

Bárbara Tavares Dias

De RH a Business Partner: relato de experiência do início da trajetória profissional

Uberlândia

2021

Bárbara Tavares Dias

De RH a Business Partner: relato de experiência do início da trajetória profissional

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife

Uberlândia

2021

Bárbara Tavares Dias

De RH a Business Partner: relato de experiência do início da trajetória profissional

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife

Banca Examinadora

Uberlândia, 26 de outubro de 2021

Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife (Orientadora)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Ma. Élen Sicolin Contro

Humano Mais - Desenvolvimento Organizacional

AGRADECIMENTOS

Aos meus irmãos, amigas e namorado, que sempre estiveram ao meu lado, pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período em que me dediquei a este trabalho.

A Prof.a Dr.a Pricila de Sousa Zarife, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiou o meu aprendizado.

A Camilla Kobayashi por sua dedicação e paciência durante o início da minha trajetória profissional. Seus conhecimentos e conselhos fizeram grande diferença na minha carreira.

Resumo

Para se adaptarem às mudanças sociais e se manterem competitivas, as organizações foram impelidas a investir no setor de Recursos Humanos (RH), visto que o capital humano se tornou fonte de competitividade entre as organizações. O papel de Human Resource Business Partner (HRBP) se tornou uma alternativa para as organizações que buscam maior agilidade nos processos de RH e a aproximação deste setor à estratégia de negócio da empresa. Através do relato de experiência, este trabalho visa analisar o início da trajetória profissional de uma HRBP em uma *startup* de tecnologia, elencando as competências desenvolvidas e as dificuldades enfrentadas. A falta de senioridade e de treinamento para ocupar a função de HRBP foram alguns dos principais fatores que dificultaram a atuação no cargo. Contudo, o acompanhamento de uma BP sênior, a realização de atividades mais direcionadas e a obtenção da confiança dos times possibilitaram uma atuação mais assertiva. Destaca-se a oportunidade de atuar e desenvolver competências de suma importância como visão estratégica e sistêmica, conhecimento analítico e de negócios, comunicação e treinamento de lideranças. Devido ao destaque que o papel de HRBP vem recebendo nos últimos anos, mas com a escassez de produções acadêmicas nacionais sobre ele, este relato busca contribuir com a trajetória de outros profissionais que visam migrar para este papel, e estimular futuras pesquisas sobre tal atuação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, RH estratégico, Business Partner, consultoria interna, relato de experiência.

Abstract

To adapt to social changes and remain competitive, organizations were driven to invest in the Human Resources (HR) sector, as human capital became a source of competitiveness among organizations. The role of Human Resource Business Partner (HRBP) has become an option for organizations searching for greater agility in HR processes and bringing this sector closer to the company's business strategy. Through the experience report, this work aims to analyze the beginning of the professional trajectory of an HRBP in a technology startup, listing the developed skills and the difficulties faced. The lack of seniority and training to fill the HRBP role were some of the main factors that made it difficult to work in this position. However, a senior BP follow-up, carrying out oriented activities, and gaining the trust of the teams allowed a more assertive performance. The opportunity to act and develop important skills such as strategic and systemic vision, analytical and business knowledge, communication, and leadership training were important to highlight. The HRBP role has been prominent in recent years, but with the lack of national academic work about it, this report wants to contribute to other professionals who wish to migrate to this area and encourage future research on this subject.

Keywords: People management, strategic HR, Business Partner, internal consulting, experience report.

Sumário

Introdução	8
Fundamentação teórica	9
Breve evolução histórica da área de RH	9
HRBP: uma nova forma de atuar em RH	11
Modelo teórico para atuação como HRBP	13
Competências essenciais ao profissional de HRBP	15
Dificuldades de adoção do modelo HRBP no contexto brasileiro	17
Relato de experiência	19
Contextualização	19
Início da trajetória profissional: estagiária de RH/GP	20
Mudança na trajetória profissional: de estagiária de RH/GP a HRBP	23
Atividades desempenhadas como HRBP	25
Mudança da HRBP para uma filial	29
Consolidação como HRBP	33
Dificuldades encontradas X competências desenvolvidas como HRBP	34
Considerações finais	36
Referências	38

Introdução

O setor de Recursos Humanos (RH) passou por diferentes cenários ao decorrer da história, partindo de um caráter processual até obter uma relevância estratégica (Gemar, Negrón-González, Lozano-Piedrahita, Guzmán-Parra, & Rosado, 2019). Para se adaptarem às mudanças sociais e se manterem competitivas, as organizações foram impelidas a investir no setor de RH. Por conseguinte, este acabou tendo que adotar uma atuação mais analítica e estratégica para o negócio, assumindo diferentes papéis.

Em meados da década de 1990, David Ulrich propôs o conceito de RH como parceiro de negócios (*human resources business partner/HRBP*), abrindo uma nova perspectiva de atuação para este profissional (Giannakis, Chalikias, & Tsirigoti, 2019). HRBP pode ser entendido como um profissional de RH que estabelece uma parceria com a liderança de linha, a fim de facilitar os processos de negócio e desenvolvimento da equipe (McCracken, O'Kane, Brown, & McCrory, 2017).

O novo papel de HRBP fomentou que o antigo analista de RH, antes especialista, adquirisse um olhar generalista sobre os subsistemas do setor e da organização, necessitando desenvolver uma série de novas competências, especialmente a visão de negócios. Além de possuir a compreensão sobre os processos gerais de negócios, é imprescindível para este profissional ter uma visão clara sobre a forma como o RH deve ser aderente à missão e à estratégia da organização (Giannakis et al., 2019).

O HPBP ganhou visibilidade apenas nos últimos anos. Isto se deve especialmente ao fato de as empresas reforçarem o investimento no capital humano, tomando por premissa a importância deste fator como base para a ascensão do negócio e obtenção de espaço no mercado (Gemar et al., 2019). Seu papel envolve buscar o equilíbrio entre o conhecimento sobre os processos de RH e sobre o negócio, de maneira a potencializar ambos.

O caráter recente da difusão do HRBP, bem como as diferentes competências exigidas destes profissionais, suscita a necessidade de entender as trajetórias profissionais de quem atua neste papel, de modo a auxiliar a formação de novos profissionais. Este trabalho visa analisar o início da trajetória profissional de uma HRBP em uma *startup* de tecnologia, elencando as competências desenvolvidas e as dificuldades enfrentadas.

Fundamentação teórica

Breve evolução histórica da área de RH

Tradicionalmente, a área de RH se adapta às demandas sociais e organizacionais de modo a (re)desenhar seu escopo, limites e as formas de atuação. Conhecer o histórico e a reputação do setor em cada momento é importante para compreender os motivos que levaram a despendar esforços para torná-lo verdadeiramente estratégico (Gemar et al., 2019).

A Administração Científica, modelo de gestão clássico proposto por Frederick Winslow Taylor no início do século XX, apresentou princípios norteadores para assegurar práticas gerenciais focadas no aumento da produtividade. Tais princípios, baseados na adoção de métodos científicos, sugeriam aspectos como a racionalização do trabalho, a seleção científica dos trabalhadores (considerando características relacionadas ao desempenho do trabalho), as necessidades de treinamento e a recompensa baseada na produtividade (Borges & Yamamoto, 2014).

Suas proposições favoreceram a ruptura entre pensamento e execução, haja vista que o trabalhador deveria priorizar a execução de suas atividades, sem a necessidade de racionalizar sobre elas, para ganhar maior agilidade e precisão. Cabia ao gerente pensar nas melhores formas de atuação para seus subordinados. As proposições deste movimento vieram a transformar a Administração, um campo anteriormente pautado na improvisação e no empirismo, em um campo científico e profissional (Borges & Yamamoto, 2014).

A partir do experimento de Hawthorne, realizado nos anos de 1927 a 1933, nasceu a Escola de Relações Humanas. No experimento realizado na fábrica de Western Electric, os pesquisadores orientados por Elton Mayo buscavam identificar, dentre outros aspectos, se as mudanças de iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores. Todavia, não foi identificada queda na produtividade em decorrência da manipulação destas condições ambientais. Concluíram que o desempenho dos trabalhadores não era determinado apenas pelos métodos de trabalho (como dito pela Administração Científica), mas principalmente pelo comportamento, seja ele ligado a qualidade do tratamento dado pela gerência ou pelos colegas de trabalho (Maximiano, 2015).

