão de Pessoas?	Selecione o negócio para o qual deseja se criar uma conexão de Gestão de Pessoas Estratégica
2. Ambiente: Quais são as tendências do negócio?	Defina as principais tendências do ambiente que irão afetar a organização no futuro. Examinar as expectativas de cada stakeholders
3. Estratégia: Quais são os orientadores estratégicos para o negócio?	O que a organização está tentando fazer? Qual a melhor maneira de atender aos clientes?
4. Organização: Em que precisamos ser bons como organização?	Identifique, faça auditorias, identifique e priorize as principais capacitações necessárias.
5. Investimentos: Quais as prioridades da Gestão de Pessoas?	Crie uma tipologia ou lista de práticas de Gestão de Pessoas que possa ser utilizada para alcançar resultados. Faça opções de investimentos das práticas importantes (análise de custo/ benefício).
6. Plano de Ação: quem vai fazer o que, quando, onde e como?	Prepare planos de ação específicos para realizar as prioridades da gestão de Pessoas.
7. Medidas das métricas: Como avaliar o progresso?	Defina um scorecard com medidas e métricas para acompanhar o sucesso, principalmente sobre as principais capacidades.

Tabela 1: Alinhamento da estratégia com atividades do *business partner*

Adaptado de: ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH (2013. p.115 - 116).

Para garantir um real alinhamento da estratégia com as atividades do *business partner*, é necessário manter conversas com os gestores, esclarecendo dúvidas que possa haver sobre a estratégia do negócio, evidenciando onde a organização está atualmente e onde desejasse chegar, avaliando as tendências ambientais e os impulsionadores que podem afetar o negócio. Definir metodologias para identificar quais as ações de capacitação para os gestores são necessárias, afim de que todos os gestores envolvidos percebam como seu comportamento afeta no resultado da organização, são ações diretas que o *business partner* deve atuar para ter sua contribuição estratégica para a organização. (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH, 2013).

Portanto, dessa forma, propõe-se como problema de pesquisa: Como as atividades do *business partner* impactam a área de Gestão de Pessoas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem qualitativa foi adotada para responder ao problema de pesquisa, visto que esse tipo de abordagem permite avaliar de forma mais aprofundada a dinâmica interna das atividades dos *business partner* através da percepção dos gestores, pois é possível compreender através de resultados individualizados se os profissionais de gestão de pessoas atuam de forma a apoiar os gestores.

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, por se tratar de uma pesquisa específica, tende a se utilizar a forma de estudo de caso (GIL, 2008). Foi adotada com o objetivo de aprofundamento da compreensão das atividades do *business partner*.

Foi adotado como estratégia o estudo de caso, que serve para obter a retenção das características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010). Foi escolhido com o intuito de obter o entendimento integral, complementando a pesquisa exploratória.

O estudo de caso foi aplicado em uma indústria de grande porte, que possui aproximadamente mil empregados. A indústria foi escolhida por ter como modelo típico a área de gestão de pessoas estratégica, na qual a organização dividiu a área operacional (onde atuam os analistas da folha de pagamento, benefícios) e a área de gestão de pessoas estratégicas, onde atuam os *business partners*. Com essa divisão estruturada, foi possível verificar de forma isolada a atuação das atividades do *business partner*.

As entrevistas (semiestruturada e estruturada) foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados, e foram realizadas com a responsável pela área de gestão de pessoas, os *business partners* e os gerentes de seguimentos diferentes: operação de mina, beneficiamento e manutenção industrial.

O *business partner* X iniciou suas atividades na área de treinamento da organização, por dois anos ficou responsável por planejar, organizar e efetuar pagamentos referente à treinamentos. Atualmente, está atuando como *business partner*, a aproximadamente oito meses.

O *business partner* Y já possui experiência nas atividades de gestão de pessoas, foi analista de folha de pagamento, analista de gestão de pessoas, coordenador de gestão de pessoas, e atualmente executa atividades de *business partner*.

O gerente da operação de mina possui uma equipe de sete supervisores, e estes por sua vez, são responsáveis por um total de aproximadamente duzentos e sessenta subordinados.

