INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

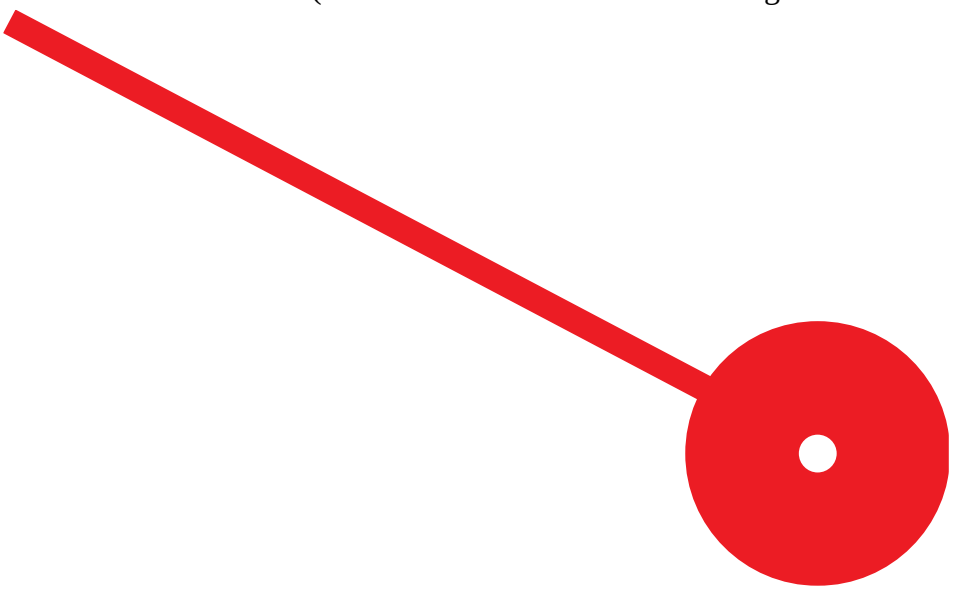
M MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners

Raquel Faria

07/2024

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)



Raquel Faria. Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners
07/2024

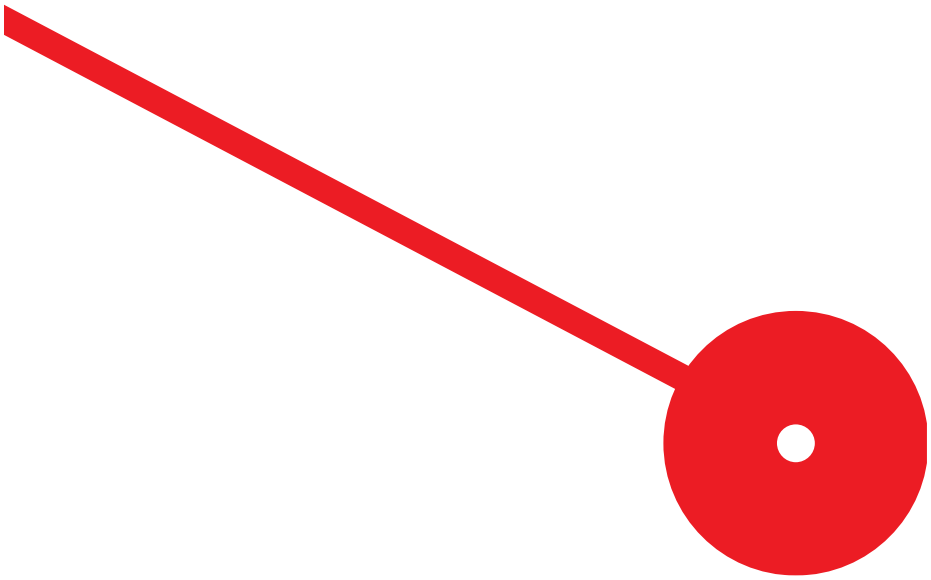
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners

Raquel Faria

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos.



Raquel Faria. Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners
07/2024

“HR is about business,

so make sure you know your business well.”

Tom Haak

Dedicatória

Dedico esta dissertação,

Aos meus pais, que fizeram de tudo para que eu alcança-se os meus objetivos.

Aos meus avós que estão presentes diariamente na minha vida e me apoiam.

Ao meu namorado, pela paciência e amor incondicional.

Em especial à minha irmã, Tânia que é uma das pessoas mais importantes da minha vida e ao meu cunhado, pele apoio.

Este trabalho nunca se teria concretizado sem o apoio das pessoas excecionais que me acompanharam ao longo deste percurso.

Agradecimentos

A realização da presente dissertação marca o fim de uma das melhores fases da minha vida e é uma das conquistas mais importantes, por isso não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que contribuíram ao longo deste meu percurso.

Em primeiro lugar quero agradecer ao ISCAP e a todos os docentes que me acompanharam ao longo de todo o meu trajeto académico.

Agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Viviana Meirinhos, por ser um exemplo de profissionalismo, pela excelente orientação, dedicação, rigor, disponibilidade e motivação.

A todos os colegas de mestrado pelo companheirismo e pela partilha.

Finalmente, estou grata a todos/as os/as colegas e profissionais que participaram no estudo realizado no âmbito desta investigação, pela disponibilidade e pelo testemunho partilhado que foram sem dúvida enriquecedores para os resultados finais deste trabalho.

Agora que terminei, devo reconhecer todo o meu empenho e sinto orgulho e motivação para continuar a trabalhar na área dos Recursos Humanos.

Está concluído, consegui!

A todos/as, muito obrigada!

Resumo:

O Employee Experience é uma abordagem central no paradigma contemporâneo da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Esta dissertação perspetiva a própria profissão de Recursos Humanos a partir da abordagem do Employee Experience e da caracterização da experiência dos Human Resources Business Partners (HRBP). Os profissionais que desempenham funções de HRBP são vistos como um parceiro estratégico de negócios e, como tal, assumem um papel fundamental e uma prevalência muito significativa nas organizações atualmente.

Através do discurso direto dos entrevistados e em linha com os objetivos em estudo elencam-se quais os principais fatores que estes consideram ter influência na sua experiência dentro das organizações.

O estudo empírico privilegiou a metodologia qualitativa, recorrendo-se à análise de conteúdo de entrevistas realizadas a quinze Human Resources Business Partners. Procurou-se, deste modo, caracterizar a função de HRBP a partir da narrativa dos próprios profissionais, identificar os fatores que impactam positivamente e negativamente no Employee Experience dos HRBP e identificar as práticas de gestão do Employee Experience que impactam nos HRBP.

A partir da pesquisa realizada concluiu-se que os profissionais de HRBP descrevem as suas experiências nas organizações como positivas. Assumem que há um longo percurso a percorrer para uma compreensão generalizada do papel do HRBP e consequentemente de como gerir a experiência deste grupo profissional.

O estudo possibilitou, desta forma, conhecer e compreender algumas das perceções dos HRBP acerca do seu Employee Experience e caracterizar as dinâmicas e práticas que contribuem para uma experiência mais adequada à realidade e ao perfil destes profissionais.

Palavras chave: Employee Experience; Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos; Human Resources Business Partners; Recursos Humanos.

Abstract:

The Employee Experience is a central approach in the contemporary paradigm of Human Resources Management and Development.

In this study, we intend to delve into the Human Resources HR profession from the Employee Experience approach and characterize the experience of Human Resources Business Partners (HRBP). Professionals who perform HRBP functions, seen as a strategic business partner and, as such, play a fundamental role and have a very significant prevalence in organizations today.

Through the direct speech of the interviewees and in line with the objectives under study, the main factors they consider as having an influence on their experience within organizations are listed.

The empirical study favoured qualitative methodology, using content analysis of interviews carried out with fifteen Human Resources Business Partners. In this way, we sought to characterize the role of HRBP based on the narrative of the professionals themselves, identify the factors that impact positively and negatively on the Employee Experience of HRBP's and identify Employee Experience management practices that impact HRBP.

The survey concluded that HRBP professionals describe their experiences in organisations as positive. They assume that there is a long way to go towards a generalised understanding of the role of the HRBP, and consequently of how to manage the experience of this professional group.

Hence, the study made it possible to grasp and understand some of the HRBP's perceptions regarding their Employee Experience and to characterize the dynamics and practices that contribute to an experience more suited to the reality and profile of these professionals.

Key words: Employee Experience; Human Resources Management and Development; Human Resources Business Partner; Human Resources.

Índice Geral

Introdução **1**

Capítulo I – Revisão da Literatura **4**

1.1 Employee Experience 5

1.2 Human Resources Business Partners 15

Capítulo II – Desenho Metodológico **21**

2.1 Questão de Investigação e Objetivos de Estudo 22

2.2 Método Qualitativo 22

2.3 Recolha de Dados 23

2.4 Tratamento e Análise de Informação 27

2.5 Caracterização dos Participantes 28

Capítulo III – Apresentação dos Resultados **33**

3.1 Conceptualização da Função HRBP 34

3.2 Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP 40

3.3 Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP 42

3.4 Processos de Gestão do EX 44

Capítulo IV – Discussão dos Resultados **51**

Capítulo V – Conclusão **56**

5.1 Principais Conclusões do Estudo 57

5.2 Contributos da Investigação 58

5.3 Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futuras 58

Referências Bibliográficas **60**

Apêndices **64**

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado 65

Apêndice II – Autorização e Consentimento Informado 66

Apêndice III – Guião de Entrevista 67

Apêndice IV – Cronograma das Entrevistas 69

Apêndice V – Tabela Questão/Objetivos 70
Apêndice VI – Tabela Dimensão/Objetivos 72
Apêndice VII – Tabela Dimensão/Subdimensão 73
Apêndice VIII – Tabela Dimensão/Categorias 74
Apêndice IX – Transcrição das Entrevistas 76

Índice de Figuras

Figura 1 - Jornada do Colaborador 10
Figura 2 - Modelo EX 11
Figura 3 - Hierarquia do Modelo Positivo de Experiência do Colaborador..... 13
Figura 4 - Modelo Tradicional VS Modelo Atual 16
Figura 5 - Modelo HRBP 19
Figura 6 – Modelo EX do HRBP..... 55

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género 28
Gráfico 2 – Habilitações Académicas VS Área de Formação 29
Gráfico 3 – Setor de Atividade 30
Gráfico 4 – Antiguidade na Organização 30
Gráfico 5 – Antiguidade na Função de HRBP 31

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Identificação e Caracterização dos Entrevistados 31
Tabela 2 – O Papel do HRBP 34
Tabela 3 – Atividades do HRBP 36
Tabela 4 – Competências do HRBP 37
Tabela 5 – Desafios do HRBP 38
Tabela 6 – Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP 40
Tabela 7 –Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP 42
Tabela 8 – Fatores Organizacionais 44
Tabela 9 – Fatores Individuais 47

Lista de abreviaturas

BP – Business Partner

E – Entrevistado

EVP – Employee Value Proposition

EX – Employee Experience

GDRH – Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

GEX – Gestão de Employee Experience

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR – Human Resources

HRBP – Human Resources Business Partners

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

N – Número

RH – Recursos Humanos

WLB – Equilíbrio Profissional e Pessoal

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações enfrentam vários desafios direcionados para a área de Recursos Humanos, que trazem novas exigências face ao mercado de trabalho atual. As mudanças são constantes o que obriga as organizações a procurarem diferenciação e sobretudo vantagem competitiva.

No decorrer dos últimos anos o setor de Recursos Humanos tem passado por vários cenários, partindo de um caráter mais processual até alcançar uma relevância estratégica. A temática do Employee Experience bem como dos Human Resources Business Partners (HRBP) tem ganho na última década uma grande importância. A década de 1990 é considerada como o marco do debate acerca da função de HRBP, sendo que o conceito surge pela primeira vez com Ulrich, autor que propôs o conceito de RH como parceiro de negócios por forma a ganhar um papel fundamental nas organizações.

A relevância deste estudo é significativa atendendo à escassez de estudos com enfoque nestes domínios, nomeadamente que se proponham a fazer um levantamento das experiências dos HRBP aplicadas nas organizações a atuar em Portugal, pelo que se pretende explorar a perspetiva dos especialistas quanto ao seu Employee Experience bem como as condicionantes e desafios associados à função de HRBP. Assim, esta investigação, através da experiência e perspetiva dos profissionais de HRBP relativamente ao seu Employee Experience, contribui para a literatura com o estudo de uma temática atual e ainda pouco explorada.

Apesar do aumento de estudos consideráveis, o conceito de HRBP é relativamente recente na área de investigação o que significa que o impacto desta função em contexto laboral necessita por um lado, de um maior trabalho empírico e, por outro, de estudos que permitam o seu aprofundamento. Visto que o tema Employee Experience traz vantagens comprovadas a níveis no contexto organizacional, bem como a níveis pessoais dos profissionais, o estudo Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners revela-se pertinente, a nível científico, social e económico. No contexto científico, considera-se pertinente, dado que acrescenta informação relevante e enriquece a análise empírica na área de Recursos Humanos (RH). A nível social, tem pertinência no sentido em que há interesse das partes interessadas, designadamente os próprios profissionais e as organizações. Por fim, a nível económico, esta investigação tem relevância, no sentido em que as organizações estão cada vez mais atentas às práticas de Recursos Humanos, nomeadamente a vertente mais estratégica da função.

O papel de Human Resources Business Partners procura uma maior agilidade nos processos de RH e a aproximação à estratégia da empresa, e por isso, este trabalho descreve o papel da função de HRBP como uma parte fundamental do processo de gerir as organizações.

O conhecimento obtido nesta investigação reveste-se de uma significativa relevância para o setor uma vez que poderá contribuir para o desenvolvimento da função nas organizações.

Neste contexto, este estudo pretende contribuir para um debate sobre a temática – Employee Experience dos HRBP conhecendo as perceções destes profissionais. Procurando dar resposta à pergunta de partida "Como é caracterizado o Employee Experience pelos HRBP?".

Com o estudo empírico procurou-se caracterizar a função de HRBP a partir da narrativa dos próprios profissionais, ao mesmo tempo pretende-se identificar os fatores que impactam positivamente e negativamente no seu Employee Experience, bem como identificar as práticas de Gestão do Employee Experience que impactam nos HRBP .

Para dar resposta às questões de investigação enunciadas, este estudo encontra-se organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a revisão da literatura, onde se aborda o conceito e os modelos associados ao Employee Experience. Ainda neste capítulo e depois de clarificar o conceito anterior explora-se a função de HRBP.

O segundo capítulo debruça-se sobre o estudo empírico, especificamente na clarificação do método qualitativo dado que foi este o método adotado ao longo da investigação. Ainda associado à metodologia adotada, neste capítulo é possível verificar a técnica e o procedimento de recolha de informação assim como a caracterização dos participantes, e todos os procedimentos associados ao estudo empírico ao longo da presente investigação.

No capítulo três realiza-se a apresentação dos resultados, e no quarto capítulo são discutidos os principais resultados obtidos ao longo da investigação.

Por último, são apresentadas as principais conclusões assim como os contributos do estudo e ainda são identificadas algumas das principais limitações assim como sugestões para investigações futuras neste âmbito.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Employee Experience

O Employee Experience foi identificado como umas das principais tendências na Gestão de Pessoas (Akduman, 2020). Numa era em que os colaboradores são considerados o ativo mais importante para a criação da vantagem competitiva numa organização, surge a crescente preocupação com a experiência proporcionada aos mesmos. Assim, o Employee Experience aparece como uma resposta às necessidades atuais, nomeadamente a necessidade ao nível do envolvimento dos colaboradores com a organização e da captação e retenção de talentos (Pine & Gilmore, 2020).

O Employee Experience é um conceito que pode ser comparado à Customer Experience, sendo que existe uma ligação entre os dois conceitos, dado que não é possível as organizações aperfeiçoarem a experiência dos clientes sem melhorarem primeiro a dos colaboradores. O conceito de Employee Experience é recente, popularizado em 2017, quando as empresas passaram a não se focar apenas na experiência do cliente, mas também a perceber a importância de manter os colaboradores satisfeitos. Desta forma, se a preocupação com a experiência proporcionada aos clientes já era um facto, começou, posteriormente, a perceber-se que os colaboradores são os clientes internos das organizações e que também estes necessitam de ser motivados para que a sua perceção acerca da organização a torne numa organização em que estes desejam trabalhar e não apenas numa organização em que carecem de trabalhar para a sua própria sobrevivência (Gilbert, 2019). É uma prática crescente nas organizações para fornecer experiências significativas e orientadas para os colaboradores, tendo vindo a ganhar uma alta relevância nos dias de hoje, sendo que este é um fator quer de atração e retenção de talento nas organizações assim como um fator de sucesso e vantagem competitiva sustentável face ao mercado de trabalho (Hahnsson et al., 2022).

O Employee Experience (EX) define-se como a soma de várias experiências de um colaborador ao longo da sua história com a organização, desde o primeiro contacto como um possível candidato até à sua desvinculação. O EX envolve os sentimentos, perceções e emoções que um colaborador possui através do seu envolvimento no ambiente organizacional, o que lhe proporciona um reforço positivo para se desenvolver, envolver e reter dentro da organização (Itam e Ghosh, 2020). Numa definição mais específica, é o somatório de todas as perceções de um colaborador e as diversas interações com a organização e que, permite gerir e registar o balanço, tanto positivo como negativo,

da sua relação com a organização, influenciando as suas atitudes e determinando os seus comportamentos (Sharma et al., 2020).

