Think Work
FORWARD

Business partner, uma vantagem competitiva

Por
Carol Maia

O números são claros. Quando a área de recursos humanos passa a figura do corpo tor interno de RH, a gestão de pessoas é mais eficiente. E o que indica a pesquisa Raio X do RH, realizada pela **Think Work**. Dos 20 processos de maior repercussão nas análises, as organizações que contam com o *business partner* (BP) dão conta de 96% deles.

Ainda que muitas empresas o modelo de BP, consegue-se perceber que, mesmo que todas as práticas avaliadas pela pesquisa, ao passar pelo processo que não adotam essa figura falham em executar 17% dos processos descritos de RH", diz Matthieu Wagner, *Chief Knowledge Officer* (CKO) e responsável pelas pesquisas da **Think Work**.

Nas organizações com BP, o gestão de pessoas é vista não só como estratégia, mas também mais boa. Dos em cada dez respondentes evangelizam que estão em dia com as práticas mais modernas em gestão de pessoas – contra 17% dos empresas que não possuem essa estrutura.

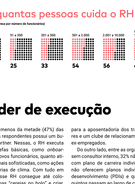
Contudo, um organograma com essa figura para um BP parece ainda ser mais comum nas grandes corporações. Todas elas tem de 2 mil funcionários que participaram da pesquisa adotam o modelo do consultor interno de RH. A exceção vai para as pequenas empresas de tecnologia ou criativas, com 86% dos respondentes sendo empresas que 200 funcionários em BR. Em 14% dos casos, uma ez que são segmentos onde a disputa por talentos é muito alta e a cultura organizacional atua como estratégia de RH.

Nas empresas com até 50 funcionários, cada profissional de RH gerencia a outros 13 funcionários. A medida que se cresce em estrutura e se contratam consultores internos, o atendimento passa a ser mais eficiente, e o número de trabalhadores atendidos por profissional de RH sobe a até 69 nos comprehícias acima de 10.000 pessoas.

O estudo teve a participação de 55 respondentes, um quarto deles formados por diretores e vice-presidentes de RH. Juntas, as companhias empregam 362.140 trabalhadores, 600 deles no departamento de recursos humanos.

Como é RH é visto

Estágio de maturidade do RH



De quantas pessoas cuida o RH

Junto da empresa mais recente, quantas pessoas cuidam do RH?

Poder de execução

Pouco menos da metade (47%) das empresas responderam possuí um *business partner*. Nessas, o RH executa tanto tarefas básicas, como folha e cálculo, quanto ações mais estratégicas, como atividades mais sofisticadas, como ações de melhorias de clima. Com tudo em ordem, esse RH consegue até colocar algumas "canças no bolo" e criar, por exemplo, um programa de propósito e a apoiamentação dos trabalhadores em cuba de atividades transacionais com os empregados.

Do outro lado, entre as organizações sem consultor interno, 33% não contam com plano de carreira individual, 36% não oferecem planos individuais de desenvolvimento (PDIs) e quase dois quintos passam ao largo de cuidados e afetamentos básicos à saúde mental.

Processos adotados

Feedback	100%	96%
Promoção	100%	96%
Definição de metas de clima e engajamento	100%	96%
Avaliação de desempenho	100%	75%
Construção de PDI	100%	64%
Definição de metas	100%	75%
Desligamento de funcionários	100%	96%
Identificação de talentos	100%	93%
Construção de plano de carreira individual	67%	68%
Gestão da força de trabalho	100%	82%
Sucessão de trabalhos	100%	93%
Seleção de novos profissionais	100%	96%
Mediação de conflitos	100%	96%
Definição de programa salarial de equipe	96%	93%
Desafiatos aos potentiais nos processos de recrutamento interno	100%	93%
Apoio em processos de recrutamento interno	100%	89%
Cuidados e afetamentos básicos à saúde mental	93%	61%
Integração de novos funcionários	100%	96%
Assistência social	44%	39%
Relações sindicais	93%	79%

Responsabilidade compartilhada

Outra diferença nas organizações com consultor interno é a responsabilidade e tunidade do RH. Em empresas onde essa figura não existe, o RH fica preso a rotinas e tarefas burocráticas, mas precisa pedir em atender estágios mais altos e fazer o básico, longe de questões estratégicas. No fim, decisões ligadas a metas de equipe, desgalhamento de funcionários e salários acabam ficando só nas mãos dos gestores – que, desatendidos pelas políticas de gestão de pessoas, acabam agindo por conta própria.