O gerente do beneficiamento é responsável por uma equipe de cinco supervisores, e os supervisores são responsáveis por uma equipe de 72 subordinados no total.

O gerente da manutenção industrial possui uma equipe de seis supervisores, e por sua vez, o supervisor é responsável por um total de subordinados de 42 empregados.

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), têm como objetivo enriquecer a leitura dos dados coletados, compreendendo criticamente o sentido das comunicações, o seu conteúdo e os significados explícitos ou não. Ela é composta pelas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Para dar maior validade aos dados coletados, foram entrevistados aqueles que atuam como *business partner* e aqueles que são afetados pelas atividades de BP.

4.1 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

Percepção dos *business partners*: foram considerados os relatos das atividades dos *business partner* para averiguar a contribuição de suas atividades para área de gestão de pessoas, tornando como categorias:

- Frequência da participação dos *business partner* em reuniões com a alta administração e com gerentes;

- Nível de capacitação dos gerentes;
- Avaliação da necessidade de capacitação da equipe do gestor;
- Abertura para propor novas ideias aos gerentes;
- Percepção de tempo demandado para as atividades operacionais;
- Percepção do ambiente externo em relação suas atividades.

O *business partner* (BP) declara que nunca participou das reuniões com a alta administração, o que demonstra que o BP não está totalmente alinhado com a estratégia da organização, pois são nessas reuniões que se definem o rumo que a empresa deve seguir, conforme Barracho (2014) que explica que o *business partner* deve estar inserido nos diversos níveis organizacionais, afim de conseguir adequar as melhores práticas de gestão de pessoas. No relato abaixo, é possível perceber que as informações são buscadas pelos BP's através de outras fontes, e não levadas até ele.

“Nunca participei de reuniões com a alta administração. Procuo me manter informado da estratégia da organização através de reuniões mensais com a minha gerente e informações do profissional que atua com Relações Trabalhistas” (business partner X).

Busca a atualização do cenário externo através de meios de comunicação comuns (jornais, sites) e pelo meio de comunicação interno da organização.

Preciso estar sempre muito alinhado com as informações para tirar dúvidas dos gestores, explicar. Entro em sites, jornais, para me manter informado. Semanalmente recebo informações do jornal interno da organização. (business partner X)

As atividades do *business partner* Y estão inseridas no contexto estratégico da organização. Participa de reuniões mensais com diretores e semestrais com o presidente. O que permite um alinhamento mais próximo das suas atividades com a estratégia da empresa. É possível perceber que não há alinhamento das atividades entre os *business partners*, isso pode ser ocasionado devido à experiência que o BP Y possui em gestão pessoas, conseguindo assim contribuir com análises sólidas referentes ao alinhamento da estratégia com as práticas de gestão de pessoas, o que também é observado através do trabalho de Girardi, Lapolli e Tosta (2009), que

consta que a experiência é fundamental para criação do conhecimento organizacional, garantindo assim a competitividade.

Participo de reuniões semestrais com o presidente da organização, e com o Diretor uma vez ao mês. (business partner Y)

O *business partner* Y avalia as tendências externas como meio para adequar suas orientações para os clientes internos. A atualização se baseia em telejornais, internet e meio de comunicação internos da organização. O *business partner* (BP) precisa aprofundar-se nas questões inerentes a organização, é possível observar que os meios de atualização do BP ainda são superficiais para o que se espera de atuação do mesmo. Conforme Ulrich, Brockbank, Younger e Ulrich (2014), é necessário que o BP atue no futuro da organização sem desconsiderar o seu passado, para isso é preciso conhecer todo o histórico da empresa, para que consiga transformar as expectativas do ambiente externo em ações condizentes com a cultura da organização.

As tendências externas impactam para avaliar qual a melhor decisão a ser tomada para decisão de negócio. Os meios que utilizo para manter-me atualizado são: boletins internos da empresa, internet, telejornais. (business partner Y)

No quadro abaixo é possível perceber a relação das atividades dos dois *business partner* em relação ao contexto estratégico, de acordo com a percepção do *business partner*.