O Employee Experience articula-se com outros instrumentos, como por exemplo o Employer Branding, o Employee Value Proposition (EVP) e o Employee Life Cycle. No caso do Employer Branding é um processo de construção e gestão de uma marca empregadora forte, obtendo uma reputação diferenciada através de promessas de valor consistentes, diante dos candidatos, dos colaboradores e da sociedade em geral, contribuindo quer para a atração quer para a retenção de talentos (Clavery, 2020). Assim, a marca do empregador é uma estratégia utilizada pelas organizações com a finalidade de atrair os candidatos talentosos disponíveis externamente, bem como para gerir os colaboradores internos altamente qualificados, tendo como intuito gerir as perceções dos atuais colaboradores, dos potenciais colaboradores e das partes interessadas relevantes, de modo que possam contribuir ativamente para a gestão da marca da empresa (Claus,2019).

O Employee Experience é afetado por outro instrumento – o Employee Value Proposition que consiste num conjunto de associações e ofertas fornecidas por uma organização em troca de competências, capacidades e/ou experiências que um colaborador oferece enquanto trabalha numa organização (Sharma et al., 2020). Por sua vez, a sua ligação ao Employee Life Cycle prende-se com o facto de o Employee Experience afetar o ciclo de vida dos colaboradores, dado que inicia com a atração dos mesmos e termina com a desvinculação entre estes e a organização.

O Employee Experience assenta nos mesmos três eixos fundamentais que o Employee Life Cycle, designadamente: a cultura organizacional, o espaço físico e a tecnologia. A cultura organizacional compreende o que os colaboradores sentem quer pela organização quer pelo trabalho que realizam dentro da organização. De forma sucinta, é o principal elemento da identidade da organização e engloba quer os valores, as convicções e os costumes da mesma. Por sua vez, o espaço físico compõe a parte da experiência que é visível e tangível e para que o espaço físico inspire a experiência dos colaboradores positivamente é fundamental que transpareça a cultura mencionada anteriormente, para que estas duas componentes estejam alinhadas. Por fim, o fator da tecnologia, é o terceiro eixo que auxilia a moldar a experiência que é fornecida aos colaboradores. Para que esta parte da experiência seja positiva, é fundamental que os

softwares e equipamentos ligados ao dia a dia dos colaboradores, lhes facilite o seu trabalho e lhes sejam de fácil acesso e compreensão (Zahidi et al., 2020).

Constata-se que o EX é cada vez mais estudado com o objetivo de compreender quais são as suas vantagens e desafios e como é que estes se podem manifestar numa força face ao mercado de trabalho atual, traduzindo-se sobretudo em melhores resultados para a organização. Sendo que estes resultados podem ser traduzidos numa organização mais sustentável, competitiva e que procura constantemente os novos e melhores talentos (Zahidi et al., 2020). No estudo elaborado por Jacob Morgan (2017) foi revelado que as organizações que mais investem em EX possuem maior capacidade de atração e retenção de talentos e menos 50% de turnover.

Hahnsson (2022) defende que existem inúmeros benefícios para as organizações quando adotam o modelo de Employee Experience uma vez que se irá repercutir em várias consequências. As consequências de um Employee Experience positivo podem ser para os colaboradores quer para a própria organização, sendo afetados aspetos tais como a diversidade, o nível de felicidade dos colaboradores, o desempenho no trabalho, o engagement dos colaboradores, o ambiente positivo e as oportunidades de crescimento. Assim, as organizações personalizam e ajustam cada vez mais os seus processos e modelos de gestão, de maneir a conseguir envolver e reter os seus colaboradores dentro das organizações (Vallina & Alegre, 2021).

Desta forma, o Employee Experience segundo Hahnsson (2022, p.12), poderá funcionar como um "facilitador estratégico, especialmente valioso para o design no futuro do contexto de trabalho", ressalvando que o desenvolvimento de um modelo de Employee Experience dentro das organizações irá trazer mais valias, sobretudo porque proporcionará, delinear objetivos e metas a concretizar. Complementarmente, Sharma e Bhalkikar (2022) afirmam que a experiência de um colaborador dentro de uma organização deve estar alinhada com os objetivos estratégicos do negócio, uma vez que só assim será possível que as organizações se realcem no mercado de trabalho atual. Deste modo, o Employee Experience deverá considerar os objetivos da organização, mas também, deverá identificar as necessidades dos seus colaboradores (Sharma e Bhalkikar, 2022).

Hahnsson (2022), reflete em torno de alguns propósitos que considera essenciais nas organizações, evidenciando a capacidade que o Employee Experience tem

particularmente quando é utilizado de forma estratégica e é capaz de influenciar positivamente os colaboradores. Por conseguinte, a utilização de práticas que divulguem experiências positivas e enriquecedoras a todos os colaboradores, poderá exprimir-se numa transformação organizacional, na medida em que irá unir todas as formas de trabalho presentes na organização, com o objetivo de alcançar o sucesso quer pessoal, profissional e organizacional.

Por outro lado, Mäenpää (2019) destaca seis fatores que considera essenciais ter em consideração relacionados com o Employee Experience de cada colaborador, nomeadamente: o comportamento, o foco no desenvolvimento dos colaboradores, a questão tecnológica, a competitividade, a estrutura da organização e o Customer Experience. O caso do primeiro fator (comportamento), expõe a experiência que a organização lhe está a proporcionar. O segundo aspeto ressaltado é a questão do foco no desenvolvimento dos colaboradores, estimulando assim o seu conhecimento e capacidade de adquirir novas competências. O terceiro ponto prende-se com a questão tecnológica, referida anteriormente, na medida em que esta é uma ferramenta emergente nos dias de hoje. O quarto fator a ter em conta, é a questão da competitividade, tendo em consideração que o Employee Experience é um fator promotor e de sucesso na atração e retenção de talentos para qualquer organização. Relativamente à estrutura da organização, esta deve caracterizar-se como flexível e não por hierarquias rígidas e verticais, pelo que a relação entre todos deverá ser essencialmente horizontal. O último aspeto enumerado, aborda o Customer Experience, sendo que as necessidades do cliente só serão satisfeitas quanto melhor e mais positiva for a experiência do colaborador (que se intitula como cliente interno). Por outras palavras, quanto mais a experiência do colaborador for positiva dentro da organização, maior será a motivação e o foco em dar uma resposta de acordo com os objetivos do cliente.

Para além dos fatores mencionados anteriormente encontram-se outros aspetos que impactam na experiência do colaborador dentro de uma organização, nomeadamente: a qualidade das relações estabelecidas entre as equipas; a objetivação e clareza no que diz respeito à função a desempenhar pelo colaborador e missão da empresa; um local de trabalho que corresponda às necessidades físicas e psicológicas assim como o desenvolvimento de práticas que fomentem e potenciem o bem-estar do colaborador (Kirpik, 2020).

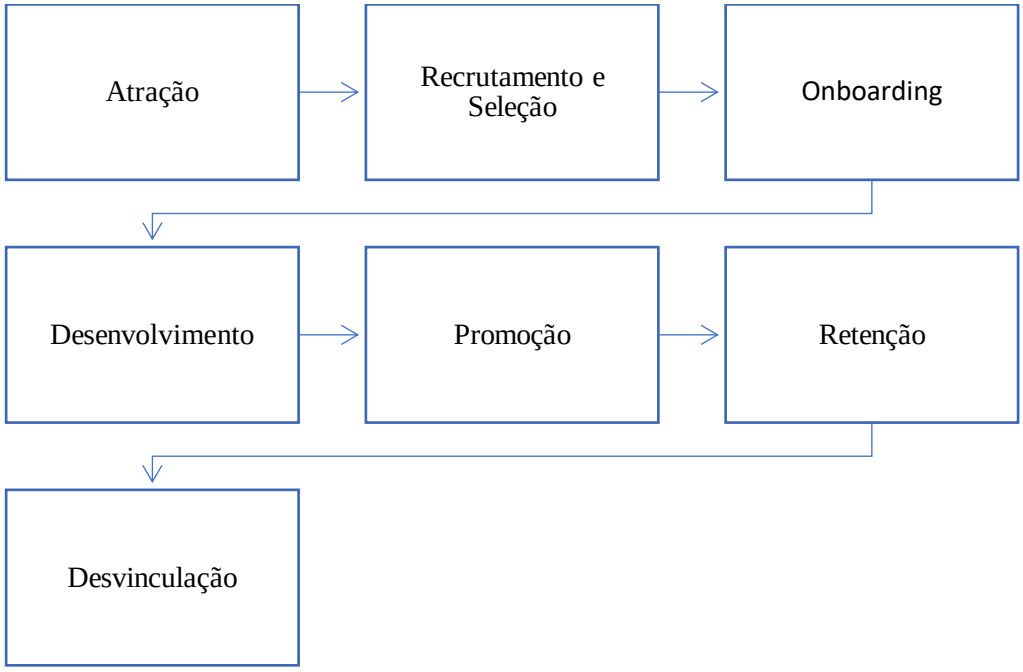
Segundo Emmett (2022), as empresas que criam experiências autênticas e personalizadas fortalecem o propósito dos colaboradores e elevam o desempenho de toda a organização. Assim, é essencial ouvir os colaboradores e perceber quais as suas necessidades principais, passando, também, por reformular a forma como a organização trabalha, adotando assim, não só uma estrutura mais flexível, mas também modelos de trabalho essencialmente mais flexíveis (Emmett, 2022). Assim, será possível promover uma experiência positiva ao colaborador que reflita na autenticidade, atendendo assim às necessidades, quer do próprio colaborador quer da organização. Para isso, é necessário que exista uma reformulação do chamado "Design Thinking", ou seja, permitir que exista uma mudança em que os colaboradores são tidos em consideração desde o momento de atração e que sejam envolvidos em todos os processos da organização. As organizações tornar-se-ão mais apta de potenciar uma experiência significativa a todos os colaboradores se este processo de mudança for tido em consideração (Emmett et al., 2022).

O mercado de trabalho rege-se por um ambiente altamente competitivo, onde as organizações competem pelos melhores talentos, pelo que é necessário ter em atenção que atualmente é possível mudar de emprego facilmente e quer as contratações quer a formação dos novos colaboradores tornam-se dispendiosas a longo prazo (Harrington, 2020). O mercado de trabalho atual, por se caracterizar como competitivo leva a que as organizações coloquem o foco na experiência do colaborador e quando esta é projetada em torno do propósito, da cultura e da liderança da organização, será improvável para os concorrentes reproduzi-la. Posto isto, a experiência do colaborador pode proporcionar aos empregadores uma vantagem competitiva única (Yadav & Vihari, 2023).

Desta forma, Hahnsson (2022) desenvolveram-se sete etapas pelas quais um colaborador passa dentro de uma organização (Figura 1).

Figura 1

Jornada do Colaborador



Fonte: Elaboração própria baseada em Hahnsson, 2022

A jornada do colaborador inicia na etapa da atração, isto é, quando ainda não há nenhum vínculo entre o indivíduo e a organização. Posteriormente, passa-se para o momento de recrutamento e seleção, no qual as organizações procuram os candidatos para preencher as vagas, de forma a identificar o candidato que desempenhe as funções com sucesso e posteriormente, a escolha das pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. Ambos os processos se destinam a encontrar a "pessoa ideal" para o desempenho de uma determinada função, no entanto, o recrutamento visa a amostra e a seleção os métodos de avaliação (Hahnsson, 2022).

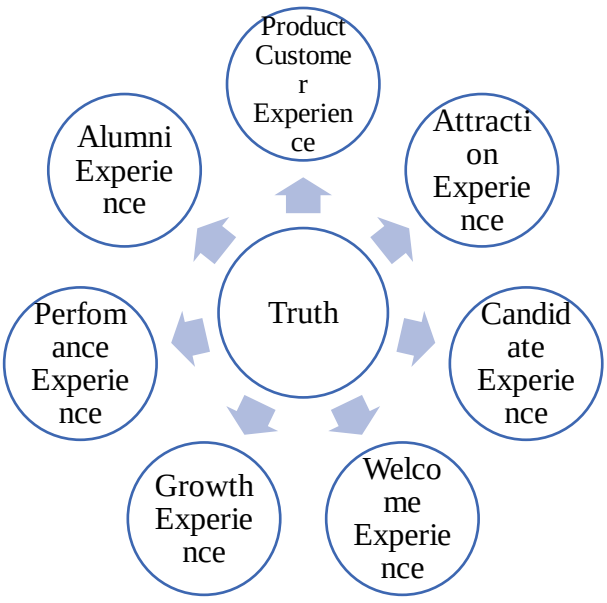
Uma vez terminado o processo de recrutamento e seleção é importante continuar a apostar no capital humano, de forma a segurar o talento adquirido na organização, assim, o próximo passo é o Onboarding (acolhimento e integração). O acolhimento decorre nas primeiras horas do colaborador na organização ou na nova função, sendo o processo que envolve as boas-vindas ao colaborador, a apresentação da empresa e da função e o esclarecimento de dúvidas. Já a integração são todas as medidas e acompanhamento previstos para o novo colaborador no período pré-definido de integração do mesmo na

empresa e na função. Espera-se que no final deste período e decorrente do conjunto de medidas de integração, o colaborador esteja totalmente envolvido nas suas tarefas e se reconheça e seja reconhecido como um elemento efetivo da organização. Após a adaptação do colaborador, a seguinte etapa é a de desenvolvimento. Na fase do desenvolvimento são especialmente determinantes as oportunidades criadas, a aprendizagem e na base de tudo isto a cultura da organização. Na etapa da promoção podem citar-se como pontos de contacto a gestão de carreiras, o aconselhamento, as avaliações de desempenho e as oportunidades internas. Na próxima etapa, a de retenção, incluem-se os pontos de remuneração, reconhecimentos, cultura de feedback e oportunidades externas. E, por fim, a última etapa da jornada de um colaborador numa organização é a desvinculação, pois apesar de um processo de seleção e a posterior socialização e integração de um colaborador na organização, é possível que, se verifique um abandono deste da organização (Hahnsson, 2022).

Whitter e Bersin (2019) criaram um modelo de Jornada de Employee Experience conforme apresentado na imagem abaixo (Figura 2), abrangendo os elementos mais importantes dentro de uma organização. Os autores descrevem que as organizações podem ser capazes de projetar experiências positivas para os colaboradores, mas alcançarão o próximo patamar quando se apoiarem nos pontos fortes da empresa.

Figura 2

Modelo EX



Fonte: Elaboração própria baseada em Whitter e Bersin 2019

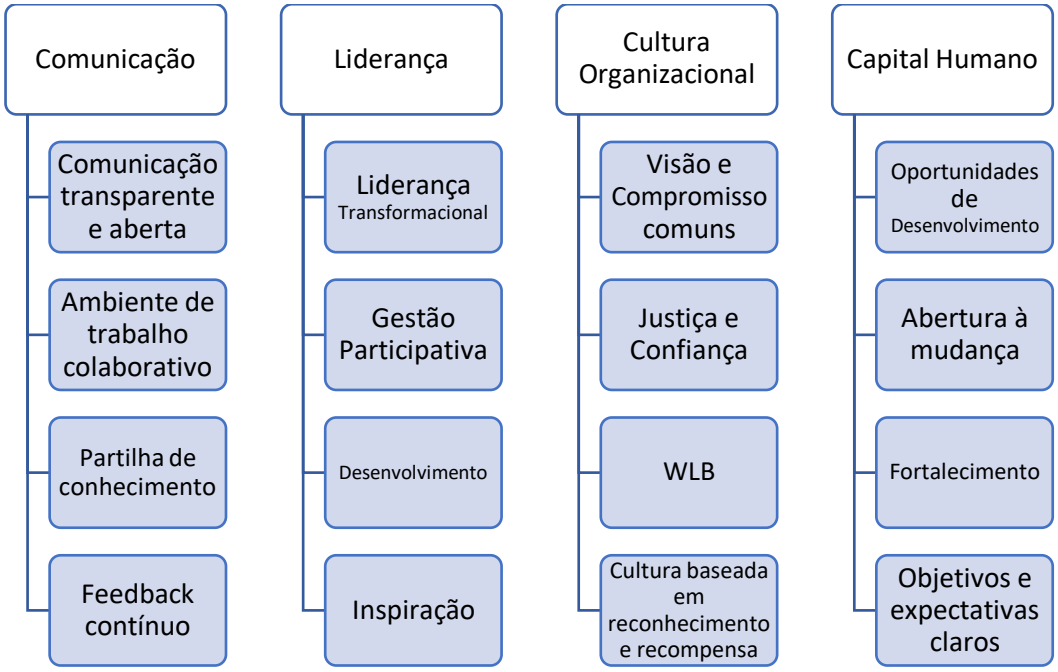
Com base neste modelo, a jornada do colaborador consiste na Product Customer Experience; Attraction Experience; Candidate Experience; Welcome Experience; Growth Experience; Perfomance Experience e Alumni Experience (Whitter e Bersin, 2019).

A jornada do colaborador inicia com a primeira experiência direta ou indireta com a organização, refletindo-se neste momento a primeira impressão. Atualmente os colaboradores valorizam trabalhar numa organização cujos valores sejam alinhados com os seus próprios valores. A Attraction Experience reflete a própria marca da organização. Neste modelo, a Welcome Experience representa os diferentes pontos de referência que as organizações podem criar para destacar momentos durante a experiência do colaborador, como as ações que deveriam ser realizadas nas boas vindas, enviar um email e/ou mensagem antes do primeiro dia e preparar o acesso a todos os sistemas necessários antes do primeiro dia, de forma a que o colaborador se sinta valorizado. O próximo passo na jornada do colaborador é a experiência de crescimento, não se tratando apenas de desenvolvimento e de promoções dentro da organização, mas também de apoiar as metas de crescimento na sua vida pessoal (Whitter e Bersin, 2019). Por último, os autores destacam a importância dos "alumni" como embaixadores da marca empregadora.