O objetivo da Escola de Relações Humanas era tornar o ambiente organizacional mais humanizado, confirmando sua influência no sucesso da gestão. Com a ascensão deste pensamento, assume-se um novo olhar sobre o trabalhador, para além de uma “peça que atuava sobre a máquina” (Silva & Carvalho, 2015).

Com os movimentos pós Segunda Guerra Mundial, houve o aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores, gerando a necessidade de ampliação do foco do setor de Administração de Pessoal. Se antes o foco era destinado à parte legal e disciplinar, as empresas foram impelidas a se preocupar com as condições de trabalho, os benefícios dos empregados e negociações com as entidades representantes dos trabalhadores. Este movimento originou a Escola de Relações Industriais (Gil, 2019).

Na década de 1960, o termo Administração de Recursos Humanos passou a ser adotado para denominar as atividades pertinentes à Administração de Pessoal. O movimento anterior de luta pelos direitos trabalhistas, bem como o desenvolvimento de estudos científicos sobre motivação e produtividade, levou as organizações a reconhecerem os trabalhadores como recursos valiosos, alterando o nome do setor responsável para Administração de Recursos Humanos/ARH (Gil, 2019). O setor reúne procedimentos que envolvem todos os grupos de

peças reunidas na organização, como atração, recrutamento e seleção, retenção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de desempenho (Monaco & Mello, 2015).

Apesar da importante mudança na visão das organizações, a ARH fomentava entender as pessoas como recursos, o que implica considerá-las patrimônio da organização (Gil, 2019). Todavia, este pensamento não condiz com a realidade atual e seus desafios. Diante do cenário competitivo do mercado, a ARH foi substituída pelo termo Gestão de Pessoas, que traz consigo uma nova visão, colocando em foco a importância da criação de estratégias para o alcance das metas organizacionais, assim como a influência do trabalhador sobre esses resultados (Silva & Carvalho, 2015).

Nesta Escola, o trabalhador passa a ser tratado como parceiro ou colaborador das organizações, entendido como fonte de competências (Gil, 2019). O foco da Gestão de Pessoas é atingir níveis mais elevados de desempenho dos profissionais, para que eles se tornem guardiões dos processos da organização, e agentes ativos no alcance das metas (Ribeiro, Martins, & Santos, 2017).

Analisando a evolução histórica da área, é possível distinguir as principais diferenças de cada fase. No Departamento de Relações Industriais, o foco primordial era voltado para a fiscalização e cumprimento de normas legais requeridas principalmente pelos sindicatos dos trabalhadores (Gil, 2019). A ARH pressupõe uma dinâmica mais generalista e estruturada que trabalha para que o sistema se relacione com o ambiente, entendendo as pessoas como um recurso para tal. Diante da complexidade e dinamismo do cenário atual, o termo Gestão de Pessoas surge para designar uma posição estratégica na organização, com o intuito de trabalhar o alinhamento entre as metas organizacionais e os colaboradores (Monaco & Mello, 2015), dando papel de destaque para as pessoas e suas competências neste processo.

HRBP: uma nova forma de atuar em RH

Tradicionalmente, RH/GP é tida como uma área especialista, pautada na atuação em subsistemas (agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, manter e monitorar pessoas) criados para atender às demandas das empresas. Seus profissionais atuam de forma especializada, com atividades de trabalho bem delimitadas e consolidadas (Molina, 2018a). Nesta forma de atuação, o gestor de linha, muitas vezes, não compreende como o RH/GP gera valor à organização, visto que o setor tende a se apresentar como mais processual, não evidenciando como seus resultados impactam as metas da organização (Barros, Penha, Silva, Silva & Gomes, 2019).

Na sociedade do conhecimento, novas demandas são apresentadas aos gestores de linha, como a necessidade de atuarem como líderes e fomentarem o desenvolvimento de seus subordinados com autonomia, atividades que tradicionalmente estavam sob o escopo do RH/GP. Assim, a especialização e sua consequente departamentalização acabou dificultando que o setor acompanhasse e contribuísse ativamente com o dinamismo da estratégia de negócio, culminando em sua descentralização e no surgimento de novas responsabilidades (Freire et al., 2016).

A nova posição ocupada pelo RH/GP dentro da organização exige uma capacidade adaptativa diferente, trazendo inovação para os processos, as práticas e as estruturas do setor. Neste contexto, destaca-se seu posicionamento como parceiro estratégico, estabelecendo ferramentas para atender às necessidades dos negócios e atuando como consultoria interna para evolução das responsabilidades, em conjunto com os gerentes de linha (Lima & Fischer, 2016).

O *human resource business partner* (HRBP) é tido como um cargo estratégico do RH/GP que detém conhecimentos dos subsistemas do setor e trabalha próximo às outras áreas da organização, a fim de mitigar os problemas encontrados, contribuir e aproximar os resultados das intervenções à estratégia do negócio (Ulrich, 1997). Sua atuação é direcionada para se tornar um orientador da organização, apoiando e fornecendo orientações aos gestores

de linha, de modo a compartilhar responsabilidades e desenvolvimento (Girardi, Lapolli, & Tosta, 2009), passando a ser ouvido por todos os níveis organizacionais.

Modelo teórico para atuação como HRBP

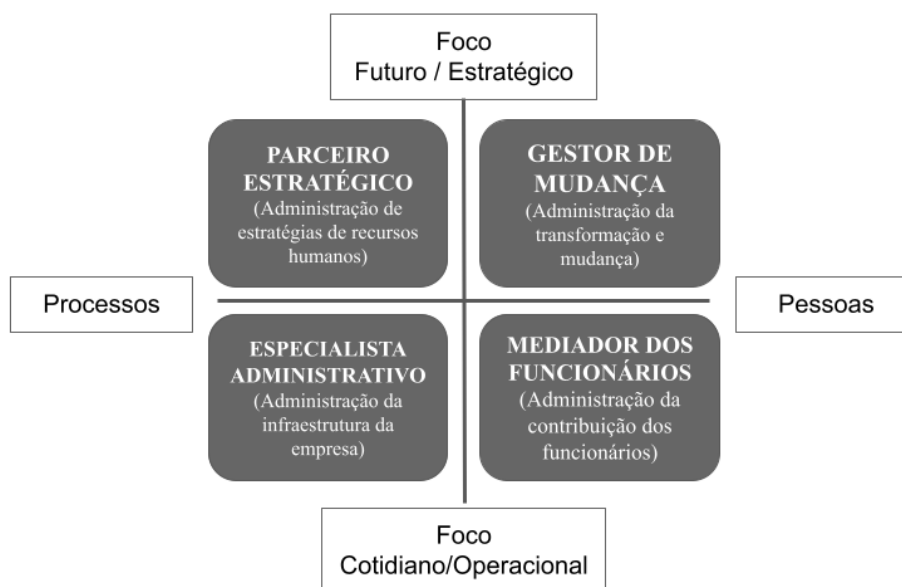
O principal modelo de atuação do HRBP foi proposto por Dave Ulrich (1997), ao apresentar uma nova perspectiva para o RH/GP. Sua proposta abarca múltiplos papéis para este setor, dividindo-os com base nas atividades desenvolvidas e no alvo das intervenções (Figura 1). Tais papéis suportam desde as atividades operacionais tradicionais até aquelas com viés estratégico, possibilitando que o RH/GP mantenha o funcionamento dos processos atuais da organização e participe das estratégias de desenvolvimento da empresa (Barros et al., 2019). Aliado aos aspectos estratégicos e operacionais, tal modelo também destaca a necessidade de realizar recortes na atuação, considerando o foco nas pessoas ou nos processos (Barros et al., 2019; Cançado, Medeiros, & Jeunon, 2008; Lima & Fischer, 2016).

Ulrich (1997) propôs que a atuação em RH/GP fosse seccionada em quatro papéis (Figura 1): (1) administração de estratégias de recursos humanos (parceiro estratégico), (2) administração da infraestrutura da empresa (especialista administrativo), (3) administração da contribuição dos funcionários (mediador dos funcionários), e o de (4) administração da transformação e da mudança (gestor de mudança). Tais papéis são complementares entre si (Cançado et al., 2008; Lima & Fischer, 2016).

O papel de mediador dos funcionários busca criar mecanismos para coletar e gerenciar as reivindicações das equipes, sejam sobre o presente ou o futuro, gerando respostas que satisfaçam os colaboradores e estejam de acordo com a estratégia da organização. Seu desafio é promover um ambiente de confiança com os colaboradores, garantindo os recursos necessários para as equipes realizarem as atividades solicitadas, conciliando com o atingimento das metas da organização (Barros et al., 2019).