Perguntas	<i>Business Partner X</i>	<i>Business Partner Y</i>
Participação das reuniões com os gestores	Duas vezes por semana	Três vezes por semana
Nível de gestão dos clientes	Básicas	Essenciais
Ação de desenvolvimento para os gestores	Feedbacks após participar das reuniões com os gestores	Orientações estruturadas e treinamentos (corporativos) sobre gestão.
Avaliação de capacitação da equipe do gestor	O gestor analisa a necessidade e passa a demanda para o <i>Business Partner</i>	Avaliado através do programa da organização (CSP - Carreira, Sucessão e Performance)
Abertura para propor novas ideias	Os gestores não aceitam ideias novas do BP, muito fechado.	Não é receptivo a novas ideias, porém as ouve.
Tempo ocupado por demandas operacionais	60%	60%

Tabela 2 – Comparação das atividades entre *business partner*

Fonte: A autora (2015)

A frequência da participação de reuniões com os gestores são semelhantes entre os dois *business partner* (BP), no entanto, o perfil dos clientes do BP Y é diferencial, ou seja, mais estratégico em relação ao BP X, que tem um perfil ainda básico de gestão, conforme Gramigna (2007) explica, o perfil de gestão é fundamental para garantir a sustentabilidade da organização, o autor cita que os gestores com o perfil diferencial é os que garantem a vantagem competitiva, são os que se destacam nas reuniões, cita também que o BP deve estar preparado para atuar no desenvolvimento dos gestores que ainda não possuem esse perfil. As orientações do BP X são mais próximas, dando feedbacks após reuniões, o que pode facilitar a aceitação de novas ideias. Já o *business partner* (BP) Y adota os treinamentos interno da organização para desenvolvimento dos gerentes, o BP Y também encontra dificuldade na aceitação dos gerentes para implantar novas ideias. Com isso é perceptível que os gestores da organização ainda são muito fechados, dificultando a inserção da orientação dos *business partners*. Os BP's também

relataram que ocupam 60% do seu tempo com atividades operacionais, o que pode estar relacionado com a dificuldade dos gestores em aceitar as orientações dos BP's, já que os mesmos ainda ficam "presos" em suas demandas rotineiras.

Percepção do gestor: foram considerados os relatos e experiências dos gerentes em relação à atuação do *business partner*, as categorias utilizadas foram:

- Conhecimento do *business partner* em relação às práticas de gestão de pessoas;
- Influência das práticas de gestão de pessoas na gestão dos gerentes;
- Influência das práticas de gestão de pessoas para aumento da receita;
- Proposta do *business partner* em soluções específicas;
- Antecipação do *business partner* e previsão de resultados;
- Percepção do cliente em relação ao perfil do *business partner*, aconselhador/orientador.

É possível perceber que para os gestores, o BP tem domínio das práticas de gestão de pessoas, porém na opinião dos gestores, eles não conseguem auxiliar com as demandas do negócio, o que não está alinhado com o que Ulrich, Brockbank, Younger e Ulrich (2014) comentam, pois para os autores, o BP deve ser capaz de transformar o seu conhecimento em ações que transmitam o desenvolvimento dos gerentes em relação à gestão de pessoas e no aumento da receita. Esse *déficit* da atividade do BP pode ser devido à falta de análise do mesmo.

Os BP's estão conhecendo as demandas da área de negocio, e se aperfeiçoando nas expertises da área de gestão de pessoas, e com isso está se moldando para se tornar efetivamente um consultor que atenda as demandas do cliente interno. (Gerente de Beneficiamento)

BP tem conhecimento das praticas de gestão de pessoas. (Gerente de Mina)

O BP consegue dar suporte nas atividades de gestão. (Gerente de Manutenção Mineral)

Referente aos processos orientados pelos *business partner*, a percepção é de que alguns não são efetivamente o que os gestores necessitam.