Já o mais recente Employee Experience Framework foi publicado em 2020 por Yildiz (Figura 3). O modelo consiste em quatro critérios principais e dezasseis subcritérios. Dos quatro critérios principais, a liderança impacta mais a experiência positiva do colaborador. Considerando os subcritérios a liderança transformacional tem, de longe, a maior importância na experiência positiva do colaborador. Por sua vez, os objetivos e expectativas claros, também influenciam de forma significativa a Experiência do Colaborador (Yildiz et al., 2020). Associado ao conceito de Employee Experience está, também, o conceito Work Life Balance (WLB), que apesar de ser um conceito subjetivo, compreende a capacidade de o indivíduo realizar, com sucesso, as diferentes responsabilidades que assume quer a nível profissional quer pessoal (Barros, 2020), sendo que estes são dois fatores se afetam mutuamente. No que diz respeito aos sistemas de recompensas, isto é, ao conjunto de princípios e diretrizes que a organização define relativamente aos seus colaboradores em matéria de retribuições, em contrapartida do trabalho realizado é também um fator a ter em consideração, na medida em que esta se traduz numa estratégia organizacional para garantir o WLB.

Figura 3

Hierarquia do Modelo Positivo de Experiência do Colaborador



Fonte: Elaboração própria baseada em Yildiz et al. 2020

Após compreender a jornada da experiência do colaborador dentro de uma organização, é importante entender a formação de um processo de Employee Experience. A construção de um processo de Employee Experience de sucesso orienta-se por alguns pontos principais (Yadav & Vihari, 2023). O primeiro ponto é o estabelecimento de metas e expectativas alinhadas com os objetivos globais da organização. Posto isto, as metas devem ser alinhadas com a atividade principal da organização, para mostrar relevância e impacto, devendo ser S.M.A.R.T (específicas, mensuráveis, realizáveis, relevantes e oportunas). Em segundo lugar para o desenvolvimento de um processo de Employee Experience é fundamental entender o que motiva os colaboradores, saber como motivá-los e como mantê-los comprometidos com a organização.

A motivação dos colaboradores reflete-se no nível de energia, no comprometimento e na criatividade que os mesmos trazem quer para o ambiente de trabalho quer para o desenvolvimento das suas atividades. Yadav & Vihari (2023) apresentam três diferentes modelos de motivação dos colaboradores: (1) Play, Purpose, Potencial; (2) Autonomy, Mastery, Purpose e (3) Money. No primeiro modelo os fatores que levam a aumento da performance dos colaboradores nas organizações são: play,

purpose e potencial, em oposição elencam três fatores que levam à queda da performance do colaborador: pressão económica, pressão emocional e inércia. Assim, o papel de quem desenvolve o EX é entre muitos entender estes fatores e construir sistemas onde haja potencial de crescimento/desenvolvimento e que o propósito da organização seja partilhado entre todos. No segundo modelo os sentimentos de autonomia, maestria e propósito são chaves. Ter a possibilidade de trabalhar como se pretende, poder desenvolver-se e entender como as atividades impactam num objetivo maior são os fatores que aumentam os sentimentos de motivação. No caso do modelo Money o dinheiro é o fator mais motivante. Assim, o incentivo da motivação é baseado no âmbito monetário, devendo as organizações criar sistemas de recompensas baseados em mérito (como, por exemplo, o prémio de desempenho). A motivação do colaborador é influenciada por diversos fatores. Após a compreensão da motivação dentro da organização, deve-se pensar no próximo passo para a construção de um Employee Experience, o "Fair Pay" (pagamento justo).

A comunicação na organização traduz-se também num fator para o desenvolvimento de uma estratégia de Employee Experience de sucesso, sendo caracterizada como um fator comunicação essencial para todas as organizações (Yadav & Vihari, 2023).

De forma a avaliar o sucesso e o impacto que as ações de Employee Experience postas em prática trouxeram para a organização, é necessário proceder à avaliação dos resultados, que na área estratégica da Gestão de Recursos Humanos (GRH), é uma fase indispensável. Para avaliar a qualidade do Employee Experience numa organização, devem analisar-se alguns indicadores que são comprovadamente mais afetados, como por exemplo, o caso da produtividade; o desempenho; a motivação; o turnover; o absentismo; a satisfação dos clientes, entre outros (Kirpik, 2020).

1.2 Human Resources Business Partners

O surgimento do conceito de Human Resources Business Partners (HRBP) está ligado a Ulrich que, em meados da década de 1990, descreveu as novas funções do departamento de RH, que contribuíram para a criação de valor acrescentado numa organização com o intuito de aproximar o departamento de RH das restantes áreas de negócio da organização (Winch, 2021). O conceito de "parceiro de negócios" evoluiu do conceito de 'gerente de negócios', de forma que os RH tenham a capacidade de identificar as oportunidades de negócios, ter uma visão mais ampla e desempenhar as suas funções de forma a atingir as metas organizacionais como os próprios gerentes de negócios (Barros et al., 2019).

A evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo do tempo levou à reformulação das suas próprias estratégias de RH e, sobretudo à adaptação ao negócio da organização, o que acabou por trazer efeitos positivos para o crescimento dos profissionais de recursos humanos, incluindo os Business Partner (BP) (Winch, 2021).

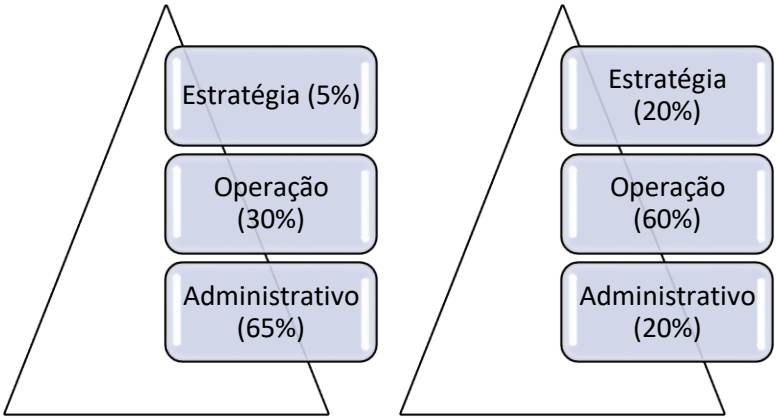
As responsabilidades dos profissionais de RH acompanharam essa evolução, passando essencialmente por três grandes períodos, partindo de um caráter mais processual até adquirir relevância estratégica (Gemar et al., 2019). Primeiramente, uma fase de carácter predominantemente administrativo, representada por um departamento de pessoal que se limitava apenas aos aspetos legais da organização. Posteriormente, uma fase em que já é assumida como uma área de gestão alcançando tarefas como o recrutamento, a seleção e o desenvolvimento, passando sobretudo a valorizar a satisfação e a motivação dos colaboradores. E, por fim a fase atual em que se assume como uma função estratégica na organização, além de exercer as tarefas tradicionais, mencionadas anteriormente, é substancial que os profissionais de RH cooperem com as restantes unidades de negócios para resolver os desafios de recursos humanos contribuindo para a estratégia de toda a organização (Barros et al., 2019).

A GRH apresenta-se assim como uma área proativa em vez de reativa como no passado, ligando as práticas de RH à estratégia de negócio, distinguindo-se assim, a função tradicional de RH (entendida como gestão de pessoal) da função de parceiro de negócios de RH (Human Resources Business Partners). A gestão de pessoal baseia-se nas relações laborais e considera-se especialista em "administração" relacionada com RH, focada no controlo de custos, com procedimentos e ambientes burocráticos, pelo que as

atividades de RH visam apenas cumprir procedimentos administrativos e o cumprimento das obrigações legais, sendo os colaboradores apenas recursos. Passando-se assim, de um modelo tradicional, onde as tarefas eram maioritariamente administrativas e a estratégia tinha pouca relevância, para o modelo atual onde se verifica o oposto, ou seja, a alta importância da estratégia e a diminuição de carga administrativa (Figura 4) (Winch, 2021).

Figura 4

Modelo Tradicional VS Modelo Atual



Fonte: Elaboração Própria baseado em Winch, 2021

Acompanhando a visão estratégica de Gestão de Recursos Humanos surge a denominação – Human Resources Business Partners devido à função administrativa mostrar-se insuficiente para os processos do negócio. Assim, o conceito do BP apresenta-se como uma solução ao papel crescente dos colaboradores como um elemento de vantagem competitiva. As organizações passaram a competir por colaboradores mais qualificados, a potenciar o envolvimento dos colaboradores, bem como a sua identificação com a cultura da organização (Dias & Zarife, 2021).

O BP visa ser parceiro estratégico que atua de fora para dentro no sentido de modificar as tendências externas do negócio e as expectativas das partes interessadas em ações internas (Winch, 2021). Do ponto de vista negócios-pessoas, o BP foca-se tanto nos resultados dos negócios quanto no desenvolvimento do capital humano nele existente (Bhatti et al., 2022). Deste modo, o papel de um BP passa por desenvolver sistemas de

RH eficientes que auxiliem a organização a alcançar os seus objetivos e, para tal, requer de ter um amplo conhecimento do negócio bem como troca de informações com gestores operacionais para facilitar a combinação de diferentes perspetivas de modo a compreender a estratégia da organização e levá-la à prática. Assim, os HRBP tornaram-se um dos focos fundamentais das práticas de RH (Dias & Zarife, 2021).

Os Business Partner, segundo a abordagem dos 4 C - Caring, Competent, Connected and Challenging, caracterizam-se como cuidadosos, considerando que os profissionais estão atentos e dedicados aos colaboradores bem como às suas necessidades; competentes, dominando o negócio da organização; conectados, estabelecendo relações bastantes sólidas com todos os membros da organização (internos e externos); e desafiadores, testando sistematicamente os limites do negócio, estimulando os colaboradores, os processos e os procedimentos (Bataineh, K. A., 2019).

O autor do conceito, Ulrich, desenvolveu seis grupos de competências principais para os BP, sendo elas: (1) visão de negócio; (2) domínio de ferramentas, práticas e processos de RH; (3) gestão de sistemas de informação de RH; (4) gestão da mudança; (5) indicadores de cultura; e (6) domínio de aspetos pessoais (Winch, 2021). A visão de negócio, pretende conhecer os elementos essenciais da organização, ou seja, dominar o ambiente interno bem como o ambiente externo. O domínio de ferramentas, práticas e processos de RH, diz respeito à utilização e/ou criação de ferramentas pertinentes para os processos de RH. Por sua vez, a competência denominada gestão de sistemas de informação de RH envolve a capacidade de gerir o fluxo de informações dos colaboradores, para que os todos os níveis da organização possam aceder às informações que lhes são pertinentes. A quarta competência, a gestão da mudança, pretende a inovação organizacional, acompanhada quer pela adaptabilidade quer pela flexibilidade, de modo a tornar a organização sustentável. O HRBP deve também auxiliar numa cultura organizacional coesa de forma que a organização seja reconhecida por indicadores de cultura relevantes no mercado. E, por fim, o domínio de aspetos pessoais, isto é, a credibilidade que o HRBP precisa de passar e, para tal, é fundamental ter um bom relacionamento interpessoal, compromisso e comunicação. Associadas a estas seis competências, o profissional de HRBP precisa também de desenvolver outras habilidades complementares, como a escuta ativa, a resiliência e inteligência emocional.

A existência da função do HRBP numa organização pode ser definida em três grandes etapas. Primeiramente, a etapa da Exploração onde é essencial que a organização

avalie a necessidade de adotar uma abordagem de HRBP, sendo que enfrentará desafios como preparar todos os stakeholders para uma mudança cultural. De seguida, destaca-se a etapa do Desenvolvimento, onde existe uma transição que muda a maneira como o HRBP atua na organização. E, por fim, a etapa da Manutenção, onde são identificados três principais desafios que podem surgir na interação entre os gestores. O primeiro desafio reflete-se na manutenção da relação ao longo do tempo, nesta fase o HRBP é parte integrante da equipa estando envolvido em todas as reuniões, momentos, comunicações e decisões da equipa. Apresentar uma relação de excelência representa um dos grandes desafios, onde os HRBP desempenham um papel mais estratégico, sendo mais proativos e intuitivos, e influenciando e desafiando os seus gestores operacionais. Após esta fase de envolver os gestores operacionais em mais responsabilidades de RH, irá resultar na libertação do HRBP para funções mais estratégicas. A desadaptação é um desafio caracterizado pela falta de visão comum sobre os respetivos papéis e responsabilidades da função. Nesta fase podem ainda ocorrer situações onde o HRBP volta às tarefas administrativas, descurando os aspetos estratégicos (Bataineh, K. A., 2019).

De forma a permitir que a função de RH atenda eficazmente à exigência de tarefas estratégicas e operacionais simultaneamente foi criado o "Modelo de Três Pernas" de RH, baseia-se em três elementos-chave (Winch, 2021):

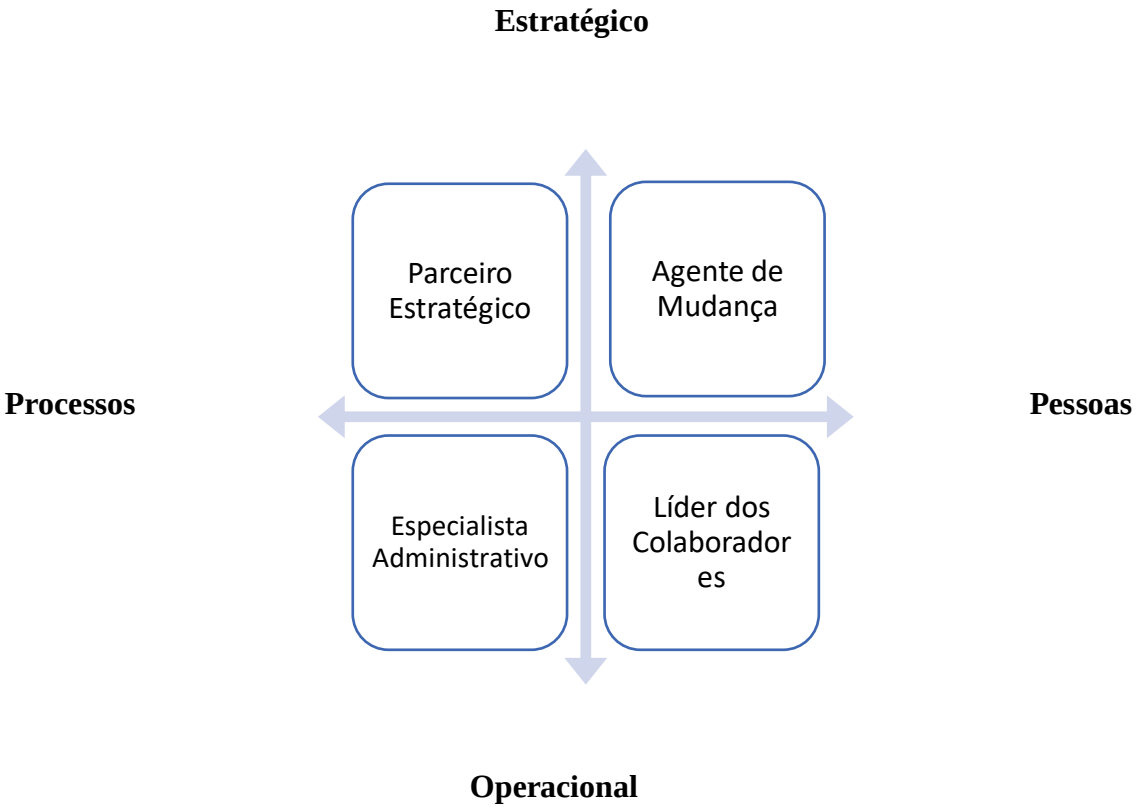
- Parceiros de negócios de RH (HRBP);
- Serviços partilhados de RH;
- Centros especializados.

Os parceiros de negócios ajudam a organização no patamar mais estratégico, trabalhando com os gestores de linha, para os ajudar a alcançar os objetivos, através da implementação da estratégia organizacional. Por sua vez, os serviços partilhados são caracterizados pela execução de tarefas altamente administrativas e operacionais. No caso dos centros especializados o foco é na qualidade e inovação para o desenvolvimento de práticas e políticas de RH prestando serviços de elevado nível e em atividades chaves de RH, como o desenvolvimento e compensação e benefícios. As vantagens deste modelo traduzem-se no facto de os centros especializados fornecerem um aconselhamento de maior qualidade, os parceiros de negócios exercerem um melhor foco nos negócios e os serviços partilhados um melhor atendimento ao cliente. Contudo, o grande problema deste modelo é que pode levar à fragmentação dos serviços de RH e problemas de "fronteiras" entre os mesmos (Bataineh, K. A.,2019).

E, por isso, de forma a apresentar uma nova perspetiva para os RH, Ulrich apresentou um modelo de HRBP ao qual possui como principal desafio auxiliar as organizações a obterem sucesso (Figura 5). A sua proposta envolve quatro papéis: (1) Parceiro Estratégico, (2) Agente de Mudança, (3) Especialista Administrativo e (4) Líder dos Colaboradores, distribuindo-os com base nas atividades desenvolvidas e considerando o foco nas pessoas ou nos processos bem como nos níveis mais operacionais ou estratégicos (Barros et al., 2019).

Figura 5

Modelo HRBP



Fonte: Elaboração própria baseada em Barros et al., 2019

O papel Líder dos Colaboradores tem como foco criar mecanismos para gerir as exigências das equipas/colaboradores, sejam estas a curto ou longo prazo, gerando as respostas que satisfaçam os colaboradores e estejam de acordo com a estratégia da organização. Acarreta o principal desafio de promover um ambiente de confiança com os

colaboradores e garantir os recursos necessários para as equipas realizarem as atividades solicitadas, conciliando com os objetivos da organização (Barros et al., 2019).