Figura 1

Matriz de papéis do profissional de HRBP



Nota. Adaptado de Ulrich (1997, p. 24)

O papel de gestor de mudanças trabalha para que a organização esteja preparada para gerir e suportar transformações em seus processos e suas estruturas, atuando na identificação e condução das mudanças e buscando fomentar a flexibilidade e adaptabilidade da mesma e de seus colaboradores (Cançado et al., 2008). Esse papel adquire relevância nas organizações devido ao ritmo acelerado de mudanças nas últimas décadas (Barros et al., 2019).

O papel de especialista administrativo é o papel mais tradicional do RH/GP, responsável pela construção e execução dos processos do setor (como recrutamento, seleção, treinamentos e políticas de cargos e salários) e por auxiliar os gestores na condução desses processos em suas equipes (Cançado et al., 2008). A atuação bem-sucedida desse profissional se embasa na busca pela melhoria contínua de tais processos, a fim de aumentar a eficiência e diminuir os custos (Barros et al., 2019).

No papel de parceiro estratégico, a atuação profissional está alinhada com a alta gestão da organização, a fim de construir e/ou implementar estratégias sustentáveis para o crescimento organizacional (Cançado et al., 2008). Através de diagnósticos organizacionais, ele identifica

os problemas que a impedem de atingir seus objetivos, propõe, discute e fornece suporte para a execução das soluções acordadas (Barros et al., 2019).

O papel de parceiro estratégico se refere à essência das atividades desempenhadas pelo profissional HRBP. Todavia, em decorrência das peculiaridades das estruturas e funções do RH/GP nas organizações, a função de HRBP dificilmente segue um modelo padrão na prática (Giannakis et al., 2019). A não existência de um modelo padrão também se deve ao dinamismo dos relacionamentos nas organizações (McCracken et al., 2017). Assim, ao profissional HRBP pode ser demandado atuar nas atividades dos quatro quadrantes, em maior ou menor grau, tornando-se essencial que desenvolva as habilidades correspondentes a todos eles, podendo diagnosticar a organização, reestruturar processos, mediar os colaboradores e gerir a mudança (Ulrich, 1997).

Competências essenciais ao profissional de HRBP

Para uma atuação assertiva como HRBP, é essencial que o profissional apresente seis grupos de competências principais: visão de negócio; domínio de ferramentas, práticas e processos de RH; gestão de sistemas de informação de RH, análises e arquitetura; gestão das mudanças; indicadores de cultura e negócios; e domínio de aspectos pessoais. A primeira competência, denominada visão de negócio, envolve conhecer os elementos essenciais do negócio, ou seja, os setores internos (administrativos) e o ambiente externo (compreendendo como fatores mercadológicos afetam o negócio), considerando o trabalho da equipe/organização atendida pelo profissional de HRBP (D. Ulrich, Brockbank, M. Ulrich, & Kryscynski, 2015).

A segunda competência essencial ao HRBP, denominada domínio de ferramentas, práticas e processos de RH, diz respeito a conhecer e ser capaz de utilizar e/ou criar ferramentas básicas pertinentes aos processos de RH/GP. Assim, este profissional precisa de habilidades

para atuar em atividades de recrutamento e seleção, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento, recolocação profissional, dentre outras (Ulrich et al., 2015).

A terceira competência, denominada gestão de sistemas de informação de RH, análises e arquitetura, envolve a capacidade de gerenciar o fluxo de informações dos colaboradores, para que os diferentes níveis da organização possam acessar as informações que lhes são pertinentes. Além disso, é preciso entender de análise de dados, de modo a auxiliar para a tomada de decisão assertiva sobre pessoas e negócios (Ulrich et al., 2015).

A quarta competência, denominada gestão das mudanças, diz respeito a fomentar a inovação organizacional, acompanhada da adaptabilidade e flexibilidade, de modo a tornar a organização sustentável. Além do aspecto inovador, para tal sustentabilidade organizacional, é essencial que os esforços também sejam focados na estabilidade da organização, de forma a obter o equilíbrio (Ulrich et al., 2015).

A quinta competência, denominada indicadores de cultura e negócios, envolve assegurar o desenvolvimento dos profissionais excepcionais, além de atuar na estratégia para a formação e manutenção de uma organização de alto padrão no mercado. Assim, este profissional deve auxiliar na instituição de uma cultura organizacional coesa voltada para que a organização seja reconhecida por indicadores de cultura e negócios relevantes no mercado (Ulrich et al., 2015).

A sexta competência, denominada domínio de aspectos pessoais, trata da credibilidade que o profissional de HRBP precisa transmitir. Para tanto, é preciso ter bom relacionamento interpessoal, compromisso com as entregas acordadas, uma comunicação assertiva e integridade de valores, de modo a obter o respeito dos demais líderes e pares com sua índole profissional (Ulrich et al., 2015).

Associadas a tais competências, o profissional de HRBP precisa desenvolver um conjunto de habilidades complementares, como ter escuta ativa, resiliência e inteligência

emocional (Molina, 2018b). Além disso, é preciso representar os interesses dos colaboradores, assim como definir, implementar e mensurar ações para o desenvolvimento dos mesmos e do setor de RH/GP, a fim de se aproximar da estratégia da organização (Lima & Fischer, 2016).

O HRBP se tornou uma alternativa para as organizações que buscam mais agilidade nos processos de RH/GP. Seu diferencial envolve a constante busca por inovação, capacidade de fomentar o desenvolvimento das lideranças, equipes e estruturas organizacionais, de forma ágil e qualificada (Girardi et al., 2009).

A este profissional compete realizar a intermediação entre os anseios apresentados pelos clientes, de modo a possibilitar uma forte ligação entre os processos de RH/GP e os do negócio, utilizando rigorosamente dados oriundos da gestão de pessoas nas tomadas de decisões (Lima & Fischer, 2016). Ele deve se tornar uma fonte de aprendizado para organização, auxiliar na potencialização do alcance de metas, e se configurar como um ponto de apoio para gestores e colaboradores (Girardi et al., 2009).

Dificuldades de adoção do modelo HRBP no contexto brasileiro

No Brasil, diferentes ondas inovadoras influenciaram os processos de gestão de pessoas, frequentemente sendo implementadas com certo atraso em comparação às matrizes teóricas internacionais, especialmente as advindas dos Estados Unidos e do continente europeu (Amorim & Fischer, 2012). Isto não foi diferente com as proposições da atuação no modelo HRBP: as organizações brasileiras iniciaram seus esforços rumo ao alinhamento das estratégias de RH/GP com o negócio nos anos 2000, utilizando-se para isso do modelo de HRBP ou consultoria interna de RH. Este início buscou, especialmente, o estabelecimento de políticas e práticas organizacionais centradas na retenção de profissionais (Amorim & Fischer, 2013).

Para implementar um modelo baseado no HRBP, é necessário reformular os processos do RH/GP para que a maior parte do foco do setor seja destinado às pautas mais estratégicas,

e as atividades operacionais possam ser terceirizadas ou automatizadas (Botter, Rosa, & Lima, 2018). É importante também destinar atenção à definição das responsabilidades dos gerentes de linha neste novo modelo de gestão compartilhada (Lima & Fischer, 2016).

Apesar da evolução da atuação do RH/GP dentro das organizações, uma das dificuldades encontradas na implementação do modelo de HRBP no Brasil é que o setor de RH/GP ainda ocupa um papel prioritariamente consultivo e focado em aspectos operacionais (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017). Assim, o setor de RH/GP ainda é predominantemente visto como uma área de apoio, não estratégica (Molina, 2018b). Por isso, torna-se importante a inclusão dos gestores na construção, aplicação e mediação dos processos, e na coleta e análises de dados acerca da funcionalidade e assertividade prática dos processos implementados pelo HRBP (Bianchi et al., 2017), visando o fortalecimento dos processos e o crescimento dos colaboradores e da organização (Silva, 2017).

Somada à dificuldade supracitada, está a ambiguidade de interesses defendidos pelo HRBP. Isto porque, concomitante ao apoio que fornece ao corpo de gestão para o atingimento das metas de negócios, este profissional precisa intervir a favor dos interesses dos colaboradores e garantir o cumprimento da legislação (Lacombe, Kubo, & Oliva, 2017), o que, muitas vezes, pode gerar conflitos de papéis.

