

## O Seu Business Partner Virou Garçom?

**Sergio Araújo - Publicado coluna Mercado de Trabalho Estado de Minas 16/02/2014**

Era final de tarde de horário de verão. E lá estava eu retornando ao hotel em uma das inúmeras viagens de trabalho, após visita a um cliente. O clima quente da tarde era bastante convidativo para sentar à mesa de calçada em um boteco, beber algo refrescante e gozar daquela sensação de estar gazeteando trabalho enquanto o sol ainda está lá no alto.

Sentei-me à mesa e, quando o garçom se aproximou, o freguês ao lado fez um aceno de mão e soltou: “Garçom, por favor, “um chopes” e “dois pastel!””. Instintivamente, emendei o meu pedido: “O mesmo para mim, também!”. Pedido feito, pedido anotado e encaminhado ao balcão onde estavam os especialistas em chope e pastel. Eles prepararam a encomenda, imediatamente repassada ao garçom para a entrega nas mesas. Tudo dentro dos conformes: chope com temperatura ideal e colarinho honesto, pastel sem excesso de gordura e no prazo esperado.

Enquanto saboreava o pedido, repassei mentalmente o filme da minha tarde junto ao cliente. O diretor da empresa me chamara para discutir uma proposta de reorganização da área de RH, que incluía nova definição de papéis para a equipe. Tinha visão clara quanto ao futuro do RH: a função era estratégica, precisava ser repensada dentro desta perspectiva e o caminho passava pelo modelo dos múltiplos papéis introduzido por Dave Ulrich. Dissertava sobre o conceito de HR Business Partner e demonstrava uma queda especial para o papel de Parceiro Estratégico. Fora convencido pela sua Gerente de Recursos Humanos sobre esta nova tendência, detectada em apresentações nos diversos congressos, nas falas dos gurus do momento e constatada nas visitas de benchmarking. Anotei a demanda, coletei informações da empresa e das características do negócio e prometi apresentar uma proposta técnica para discussão e alinhamento de expectativas.

Agora, estava pensando em como abordar o tema e colocar as ideias no papel. Concordava com a linha básica do diretor. Era coerente com alguns estudos que indicavam um impacto médio na eficácia do suporte RH-Linha de 33% para o Parceiro Estratégico. Para as demais funções (Gerente de Operações, Atendente de Emergência e Mediador do Empregado) o impacto era de 11%, 8% e 8%, respectivamente. Entretanto, estes mesmos estudos apontavam que somente 10% dos HRBPs podiam ser classificados como altamente eficazes. Havia, portanto, o desafio de adotar um novo conceito organizacional capaz de mudar o patamar de eficácia do RH mas que apresentava elevado risco na implantação. E não fora uma única vez que ouvira o relato que o Business Partner nas empresas, na prática, atuava como balcão avançado de RH junto aos clientes internos, coletando pedidos e repassando-os aos especialistas, tal qual fazem os garçons.

Fiquei, então, a imaginar como alertar o cliente sobre alguns fatores críticos que colocavam em risco os resultados esperados com o novo modelo. Ao mesmo tempo, pensava sobre o que está ocorrendo nas organizações, já que uma consulta no LinkedIn evidencia o grande número de profissionais de RH que se

diz Business Partner:

A lista a seguir deve ser observada por quem deseja implementar o modelo:

- A prática do Business Partner exige maturidade organizacional. Organizações nos níveis 1 ou 2 estão fadadas ao insucesso.
- A eficácia da função estratégica depende da adoção de metas ligadas aos resultados do negócio.
- Mudança de nome, designação das mesmas pessoas, manutenção do atual desenho dos processos e adoção das tradicionais métricas de RH não mudam resultados.
- A senioridade é essencial. E deve-se buscar por profissionais em outras áreas – finanças, marketing, qualidade etc. Hoje, a maioria dos Business Partners, é formada por psicólogos que, em geral, se enquadram como especialistas em alguns dos subsistemas de RH e carecem de conhecimento do negócio.
- A compra pelos gestores. Eles devem incorporar o Business Partner à equipe e acreditar na sua contribuição efetiva para a solução dos problemas junto aos stakeholders.
- Realização de uma adequada gestão de mudança.

O sucesso do Business Partner depende da sua aceitação pelos gestores de linha.