O Agente de Mudança serve-se de técnicas da gestão da mudança de forma que a organização esteja preparada para gerir as transformações nas práticas e/ou processos. É um papel com influência e liderança e que adquire relevância nas organizações devido ao ritmo acelerado de mudanças nas últimas décadas. Como agentes de mudança, os parceiros de negócios de RH também esperam defender e impulsionar a transposição cultural e a mudança organizacional através do aumento da recetividade dos colaboradores à mudança (Barros et al., 2019). Têm um papel que exige a substituição da resistência à mudança pelo planeamento, entrega de resultados e entusiasmo relativamente à possibilidade de mudança. Este papel é fundamental não só para a definição de processos, mas também para a definição de uma cultura de aceitação da mudança.

Por outro lado, o papel de Especialista Administrativo é o papel mais tradicional dos RH, responsável pela construção e execução dos processos mais operacionais do setor e por auxiliar os gestores na condução dos mesmos (por exemplo, a atração, o recrutamento e a integração). Colocam em prática as políticas e procedimentos necessários, mantendo os custos e a qualidade dos serviços prestados.

E, por fim, no papel de Parceiro Estratégico, residem as atividades alinhadas com a alta gestão da organização, a fim de construir e/ou implementar estratégias sustentáveis para o crescimento organizacional, tendo uma visão estratégica, conhecimento do produto e do mercado, bem como orientação para o cliente e para os resultados. Podendo envolver atividades como a construção e desenvolvimento organizacional, a capacitação de pessoas, o planeamento e gestão de talentos, a gestão da mudança, a recolha e partilha de boas práticas.

Os HRBP desempenham um papel crítico nas tendências futuras, contudo, a função de HRBP dificilmente acompanha um modelo padrão na prática (Giannakis et al., 2019) podendo ser necessário atuar nas atividades dos quatro quadrantes, em maior ou menor nível, tornando-se substancial que desenvolva as competências correspondentes a todos eles, bem como as mencionadas anteriormente de forma a que consiga diagnosticar a organização, reestruturar processos e procedimentos e gerir os colaboradores bem como a mudança.

CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresenta-se um conjunto de procedimentos e opções metodológicas realizadas neste estudo. Iniciando-se com exposição da questão de investigação e os objetivos do estudo, posteriormente são apresentadas as principais caraterísticas da metodologia privilegiada, bem como retratadas as técnicas e respetivos procedimentos da recolha de informação. Na parte final, é apresentada a caracterização dos participantes do estudo.

2.1 Questão de Investigação e Objetivos de Estudo

A pergunta de investigação num estudo visa exprimir o que se procura compreender melhor no estudo de investigação, na forma de pergunta de partida (Ginting et al., 2023). Neste sentido, a pergunta de investigação que norteou este trabalho apresenta-se abaixo:

"Como é caracterizado o Employee Experience pelos HRBP?". O objetivo geral deste estudo é caracterizar o Employee Experience dos HRBP, tendo-se discriminado este em quatro objetivos mais específicos:

- Caracterizar a função HRBP a partir da narrativa dos próprios HRBP;
- Identificar os fatores que impactam positivamente no EX dos HRBP;
- Identificar os fatores que impactam negativamente no EX dos HRBP;
- Identificar as práticas de Gestão do EX que impactam nos HRBP.

2.2 Método Qualitativo

Após a identificação da problemática em estudo, realizada a revisão da literatura considerada pertinente à investigação e delineados os objetivos, consideraram-se várias opções metodológicas. No entanto, o método privilegiado para esta investigação foi o método qualitativo, uma vez que nesta investigação se pretendia interpretar as experiências dos HRBP, revelou-se sendo a mais viável para reunir as perspetivas dos profissionais.

A metodologia qualitativa é um tipo de abordagem metodológica que compreende o estudo de fenômenos sociais e humanos, tendo em consideração o nível da realidade que não pode ser quantificada. Este tipo de metodologia tem como objetivo compreender

e alcançar informações específicas acerca do tema em estudo a partir das experiências e da população que o envolve, permitindo uma análise detalhada das interações e dos processos sociais envolvidos. Desta forma, a metodologia qualitativa proporciona insights valiosos sobre os fenômenos estudados, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e enriquecedora da realidade (Assis & Monteiro, 2023).

A investigação qualitativa caracteriza-se por várias particularidades, nomeadamente, a fonte direta dos dados e o investigador ser o principal agente da sua colheita, os dados recolhidos são essencialmente de caráter descritivo (por exemplo, através da transcrições de entrevistas). O investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências (Ginting et al., 2023).

Este método foca-se em estudar o todo, evidenciando as experiências dos indivíduos, estudando como as pessoas percebem, criam e interpretam o seu mundo. As questões de investigação predominantes nesta metodologia são o 'porquê' e 'como' e compreender quais os significados que o indivíduo atribui a cada questão com o objetivo de aprofundar o fenómeno em estudo (Lins, 2021).

De facto, procurando dar resposta à pergunta de partida "Como é caracterizado o Employee Experience pelos HRBP?" entendeu-se que, para se poder compreender o fenómeno em estudo em toda a sua complexidade, este método seria o mais adequado no sentido em que privilegia o contacto direto e profundo com os sujeitos. Assim, a opção pela adoção de uma metodologia de cariz qualitativo, teve em conta a problemática em estudo e os objetivos da pesquisa. Por consequência, não se pretende testar hipóteses ou ter representatividade estatística, mas sim explorar uma realidade pouco estudada, em concreto na realidade nacional - as experiências dos HRBP.

2.3 Recolha de Dados

Para este estudo, a técnica de recolha de dados privilegiada residiu na entrevista semiestruturada onde se evidenciam as principais questões relativamente à questão em análise. A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados da pesquisa qualitativa, definindo-se como um encontro entre pessoas, a fim de que uma delas obter informações a respeito de determinado tema, mediante uma diálogo de carácter profissional (Ginting et al., 2023).

As entrevistas podem ser estruturadas, na medida em que o/a entrevistador/a segue um guião previamente estabelecido e as entrevistas são padronizadas ou entrevistas semiestruturadas (método utilizado neste estudo), conduzidas mais livremente, com questões abertas, dando espaço para divergências ou aprofundamentos onde o/a entrevistado/a tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. As entrevistas são particularmente úteis na investigação qualitativa pois permitem aceder à forma como os participantes observam determinado tipo de fenómeno, o que sentem e pensam sobre o mesmo (Ginting et al., 2023).

A opção por esta técnica reside, fundamentalmente, na versatilidade e aplicabilidade a diferentes contextos, assegurando a comparabilidade das entrevistas. As entrevistas foram realizadas via ZOOM, uma plataforma que facilita a realização da entrevista à distância e a gravação para a posterior transcrição e com o prévio consentimento dos entrevistados e gravadas para posterior transcrição. As entrevistas foram voluntárias e não tiveram uma duração pré-definida, dispondo de total liberdade por parte dos participantes para responder às questões durante o tempo que consideraram necessário, sendo as mesmas estritamente confidenciais, no entanto, para proporcionar ao estudo a maior veracidade possível, foi solicitada a mais ampla transparência e clareza nas respostas concedidas.

Assim, tendo por base os objetivos de investigação definidos, o guião de entrevista (Apêndice III), foi construído para auscultar o testemunho e perceções sobre as experiências de trabalho dos HRBP. O guião de entrevista foi elaborado com base no enquadramento teórico recorrido nesta dissertação e encontra-se alicerçado aos objetivos a que a investigação se propõe alcançar (Apêndice V). O guião apresenta dois grupos de questões. Inicialmente, no Grupo I foram colocadas um conjunto de questões acerca dos fatores que podem influenciar a experiência de um HRBP (apresentando 18 questões). Após terem sido colocadas as questões iniciais foram colocadas um conjunto de questões que me permitiram conhecer e caracterizar os participantes, Grupo II – Caracterização, onde se pretendeu conferir a legibilidade dos entrevistados para o estudo e recolher os dados de caraterização dos mesmos (apresentando 9 questões). Foram colocadas um conjunto de questões como o género, a idade; o estado civil, as habilitações académicas; áreas de formação, antiguidade na organização e na função de HRBP, o setor e a dimensão da organização.

A elaboração das questões a incluir no guião da entrevista teve como base a questão de partida e os objetivos do estudo e as perguntas foram elaboradas da forma mais aberta possível, sendo que cada pergunta corresponde a um só objetivo do estudo, mas um mesmo objetivo pode ter mais do que uma pergunta. De seguida, foi elaborada a preparação da entrevista, contactando previamente com o/a entrevistado/a para a apresentação da entrevistadora e explicação do âmbito e objetivo da entrevista, explicação da razão da escolha do/a entrevistado/a, garantia de confidencialidade em todo o processo e de anonimato no tratamento da informação, e marcação da entrevista. Na entrevista tornou-se necessário agradecer a disponibilidade e relembrar a confidencialidade, explicar ao/à entrevistado/a que podia interromper e pedir esclarecimentos adicionais quando julgasse necessário, solicitar a autorização para gravar a entrevista, e explicar o motivo da gravação (os dados recolhidos são mais rigorosos, o/a entrevistador/a está mais livre para conduzir a entrevista e esta é mais rápida pois não exige anotações em simultâneo), anunciar o início da entrevista e começar a gravação. Com o propósito de possibilitar uma melhor organização da informação e de facilitar a identificação dos participantes do estudo, utilizou-se a designação entrevistado 1 (E1), seguindo esta sequência até ao entrevistado 15 (E15).

Foi necessário estabelecer um critério chave de inclusão, que permitisse recolher os dados, nos limites de tempo definidos para este estudo. Assim, o critério para integração dos participantes no estudo empírico foi:

- Assumir a função de HRBP no mercado de trabalho em Portugal.

Tendo em consideração o critério anteriormente definido para a elaboração da investigação, o processo de recolha de informação foi realizado essencialmente através do LinKedin e contactos, onde foi enviado a todos os HRBP um convite de forma a solicitar a participação no estudo. Após a pesquisa dos perfis de acordo com os objetivos da investigação, foi enviado um convite a aproximadamente 60 participantes, dos quais 21 responderam ao contacto, sendo que 15 aceitaram livremente participar na investigação. Após a confirmação dos participantes para a colaboração no estudo, procedeu-se à marcação das entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos participantes, via Zoom.

De forma a proceder ao agendamento das entrevistas e após confirmação dos participantes, foi enviado a todos uma declaração de consentimento informado (Apêndice

I e II), com o intuito de informar os mesmos acerca do tema e dos objetivos da investigação, bem como garantir-lhes a confidencialidade e anonimato durante e após todo o processo de investigação, sendo que esta posteriormente foi devolvida assinada pelos mesmos. Esta declaração de consentimento informado, é essencial uma vez que reflete na autorização dos participantes para a recolha e utilização dos dados. No início de cada entrevista, foi solicitada a permissão para a gravação áudio da mesma para posterior transcrição, e foi clarificado o tema e objetivos da investigação, indicando a forma como a entrevista iria ser conduzida, nomeadamente o que respeita à sua estrutura.

Inicialmente foi realizada uma entrevista teste junto de três sujeitos com características semelhantes aos participantes previstos para o estudo, de forma a testar o potencial e organização do guião de entrevista formulado. Nesta entrevista, solicitou-se aos participantes que se pronunciassem quanto à clareza das instruções e do conteúdo dos itens.

As entrevistas foram realizadas entre o início do mês de fevereiro e março (Apêndice IV). Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio e as suas transcrições (Apêndice IX) constituíram o corpo do trabalho, sendo depois sujeitas à análise de conteúdo. No que diz respeito ao tempo médio das entrevistas realizadas, é possível concluir que tendo em consideração as 15 entrevistas realizadas a média foi de 36 minutos. Sendo que a entrevista mais curta teve a duração de 22 minutos e a mais longa 58 minutos.

Aquando da realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas. A entrevista foi transcrita logo após o processo de entrevistar o participante, por forma a obter uma análise mais rigorosa das informações recolhidas. Apesar da dificuldade em estabelecer um número exato que comprove a validade científica de uma investigação qualitativa, a fase de entrevistas deu-se por concluída quando se atingiu a saturação teórica. O conceito de saturação teórica defendido reflete o momento em que se considera que a recolha de novos dados não irá acrescentar informação pertinente à investigação. Este conceito é utilizado em abordagens qualitativas, em que na fase da recolha de informação, não existe acréscimo de informação e desta forma, deixa de ser necessário dar continuidade ao processo de realização de entrevistas (Ginting et al., 2023).

2.4 Tratamento e Análise de Informação

Concluído o processo de recolha de informação, tornou-se necessário dar início ao tratamento e análise da informação recolhida através das entrevistas. Ao longo do desenvolvimento do estudo, foi privilegiado à análise de conteúdo sendo este um recurso que permite sistematizar a informação recolhida. Este recurso permite ainda tratar toda a informação de forma metódica, apresentando assim as informações e testemunhos de forma sintetizada. A análise de conteúdo baseia-se na capacidade de recolher informação através de citações, palavras ou ideias que posteriormente é analisada tendo em consideração o peso atribuído no que diz respeito a determinado tema pelo investigador (Ginting et al., 2023).

Foi analisado o conteúdo das transcrições, após várias leituras e levantamento de ideias, chegou-se à construção de tabelas com uma categorização conforme o sentido próximo dos excertos levantados (Apêndices VI, VII e VIII). Deu-se início à categorização de forma a codificar o material recolhido, sistematizando-o através da elaboração de um sistema de categorias, e deste procedimento emergiram categorias. O processo de codificação permite a análise da informação bem como a divisão inicialmente em unidades de análise, sendo que o selecionado para a investigação caracterizou-se através de procedimentos abertos, em que as categorias são criadas a partir do material recolhido. A criação de categorias através da informação recolhida foi realizada com o objetivo de garantir uma maior facilidade de classificar o texto em detrimento dos objetivos do estudo.

Esta análise facilitou o estudo, na medida em que auxiliou a transformação de uma grande quantidade de texto num resumo organizado com os principais resultados e permitiu identificar diferentes objetos de análise no conteúdo transcrito, assim como evidenciar mais facilmente semelhanças e discrepâncias entre os resultados obtido. Esta categorização teve por base todos os conceitos fundamentais identificados na literatura e refletidos no guião de entrevista utilizado,

A dimensão Conceptualização da Função teve como foco de análise o conhecimento dos profissionais relativamente ao papel, atividades, competências e desafios da função de HRBP. Já na dimensão Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP procuraram-se todas as ideias e opiniões relacionadas com os fatores impulsionadores na experiência dos HRBP. Por outro lado, a dimensão Fatores de

Impacto Negativo no EX dos HRBP procurou-se todas as ideias e opiniões relacionadas com os fatores condicionantes na experiência dos HRBP. Por fim, a dimensão Processos de Gestão de EX focou-se nas práticas e processos especificamente de EX que impactam nos HRBP.

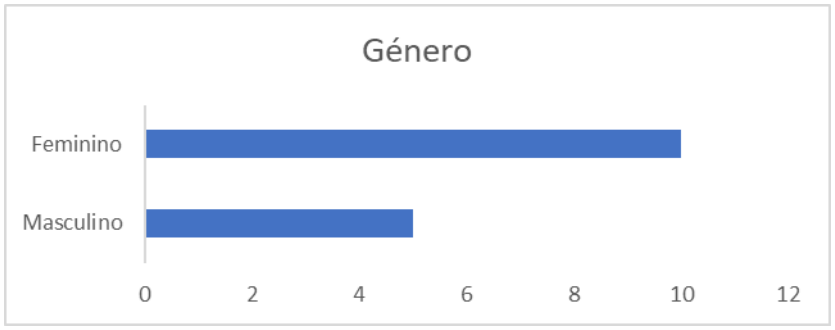
2.5 Caracterização dos Participantes

Para atingir os objetivos do estudo, determinou-se como participantes os HRBP presentes no mercado de trabalho em Portugal. Esta clarificação dos participantes permitiu comparar dados, não havendo por isso características muito dispares o que possibilitou uma análise dos dados mais objetiva.

Foram entrevistados 15 participantes, com as seguintes características socioprofissionais: no que respeita ao género, pelas entrevistas realizadas, através de convite aleatório endereçado a profissionais que se dediquem a esta função, destaca-se que dez das entrevistas efetuadas para este estudo foram ao género feminino e somente cinco ao género masculino (Gráfico 1).

Gráfico 1

Género



Fonte: Elaboração Própria

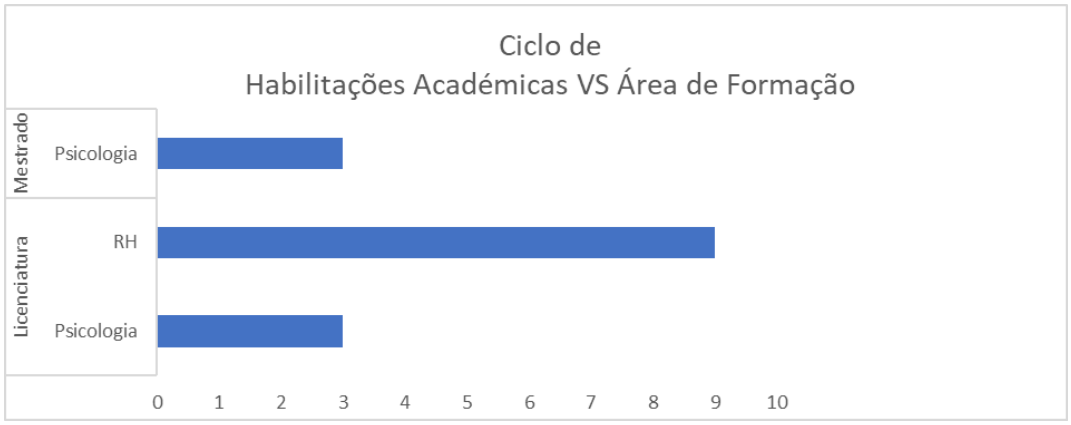
A média de idades dos participantes é 32 anos, sendo que o participante mais novo presente no estudo tem 26 anos e o mais velho tem 44 anos.