Destaca-se também o impasse em conciliar objetivos diferentes entre os gestores e a empresa; objetivos do HRBP desalinhados com as metas organizacionais; gerenciamento precário de tempo, não conseguindo eleger as prioridades e equilibrar os diversos assuntos que passam pelo HRBP; complexidade da atuação, exigindo um nível elevado de senioridade (Molina, 2018b). Ressalta-se que as organizações devem observar a forma como a cultura impacta na implementação do papel de HRBP (McCracken et al., 2017) para que ela não fomenta empecilhos nas medidas propostas pelo HRBP.

Mesmo apresentando tais dificuldades, a adoção do papel de HRBP deixa de ser uma tendência para se tornar uma estratégia de sobrevivência organizacional (Lima & Fischer, 2016). Com as diferentes possibilidades de atuação deste profissional, ele se torna um agente de ligação entre as áreas, trabalhando para impulsionar o alcance das metas e gerenciando as mudanças (Molina, 2018b).

Diante da relativa recenticidade da adoção do papel de HRBP no país, das complexas competências demandadas para este profissional, e das dificuldades de adoção deste modelo, novos estudos são necessários para entender o funcionamento do modelo e o desenvolvimento destes profissionais. Este trabalho visa analisar o início da trajetória profissional de uma HRBP em uma *startup* de tecnologia, elencando as competências desenvolvidas e as dificuldades enfrentadas.

Relato de experiência

Contextualização

A experiência aqui relatada se refere à trajetória profissional da discente autora deste trabalho. No decorrer do curso de graduação em Psicologia na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a discente optou pela ênfase em Psicologia e Processos de Gestão, a qual forneceu a base necessária para sua atuação em RH/GP. Sua prática profissional na área foi iniciada em estágios profissionalizantes obrigatórios.

A experiência relatada neste trabalho teve início em seu segundo de estágio profissionalizante, iniciado em fevereiro de 2018, atuando no Departamento Cultura & Pessoas (C&P) de uma empresa de tecnologia e serviços da cidade de Uberlândia/MG. Tal empresa foi fundada, em 2011, como uma *startup*. Conceitualmente, *startups* podem ser entendidas como empresas recém-construídas, em um contexto permeado de incertezas, que aceleram a criação de produtos a partir de ideias inovadoras e que buscam mercado consumidor para tais produtos

(Torres & Souza, 2016), necessitando de investimentos significativos para poder gerar um fluxo de vendas expressivo (Blank & Dorf, 2014).

Todavia, desde o período de ingresso da discente, esta empresa se intitula como uma companhia de porte indefinido, devido ao acelerado ritmo de crescimento em quantidade de pessoas e faturamento. A literatura aponta que, após o período de transição bem-sucedido, as empresas que antes eram *startups* passam a se caracterizar como companhias quando apresentam um fluxo de caixa estabilizado, um crescimento exponencial em seus números, lucratividade, camada de gestão consolidada e com maior experiência e mais de 150 colaboradores (Blank & Dorf, 2014).

A empresa atua com consultoria em diversos segmentos, e na criação de produtos de tecnologia. Possui mais de 2.500 colaboradores, distribuídos nas filiais de 6 cidades. A partir de março de 2020, em decorrência da pandemia COVID-19, esta empresa adotou uma política de trabalho integralmente remoto, possibilitando aos colaboradores trabalhar em todo território do Brasil e do exterior.

Início da trajetória profissional: estagiária de RH/GP

Para ingressar na organização, a discente autora deste relato passou por um processo seletivo para a vaga de estágio, que ocorreu no mês de fevereiro de 2018. O processo teve duração de dois dias, considerando duas etapas: entrevista de *fit* cultural e apresentação de um caso sobre condução de processos de recrutamento e seleção (R&S) de forma ágil e/ou simplificada.

A literatura aponta que o *fit* cultural do candidato diz respeito ao alinhamento entre os valores, as crenças, os objetivos e as competências do candidato e a cultura da organização. Existem diferentes estratégias para investigar este ajuste, como entrevistas, instrumentos de medida, dinâmicas de grupo e jogos (Banov, 2020).

Casos técnicos são usualmente utilizados para examinar as competências técnicas do candidato em estágios iniciais ou intermediários de carreira (Lacombe, 2021). Este tipo de avaliação tem como base as atividades rotineiras presentes na função da vaga a ser preenchida, apresentando baixo custo e alto grau de eficiência (Bohlander & Snell, 2016).

Após a aprovação da discente na seleção e assinatura do termo de estágio, ocorreu seu ingresso na organização, sendo sua atuação direcionada para o processo de recrutamento e seleção, juntamente com mais duas estagiárias. Suas atividades iniciais envolviam execução das etapas de triagem e agendamento de entrevistas com os candidatos.

A triagem corresponde a uma pré-seleção dos candidatos oriundos do processo de recrutamento, com vistas a eliminar os que não preenchem os requisitos elencados para a vaga e a organização (Coradini & Murini, 2009). Desta forma, aumenta-se a probabilidade de que candidatos potencialmente qualificados sejam encaminhados para o processo seletivo.

Na referida empresa, as redes sociais se constituíam como a principal estratégia de divulgação de vagas, captação e primeiro contato com os candidatos. Por sua vez, uma plataforma paga era utilizada para o gerenciamento das etapas do processo seletivo. A literatura aponta que o uso de plataformas digitais se tornou frequente nas organizações, principalmente para a realização de atividades como divulgação, captação e triagem de candidatos, somando-se ao gerenciamento do banco de currículos e etapas avaliativas (Silva & Albuquerque, 2019).

Para o entendimento da atuação técnica de cada papel, a discente acompanhou a realização de entrevistas com especialistas de TI, a fim de mapear as principais competências, terminologias, formação e redes sociais para busca de candidatos. Isto se justifica, pois o profissional de R&S precisa conhecer a fundo os perfis existentes dentro do nicho organizacional que atua, estando ciente das transformações no mundo do trabalho, o que tende a modificar seu perfil e sua própria atuação (Carvalho, Passos, & Saraiva, 2016).

Este mapeamento forneceu insumos para o projeto de automatização do processo de recrutamento e seleção. Nesta automatização, foi elaborado um roteiro-base para contato inicial com os candidatos em potencial, de acordo com o mecanismo de comunicação adotado (e-mail, Whatsapp, LinkedIn), e respostas para as principais perguntas dos candidatos.

O profissional de RH/GP precisa se manter constantemente atualizado e capaz de adaptar seus processos para continuar atraindo e mantendo seus talentos, podendo ganhar agilidade, qualidade e eficiência ao aderir a utilização de plataformas virtuais e redes sociais nos seus processos (Silva & Albuquerque, 2019). O roteiro pré-estabelecido gerou um aumento da conversão de currículos triados x candidatos contratados. A triagem se tornou mais eficiente e rápida, esclarecendo os principais questionamentos dos candidatos, que, por sua vez, aceitavam com mais frequência participar do processo. Obtendo essa base de conhecimento, as pessoas responsáveis pelo processo de R&S se tornaram capazes de identificar quais eram as qualificações técnicas básicas de cada especialidade, diminuindo a dependência do acompanhamento de um especialista técnico durante as etapas iniciais do processo.

Em abril de 2018, houve a mudança na gestão da área de C&P da empresa. A área que até então era liderada diretamente por um dos co-fundadores, passou a ter também uma liderança intermediária na figura de um diretor de C&P. O novo diretor foi escolhido para o cargo por possuir experiência com gestão de equipes de desenvolvimento em TI, e por ser um entusiasta no assunto de gestão de pessoas, somando-se à expectativa de crescimento do setor de C&P. Com a mudança de liderança, houve uma reestruturação do setor, que passou a ser dividido em 3 áreas: R&S, Business Partners e Marketing Institucional. As duas primeiras áreas acompanhavam a divisão de negócio da empresa, enquanto a última atuava em vários setores.

Uma nova coordenadora assumiu a liderança do time de R&S. Durante este período, as atividades realizadas pela estagiária foram ampliadas, englobando todo o processo de R&S. Ao receber a vaga encaminhada pela coordenadora de R&S, a discente passou a ser responsável

por alinhar junto à gestão de linha as informações sobre a descrição de cargo e quem seriam os responsáveis por cada etapa da seleção. Em seguida, realizava a divulgação da vaga, a captação dos currículos, a triagem, o contato com os candidatos, a entrevista de *fit* cultural, o agendamento e acompanhamento da entrevista técnica, a devolutiva (positiva ou negativa), a proposta e a admissão, quando houvesse.

A atuação nos processos de recrutamento e seleção enquanto estagiária favoreceu que a discente autora deste trabalho obtivesse maior conhecimento sobre o negócio da empresa e sua divisão departamental, a proximidade com os líderes de linha, o *networking*, o conhecimento sobre as tecnologias utilizadas pela empresa, as competências demandadas dos perfis de tecnologia, além de habilidades comportamentais, como escrita, comunicação, inteligência emocional, relacionamento interpessoal e escuta ativa.