Sistema de avaliação de desempenho não é prático. (Gerente de Beneficiamento)

O discurso não é alinhado com a prática. Falta planejamento por parte do BP em realizar mudanças (projetos), é necessário perguntar o que a organização espera. (Gerente de Mina)

*São uma “perda de tempo” os processos de avaliação de competências.
(Gerente de Manutenção Mineral)*

Os três gestores declararam que os investimentos em treinamentos operacionais reduzem custos, e conseqüentemente aumentam a receita, com capacitações em procedimentos aumentam a análise crítica do empregado e diminui acidentes.

Com treinamento conseguimos reduzir custos, e conseqüentemente aumentar a receita. A adequação de procedimento, redução de horas paradas, desperdícios, acidentes também contribuem para o aumento da receita. (Gerente de Beneficiamento)

Treinamento de capacitação interna diminui gastos, e traz um maior ganho de receita. (Gerente de Mina)

Os treinamentos evitam acidentes, diminuindo os dias de afastamento, aumenta a produtividade e aumenta a receita. (Gerente de Manutenção Mineral)

Para os gestores, atualmente o *business partner* não consegue prever resultados, e o papel de aconselhador é realizado somente quando demandado, as demandas chegam prontas e o BP auxilia na resolução.

Quando demandado, o BP consegue propor soluções específicas. O BP não pode atuar somente nas demandas, tem que trazer as diretrizes das expertises de Gestão de Pessoas da empresa. (Gerente de Beneficiamento)

Em demandas relacionadas às práticas de gestão de pessoas o BP consegue auxiliar, quando solicitado. (Gerente de Mina)

O BP participa da resolução, e não na prevenção de conflitos ou demandas. (Gerente de Manutenção Mineral)

Foi consenso de que o BP tem o papel de aconselhador/ orientador nas práticas de estão de pessoas.

Atua como coaching para o gestor. (Gerente de Beneficiamento)

Tem uma atuação de orientador sim, e auxilia na tomada de decisões de assuntos relacionados às práticas de gestão de pessoas. (Gerente de Mina)

Considero o BP como consultor na execução das ideias que tem haver na execução de gestão de pessoas. (Gerente de Manutenção Mineral)

A percepção da gerente de recursos humanos é de que o *business partner* ainda necessita se desenvolver estrategicamente, para conseguir desvincular-se da rotina operacional e auxiliar os clientes internos com informações pertinentes à gestão de pessoas.

Em relação ao negócio e ambiente, os gestores afirmam que o *business partner* ainda não consegue realizar contribuições efetivas, o que pode afetar a organização ao longo dos anos. Espera-se que o BP seja capaz de atuar no presente e no futuro da organização. No trabalho de Koga, Melo e Pereira (2011) foi verificado que quando a organização em estudo passou a ter um *business partner* especialista em gestão de pessoas e gestão de negócios, sendo participante da visão estratégica da organização, houve uma evolução significativa na mesma. Dado a complexidade e mudanças do ambiente externo, não cabe ao *business partner* (BP) ser especialista somente em estratégias de gestão de pessoas, é necessário correlacioná-las com a visão estratégica da organização. O BP precisa conseguir analisar quais os negócios da organização poderão ter maiores resultados, e direcionar as práticas de gestão de pessoas para esses negócios. No trabalho de Soares, Silva e Castro (2012) é relatado que a base da organização para lidar com a velocidade das mudanças é o conhecimento, o rápido desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado com desenvolvimento do ambiente externo que pode afetar a organização, as pressões derivadas do ambiente externo, sofridas pela organização, não podem ser desconsideradas pela área de gestão de pessoas, isto é, o planejamento de treinamento, da capacitação dos gestores devem estar alinhadas com a demanda do ambiente externo.

No que se refere à organização, nas entrevistas descritas acima, os gestores declararam que os treinamentos voltados para o ambiente interno (procedimentos internos) são eficazes, porém, não conseguiram perceber a atuação do *business partner* para as questões externas, declararam também que os treinamentos para desenvolvimento das competências dos líderes não são eficientes. Brunstein e Rodrigues (2014) abordam em seu trabalho que as competências dos gestores são o que garantem a sustentabilidade do negócio, no trabalho os autores defendem que o BP deve atuar no desenvolvimento da mentalidade do gestor. O que se observou na pesquisa com os BP's X e Y foi uma resistência dos gestores, eles não são receptivos e não aceitam novas ideias, isso demonstra que de fato o que se é

realizado como desenvolvimento dos gestores não está sendo eficaz e não está desenvolvendo a sustentabilidade da organização através das competências dos gestores.