No que respeita às habilitações literárias dos participantes, todos possuem qualificações ao nível do Ensino Superior, sendo que 12 participantes possuem licenciatura e os restantes 3 possuem o grau de mestre; relativamente às áreas formação dos participantes a maioria possui qualificações ao nível de Recursos Humanos (9) e os

restantes em Psicologia (6). Por habilitações académicas versus área de formação verifica-se que a maioria dos entrevistados possuem Licenciatura (1.º ciclo) em área de formação associada aos RH e apenas três elementos dos entrevistados possuem Mestrado, correspondente ao (2.º ciclo) de habilitações académicas (Gráfico 2).

Gráfico 2

Habilitações Académicas Versus Área de Formação



Fonte: Elaboração Própria

Quanto à antiguidade na organização varia entre 3 meses a 12 anos e relativamente ao tempo de experiência em HRBP na organização atual, podemos verificar a duração destas experiências é bastante díspar (existem participantes que estão neste momento a ter a sua primeira experiência profissional como HRBP e por outro lado, existem participantes que já trabalham na área há cerca de 7 anos, o participante que tem a experiência profissional mais curta está na empresa há três meses).

No que respeita à caracterização das organizações que os participantes representam, identificamos perfis distintos quanto à sua dimensão e setor de atividade. Das 15 organizações, apenas 3 são empresas de média dimensão, ou seja, com menos de 250 trabalhadores e as restantes 12 empresas têm mais de 250 trabalhadores, sendo por isso consideradas grandes empresas. No que respeita ao setor de atividade (Gráfico 3), encontramos uma amostra bastante heterogénea na sua atividade, garantido desta forma a diversidade pretendida para este estudo exploratório - os setores das organizações são diversos passando pela indústria, retalho alimentar, farmacêutico, transportes, logística e financeira.

Gráfico 3

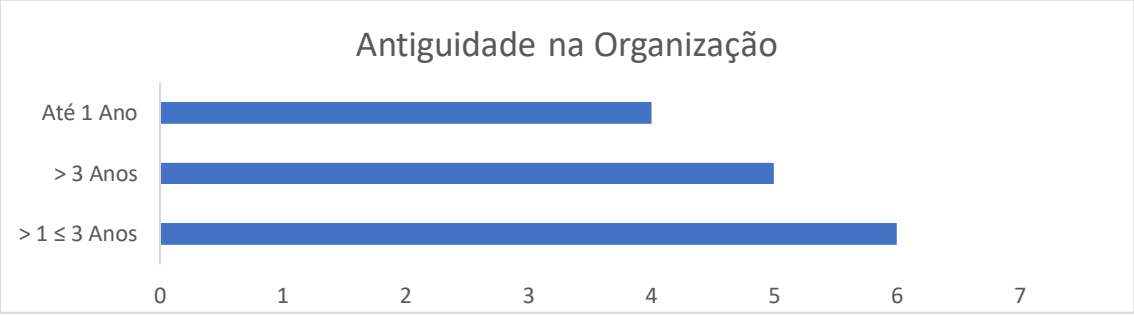
Setor de Atividade

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à experiência profissional quer na organização quer na função, sete dos entrevistados assumem uma antiguidade na organização igual à antiguidade na função (Gráficos 4 e 5).

Gráfico 4

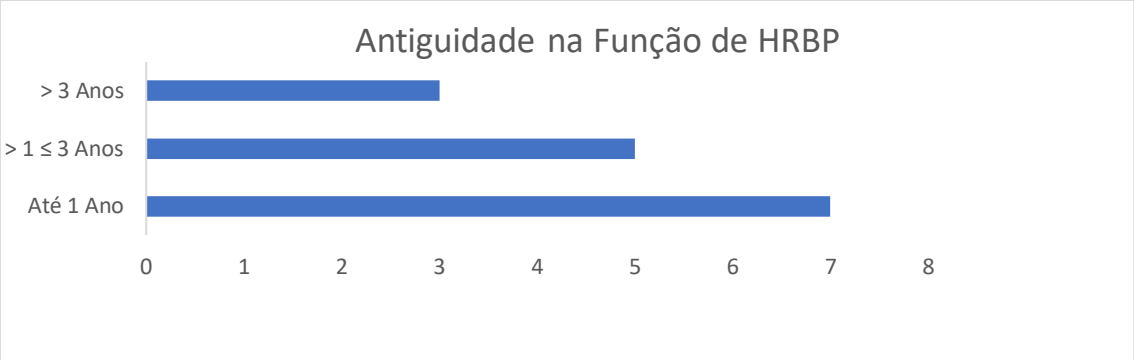
Antiguidade na Organização



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 5

Antiguidade na Função de HRBP



Fonte: Elaboração Própria

Acrescenta-se que oito dos participantes estudados assume apenas a função de HRBP após adquirir experiência profissional dentro da organização. No caso do E1, encontra-se na organização há cerca de 3 anos e assume a função de HRBP apenas há um ano; o E4 está na organização há cerca de 2 anos e na função de HRBP há 1 ano; o E6 tem 7 anos de antiguidade na organização, mas apenas 4 anos na função de HRBP; o E7 encontra-se há 12 anos na organização atual, mas assumiu a função de HRBP há 1 ano e meio; o E9 possui a antiguidade de 11 anos, e como HRBP 7 anos; o E10 está na organização há 8 anos e como HRBP há 5 anos; o E12 está há 2 anos e meio mas como HRBP há cerca de 1 ano e, por fim, o E15 tem 4 anos e meio de antiguidade, mas como HRBP apresenta 2 anos e meio.

De seguida, é feita a identificação e caracterização geral dos participantes do presente estudo na Tabela 1.

Tabela 1

Identificação e Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	**Género**	**Habilitações Académicas**	**Área de Formação**	**Antiguidade na Organização**	**Antiguidade na Função de HRBP**	**Setor da Organização**	**Dimensão da Organização**
E1	M	Licenciatura	RH	3 Anos	1 Ano	Customer	Grande

						Experience	
E2	F	Licenciatura	Psicologia	2 Anos e meio	2 Anos e meio	Bebidas e Espirituosas	Média
E3	M	Licenciatura	Psicologia	7 meses	7 meses	Transportes	Grande
E4	F	Licenciatura	Psicologia	1 Ano e 8 meses	1 Ano	Indústria	Média
E5	F	Mestrado	Psicologia	3 meses	3 meses	Retalho	Grande
E6	F	Licenciatura	RH	7 Anos	4 anos	Logística	Grande
E7	F	Licenciatura	RH	12 anos	1 Ano e meio	Transportes	Média
E8	F	Licenciatura	RH	1 Ano e meio	1 Ano e meio	Retalho	Grande
E9	F	Licenciatura	RH	11 Anos	7 Anos	Indústria	Grande
E10	M	Licenciatura	RH	8 Anos	5 Anos	Indústria	Grande
E11	F	Licenciatura	RH	2 Anos e meio	2 Anos e meio	Farmacêutico	Grande
E12	F	Mestrado	Psicologia	2 Anos e meio	1 Ano	Retalho	Grande
E13	M	Licenciatura	RH	1 Ano	1 Ano	Financeiro	Grande
E14	M	Licenciatura	RH	1 Ano	1 Ano	Indústria	Grande
E15	F	Mestrado	Psicologia	4 Anos e meio	2 Anos e meio	Retalho	Grande

Fonte: Elaboração Própria

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo empírico realizado através das entrevistas.

As entrevistas efetuadas aos participantes identificados e caraterizados no capítulo anterior, possibilitou alcançar os resultados aqui expressos. Os resultados alcançados através das entrevistas realizadas concedeu a oportunidade neste ponto de efetuar uma breve análise ao conteúdo da função assim como da experiência dos HRBP.

3.1 Conceptualização da Função HRBP

A dimensão Conceptualização da Função HRBP procurou compreender a conceptualização que os HRBP fazem da sua própria função, bem como quais as principais competências, atividades e desafios destes profissionais.

Assim, associada a esta dimensão emergiram quatro subdimensões de análise: Papel do HRBP, Atividades do HRBP, Competências do HRBP e Desafios do HRBP.

Quanto à subdimensão do Papel do HRBP emergiram três diferentes categorias: Estratégico, Parceiro e Especialista de RH (Tabela 2).

Tabela 2

O Papel do HRBP

Categoria	Unidades de Registo
Estratégico	*"alguém que alia naquilo que é a visão estratégica da empresa, aquilo que são os valores e as necessidades também dos colaboradores" (E5)* *"O papel de HRBP tem se vindo a transformar… é um papel estratégico, uma interface para todos os tópicos de RH" ((E6)* *"É mesmo ser um parceiro estratégico, portanto, para as diferentes áreas de negócio, ou seja, no nosso caso nós suportamos uma ou mais áreas da empresa" (E9)* *"Ter aqui um papel estratégico nos negócios e de alinhar aqui os recursos, as competências para atingir aqui os objetivos da organização" (E10)*

	"Uma ponte entre a organização e os colaboradores, ou seja, entre o que é a estratégia e motivar, apoiar os colaboradores" (E15)
Parceiro	*"é um papel de parceiro, não ser visto como só alguém que está nos recursos humanos para responder a questões" (E2)* *"Um parceiro de negócio que ajuda em tudo o que são temas de people" (E8)*
Especialista de RH	*"é alguém que é muito próximo dos decisores, alguém que tem que ser especialista em diferentes áreas de Recursos Humanos" (E3)* *"tem que ser um papel muito de desenvolvimento, de encaminhar as pessoas naquilo que são as suas perspetivas de carreira, motivações a insatisfações, preocupações e antecipar muito problemas às próprias chefias" (E8)* *"um papel de suporte aos nossos managers, às nossas pessoas, às atividades que são feitas…estar disponível, apoiar" (E4)*

Fonte: Elaboração Própria

Em resultado das entrevistas efetuadas apurou-se que todos os participantes reconheciam o conceito de HRBP. Na perspetiva dos profissionais o papel de HRBP assume um papel estratégico, um parceiro de negócios que está perto dos colaboradores e que detém um amplo conhecimento do negócio. Os entrevistados mencionam que é um papel que se tem vindo a transformar e que deve aliar naquilo que é a estratégia da organização por forma a atingir os objetivos da mesma.

Quanto à subdimensão Atividades emergiram duas categorias distintas: Estratégicas e Operacionais (Tabela 3).

Tabela 3

Atividades do HRBP

Categoria	Unidades de Registo
Estratégicas	*"Tenho tarefas tanto estratégicas como operacionais… Faço avaliação de desempenho, recrutamento, gestão de carreira, compensação e benefícios" (E2)* *"o papel desta pessoa se deve focar sempre muito naquilo que é a experiência do colaborador, mais numa perspetiva de desenvolvimento e não tanto numa perspetiva mais administrativa" (E8)*
Operacionais	*"resolver problemas e os caos do dia a dia… gestão de parceiros, parte da contabilidade, Onboarding, meetings regulares" (E1)* *"Temos uma checklist que seguimos e, portanto, essa é primeira função, garantir que em termos administrativos temos tudo legal e depois o que mais gosto de fazer é a parte do desenvolvimento" (E3)* *"é quase uma função 360" (E3)* *"acompanhamento dos indicadores de RH… formação, recrutamento e seleção… Faço também o papel mais administrativo de um HRBP… sou responsável pela comunicação interna" (E4)* *"As tarefas passam por todo o ciclo de RH, desde a contratação à desvinculação" (E15)* *"a nossa hora não pode ser paga para fazer tarefas administrativas se não estávamos a ser muito bem pagos" (E1)* *"desde o processamento salarial, formação, recrutamento e seleção, medicina e saúde e higiene do trabalho e desenvolvimento" (E7)* *"Trato de tudo o que é o ciclo do colaborador, pego no colaborador desde que a equipa de talent aquisition me entrega e faço a gestão administrativa para a contratação. Sou responsável por fazer o Onboarding, recrutamento em funções mais operacionais, anúncios, triagem… tudo exceto payroll. Tenho um papel ativo na formação, avaliação de desempenho. A minha função é muito um mix. Faço todo o acompanhamento do dia a dia e é o que me toma mais tempo" (E13)*

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às suas atividades dividem-se em estratégicas e operacionais. Os participantes executam tarefas operacionais como é o caso dos meetings regulares/acompanhamentos, o recrutamento, a formação e o Onboarding. Relativamente às tarefas mais estratégicas identificam a avaliação de desempenho, acompanhamento dos indicadores de RH e o processo de revisão salarial.

Da análise à perspetiva dos profissionais de RH sobre a sua função destacou-se a acumulação sobretudo de tarefas mais administrativas como é exemplo o processamento salarial e a medicina, saúde e higiene do trabalho, apesar de concordarem que não deveriam ter a carga administrativa que suportam - sobretudo no setor dos Transportes.

A dimensão Competências surgiu com o facto de ao longo das entrevistas emergirem da perspetiva dos profissionais competências essenciais que os HRBP devem possuir. Assim, associada a esta dimensão emergiram as seguintes categorias: proatividade, conhecimento/visão do negócio, inteligência emocional e planeamento (Tabela 4).

Tabela 4

Competências do HRBP

Categoria	Unidades de Registo
Proatividade	*"…um BP consegue ser mais proactivo" (E6)* *"o HRBP tem de ser alguém que está no terreno e que fala com as pessoas tem que ter aqui uma postura muito mais proactiva" (E3)*
Conhecimento/visão do negócio	*"O HRBP para ser bom tem de ter um conhecimento transversal… o HRBP tem de ser alguém que está no terreno e que fala com as pessoas tem que ter aqui uma postura muito mais proactiva" (E3)*
Inteligência emocional	*"um perfil que tenha uma capacidade de inteligência emocional que lhe*

	permita ser muito racional, mas também ao mesmo tempo, muito emocional" (E8) *"Tem um lado emocional muito pesado a função de HRBP e temos de ser capazes de ser frios" (E1)*
Planeamento	*"…o Business Partner é mais estratégico e, consequentemente, planeia mais" (E9)*

Fonte: Elaboração Própria

Os profissionais referiram um conjunto de competências essenciais para obterem um desempenho eficiente na função de HRBP. Ao longo da investigação foram identificadas as competências inerentes ao profissional HRBP que se destacam como relevantes, nomeadamente: a proatividade, o conhecimento/visão do negócio, a inteligência emocional e o planeamento. Assim, pretende-se que os profissionais dominem as competências tidas como base e tradicionais e ao mesmo tempo sejam capazes de dominar temas relacionados com o negócio bem como o desenvolvimento e planeamento a longo prazo, auxiliar e apoiar as necessidades da organização e criar metodologias e ferramentas e inclusive influenciar a restante equipa mais operacional de RH no alinhamento daquilo que são as práticas de RH no dia a dia da organização.

A dimensão Desafios possuiu como foco de análise a perspetiva que os participantes têm relativamente aos desafios que a função assume. Assim, associada a esta dimensão emergiram quatro categorias: Liderança; Envolvência nos Processos/Decisão; Excesso de Atividades Operacionais e Lado Emocional (Tabela 5).

Tabela 5

Desafios do HRBP

Categoria	Unidades de Registo
Liderança	*"A questão de mentalizar a administração, a liderança de topo que a área de RH é importante e deve ser tida em consideração antes de tomar as decisões e o impacto que as decisões podem ter nas pessoas" (E14)* *"O principal desafio é sem dúvida manter um equilíbrio entre o que a organização e a liderança nos dizem para fazer e para seguir e o resto, ou seja, nós conhecemos os colaboradores, sabemos às vezes que práticas é que não vão funcionar" (E15)* *"Uma batalha que nós temos com as lideranças" (E5)*
Envolvência nos Processos/Decisão	*"Que a organização tenha a consciência que um HRBP é uma mais valia… serem vistos com um parceiro" (E2)* *"Eu acho que quando nós começarmos a envolver mais as bps em tudo o que é negócio, tudo o que é negócio e tudo o que é a estratégia isso só vai fazer uma melhor BP quando eu estiver a falar com os meus colaboradores" (E8)* *"A questão de mentalizar a administração, a liderança de topo que a área de RH é importante e deve ser tida em consideração antes de tomar as decisões e o impacto que as decisões podem ter nas pessoas" (E14)*
Excesso de Atividades Operacionais	*"gosto do desafio gosto do facto de não ter uma rotina, mas acho que há um trabalho a percorrer para perceber o que é um HRBP e o impacto positivo que poderá ter… apresentam a função como HRBP mas depois a função é muito administrativa e o impacto que poderá ter na empresa está mais perto de generalist que business partner, há uma mistura de conceitos" (E1)*

Lado Emocional	*"tem um lado emocional muito pesado a função de HRBP e temos de ser capazes de ser frios e conseguir avaliar de uma perspetiva mais realista o que é benéfico" (E1)* *"Do ponto de vista emocional, eu acho que é o nosso maior desafio porque nós levamos com muita coisa" (E8)* *"Nós damos tanto de nós aos outros, que às vezes também gostávamos que a empresa desse um bocadinho de si a nós não é porque de facto há aqui aquela questão emocional, acho que não há dinheiro que paga essa parte" (E8)*

Fonte: Elaboração Própria

Na perspetiva dos HRBP, destacaram-se vários desafios para a função. As principais dificuldades/desafios da função traduzem-se no lado emocional, na visão de parceiro estratégico por parte da organização/equipas por forma a existir uma envolvência maior nos processos e na tomada de decisão e dedica-se um olhar atento essencialmente ao fator da liderança. No seguimento desta análise, foi revelado pelos entrevistados que a sua função ainda não tem um papel estratégico, mas sim um caráter focado nas atividades operacionais.