A literatura indica que próximo ao início da atuação profissional, os estudantes de Psicologia tendem a identificar a necessidade de aprimorar suas competências por meio da prática, devido à graduação fornecer os conhecimentos básicos sobre diversos domínios da Psicologia, em decorrência da formação generalista (Martins-Silva, Silva Junior, & Libardi, 2015). Desta forma, salienta-se a importância do estágio profissionalizante, ao possibilitar a articulação da teoria com a prática, além de fomentar a abertura de novos campos de pesquisa, aquisição de conhecimentos, ética profissional e visão crítica sobre a dinâmica social em que está inserido (Campos & Romaro, 2017).

Mudança na trajetória profissional: de estagiária de RH/GP a HRBP

A divisão do setor de RH em 3 áreas vigorou até junho de 2018, quando foi implementado um novo modelo de estrutura do setor, dividindo-o em duas equipes: Business Partners (HRBP) e Employee Experience (EX). Tal mudança foi proposta de modo a melhor acompanhar a jornada do colaborador na empresa, em que o pessoal de EX fornecia subsídios

para a atuação dos HRBP. Isto se mostra em consonância com a literatura, haja vista que as constantes mudanças nos setores de negócios provocam as empresas a acompanharem as tendências exigidas pelo mercado em que estão inseridas, buscando serem mais produtivas, tecnológicas e evoluídas em suas estruturas e processos de trabalho (Molina, 2018a).

A equipe de EX era responsável pela experiência dos colaboradores, realizando atividades como pesquisas de satisfação, eventos internos e marketing institucional. O time de HRBP, passou a ser composto por três duplas, formadas por uma analista sênior e uma estagiária (sendo a discente uma dessas estagiárias), responsáveis pelo apoio e desenvolvimento das equipes.

A estagiária era incumbida a realização de processos operacionais, como recrutamento e seleção, pesquisas de satisfação internas das equipes e controle de dados dos colaboradores. Além disso, auxiliava a BP nos processos de desenvolvimento das equipes, participando de reuniões com as lideranças para maior entendimento sobre o negócio, apoio na formação de líderes e colaboradores de alta performance, treinamentos de maior complexidade, acompanhamento de indicadores de negócio e o fortalecimento de laços com os clientes externos dos times atendidos.

Esta realidade de atuação, inicialmente operacional, é relativamente comum na área organizacional. Tradicionalmente, os estágios na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) são direcionados a atividades clássicas de recrutamento, seleção e treinamento, o que, muitas vezes, faz com que a área fique carente de profissionais com capacidade de atuação estratégica (Campos, 2009).

A atuação junto à HRBP possibilitou à discente ter contato com os outros subsistemas de RH/GP, como treinamento, desenvolvimento de equipes e de lideranças, pesquisa de clima e de satisfação e avaliação de desempenho. Com a experiência obtida na atuação como estagiária de recrutamento e seleção, especialmente ligada à visão de negócio e identificação

do perfil profissional esperado pela organização, a discente pôde contribuir ativamente com os processos antes de responsabilidade apenas da HRBP, como o desenvolvimento da equipe.

Isto porque, em sua atuação, o recrutador deve considerar cada candidato como possível futuro líder, fortalecendo a contratação de profissionais que se encaixem na cultura organizacional e abarcando a visão de futuro do candidato naquela empresa. Assim, o R&S assertivo deve focar não apenas nas competências necessárias ao cargo, mas também considerar a adesão aos aspectos da cultura organizacional (Estevam & Molteni, 2018).

Em julho de 2018, após a efetivação de duas estagiárias do C&P na empresa, a discente autora deste trabalho permaneceu como a única estagiária do setor. Ela recebeu uma oferta de emprego da primeira empresa em que fez estágio, para o cargo de Analista Administrativo Júnior. Após declinar a oferta da concorrente, a discente solicitou uma avaliação de seu desempenho no estágio, a fim de mensurar sua evolução e quais pontos precisava desenvolver para ser efetivada.

A avaliação demonstrou que a discente atendia os requisitos básicos de uma Analista Júnior de nível 1, devido a capacidade de conduzir processos de baixa e média complexidade com autonomia. Analisando o resultado da avaliação, a gestão pleiteou a efetivação antecipada da discente para julho de 2018, acordando um horário alternativo de jornada, devido às disciplinas da graduação que ainda precisaria concluir.

Atividades desempenhadas como HRBP

Não houve formalização para assumir o papel de BP, sendo gradualmente transmitidas as responsabilidades individuais dos processos junto aos times, conciliadas com o suporte de carreira da HRBP com maior experiência, através de mentoria e *feedbacks*. Para o acompanhamento das atividades, eram realizadas reuniões semanais, nas quais a discente

apresentava as atividades realizadas na semana anterior, as que realizaria na semana seguinte e os pontos em que precisaria de suporte.

A discente atendia quatro times no início de seu trabalho como HRBP, tendo aproximadamente 130 colaboradores. O desafio enfrentado no início de sua atuação como HRBP envolvia estabelecer um vínculo com as equipes, entender sobre o negócio de cada uma delas, criar ações para a evolução do colaborador e da liderança e dar suporte operacional. De acordo com a literatura, a confiança entre o cliente interno e o HRBP se torna essencial para o sucesso do processo, podendo ser conquistada através de trabalho em equipe, ética e constância nos resultados (Molina, 2018b).

A confiança é o fator-chave para o sucesso da implementação de um processo de HRBP. Para isso, a literatura sugere que sejam consideradas quatro etapas: acordo, diagnóstico, projeto e execução e controle (Molina, 2018b). Tais etapas foram seguidas pela discente autora deste trabalho em suas estratégias para estabelecimento de vínculos.

A primeira etapa, denominada acordo, envolve alinhar as expectativas e esclarecer as responsabilidades de cada integrante do time, buscando diminuir as chances de duplicidade de entendimento sobre o mesmo fator (Molina, 2018b). A discente conduziu conversas com as lideranças de cada time, buscando levantar o entendimento dos líderes sobre o papel de HRBP, as expectativas sobre a atuação dela, as insatisfações do time, o conhecimento do negócio, entre outros assuntos pertinentes para o alinhamento inicial, além de definir os próximos passos.

A segunda etapa, denominada diagnóstico, envolve coletar e analisar dados para identificar o problema a ser resolvido (Molina, 2018b). Para tanto, a discente conduziu uma pesquisa de mapeamento da percepção do time e da liderança intermediária sobre a satisfação com o time, satisfação com a liderança e expectativas de carreira. A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas individuais, com duração de até uma hora. Com essa pesquisa, foi possível entender as relações entre as pessoas do time, entre o time e a liderança,

mapeamento do perfil da equipe, perspectivas de carreiras individuais, como a empresa poderia colaborar com esse desenvolvimento dos colaboradores e gerar vínculo inicial com cada colaborador, explicando as características do papel da HRBP no time.

A terceira etapa, denominada projeto, envolve a planejamento das ações para solucionar o problema identificado na etapa anterior, elegendo os responsáveis por cada etapa, além da determinação do prazo de conclusão de cada uma delas (Molina, 2018b). A discente apresentou os resultados da pesquisa para as lideranças, demonstrando o mapeamento da perspectiva dos times e quais ações poderiam ser realizadas diante dos pontos de insatisfação identificados. Este movimento colaborou para o fortalecimento da confiança dos líderes sobre o trabalho da discente, e para o fortalecimento de vínculos com a equipe, por ser capaz de propor ações de melhorias rápidas e assertivas, mesmo em um curto tempo de atuação.

A última etapa, denominada execução e controle, envolve colocar em prática as ações acordadas com as lideranças, e medir sua eficácia na resolução dos problemas levantados (Molina, 2018b). Das ações sucedidas do movimento anterior, destaca-se as três com maior impacto: (1) aproximação dos diretores com as equipes, com visitas quinzenais à matriz, para a apresentação dos avanços daquela estrutura na parte de negócios (novos clientes, novos projetos, clima no cliente, etc); (2) aplicação mensal de uma pesquisa de satisfação do time, intitulada *Felizômetro*, que investigava as dimensões time, liderança e projeto, para criação de soluções focadas nos pontos de queixa; (3) reuniões semanais com os líderes, intituladas *Weekly* com a HRBP, para coletar pontos de melhoria, informar *status* de indicadores (como pesquisas de satisfação, vagas, demandas da semana anterior) e estruturar a priorização de atividades da semana.