Os três gestores entrevistados afirmaram que os treinamentos realizados estão de fato diminuindo os gastos. Pode-se observar que utilizar de forma consciente os conhecimentos e capacidades dos indivíduos para alcançar objetivos é realmente ter uma atuação estratégica. O que também é verificado no trabalho de Ribeiro (2006), as empresas que atuam de forma estratégica incentivam a aprendizagem organizacional, caminhando assim para uma gestão de pessoas como centro de lucro.

No entanto, também é verificado nos relatos dos gestores que o *business partner* não tem um plano de ação para as atividades que são prioridades para os gestores da organização. Os gestores acreditam que falta planejamento para realização das ações, e não há concordância dos gestores das práticas de gestão de pessoas sugeridas pelos *business partner* (BP). Essa questão é tratada no trabalho de Ribeiro (2006), as políticas e diretrizes da área de gestão de pessoas para terem sucesso devem ser aprovadas pelos gestores da organização e aplicadas igualmente a todos os envolvidos, além de serem coerentes com os objetivos estratégicos da empresa.

Não foi declarado nas entrevistas com os gestores indicadores para acompanhamento de resultados o que deveria ser informado pelos BP's. Observa-se que existem ações para capacitação e redução de custos, porém não existe uma métrica para avaliar o progresso. Marques (2014) relata em seu trabalho que as métricas permitem averiguar a *performance* do indivíduo e da organização, os indicadores permitem ter uma visão mais precisa dos problemas que devem ser corrigidos, agindo de forma proativa, tendo assim uma antecipação de riscos. Essa antecipação de riscos, de acordo com os depoimentos dos gestores, é o que de fato eles esperam dos *business partners*.

Foi possível verificar nas entrevistas, que não há um completo alinhamento das práticas de gestão de pessoas e com o que o gestor precisa que seja feito. Outra dificuldade apontada pelos gestores e que não aparece nas bibliografias, é a interferência de BP's de outras unidades da organização em alguns processos de

gestão de pessoas, isso dificulta tanto a atuação do BP local quanto o resultado para os gestores. Para os gestores, as atividades dos *business partner* são burocratizadas, e nas operações o processo necessita ser mais ágil, por exemplo, o processo de recrutamento e seleção. Foi consenso entre os gestores que os BP's possuem domínio das práticas de gestão de pessoas, no entanto, os mesmos sentem faltam de terem esse conhecimento também.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude das evidências coletadas, percebe-se que o *business partner* (BP) deveria ser especialista em processos operacionais. Nos casos analisados, os BP's ainda não conseguiram vincular o conhecimento técnico em análises estratégicas para a gestão de pessoas. Isso é observado através dos gestores, que por sua vez não percebem a influência das atividades dos *business partner* em sua rotina.

A inserção na estratégia da organização pode se dar através de maior participação dos *business partners* (BP) em reuniões com a alta administração, o que também está relacionado com as contribuições que o BP pode realizar nos assuntos externos vinculados ao negócio da empresa, isso foi relatado na literatura, porém não observado na prática.

Outro fator que também pode influenciar a deficiência nas contribuições estratégicas, é a falta de treinamento analítico, ficou evidente que os BP's são detentores do conhecimento operacional, o que falta é a análise desse conteúdo.

Isso afeta na análise dos *business partner* no que de fato é relevante para os gestores da organização. Os planejamentos de gestão de pessoas não condizem com as necessidades dos gestores, de acordo com as bibliografias isso precisa ser validado pelos gestores da organização, o que era para ser usado como ferramenta de gestão, acaba sendo feito como uma demanda prevista pelos BP's.

A falta de análise influencia também nos indicadores que, conforme tratados na literatura deveriam ser realizados pelos BP's, e isso não foi observado nas entrevistas.