3.2 Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP

A dimensão Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP pretende compreender as ideias e opiniões positivas relativamente à experiência dos participantes sendo que emergiram três diferentes categorias: Ambiente de Trabalho; Cultura e Liderança. Assim, identificam-se os fatores que impactam positivamente nos profissionais de HRBP (Tabela 6).

Tabela 6

Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP

Categoria	Unidades de Registo
Ambiente de Trabalho	*"Um bom ambiente de trabalho vem muito antes de qualquer prática, cria-se com a correta definição de todas as funções, de todas as expectativas, de um bom recrutamento" (E1)*

	"Hoje em dia as empresas devem olhar para as pessoas de uma forma muito diferente e dar-lhes coisas diferentes que não seja só o salário" (E3) *"Eu acho que a partilha de informação é muito válida para um bom ambiente de trabalho. A partilha de informação, ambiente de colaboração, no fundo a cultura da empresa" (E5)* *"o bom ambiente de trabalho é algo que se cultiva. Mas acima de tudo haver transparência, há mau ambiente de trabalho quando não há comunicação, o diz que disse, ou seja, este tipo de situações não pode levar a um bom ambiente de trabalho…Implementar almoços, cafés, uma paragem de manhã, conhecer o outro para além do trabalho, enquanto pessoa" (E7)* *"O bom ambiente de trabalho passa muito pelas relações das pessoas. Deves potenciar que as pessoas encontrem um ponto conector. Este tipo de iniciativas é muito importante" (E13)*
Cultura	*"a cultura impacta muito" (E9)* *"Enquanto HRBP assumem ter a visibilidade efetivamente do que é a cultura da empresa, e por vezes o que está espelhado numa parede ou num slogan, não é efetivamente a cultura da empresa, e enquanto HRBP têm a cultura da empresa de forma íntegra" (E1)*
Liderança	*"teres uma liderança que aposta em ti, que te dá visibilidade, que acredita em ti, que te passa responsabilidade, que te acompanha" (E12)* *"o fator de liderança cada vez tem mais impacto" (E15)*

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados destacaram que um colaborador que desempenhe uma outra função valoriza essencialmente a comunicação, o ambiente de trabalho e o salário/estabilidade. Tendo em consideração que um dos objetivos específicos definidos para o estudo é "Identificar os fatores que impactam positivamente na EX dos HRBP", constatou-se que os entrevistados destacam sobretudo aspetos como o ambiente de trabalho, a cultura e a liderança.

No que respeita à categoria cultura foi um dos fatores mais evidenciado pelos entrevistados como sendo um aspeto fulcral na sua experiência dentro da organização, referindo que a mesma deverá estar alinhada com os seus ideais e objetivos dos profissionais.

Relativamente à categoria denominada de ambiente de trabalho verificou-se que os entrevistados privilegiam ambientes de trabalho positivos e enriquecedores. No que respeita a procedimentos e ambientes mais burocráticos o setor dos transportes juntamente com o setor da indústria destacaram-se em relação a todos os outros sendo este ponto desafiante para o desempenho da função de HRBP.

A liderança foi também eleita como um dos principais fatores que influenciam positivamente na experiência dos HRBP. Sendo que os profissionais valorizam uma liderança que acompanhe e delegue responsabilidades, bem como lideres com capacidade de ouvir.

3.3 Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP

Por outro lado, a dimensão Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP pretende compreender as ideias e opiniões negativas relativamente à experiência dos participantes sendo que emergiram três categorias: Liderança Desajustada; Cultura Desajustada e Modelo de Carreira. De seguida, identificaram-se os fatores que impactam negativamente nos profissionais de HRBP (Tabela 7).

Tabela 7

Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP

Categoria	Unidades de Registo
Cultura Indesejada	*"Uma cultura com a qual não te identifiques nesta função em concreto é um bloqueio muito grande" (E2)* "cultura muito burocrática, muito tradicional, o setor dos transportes é histórico, é assim" (E3)
Liderança Indesejada	*"uma liderança desajustada, falta de feedback" (E9)* *"Uma liderança desajustada ao conceito, ao ambiente as práticas de moving que hoje em dia se vê muito nas empresas, políticas de compensação e benefício desajustadas, portanto, são situações que impactam negativamente a experiência" (E10)*

	"O que pode ter um impacto muito negativo é a liderança. Também pode ser visto como um fator positivo, mas se for uma liderança controladora pode-se tornar um fator bastante negativo" (E15)
Modelo de Carreira	*"Não haver clareza naquilo no modelo de carreiras" (E10)* *"...progressão de carreira, ambiente positivo..." (E2)* *"...não termos um plano de carreira..." (E8)*

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, os HRBP entrevistados mencionam que os fatores que impactam negativamente num colaborador que desempenhe outra função baseiam-se no fator vencimento e progressão de carreira. Mas no que respeita aos fatores que impactam negativamente na experiência dos HRBP refletem-se em linha com o elencado nos fatores de impacto positivo, mais concretamente, uma liderança e a uma cultura organizacional desajustada, assim como o modelo de carreira.

O ambiente de trabalho mostra-se como o principal fator que pode condicionar a experiência dos HRBP (sendo o fator referido por todos os participantes). Os entrevistados partilharam uma combinação de fatores para um bom ambiente de trabalho, entre os quais a comunicação, transparência, cultura da empresa e o alinhamento de expectativas e de função.

A cultura e o modelo de carreira são fatores identificados pelos participantes como essenciais no Employee Experience dos HRBP, já a liderança é o segundo maior fator identificado pelos participantes com influência no EX destes profissionais.

Ainda relacionado com o tema da liderança, ganha destaque o feedback, os entrevistados mencionaram que a forma como este é transmitido é sobretudo no contexto de reunião ou de forma informal, onde a atenção dada é sobretudo aos aspetos de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

3.4 Processos de Gestão do EX nos HRBP

A dimensão Processos de Gestão do EX nos HRBP pretende compreender as práticas e os processos identificados pelos HRBP que produzem efeito no EX e nomeadamente levam à retenção dos profissionais.

Associada a esta dimensão emergiram duas subdimensões: fatores organizacionais e fatores individuais. A subdimensão fatores organizacionais resulta de um conjunto de categorias que os profissionais valorizam dentro da organização.

No que respeita à subdimensão fatores organizacionais emergiram as seguintes categorias: Recrutamento e Seleção, Onboarding, Desenvolvimento, Retenção, desvinculação, Plataformas Tecnológicas, Software, Sistemas e Ferramentas (Tabela 8).

Tabela 8

Fatores Organizacionais

Categoria	**Unidades de Registo**
Recrutamento e Seleção	*"tudo começa no processo de recrutamento" (E11)* *"sentires que o processo de seleção é pensado" (E3)*
Onboarding	*"Para mim uma boa experiência é feedback assertivo, transparência na comunicação, um bom Onboarding" (E6)* *"o acolhimento tem um peso gigantesco naquilo que é realmente o employee experience" (E11)* *"Onboarding, acho que quando uma pessoa não é bem recebida tudo a partir daí vai definir os seguintes dias" (E7)*
Desenvolvimento	*"as oportunidades de desenvolvimento são muito importantes" (E3)* *"A questão da formação, também acho que valorizo muito e acho que é uma ótima prática de retenção, sentir que estão a apostar em ti, na tua formação e no teu desenvolvimento" (E12)*

Retenção	*"esta questão de benefícios de parcerias também é muito importante para o employee experience" (E11)*
Desvinculação	*"O ofbording também é uma imagem de marca da empresa" (E7)*
Plataformas Tecnológicas	*"...temos muitas plataformas tecnológicas, muitas delas facilitam o nosso trabalho enquanto HRBP, avaliação de desempenho, um sistema de RH onde temos toda a nossa base de informação" (E2)*
Software	*"Não temos software de recrutamento, ou seja, é tudo muito básico"(E3)*
Sistemas	*"O nosso sistema agora não me satisfaz estamos numa fase de migração de sistema, mas é agora" (E6)* *"Falta investimento em tecnologia de informação. Seja em questões de sistemas seja em questões tecnológicas muito no sentido de suportares os teus processos de formação. O mundo está digital, esta com défices de atenção, a tecnologia continua a ser a forma de muitas vezes de ser mais eficaz. Muito do sector onde estou, não vem no topo das prioridades investimento neste sentido" (E10)* *"... ainda temos que fazer um caminho, podíamos ter um sistema mais integrado"(E13)*
Ferramentas	*"...nós temos aqui excelentes ferramentas de trabalho"(E5)* *"...ao longo do tempo, temos vindo a ajustar, ou seja, sempre que existe uma necessidade nova, uma ferramenta que achamos que possa facilitar ou ajudar no trabalho, a empresa acaba por ir acompanhando. Obviamente que há sempre coisas que poderíamos considerar" (E9)*

	“ Acho que ainda não temos todas as ferramentas que gostaríamos para tornar o trabalho do HRBP mais ágil, mas tecnológico, mais digital, mais rápido e eficiente”(E10) *“…temos várias ferramentas, temos um warning manager system, temos o sucess factor que é o nosso software global de RH, é onde fazemos toda a gestão de desempenho, a gestão de recrutamentos, temos o SAP”(E11)* *“a realidade é que as ferramentas em RH são muito caras e o facto de ter esses preços elevados pode não ser aceite tão bem, mas diria que há sempre alternativas e uma pessoa ligada à tecnologia consegue dar a volta”(E12)*

Fonte: Elaboração Própria

Os participantes ao longo das entrevistas mencionaram várias vezes aspetos relacionados com a jornada do Employee Experience, isto é, referiram aspetos que na sua ótica são essenciais em cada processo para uma experiência positiva:

“se tivesse de enumerar os 5 principais fatores seriam realmente atratividade de recrutamento, Onboarding , gestão de performance, compensação, desenvolvimento e tudo aqui ligado a transparência, feedback que permitam um enquadramento o mais interessante perfeito” (E10)

Relativamente à categoria Desenvolvimento, na perspetiva dos entrevistados este fator foi evidenciado essencial no processo de evolução dos profissionais.

No âmbito do Ambiente Tecnológico procurou-se compreender se a tecnologia disponibilizada pelas organizações satisfazia as necessidades para a função de HRBP.

O fator tecnológico é realçado pelos participantes no sentido em que facilita o trabalho enquanto HRBP como o caso da avaliação de desempenho ou o próprio sistema de RH.

Apesar de alguns entrevistados mencionarem que têm várias ferramentas e que têm evoluído, na maioria os entrevistados não se encontram satisfeitos com o fator tecnológico, devendo os mesmos serem mais automatizados: O E3 afirma que não se encontra totalmente satisfeito, não tendo um software de recrutamento. O E4 menciona que está aquém daquilo que podia ser usado para a função específica e que trabalha ainda muito em papel. Mas sentem que será um ponto em que a organização irá investir: "o nosso sistema agora não me satisfaz estamos numa fase de migração de sistema, mas é agora" e "atualmente não satisfaz na totalidade, mas com o que virá no futuro sim e vai ser muito enriquecedor";

No que respeita à subdimensão fatores individuais emergiram as cinco categorias: salário, WLB, Trabalho Flexível, Progressão de Carreira e Autonomia (Figura 9).

Tabela 9

Fatores Individuais

Categoria	Unidades de Registo
Salário	*"O salário é óbvio sempre, depois claro o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" (E1)* *"O ambiente de trabalho é o principal… salário digno…"(E1)* *"Sem dúvida as principais são o salário, a autonomia, e a flexibilidade" (E15)* *"Acho que é geral, o tema do salário…" (E14)*
WLB	*"O equilíbrio entre vida profissional e pessoal também acho muito importante" (E12)* *"…uma tentativa de ter equilíbrio entre flexibilidade e disponibilidade, porque é a única forma de funcionar" (E9)* *"… o fator de equilíbrio que tem de existir" (E15)"* *"A questão dos projetos também me impacta bastante e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal" (E14)*
Trabalho Flexível	***"****Para mim é crucial não só de uma perspetiva de vida pessoal, mas também a nível organizacional" (E1)* *"É muito importante nos dias de hoje, custa acreditar que há empresas com algum desenvolvimento e com alguma expressão que admitam isto aos seus trabalhadores. É a primeira empresa onde estou que não acontece isso. Não tenho trabalho híbrido" (E3)* *"Valorizo muito o trabalho flexível, não ter um horário fixo sem margem" (E13)* *"este ponto de trabalho flexível é essencial" (E1)*
Progressão de Carreira	*"por duas vezes fiquei sem manager e elevei a minha área de BP para a frente e não fui reconhecida/valorizada no sentido de progressão de carreira ou aumento salarial o que fosse"* (E2) *"Esquecendo a parte do salário, progressão de carreira" (E13)*

Autonomia	*"A autonomia também é algo que impacta na retenção" (E5)* *"Onboarding, comunicação, salário também é importante, mas não colocaria o salário no TOP3, as oportunidades de desenvolvimento são muito importantes…autonomia" (E3)* *"Flexibilidade de horário e autonomia" (E4)* *"Posso acrescentar a autonomia, e o facto de ser desafiada diariamente" (E15)* *"Sem dúvida as principais são o salário, a autonomia, e a flexibilidade" (E15)*

Fonte: Elaboração Própria

O fator salário foi identificado por 10 entrevistados como um fator essencial na retenção. Assim como, foi destacado o fator de WLB em 11 dos 15 participantes, isto é, os profissionais valorizam que a organização permita encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os profissionais referiram existir uma melhoria da capacidade de retenção de talento através do trabalho flexível, sendo que a maioria dos entrevistados definiu como: crucial, relevante, importante, bom, fundamental e positivo; "uma organização que não é flexível nos dias de hoje é uma organização que tem tendência a perder os colaboradores"; "acho que já é uma não questão, o trabalho híbrido tem quer ser assumido para as funções que sejam compatíveis". Todos os entrevistados praticam flexibilidade de horário, apenas dois entrevistados (do setor dos Transportes) não exercem funções remotamente, um dos quais afirma que "um HRBP se quer estar perto das pessoas, o trabalho híbrido não vai muito de encontro, flexibilidade de horário sim".

No fator progressão de carreira, o E1 afirma que o desenvolvimento profissional é "bastante limitado, as empresas estão muito organizadas numa vertente muito vertical". O E4 menciona que "seria um crescimento mais horizontal até porque a minha empresa em particular é muito conhecida por carreiras longas" e o E5 que "crescer ou para outro tipo de papel ou progressão ou passar a outro grupo funcional aqui não, é algo que é muito difícil, muito difícil". O E8 menciona que "o que sinto é que não sabes se eles procuram, um people generalist. E isso acho que são muito poucas as empresas que têm pessoas que realmente desempenham o papel de uma BP." E o E9 "acho que se confunde um bocado,

como falamos anteriormente entre a diferença do HRBP e um técnico mais tradicional sinceramente, não vejo salve algumas exceções, não vejo muito esta componente estratégica". O E10 vai de encontro afirmando que "o mercado generalizou um pouco a função de HRBP, vemos muito esta função no mercado, mas não passa de um generalista que decidiram chamar HRBP".

De forma geral, os entrevistados acreditam que em termos de carreira o próximo passo enquanto HRBP, dependendo das organizações, passar por subir para Diretor de RH ou então assumir uma área de RH especifica, como o desenvolvimento ou recrutamento.

Nestes fatores mencionados pelos HRBP, destacou-se a autonomia que se evidenciou em mais de metade dos participantes.

Neste capítulo, discutem-se os principais resultados do estudo, em profundo diálogo com a teoria.

Em linha com os objetivos propostos para esta investigação, foi efetuada uma análise à perspetiva dos profissionais de HRBP no que respeita ao EX. Assim, este capítulo ressalva os pontos de caracterização da função HRBP através da narrativa direta dos próprios profissionais e os fatores positivos e negativos que impactam na experiência dos HRBP enquanto profissionais da função. Ainda compreende as práticas de gestão do EX dos HRBP, isto é, práticas e/ou processos de GEX (Gestão do Employee Experience) decorrentes das organizações e que os HRBP valorizam nomeadamente no que leva à retenção destes profissionais.

Os resultados apurados no decorrer das entrevistas efetuadas são maioritariamente consistentes com a teoria existente, no entanto, reafirma-se a premissa que existem ainda linhas de investigação por aprofundar e a explorar futuramente, descritas no último capítulo.

Os HRBP desempenham um papel crítico nas organizações, sendo que para os entrevistados o papel do HRBP é claro, assumindo um papel estratégico. Contudo, as funções desempenhadas pelos entrevistados não acompanham claramente a vertente estratégica descrita na teoria. Isto é, a GRH embora se apresente como uma área profissional proativa (em vez de reativa como no passado) e de relacionar as práticas de RH à estratégia delineada para o negócio, não se verifica na totalidade nas funções dos entrevistados.

Pelo apurado junto dos entrevistados e elencado na apresentação de resultados, ressalva-se que as tarefas maioritariamente administrativas deveriam dar lugar a atividades estratégicas. Como menciona Winch (2021) os parceiros de negócios ajudam a organização no patamar mais estratégico. Assim, para além de existir uma percentagem de tarefas administrativas/tradicionais, é substancial que os profissionais contemplem na sua função a componente estratégica.