No início de sua atuação, a discente realizava atividades por demanda, até obter a confiança da liderança sobre suas entregas e adquirir mais abertura para influenciar os líderes. Esta atuação inicial se assemelha ao modelo de consultoria de compra de serviços. Nele, o

cliente interno faz o levantamento de quais pontos carecem de intervenção e o HRBP fica responsável pelo planejamento e execução de ações para sanar os problemas. Este modelo é estabelecido quando ainda não existe um elo de confiança entre o líder e o HRBP, o papel de HRBP não está consolidado na organização ou essa posição é ocupada por um profissional júnior (Molina, 2018b), como no caso da discente autora deste trabalho.

O entendimento do negócio é um ponto importante para a atuação em HRBP, configurando-se como uma de suas competências essenciais (Ulrich et al., 2015; Molina, 2018a). Diante disso, a discente passou a participar das reuniões técnicas e de definições de negócio como ouvinte, traçando um paralelo entre o que seria sucesso para o cliente e as ações estabelecidas para o desenvolvimento da equipe. Isto garantiu bastante sinergia nas ações de pessoas e negócio, tornando-as mais assertivas e estratégicas.

Devido a alta quantidade de colaboradores nas estruturas atendidas pela discente, não era possível dar o atendimento adequado para todos, o que ocasionou um sentimento de frustração na discente, por não atender por completo a demanda. Contudo, foi necessário adquirir a habilidade de identificar e priorizar o problema certo a ser resolvido, sendo aquele que geraria maior valor com a entrega final. Houve também a percepção positiva da discente ser cada vez mais acionada para assuntos diversos sobre negócios e time, demonstrando que seu posicionamento se apresentava mais assertivo ao decorrer do tempo.

Em uma nova reestruturação do C&P, no último trimestre de 2018, a área passou a atender de forma descentralizada, tendo as HRBPs incluídas no desenho de estrutura dos times de TI. Neste movimento de descentralização das responsabilidades sobre os processos de C&P, os gestores de linha passaram a compartilhar com a HRBP as responsabilidades pelos processos de R&S.

Além de realizarem o levantamento de necessidade de pessoal, os gestores de linha também passaram a realizar as etapas de triagem, contato, entrevista e seleção de pessoal. Tal

decisão foi embasada nas premissas de que o líder teria mais clareza do perfil necessário ao time; suas redes sociais particulares apresentariam maior retorno positivo nas etapas de triagem e contato inicial; a entrevista seria mais específica e com profundidade; e, como guardião da cultura organizacional, ele saberia medir o *fit* cultural dos candidatos. O apoio da HRBP seria mantido apenas em casos de exceção, dúvida na avaliação, contratação de cargos estratégicos ou grande volume de vagas abertas. A literatura indica que, para o sucesso da parceria entre HRBP e gestores, é imprescindível que o primeiro compartilhe os conhecimentos que tem sobre os processos de RH/GP, e que o gestor assuma a responsabilidade pela gestão dos colaboradores de sua estrutura (Lima & Zuppani, 2016).

A mudança gerou ganhos pela aproximação da HRBP com as rotinas dos times que ela atendia, com destaque para: uma maior autonomia e entendimento do negócio, a HRBP passou a ser vista como estratégica, o fortalecimento do vínculo com o time e a liderança, a adaptação dos processos para a realidade do time e mais agilidade na criação de novos fluxos e processos. Entretanto, também foram constatados pontos prejudiciais como a descentralização da informação que prejudicou a troca de aprendizados entre as HRBPs, afetando especialmente a base de formação das HRBPs iniciantes, ambiente competitivo entre elas, a priorização de fluxos de pessoas sendo definida exclusivamente pela liderança técnica e falhas na avaliação de *fit* cultural.

Diante das constantes reestruturações ocorridas no setor de RH/GP da empresa, destaca-se a necessidade de adotar ações de gestão de mudanças, visando reduzir o impacto que elas podem gerar nos colaboradores. Tais ações tendem a diminuir a resistência, queda de performance e outras reações negativas que podem surgir dos profissionais envolvidos (Perides, Vasconcellos, & Vasconcellos, 2020).

Mudança da HRBP para uma filial

Após uma análise de competência e disponibilidade por parte da empresa, em janeiro de 2019, foi oferecido à discente a oportunidade de ser a HRBP responsável pela filial do interior de São Paulo, a qual havia passado por uma significativa expansão em poucos meses. Segundo a HRBP líder da discente, os pontos de destaque que embasaram essa oferta foram o domínio dos processos de R&S, os conhecimentos sobre a cultura da empresa, os *feedbacks* positivos coletados com as lideranças atendidas pela discente, a capacidade de associar o crescimento do negócio com o crescimento do time e a disponibilidade previamente averiguada para mudanças de cidade.

Nessa filial, o desafio da HRBP era apoiar na expansão do time, atuando na contratação de novas pessoas para as equipes de desenvolvimento e para o *staff*, e atuar na disseminação de cultura, criação e implementação de fluxos para o desenvolvimento da equipe e *coaching* para o desenvolvimento das lideranças. Em um primeiro momento, havia a necessidade de atuação como HRBP, mas também como generalista de GP/RH, em decorrência do caráter recente da filial. Desta forma, a discente foi responsável pelos processos do departamento pessoal, controle financeiro, *facilities* (manutenção física do ambiente de trabalho), compras, R&S, infraestrutura interna, entre outros. Tal atuação está de acordo com a literatura, ao passo que o HRBP deve considerar as necessidades do ambiente ao propor e executar ações nos processos de GP/RH, para que esses se adequem e deem suporte às demandas do negócio (Molina, 2018a).

Com as demandas iniciais supridas, ocorreu o processo de levantamento de indicadores para a criação de ações, de modo a atuar preventivamente na retenção dos colaboradores. Os indicadores foram empregados para embasar mudanças assertivas. Por exemplo, a partir do levantamento feito pela discente sobre a quantidade de vagas x tempo necessário de dedicação para o fechamento delas, bem como o cruzamento deste dado com todos os processos que a

HRBP era responsável por conduzir, foi obtida a autorização para a contratação de uma profissional focada em R&S. Isto permitiu à HRBP focar seus esforços em outros processos.

Outro exemplo de mudança gerada a partir de indicadores foi a mudança do espaço físico da filial. Durante três meses, a discente realizou a coleta de indicadores, como: (1) resultados da pesquisa de satisfação que indicaram baixa avaliação da estrutura de trabalho; (2) dados do Net Promoter Score (NPS) da sede e das filiais que indicavam o quanto uma boa estrutura física pode ser uma vantagem durante o R&S de pessoas (visto que um dos marcos de sucesso era o fortalecimento da marca empregadora na cidade da filial); e (3) a projeção de expansão do quadro de colaboradores, que se mostrava incompatível com a estrutura vigente. Com base nestas informações, a discente conseguiu antecipar, em seis meses, a mudança de espaço físico da filial. Tal alteração melhorou consideravelmente os indicadores supracitados, indicando a assertividade da ação proposta.

Atuando em todos esses processos e setores, a discente desenvolveu o conhecimento sobre novas funções e setores, fortalecendo a visão generalista requerida de uma HRBP. Mais uma vez, o apoio no processo de R&S do time forneceu conhecimento amplo sobre o negócio atendido e maior abertura com a equipe e com a liderança, podendo se aprofundar nas necessidades do time e do negócio.

Na atuação como HRBP, a discente também desenvolveu o aprendizado sobre entrega de valor para o cliente. Ao conseguir atuar em outros departamentos, suprimindo necessidades imediatas dos colaboradores e atuando para que elas não voltassem a acontecer, conseguiu gerar mais valor em seu trabalho do que se estivesse se limitado ao escopo de RH/GP.

Saber se adaptar ao cenário e entender as reais necessidades do negócio é um ponto crucial na atuação deste profissional. Por ter uma posição de agente de transformação, de forma abrangente ou mínima, o HRBP precisa estar pronto para fornecer suporte para o momento da organização (Molina, 2018b).

Todavia, por ser a única HRBP nessa filial, a discente obteve pouco suporte para evolução neste papel, sendo necessários meses para o estabelecimento dos processos básicos que poderiam ter sido implementados com maior agilidade com as orientações necessárias. Desta forma, não foi possível acompanhar totalmente o ritmo dos processos organizacionais, deixando de implementar algumas pesquisas corporativas no time. Pela distância regional imposta, também se tornou escassa a troca de informações com as outras HRBPs sobre os processos de melhoria que foram implementados em outras equipes.