Em termos de companhia, a gênese do força de trabalho é feita exclusivamente pelos líderes em 19% das companhias sem BP, uma taxa 1,5 vez superior a das organizações com BP – em 41% dessas, o gestor tem um papel secundário nesse processo. Nas empresas sem BP, essa taxa sobe para um 8% 34% das práticas e processos de gestão de pessoas são divididos entre RH e gestor, contra 57% nas companhias sem essa governagem clara.

A pesquisa indica que, onde há mais estrutura e business partner, o RH assume, de fato, um papel de consultor. Mais do que um construtor de práticas ou um executor de pedidos, o BP age como mentor de outros líderes.

O BP garante também que as políticas da empresa sejam seguidas, assegurando maior consistência nas decisões ligadas a pessoas. "O compartilhamento de responsabilidades contribui para entrar riquezas e para que as regras e processos definidos pelo RH sejam aplicadas de maneira homogênea em toda a companhia", afirma Matthieu.

"A ideia de responsabilidades bem bem dimina a carga de tarefas transacionais do RH e, consequentemente, pode se concentrar em construir novas práticas de gestão de pessoas e promover a inovação na área."

Organização financeira

Ao estimular relacionamento com as áreas de negócio e ser mais dos consultores internos, o RH ganha uma visão além do alcance. A pesquisa da **Think Work** aponta que empresas com *business partner* são mais assertivas em definir o orçamento de gestão de pessoas. A principal diferença está na reserva financeira para práticas de carreira e avaliação de desempenho, que representam 26% do budget nas empresas com BP, contra 19% nas demais organizações sem BP. Esse ganhar até preservar uma parcela maior do dinheiro para bilar com impressões – uma decisão sábia em um mundo com tantas transformações.

Bom, *pero no mucho*

Apesar da importância comprovada do *business partner*, a pesquisa aponta que as empresas podem não estar aproveitando todo o potencial dessa figura. Com base nas informações salariais coletadas, o cargo de BP aparece ser escopado por pessoas mais juniores. Quase metade (46%) recebe menos do que outros cargos do RH são 33% com remuneração total pouco abaixo da média e 13%, muito abaixo. Para ser um profissional capaz de mentorear e ser ouvido por outros líderes, é preciso ter experiência, estar empoderado e ser capaz de andar lado a lado com os líderes dos departamentos.

Vamos juntos?

Dave Ulrich, o grande guru da gestão de pessoas, em março de 2018 publicou no seu LinkedIn um artigo em que revia seu famoso conceito de *business partner* – criado 25 anos atrás. Na nova versão, chamada pelo professor de "BP 3.0", a consultor interno de RH seria responsável por ajudar a gestão de pessoas a pensar de vista dos clientes internos (os trabalhadores), mas também por conversar com estamos, como clientes de empresa, investidores, comunidade.

E uma maduríssima reflexão, não tanto pão-pão-queijo-queijo, mas também pão-pão-queijo-pão-de-queijo-companhias não são de vacas que se comportam como se fossem o mundo não mais acima e reações.

Cada vez mais, a sociedade exige que as companhias se posicionem em temas até então ignorados nas decisões de administração de negócios. Tratamento dos funcionários, mudanças climáticas, discriminação, diversidade, ação social e engajamento apenas, neste ordem, na pesquisa Barómetro Global de Confiança como os assuntos que as pessoas mais esperam que as CEOs comentem publicamente.

As, finalmente, se vemos como parte do mundo, as companhias se comentcientam de que as relações com as pessoas, funcionários ou clientes, são complexas. Sozinhas, ou só contando com a ajuda do RH, elas não dariam conta. Os BPs são o Exército da Salvação de recursos humanos – quem está em campo e vê a operação pelos olhos de quem está na batalha. A pesquisa da **Think Work** comprova, em números, as vantagens do modelo criado por Ulrich mais de duas décadas atrás.

Mas, como Ulrich sabe, ninguém faz nada sozinho. Está na hora de todos os líderes juntarem em prol dos bons gestão de pessoas. Vamos juntos fazer essa mudança?

Tatiana Sendin
Diretora executiva
Think Work
tatiana@thinkwork.net

Sobre:

A Think Forward é a newsletter mensal, no estilo Zeitgeist, da **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando a tetear o navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante da **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

Clique aqui