Barros (2019) reforça que a atuação como parceiro estratégico toma como base a prática de novas atividades, focando em atividades com maior impacto na estratégia organizacional. No entanto, através da análise de conteúdo das entrevistas demonstra-se que não existe uma total clarificação da função no que respeita à componente estratégica. A maioria dos entrevistados afirma que a função de HRBP continua ainda hoje a ser

associada mais à componente administrativa e por vezes não integra a componente estratégica que a função deveria assumir na organização como mencionado anteriormente.

A visão de negócio é uma das competências mais associadas à função HRBP, revelando que estes profissionais dominam quer o ambiente interno da organização quer o ambiente externo.

Nesta investigação foram entrevistados HRBP de organizações que se dedicam a diversos setores de atividade. Nesta amostra os setores com mais representação foram os setores de atividade da indústria e do retalho alimentar (com o total de 8 entrevistados). Os entrevistados indicaram algumas especificidades inerentes ao seu setor, especialmente, as desafiantes para o desempenho da função de HRBP. Assim, pelas perspetivas dos entrevistados deste estudo revela-se pertinente e necessário reformular a forma como os HRBP desempenham as suas funções.

A implementação de práticas organizacionais que estimulem estes profissionais influencia positivamente na experiência dos HRBP e, por isso, o Employee Experience destaca-se como umas das principais tendências na Gestão de Pessoas (Akduman, 2020). O Employee Experience proporciona um reforço positivo para os HRBP desenvolverem as suas funções e reterem-se na organização, sendo que é uma prática que afeta o ciclo de vida destes colaboradores dado que inicia com a atração dos mesmos e termina na sua desvinculação (Itam & Ghosh, 2020).

Entende-se pela perspetiva dos entrevistados que o EX tem impacto em fatores organizacionais e individuais. No caso dos fatores organizacionais destaca-se o ambiente tecnológico, dado que a maioria dos entrevistados carece de sistemas de RH e softwares mais desenvolvidos e adaptados às necessidades da organização e das suas funções, o que não auxilia na experiência que é fornecida aos HRBP. Para a experiência ao nível tecnológico ser positiva é imprescindível que os softwares e equipamentos ligados ao seu dia a dia lhes facilite o seu trabalho e lhes sejam de fácil acesso e compreensão (Zahidi et al., 2020).

Em termos individuais, destacam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Segundo o autor Barros (2020) o WLB está associado ao conceito de Employee Experience pois compreende a capacidade de o indivíduo realizar, com sucesso, as diferentes responsabilidades que assume quer a nível profissional quer pessoal. Os

profissionais referiram existir uma melhoria da capacidade de retenção de talento na sua função através de práticas como o trabalho flexível, o salário, a progressão de carreira e também a autonomia que é conferida aos profissionais também são elencados como fatores de retenção. Assim, correlaciona-se o modelo de motivação que abrange a autonomia, isto é, ter a possibilidade de trabalhar como pretendem e o incentivo monetário (Yadav & Vihari, 2023).

Os participantes que referem que não dispõe de trabalho remoto estão afetos ao setor da indústria e dos transportes, sendo que é identificado como um fator que impacta negativamente no EX, devendo as organizações reformularem os modelos de trabalho de forma a tornarem-se mais flexíveis (Emmett, 2022).

A liderança foi um dos principais fatores com influência na experiência dos HRBP elencados pelos entrevistados. Em linha com a teoria verifica-se que a liderança é o fator que mais impacta positivamente na experiência (Yadav & Vihari, 2023). Assim, verifica-se que os entrevistados privilegiam lideranças que os escutem, que potenciem ambientes de abertura, autonomia e desenvolvimento e não estilos de liderança rígidos, inflexíveis e autoritários que acabam por desenvolver uma experiência negativa nos profissionais desta função.

Quanto à cultura organizacional, Zahidi (2020) revê como um dos três eixos fundamentais do Employee Experience. A cultura é também uma das características bastante evidenciadas pelos participantes, sendo que estes ambicionam e privilegiam pertencer a culturas organizacionais que estejam alinhadas com os seus ideais e objetivos, bem como culturas que permitam encontrar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Relativamente ao ambiente de trabalho, este é também um dos fatores que tem impacto na experiência profissional dos HRBP, na medida em que os entrevistados privilegiam ambientes de trabalho positivos e enriquecedores, como é possível constatar na teoria defendida.

Em suma, foram identificados vários desafios associados à função, entre eles, um maior envolvimento na tomada de decisão destes profissionais e nalguns dos entrevistados, esta perspetiva está profundamente associado ao facto da componente estratégica na função não estar ainda totalmente implementada e desenvolvida no seio das organizações. As próprias lideranças são um desafio. Quer o lado emocional que as responsabilidades da função acarretam, mas sobretudo, o excesso de tarefas

administrativas, identificando-se assim necessidades que tem de ser suprimidas de forma que a função de HRBP na prática das organizações reflita no seu exponente máximo aquilo que a teoria descreve.

Através dos resultados consolidados foi possível a criação de um modelo de EX dos HRBP (Figura 6).

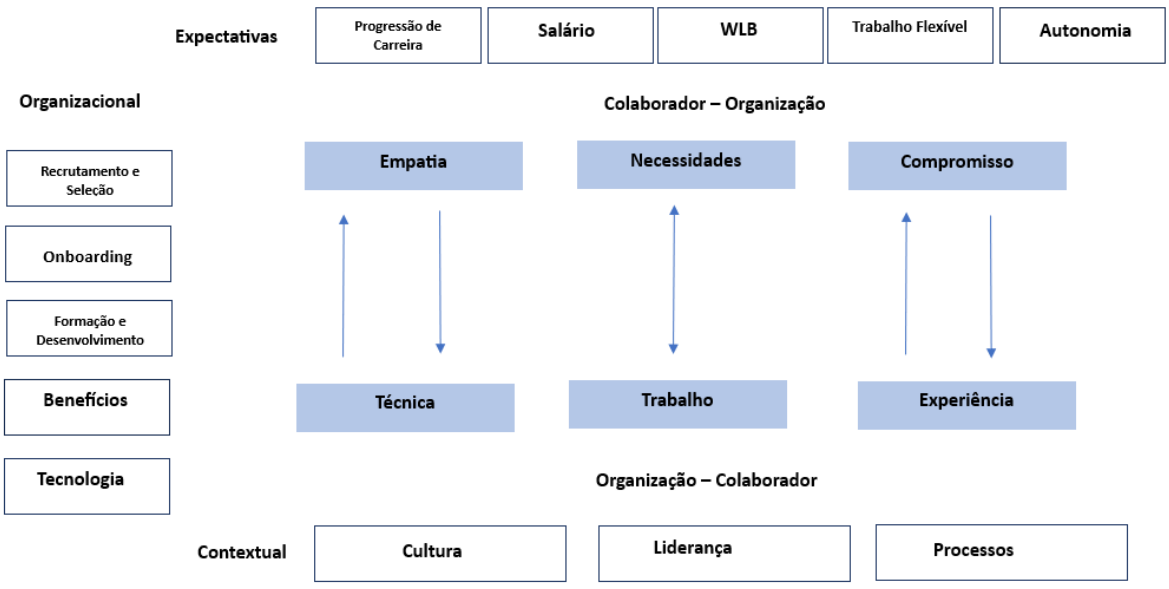
Assim, a partir das experiências dos entrevistados procurou-se identificar os fatores que impactam nos HRBP.

O modelo de EX tem como base os seguintes pontos: organizacional, contextual e expectativas. Ou seja, o modelo define que as expectativas estão relacionadas com o fator organizacional e contextual.

Os elementos chave: progressão de carreira, salário, WLB, trabalho flexível, autonomia, cultura, liderança, processos, recrutamento e seleção, onboarding, formação e desenvolvimento, benefícios e tecnologia devem ser utilizados para atingir a melhoria do EX dos HRBP.

Figura 6

Modelo EX do HRBP



Fonte: Elaboração Própria

5.1 Principais Conclusões do Estudo

A evolução da GDRH tem tido resultados positivos para a área de RH e para que as organizações consigam atrair, reter e desenvolver os colaboradores. Neste contexto evolutivo, surge a necessidade de melhorar e desenvolver o Employee Experience.

A presente investigação teve como propósito de adquirir conhecimentos acerca do Employee Experience dos HRBP, por se refletir numa prática crescente nas organizações para fornecer experiências significativas.

Com base neste objetivo principal e através dos objetivos específicos, pretendeu-se encontrar uma resposta à questão de investigação "Como é caracterizado o Employee Experience pelos HRBP?". Foram realizadas quinze entrevistas com HRBP de oito setores de atividade diferentes. Os dados foram transcritos e analisados através de uma análise de conteúdo e posteriormente categorizados em quatro dimensões.

Do que foi referido, percebe-se que o EX passa, essencialmente, por intervir em áreas como o ambiente tecnológico e cultural (aspetos muito valorizados pelos HRBP). Em termos individuais, os fatores que influenciam fortemente o EX são a liderança, a comunicação, oportunidades de desenvolvimento, trabalho flexível e a autonomia.

A perceção dos HRBP sobre a temática em estudo varia mediante o setor da organização, dado que as diferenças na forma como esta função é desempenhada são determinadas mais fortemente pelo tipo e estrutura da organização. Ainda existem muitas entidades onde os HRBP tratam exclusivamente de questões administrativas e a função de parceiro de negócios de RH é considerada uma função mais desenvolvida. Embora este papel tenha sido descrito detalhadamente na literatura acadêmica, existem discrepâncias na sua definição na prática das empresas.

Os profissionais de HRBP evidenciaram desafios, destacando-se a liderança, a envolvência nos processos ou tomadas de decisão, o excesso de atividades operacionais e o lado emocional que a função acarreta. Sendo que o excesso de atividades operacionais é a grande preocupação destes profissionais.

Na perspetiva dos profissionais a tecnologia na sua maioria não está adequada em termos de existência de softwares e sistemas de RH, apesar do processo de transformação digital. Neste sentido, o investimento em tecnologias promissoras para os HRBP revela-se primordial.

No que concerne à retenção dos HRBP atualmente o fator salário, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, trabalho flexível e a progressão de carreira são os principais fatores que podem afetar a sua permanência na organização.

A partir da pesquisa realizada concluiu-se que os profissionais de HRBP descrevem as suas experiências nas organizações como positivas, assumindo que existe um longo percurso a percorrer para uma compreensão generalizada do papel do HRBP e consequentemente de como gerir a experiência deste grupo profissional.

5.2 Contributos da Investigação

Considerando a emergência (e premência) do tema Employee Experience, a presente investigação pretendeu contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio específico de gestão de recursos humanos.

Esta investigação trouxe contributos ao nível da clarificação do conceito de Employee Experience associado aos profissionais de HRBP. Neste sentido, esta investigação sublinha e evidência os principais traços, características, competências e desafios destes profissionais, assim como os fatores que influenciam a sua experiência dentro das organizações.

5.3 Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futuras

A revisão da literatura acarreta diversas limitações especialmente a literatura sobre a temática do Employee Experience, dado ainda ser escassa.

Nota-se igualmente uma escassez de estudos nacionais referentes ao papel do HRBP dentro das organizações.

Por outro lado, o tema de investigação ser um tema bastante sensível e pessoal, pode levar a que os entrevistados facultem respostas socialmente corretas.

As entrevistadas foram realizadas na plataforma ZOOM, que tem a limitação de reuniões com duração superior a quarenta minutos, o que levou à necessidade de retomar novamente a entrevista com os HRBP.

Se todas estas limitações fossem ultrapassadas, as conclusões obtidas abrangiam uma realidade mais ampla do estudo. Neste sentido, as limitações identificadas neste estudo poderão no futuro representar novos estudos sobre esta temática.

Por fim, como pistas para estudos futuros identifica-se a realização de pesquisas que tracem o perfil dos profissionais de HRBP bem como mapeiem as suas responsabilidades de atuação e/ou as suas competências; um estudo comparativo acerca do Employee Experience entre o setor público e privado lucrativo e não lucrativo e/ou entre diferentes funções de Recursos Humanos; ao invés de metodologia qualitativa optar pela adoção de uma metodologia pois poderia trazer resultados interessantes, permitindo trazer ao debate a perspetiva dos profissionais comparando com a perspetiva das organizações. Um estudo com este desenho metodológico e significativamente mais abrangente permitiria alcançar uma elevada representatividade e uma análise aos desafios dos HRBP nos diferentes setores, de forma a explorá-los mais aprofundadamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akduman, G. (2020). The effect of Employee Happiness Course on Subjective Well-being and Job Related Well-being: A Relational-Causal Screening Study on Graduate Students. Journal of Organizational Behavior Review, 2 (2), 90-114.

Assis, C. F., & Monteiro, R. (2023). Metodologias Qualitativas e Quadros de Referência para a Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. *Jures*, *16*(29), Artigo 29.

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.

Barros, L. (2020). A relação trabalho-família e o conflito entre papéis. Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas, Vol. 1(1), 102–115. Retirado de https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpcj/article/view/337; consultado a 22 de dezembro de 2023.

Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. International Business Research, 12(2), 99-112.

Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. Cogent Business & Management, 9 (1).

Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. Business Research Quarterly, 22(3); 207-215.

Clavery, S. (2020). Isso é employer branding? Editora Leader.

Dias, B. T., & Zarife, P. D. S. (2021). De RH a Business Partner: Relato de experiência do início da trajetória profissional. Research, Society and Development, 10(16), e284101623422. https://doi.org/10.33448/rsd-v10i16.23422

Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2022). This time it's personal: Shaping the "new possible" through employee experience. McKinsey Quarterly, (2), 1–8.

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.

Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. Strategic HR Review, 19(3), 131–135.

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.

Gilbert, J. (2019). Forbes. The Direct Connection Between Employee Experience And Customer Experience (And How To Improve Both).

Ginting, H., Khristiningrum, V. A., Gustomo, A., Wisesa, A., & Saputra, J. (2023). Dynamics of human resource department ecosystem in developing human resource role: An ecosystem perspective. *PLoS ONE*, *18*(12), 1–22. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295544.

Hahnsson, A. (2022). The EX Factor—Developing employee experience capabilities in the future of work. Master's Programme in Collaborative and Industrial Design. Retirado de https://aaltodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/114863; consultado a 03 de dezembro de 2023.

Harrington, B. (2020). Maximizing the Employee Experience: How changing workforce dynamics are impacting today´s workplace. Boston College, Carroll School of Management.

Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 11(2), 39–49.

Kırpık, G. (2020). The Concept Of Employee's Happiness In Human Resources Management: A Systematic Literature Review. Business & Management Studies: An Internacional Journal, 8(3), 2750-2775.

Lins, A. B. (2021). Método Qualitativo na Pesquisa Académica. *Revista Primeira Evolução*, *1*(14), Artigo 14.

Mäenpää, M. (2019). Demystfying employee experience design - A study crystallizing the current state and meaning of employee experience design in organizatons (graduate). Alto University.

Morgan, J. (2017). The employee experience advantage (1ª ed.). Wiley.

Pine II, B. J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. Strategy & Leadership, 48(6), 21–26.

Sharma, E., & Bhalkika, S. (2022). Employee Experience: Repainting the Canvas During & Post-pandemic. Indian Journal of Industrial Relations, 58(2), 243–257.

Sharma, J., Verma, S. & Taluka, S. (2020). Strengthening Employer Branding with Corporate Social Responsibility. In Geeta Rana, Shivani Agarwal and Ravindra Sharma (Eds.), Employer Branding for Competitive Advantage.

Vallina, A. S., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. Journal of Management & Organization, 27(3), 460-480.

Whitter, B. (2019). Experiência do funcionário: desenvolver uma força de trabalho feliz, produtiva e apoiada para um desempenho individual e empresarial excepcional. Kogan Page, Londres.

Winch, S. (2021). Human Resource Business Partner as a Source of Conflicts in an Enterprise – Research Results. Journal of East European Management Studies, 26(2), 198–213.

Yadav, M., & Vihari, N. S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. FIIB Business Review, 12(3), 328–342.

Yildiz, D., Temur, GT, Beskese, A., & Bozbura, FT (2020). Avaliação da experiência positiva do funcionário usando processo de hierarquia analítica difusa hesitante. Jornal de Sistemas Inteligentes e Fuzzy, 38(1), 1043–1058.

Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G. and Brown, S. (2020). The Future of Jobs Report 2020.World Economic Forum. Retirado de https://www.weforum.org/reports/the-futureof-jobs-report-2020/; consultado em 16 de dezembro de 2023.

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Estimad@,

O meu nome é Raquel Faria e sou aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado, intitulada "**Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners**", venho pelo presente solicitar a sua colaboração para participar no estudo que está a decorrer.

O principal objetivo da investigação passa por caracterizar o Employee Experience dos HRBP, sendo que a entrevista engloba um conjunto de questões que se afiguram relevantes para o cumprimento dos objetivos desta investigação.

A participação na entrevista é voluntária e a informação fornecida é estritamente confidencial, não sendo divulgado o nome d@ entrevistad@ na transcrição da entrevista para a dissertação.

Conto consigo e com a sua colaboração.

Obrigada e fico a aguardar o seu melhor feedback,

Raquel Faria

Apêndice II – Autorização e Consentimento Informado

Autorização e Consentimento Informado

Eu,_____, com CC _____, confirmo que fui informad@ sobre o estudo "Employee Experience: A(s) Experiência(s) de Trabalho dos Human Resources Business Partners".

Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informad@ sobre o objetivo do estudo.

2. Compreendo que a minha participação é voluntária.

3. Fui informad@ de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

4. Autorizo a gravação da entrevista.

Assinatura d@ Participante:

__/__/__

Apêndice III – Guião de Entrevista

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP.

A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.

Muito obrigada pela colaboração.