O tempo despendido para a realização de tais atividades foi aumentado devido à pouca experiência profissional da discente. Ocorre que, devido a necessidade de que o HRBP tenha conhecimento para transitar e influenciar os diversos subsistemas da organização, é requerido senioridade deste profissional (Molina, 2018a), o que não ocorreu neste caso.

Devido a dificuldades pessoais e profissionais enfrentadas durante a estadia na filial de do interior de São Paulo, a discente, em comum acordo com a liderança, optou por retornar para a cidade de Uberlândia/MG, em outubro de 2019. Com sua volta à matriz, ela assumiu a posição de HRBP de três times: Produtos, Infraestrutura e Segurança, e *Staff*.

Novamente, alguns desses times ainda não possuíam uma estrutura definida, nem realizavam os processos básicos de gestão. Então, num primeiro momento, a discente atuou novamente nos processos de R&S, até gerar indicadores que justificassem a alocação de uma recrutadora nesses times, conforme a experiência anterior. Do mesmo modo, trabalhou na estruturação dos times, estabelecendo camadas de liderança e separação dos projetos, atuou fortemente no processo de aculturação de novas lideranças e auxiliou as lideranças no estabelecimento de novas áreas dentro da empresa (como o time de Segurança). Desta vez, vale destacar que com uma experiência um pouco maior, a discente conseguiu pleitear que as mudanças ocorressem com maior rapidez.

Consolidação como HRBP

Atualmente, a discente está há três anos no papel de HRBP, ocupando o nível pleno (segundo nível) e sendo responsável pelo atendimento de duas estruturas dentro do centro de negócios de produtos da empresa. Na organização em que a discente atua, ocupar o nível pleno de HRBP implica ter capacidade de atuar em novos nichos, como a formação e o planejamento de sucessão de liderança, bem como a construção de processos e/ou ferramentas que possam ser utilizados(a) por HRBPs de outros centros de negócios.

Em sua atuação, a discente utiliza com frequência plataformas para análises de dados em massa, sendo requisitada profundidade na explicação dos resultados das análises, clareza na elaboração dos prognósticos e acompanhamento na tratativa das ações estabelecidas através deles, atuando também de forma preventiva sobre os indicadores. Ciente de que indicadores são essenciais para respaldar tomadas de decisões nas organizações, é importante estabelecer parâmetros para a produção desses indicadores, bem como facilitar o acesso a eles por todos os setores que possam se beneficiar de tais informações (Fernandes, 2004). Tal facilidade de acesso aos indicadores também auxilia na visibilidade do setor de RH/GP ao constituir um dispositivo para informar aos clientes internos e externos sobre os impactos das ações e processos do setor no desempenho do negócio (Cesar, 2015).

Em sua atuação, é esperado da discente autonomia na definição e priorização das entregas, solicitando o acompanhamento da liderança apenas em casos de exceção, sendo capaz de liderar múltiplos projetos sem deixar de entregar as demandas principais. Assim, o nível de influência e capacidade de escalonamento é desejado cada vez mais dessa profissional, além do acompanhamento do mercado sobre tendências do papel de HRBP e sobre o nicho de negócio do time que atende.

Conforme a literatura aponta, o HRBP pode ter seu escopo de atuação variado dependendo da maturidade da organização, a forma como ela entende o trabalho da área de

RH/GP e a respectiva senioridade do HRBP (Molina, 2018b). Com a experiência obtida ao decorrer dos anos, a discente obteve maior conhecimento para conduzir os processos esperados do HRBP, conseguindo assim, orientar outros profissionais na atuação como HRBP. Hoje, a discente é a segunda HRBP com mais tempo de empresa, sendo frequentemente requisitada para propagar sua experiência e a cultura organizacional para as novas gerações de HRBPs da empresa.

Dificuldades encontradas X competências desenvolvidas como HRBP

Dentre as dificuldades do processo de se tornar HRBP, a falta de experiência fez com que a discente cometesse erros que poderiam ser evitados com mais conhecimento sobre as teorias e práticas que envolvem gestão de pessoas, ou um treinamento e acompanhamento adequado para uma HRBP em formação. Os conhecimentos obtidos na graduação serviram de grande apoio nesse início. Contudo, o apoio de uma HRBP mais experiente fornecia o direcionamento mais personalizado acerca de qual conhecimento deveria ser aplicado em determinado contexto.

A falta de um treinamento avançado para assumir esta função, e os momentos em que houve a falta de um acompanhamento implicaram na ocorrência de alguns equívocos em sua atuação (especialmente de tempo de realização das atividades) ou na falta de uma postura mais assertiva por parte da discente em certos momentos. Tais situações provocaram na discente alguns momentos de angústia profissional, em que ela se questionava sobre as decisões que havia tomado.

Outra dificuldade identificada em sua trajetória foi a atuação baseada em indicadores e a profundidade do negócio. Em decorrência da formação generalista comum aos cursos de graduação (Martins-Silva et al., 2015), esses aspectos não haviam sido explorados com tanta eloquência na graduação. Assim, a discente não sentia ter uma base prática consolidada para

atuar com um olhar apurado para essas vertentes. Com o tempo, a discente constatou a importância de aprofundar seus conhecimentos sobre o uso de indicadores para embasar análises e propostas de ações. Para ampliar a contribuição de suas ações para o atingimento dos objetivos de negócios, a discente necessitou adentrar mais na rotina dos times que atendia, saindo de uma postura passiva como consultora interna.

Por outro lado, iniciar a atuação profissional realizando processos de R&S possibilitou a discente entender com mais profundidade os requisitos técnicos, tanto dos perfis da equipe, quanto de negócios. Este se mostrou um caminho assertivo para que a discente estabelecesse uma relação de confiança com a equipe e com a liderança, através de entregas rápidas, de baixa complexidade e alto valor agregado. Isto porque R&S são uns dos primeiros e mais importantes segmentos da área de RH/GP, tornando-se uma ferramenta crucial para o alcance das estratégias nos segmentos de inovação, competitividade, crescimento no mercado e em negócio (Cassiano, Lima, & Zuppani, 2016).

A discente compreendeu que o papel de HRBP não precisa ou deve ser estático/especializado. Como apontado na literatura, o HRBP deve considerar as características e necessidades do ambiente, para propor soluções que impactem o negócio (Molina, 2018a). Ou seja, o maior objetivo é conseguir planejar e executar ações assertivas dentro dos times, de modo a auxiliar no alcance das metas organizacionais. Por exemplo, se o maior problema constatado estiver nos processos de departamento pessoal, é neste setor que o HRBP deve atuar para gerar valor ao seu cliente. Para isso, o HRBP precisa estar atento aos indicadores coletados no time, e atuar preventivamente em ações diversas.

Normalmente, o papel de HRBP no mercado demanda profissionais com níveis de senioridade elevados (Molina, 2018a). Ter a oportunidade de atuar neste papel, mesmo que ainda com pouca experiência, trouxe desde o começo da trajetória profissional da discente a importância da visão do todo, alinhando gestão de pessoas com negócios. Essa visão sistêmica

ofereceu maior espaço de debate para a discente no alinhamento estratégico da organização, permitindo um campo abrangente de atuação, para além dos papéis tradicionais de RH/GP.

Por fim, reforça-se que a atuação como parceiro estratégico toma como base a prática de novas atividades no escopo do profissional de RH/GP, buscando o foco em atividades com maior impacto na estratégia organizacional (Botter, Rosa, & Lima, 2018). Diante disso, a trajetória da discente relatada neste trabalho possibilitou uma pluralidade em sua atuação, visando um maior espaço de fala nas decisões de negócio, domínio sobre práticas generalistas de RH/GP e conhecimento do mercado em que atuava.

Considerações finais

Este trabalho buscou analisar o início da trajetória profissional de uma HRBP em uma *startup* de tecnologia, elencando as competências desenvolvidas e as dificuldades enfrentadas. Nele, foram apresentados desde os processos realizados em sua atuação inicial como estagiária de RH/GP até sua consolidação enquanto profissional de HRBP, destacando as oportunidades e dificuldades encontradas.

Observa-se que a pouca experiência e conhecimento teórico inicial acerca da atuação de HRBP influenciaram sua interpretação dos cenários e dos indicadores, sendo algumas vezes tratados de maneira superficial. Além disso, durante a transição de uma atuação tradicional de RH/GP para o papel de HRBP, foi necessária uma quebra de paradigmas vinculados ao olhar limitante/especializado de RH/GP (restrito aos processos desenvolvidos por esse setor), de modo a ampliar o olhar para o negócio e outras áreas que cruzavam com a experiência do colaborador. Deste modo, foi possível adotar um olhar flexível e estratégico, essencial para atuar como HRBP.