Os gestores esperam que os *business partner* trabalhem com a antecipação de riscos relacionados com a gestão de pessoas, isso não foi abordado na literatura, porém ficou evidente nas entrevistas com os gestores.

A interferência de BP's de outras localidades foi verificada também nas entrevistas, porém não tratada na literatura, isso evidencia a falta de alinhamento das ações entre os *business partner*.

Portanto, a prática não condiz com a literatura. É necessário que a literatura contemple também a necessidade do *business partner* no desenvolvimento de sua capacidade analítica, na influência e alinhamento das ações de outros *business partners*, e na previsão de antecipação de riscos de gestão de pessoas e nas dificuldades enfrentadas pelos *business partner* para implantação da totalidade de suas atividades.

REFERÊNCIAS

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa - ambiente de trabalho e índices de turnover. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 2015, v. 12, p. 82-95.

AZEVEDO, D.; WALBER, A. L. S.; SCHUJMAN, A.; GARAY, A. B. S. Representações sociais de RH: Um estudo exploratório com alunos de graduação. **Revista Organizações & Sociedade**. 2012, v.19, p. 51-66.

BARRACHO, C. J. **Os recursos humanos e os desafios da atual gestão, num contexto global em constante mudança**. Universidade Lusíada de Lisboa, Academia Militar Lisboa, 2014.

BATITUCCI, M. D. **Recursos humanos 100%: a função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

BECKER, E. B.; HUSELID, M. A. Direct Estimates of SDy and the Implacations for Utility Analyses, **Journal of Applied Psychology**. 1992, v. 3, p. 227 – 233.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance – The HR Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier e Campus, 2001.

BRUNSTEIN, J; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**, 2014, v. 21, p. 5-24.

GASPARETTO, L. E. **Consultoria interna externa: ênfase em recursos humanos**. São Paulo: Editora Phorte, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 5ª edição, 2008.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. T. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. 2009, v. 11, p. 121-150.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Editora Pearson, 2ª Edição, 2007.

IBM 2006 CEO Study; Durfee, Don, "Human capital management: the CFO's perspective" **CFO Research Services**, February 2003; Success Factors, The 2007

KOGA, A. M. C.; MELO, E. V.; PEREIRA, R. M. F. Descentralização de recursos humanos: um resgate contemporâneo sobre a viabilidade de implantação organizacional. **Revista Cognitivo**, 2011, v. 1.

MARQUES, G. G. S. V. F.; **Indicadores de recursos humanos**. Lisboa School of Economics & Management, 2014, Lisboa.

MORAIS, L. L.; MISUNAGA, H. Y. **Recursos humanos: profissional a parceiro estratégico de negócios – mito ou realidade?** Semana do Administrador/UEM, 2009.

NETO, M. S. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho – **Revista de Administração de Empresas**. 2012, v.52, p. 70-84.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Editora Makron Books, 4ª Edição, 1999.

PAULA, V. M. F.; SANTOS, F. C. A. Gestão de recursos humanos na adhocracia: estudo de uma empresa de consultoria. **Revista Brasileira de Estratégia**. 2012, v. 5, p. 93-104.

RIBEIRO, A. C. E.; **Gestão de recursos humanos e relações de trabalho frente à adoção de novos paradigmas na gerência da produção**. XIII SIMPEP – Bauru/SP, 2006.

SENSE, P. **A Dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 3ª Edição, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas** – uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2º Edição, 2001.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. **Agregando valor competitivo de Fora para Dentro** – competências globais do RH. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, J.; NYMAR, M. **A transformação do RH – construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Brookman, 1 CD- ROM.

ULRICH, D., Performance and talent management trend survey. IDC survey of 107 business Executives, 2007. Human Resource Champions, **Harvard Business School Press**.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. **Seis competências para o futuro da área de recursos humanos** – RH de dentro para Fora. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SOARES, D. P. S.; SILVA, C. L. O.; CASTRO, J. M. A Influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo comparativo de casos em duas empresas de médio porte. **Revista Alcance**, 2012, v. 4.