O papel de HRBP se tornou de suma importância na empresa relatada neste trabalho. Atuando desde o início da implementação desse papel, a discente teve a oportunidade de atuar

e desenvolver precocemente competências muito demandadas mais ainda relativamente pouco disponíveis no mercado. Dentre elas, comunicação, visão estratégica e sistêmica, conhecimento analítico e de negócios, e desenvolvimento de lideranças.

Através da experiência relatada neste trabalho, pode-se compreender quais são as etapas que mais contribuíram ou dificultaram a atuação como uma analista júnior no papel de HRBP. Conforme apontado na literatura, é desejável que o profissional possua senioridade para atuar neste papel (Molina, 2018b), mas, em casos de migração de carreira, ou início de trajetória, este trabalho deixa explícita a importância de buscar mentoria de HRBPs mais experientes, buscar treinamento e desenvolver conhecimentos e habilidades para atuação assertiva.

Nota-se a escassez de produções acadêmicas nacionais referentes ao papel do HRBP dentro das organizações. O aumento da publicação de artigos sobre tal tema agregaria as organizações devido às mudanças enfrentadas por elas na contemporaneidade, e sobre quais papéis são necessários para fornecer suporte adequada a tais mudanças. Assim, sugere-se a realização de pesquisas que tracem o perfil dos profissionais de HRBP brasileiros, bem como mapeiem suas estratégias de atuação, de modo a auxiliar na formação de novos profissionais. Também é importante que tais pesquisas analisem como este papel se adapta a cada tipo de cultura organizacional.

Referências

- Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2012). Relações de trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: Uma visão geral sobre o período 1990-2012 (1ª Parte). *Boletim Informações Fipe*, 387, 10-18. Recuperado de https://downloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/2012/12_bif387.pdf#page=10
- Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2013). Relações de trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: Uma visão geral sobre o período 1990-2012 (2ª Parte). *Boletim Informações Fipe*, 388, 6-13. Recuperado de https://downloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/2013/1_bif388.pdf
- Banov, M. R. (2020). *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital* (5a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Barros, F. M. R., Penha, P. X., Silva, C. M. D., Silva, A. K., & Gomes, A. F. L. de P. (2019). Os múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba/MG. *Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)*, 9(2), 250-265. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i2.38894>
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do empreendedor*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.
- Bohlander, G. W., & Snell, A. S. (2016). *Administração de recursos humanos* (3a ed.). São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Borges, L. O. & Yamamoto, O. H., (2014). Mundo do trabalho: História e desafios contemporâneos. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.),

Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (2a ed., pp. 25-72). Porto Alegre, RS: Artmed.

Botter, J., Rosa, D. G., & Lima, L. C. (2018). As diferenças entre o modelo e as competências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais. *Internext*, 13(3), 28-41. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13328-41>

Campos, D. C. (2009). Atuação de estagiários em psicologia do trabalho com grupos. *Revista da SPAGESP*, 10(1), 53-59. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rspagesp/v10n1/v10n1a09.pdf>

Campos, D. C., & Romaro, R. A. (2017). Os estágios em psicologia organizacional e psicologia do trabalho tal como acontecem: Com a palavra a coordenação de estágio. In D. C. Campos (Org.), *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos* (2a ed., pp. 10-14). Rio de Janeiro, RJ: LTC.

Cançado, V. L., Medeiros, N. L. D., & Jeunon, E. E. (2008). O profissional da informação: Uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(2), 196-218. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362008000200013>

Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2016). *Recrutamento e seleção por competência* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. dos S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 52-67. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362>

Cesar, A. M. R. V. (2015). Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. *REGE-Revista de Gestão*, 22(1), 97-114. <https://doi.org/10.5700/rege553>

- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia. Série Ciências Sociais Aplicadas*, 5(1), 55-78. Recuperado de <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>
- Estevam, C. O., & Molteni, A. (2018). Recrutamento e seleção: Visão estratégica para o sucesso organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão*, 12(1), 34-48. <http://dx.doi.org/10.33947/1982-3290-v12n1-3649>
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*, 7(1), 1-18. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430>
- Freire, P. D. S., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Trierweiler, A. C., Silva, S. D., Sell, D., ... & Steil, A. V. (2016). Universidade corporativa em rede: Considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. *Revista Espacios*, 37(5), 1-20. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>
- Gemar, G., Negrón-González, A. M., Lozano-Piedrahita, C. J., Guzmán-Parra, V. F., & Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1), 53-62. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v39n1.72402>
- Giannakis, D., Chalikias, I., & Tsirigoti, E. (2019). The effect of sales and HRM strategic alignment on a corporate sustainable competitive advantage: The significant role of the HR business partner. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10(6), 207-218. <https://doi.org/10.18178/ijimt.2019.10.6.863>
- Girardi, D. M., Lapolli, E. M., & Tosta, K. C. B. T. (2009). A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. *Ciências*

- da *Administração*, 11(25), 151-176. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3710793>
- Gil, A. C. (2019). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos* (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Lacombe, F. J. M. (2021). *Recursos humanos: Princípios e tendências* (3a ed.). São Paulo, SP: Saraiva Educação.
- Lacombe, B. M. B., Kubo, E. K. D. M., & Oliva, E. (2017). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: Explorando cursos de ação. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 832-850. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160368>
- Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. *REA. Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 391-407. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273447625004>
- Lima, L. C. & Zuppani, T. (2016). Evidências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de Linha. In *Anais XIX SemeAd. Seminários de Administração* (pp. 1-17). São Paulo, Brasil. Recuperado de https://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=145
- Maximiano, A. C. A. (2015). *Fundamentos da Administração: Introdução à teoria geral e aos processos da administração* (3a ed.). Rio de Janeiro, RJ: LTC.
- Martins-Silva, P. O., Silva Junior, A., Libardi, M. B. A. O. (2015). Psicologia organizacional e do trabalho: Relato de experiência em estágio supervisionado. *Psicologia Ciência e Profissão*, 35(4), 1327-1339. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000722014>
- McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T. C., & McCrory, M. (2017). Human resource business partner lifecycle model: Exploring how the relationship between HRBPs and their line

- manager partners evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 58-74.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12125>
- Molina, F. M. C. (2018a). Entendendo o negócio: O consultor interno de recursos humanos (CIRH) e contexto atual. In J. Camilo, J. L. S. Penhalbel, & L. M. Castelhana (Orgs.), *Gestão de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos* (pp. 11-28). São Paulo, SP: Editora Senac São Paulo.
- Molina, F. M. C. (2018b). O papel do consultor interno. In J. Camilo, J. L. S. Penhalbel, & L. M. Castelhana (Orgs.), *Gestão de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos* (pp. 29-42). São Paulo, SP: Editora Senac São Paulo.
- Monaco, F. de F., & Mello, A. F. M. de (2015). A administração de recursos humanos e a implantação da gestão da qualidade: Um enfoque na resistência à mudança. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 5(1), 35-48. Recuperado de <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/8736>
- Perides, M., Vasconcellos, E., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: Estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Ribeiro, A. R. S., Martins, P. L., & Santos, M. C., Neta (2017). Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: Estudo de caso em uma instituição financeira. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v7i2.32751>
- Silva, J. F. da (2017). Consultoria interna em gestão de pessoas: A chave para a atuação estratégica da área. *Estudos do CEPE*, 46, 131-148.
<https://doi.org/10.17058/cepe.v0i46.8778>
- Silva, A. C. P., & Albuquerque, J. S. (2019). As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. *Business Journal*, 1(1), 18-35. <https://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0002>

- Silva, F. S. da, & Carvalho, E. A. de (2015). Recursos humanos: Do operacional ao estratégico. *Revista Uningá Review*, 24(1), 124-131. Recuperado de <http://revista.uninga.br/index.php/uningareviews/article/view/1663>
- Torres, N. N. de J., & Souza, C. R. de (2016). Uma revisão da literatura sobre ecossistemas de startups de tecnologia. In *Anais XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação* (pp. 385-392). Porto Alegre, Brasil: SBC. <https://doi.org/10.5753/sbsi.2016.5986>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynski, D. (2015). Toward a synthesis of HR competency models: The common HR “food groups”. *People and Strategy*, 38(4), 56-65. Recuperado de <http://hdl.lib.byu.edu/1877/3938>