Questões:

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

1.1. Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

2. Na sua perspetiva, o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

7. Na sua perspetiva, a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

10. Enumere outros aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

11. Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

12. Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1. Género
2. Idade
3. Estado Civil
4. Habilitações académicas
5. Área de formação
6. Antiguidade na Organização atual
7. Antiguidade na função de HRBP
8. Setor da Organização
9. Dimensão da Organização

Apêndice IV – Cronograma das Entrevistas

Nome	Data	Hora	Consentimento	Duração	Transcrição
E1	**28/02/2024**	**17H**	✔	**25 Min**	✔
E2	**29/02/2024**	**14H30**	✔	**24 Min**	✔
E3	**29/02/2024**	**21H30**	✔	**28 Min**	✔
E4	**01/03/2024**	**14H30**	✔	**23 Min**	✔
E5	**01/03/2024**	**15H**	✔	**22 Min**	✔
E6	**04/03/2024**	**14H30**	✔	**36 Min**	✔
E7	**04/03/2024**	**19H**	✔	**29 Min**	✔
E8	**06/03/2024**	**9H**	✔	**46 Min**	✔
E9	**07/03/2024**	**15H30**	✔	**43 Min**	✔
E10	**07/03/2024**	**17H**	✔	**42 Min**	✔
E11	**08/03/2024**	**9H**	✔	**58 Min**	✔
E12	**11/03/2024**	**14H30**	✔	**45 Min**	✔
E13	**11/03/2024**	**18H**	✔	**50 Min**	✔
E14	**13/03/2024**	**9H30**	✔	**34 Min**	✔
E15	**14/03/2024**	**9H**	✔	**31 Min**	✔

Apêndice V – Tabela Questão/Objetivos

Questão	Objetivos
• **Qual é para si o papel do HRBP?** • **Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?** • **Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)** • **Quais os principais desafios de um HRBP?**	•Caracterizar a função HRBP a partir da narrativa dos próprios HRBP
• **Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?** • **E enquanto HRBP especificamente?**	•Identificar os fatores que impactam positivamente no EX dos HRBP
• **E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?** • **E enquanto HRBP especificamente?**	•Identificar os fatores que impactam negativamente no EX dos HRBP
• **A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?** • **Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?** • **Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP? (na organização e no mercado de trabalho)** • **Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização**	• Identificar as práticas de Gestão do EX que impactam nos HRBP

satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP? • **Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?**	
• **Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)** • **Enumere outros aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?**	•Identificar as práticas de Gestão do EX que impactam nos HRBP
• **Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?** • **E, como a mesma é avaliada pela organização?** • **Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?**	•Identificar as práticas de Gestão do EX que impactam nos HRBP
• **Género** • **Idade** • **Estado Civil** • **Habilitações académicas** • **Área de formação** • **Antiguidade na Organização atual** • **Antiguidade na função de HRBP** • **Setor da Organização** • **Dimensão da Organização**	

Apêndice VI – Tabela Dimensão/Objetivos

Dimensão	Objetivos
Conceptualização da Função HRBP	Caracterizar a função HRBP a partir da narrativa dos próprios HRBP
Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP	Identificar os fatores que impactam positivamente no EX dos HRBP
Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP	Identificar os fatores que impactam negativamente no EX dos HRBP
Processos de Gestão do EX nos HRBP	Identificar as práticas de Gestão do EX que impactam nos HRBP

Apêndice VII – Tabela Dimensão/Subdimensão

Dimensão	Subdimensão
Conceptualização da Função HRBP	• Papel do HRBP • Atividades do HRBP • Competências do HRBP • Desafios do HRBP
Processos de Gestão do EX nos HRBP	• Fatores Organizacionais • Fatores Individuais

Apêndice VIII – Tabela Dimensão/Categorias

Dimensão	Categorias
Conceptualização da Função HRBP	• Estratégico • Parceiro • Especialista de RH • Estratégicas • Operacionais • Proatividade • Inteligência Emocional • Planeamento • Conhecimento/visão do negócio • Liderança • Envolvência nos processos/decisão • Excesso de atividades operacionais • Lado Emocional
Fatores de Impacto Positivo no EX dos HRBP	• Ambiente de Trabalho • Cultura • Liderança
Fatores de Impacto Negativo no EX dos HRBP	• Cultura Indesejada • Liderança Indesejada • Modelo de Carreira
Processos de Gestão do EX nos HRBP	• Recrutamento e Seleção • Onboarding • Desenvolvimento • Retenção • Desvinculação • Plataformas Tecnológicas • Software • Sistemas • Ferramentas

	• Salário • WLB • Trabalho Flexível • Progressão de Carreira • Autonomia

Apêndice IX – Transcrição das Entrevistas

1.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Para mim o papel do HRBP é um papel muito estratégico, eu sei que estratégico também é uma palavra muito abrangente, mas no fundo o que quero transmitir é que em termos de recursos humanos o impacto que podemos ter poderá ser por vezes mais administrativo, mais operacional e, enquanto HRBP é um apoio mais estratégico na prevenção de problemas, melhoria de condições para os colaboradores e empresa em geral, na retenção e atratividade da empresa. É sem dúvida um papel muito geral do ponto de vista de recursos humanos porque tens que tratar um pouco de tudo e tens que ser um ponto de contacto para várias vertentes e áreas e é um papel bastante crucial que tem ganho bastante poder e impacto nas empresas.

1.1.Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: É assim, isto acaba por depender um bocado do dia a dia, o HRBP acaba por ter um papel muito crítico e acaba por ser muito resolver problemas e o caos do dia a dia. Poderá

passar por situações de litígio com colaboradores e entidades, resolver situações que existam de um crescimento de empresa ou o vice versa também acontece por vezes, mais do que gostaria, ou seja, quando temos que fazer um *desmisse* de pessoas, ou chegar a acordos, ou avançar com processos disciplinares para despedimento. Claro que também temos os casos de terminações voluntárias, mas não passa tanto por nós, passa por uma questão de número, mas não tanto como processo administrativo em si. Depois também claro a gestão de parceiros, ou seja, por exemplo medicina do trabalho, seguradora tudo isso faz parte do dia a dia. A parte da contabilidade também, a faturação destas entidades que prestam serviços diretamente a nós (seguradoras e medicina do trabalho) temos que encaminhar e dar o correto seguimento. Por vezes, posso fazer Onboarding, a sessão de acolhimento e claro isto já é uma transversal e é sempre contínuo o desenvolvimento de processos e estratégias que a empresa tem, o desenvolvimento de contratos porque fazemos a revisão dos contratos e adequamos a qualquer a necessidade que possa existir e partilhamos com a equipa de recrutamento para aplicarem em massa. E claro ser parceiro, acho que o mais importante é ser um parceiro estratégico da parte operacional, ou seja, ter meetings regulares com a operação para determinar quais são os problemas que estão a ter, seja a nível de absentismos, recrutamento e perceber o que poderá ser feito.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Para mim é simples, é a realização da parte administrativa. O nosso foco deixa de ser a parte administrativa e passa a ser a parte estratégica no sentido da palavra, ou seja, a nossa hora não pode ser paga para fazer tarefas administrativas se não estávamos a ser muito bem pagos, podemos fazer trabalho administrativo para ajudar os outros para concluir alguma coisa, mas o nosso objetivo deverá ser mais no sentido de olhar para as coisas administrativas e perceber o que pode ser mudado para deixar de ser tão administrativo e reduzir um custo.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Se for alguém que não lide muito bem com o caos e com o facto de ter situações bastante tensas que podem determinar o sucesso ou não de uma pessoa ou prejudicar alguém, tem um lado emocional muito pesado a função de HRBP e temos de ser capazes de ser frios e conseguir avaliar de uma perspetiva mais realista o que é benéfico para as massas e também o que é benéfico para a empresa e o colaborador. E às vezes exige um discernimento de saber o que poderá ser bom e o que pode ser efetivamente aplicável, porque nem sempre o que é bom é aplicável e nem sempre o que é aplicável é assim tão bom, e mesmo assim temos que ser capazes de às vezes se a empresa tomar uma decisão que nós até nos opusemos mas que demos o nosso contra argumento mas não foi aprovado ou validado quer seja pelo custo ou pela capacidade da empresa, nós temos que ir aos colaboradores e mostrar que estamos de acordo com a decisão e estamos a tomá-la de forma positiva, às vezes é difícil manter esta postura.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: O ambiente de trabalho é o principal a partir do momento em que tu asseguras o básico, e por básico estou a reger-me por ter um salário digno, o digno pode não ser o salário mínimo tudo depende da função, ou seja, sei que há funções para as quais o salário mínimo é válido porque são funções em que os requisitos não são muitos e qualquer pessoa pode fazer, pode soar mal, mas a realidade é que há funções mais especialistas que outras e, portanto, os requisitos podem ser mais ou menos. A partir do momento que retiras o fator de salário, se tem seguro, se tem algum tipo de compensação extra ou não tem, e cumpres os horários do trabalho, o que é legal digamos assim, é o ambiente de trabalho simplesmente é o que determina se vai ter uma boa experiência ou não.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: O ambiente de trabalho sem dúvida que é determinante, mas também a cultura da empresa. E enquanto colaborador a cultura da empresa tem impacto e tem uma transmissão, mas enquanto HRBP tu tens a visibilidade efetivamente do que é a cultura da empresa, e por vezes o que está espelhado numa parede, num slogan, o que for, não é

a cultura da empresa, é a cultura da empresa ao nível mais baixo, enquanto HRBP tu tens a cultura da empresa de forma íntegra.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: É quando não se revê na cultura da empresa ou não se revê na função são duas coisas determinantes, e também claro o salário, se efetivamente os benefícios e a compensação não forem adequados será um impacto bastante negativo e é claro que a retenção vai ser sempre limitada, se a compensação não estiver a justada naturalmente o mercado a qualquer momento vai buscar a pessoa. Estou a falar de um ponto de vista que é um mercado mais internacional, se calhar numa cultura nacional o salário e a compensação não estariam tão salvaguardados, não havia tanta rotatividade e atratividade por outras empresas, mas no mercado em que eu estou existe mais essa competitividade.

4.2.1 E enquanto HRBP especificamente?

R: São os mesmos que mencionei anteriormente.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Já participei em várias atividades da empresa, ações de voluntariado, ações para o benefício de um colaborador específico, o facto de as empresas mostrarem esse cuidado seja com entidades externas ou com um colaborador que está a passar uma fase mais complicada é para mim um fator positivo e que demonstra um bom ambiente e cultura ou mesmo a preocupação de fazer aumentos anuais ou procurar dar formações às pessoas. Aspetos negativos não serem transparentes com os colaboradores, sem dúvida resulta sempre mal, tudo se descobre todas as intenções são refletidas.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R: As positivas acho que são transversais até porque as empresas por norma tentam passar para todas as funções e todos nós gostamos de partilhar o que é positivo. As negativas na minha empresa eu particularmente tento partilhar com as pessoas do meu departamento sejam eles de outro patamar ou não de recursos humanos porque acho que é positivo para o crescimento e para as pessoas perceberem o que está por de trás de outras decisões. Já estive noutras empresas em que efetivamente um HR Generalist ou HR Admnistrative não tem tanta visibilidade e não percebem o que está a acontecer e às vezes acham estranho as decisões, mas sem dúvida que a transparência que existe com o HRBP é muito maior.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: A nível nacional acho que é bastante limitado porque acaba por ser quase uma rua sem saída porque as empresas estão muito organizadas numa vertente muito vertical em que os HRBP passam logo para diretor, por exemplo, e inclusive muitos contactos que recebo acabam por ser para HRBP a nível internacional ou diretor de startups ou empresas mais pequenas e o facto de termos um mercado muito de pequenas e médias empresas limita muito este desenvolvimento. Mas a nível internacional existem várias oportunidades de desenvolvimento quer seja por uma via mais individualista de uma pessoa que seja mais especialista numa área quer seja de compensation por exemplo, tudo isto acaba por existir e não acaba por ser só HRBP–director ou HRBP sobe para operação ou parte mais financeira/ estratégica. Acho que é um meio termo, existe e não existe tudo depende das empresas.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Enquanto HRBP vou dizer que sim, enquanto HR no geral acho que não, tendo em conta a realidade estão muito atrás a nível administrativo podíamos ter as coisas muito

mais automatizadas, não falo só da minha empresa falo de várias, desde declarações, de processamentos a contratos poderia estar muito mais automatizado nos dias de hoje.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Para mim é crucial não só de uma perspetiva de vida pessoal mas também a nível organizacional. Trabalho numa organização em que as pessoas trabalham em qualquer horário, às vezes posso ter a necessidade de entrar mais cedo ou mais tarde para prestar qualquer suporte específico, posso ter necessidade de ter meetings a horas fora do típico. Fora isso, a nível pessoal beneficio bastante, se quero ir ao ginásio a uma hora ou outra, ajuda também a conciliar a questão se quero ir para o escritório não vou tanto nas horas de ponta, é positivo e crucial.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: O salário é óbvio sempre, independentemente de sermos humanos e valorizarmos muitas outras coisas, é o primeiro ponto, se o salário não for o que acharmos que deve ser para a função a nossa retenção é limitada. Depois claro o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o work life balance, é crucial este ponto de trabalho flexível é essencial. Ter uma boa equipa é sempre bom porque é um trabalho desgastante lidas com várias situações que não são típicas e que de forma a geral as pessoas não vão compreender e se tivermos colegas com quem gostamos de estar e partilhamos isto e estão por dento do contexto é muito, mais fácil lidar com as situações.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Organização do trabalho permitir o remoto/híbrido, falo por mim se tenho um dia em que estou cheio de reuniões e são online não faz sentido ir para o escritório, não vou conseguir estar atento e conseguir fazer outras coisas ou se tenho uma tarefa mais administrativa necessito de estar em casa para fazê-la.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Avaliar a experiência de HRBP é difícil. Eu particularmente gosto, gosto do desafio gosto do facto de não ter uma rotina , todos os dias ter novos desafios e situações que são difíceis mas acho que há um trabalho a percorrer por muitas empresas para perceber o que é um HRBP e o impacto positivo que poderá ter, não falo tanto da minha falo dos contactos que já recebi de outras empresas em que apresentam a função como HRBP mas depois a função é muito administrativa e o impacto que poderá ter na empresa está mais perto de generalist que business partner, há uma mistura de conceitos.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Acho que é bem avaliada e tenho poder e algum impacto mas se for ao mercado não considero que possa ser a mesma coisa. No fundo é quando vai de frente com as tuas ideias e tem em consideração o teu feedback e determino a situação, quando tenho essa autonomia e claro depois acarretando toda a responsabilidade seja legal seja operacional.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Um bom ambiente de trabalho vêm muito antes de qualquer prática, cria-se desde o início, criasse com a correta definição de todas as funções, de todas as expectativas, de um bom recrutamento tudo isto que é o básico de qualquer empresa é o que vai determinar o bom ambiente de trabalho. Se não damos as condições nem definimos o espectável para cada função nem definimos o que queremos de cada pessoa seja de forma comportamental ou de forma operacional nunca vamos ter um bom ambiente de trabalho porque as pessoas vão andar sempre perdidas e não vão saber como contribuir para o mundo do trabalho.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R: Masculino

2.Idade

R:28

3.Estado Civil

R: Solteiro

4.Habilitações académicas

R: Licenciatura

5.Área de formação

R:Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 3 anos

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 1 ano

8.Setor da Organização

R: Customer Experience

9.Dimensão da Organização

R: Grande

2.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Para mim o papel de HRBP é um papel de parceiro, não ser visto como só alguém que está nos recursos humanos para responder a questões ou dúvidas dos colaboradores, mas sim ser um parceiro tanto a nível dos colaboradores como managers e ser um potencial intermediário entre ambas as partes.

1.1. Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: A empresa é uma filial muito pequena, somos cerca de 60 colaboradores e só existem duas pessoas em recursos humanos eu e a diretora de recursos humanos. O papel de HRBP numa internacional é um bocadinho diferente do que eu tenho aqui. As tarefas desempenhadas em cada organização enquanto HRBP vão mudando. Tenho tarefas tanto estratégicas como operacionais e noutras organizações pode haver HRBP´s só estratégicos ou só operacionais. Faço avaliação de desempenho, recrutamento, gestão de carreira, compensação e benefícios, tudo o que são temas de recursos humanos sou eu e a minha manager que tratamos de todos esses temas.

2. Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Na minha perspetiva é mesmo a questão estratégica, ou seja, um RH tradicional está muito mais focado na parte operacional sendo que o HRBP tem que ir mais além, pode ter essa componente se for um estrutura mais pequena mas tem que fazer parte da tomada de decisão e da estratégia da organização, e é isto que o diferencia dos HR Generalist por exemplo.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Que a organização tenha a consciência que um HRBP é uma mais valia porque trás valor acrescentado e outro tipo de visão que por vezes os manager não tem, ajudá-los a pensar numa outra perspetiva que as vezes não pensam, pensam mais em obter o lucro ou rentabilidade mais imediata e não veem a big picture. O HRBP tem esse papel e o principal desafio é o que o manager comtemple essa perspetiva. E outra perspetiva mais habitualmente, há uns anos atrás nem tanto, RH serem vistos com um paceiro e como um departamento determinante na estratégia da organização e para o caminho que querem seguir em termos de gestão de pessoas, muitas vezes o departamento é visto como estritamente operacional, payroll, admissões e saídas e não são vistos como os outros departamentos e por isso pode se um desafio para quem inicia a função enquanto HRBP.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Enquanto colaboradora para ter uma boa experiência acho que tem que haver muita transparência, muita comunicação entre todos, que o ambiente de trabalho seja um bom ambiente, não seja tóxico. Acho que se as pessoas forem transparentes há sempre aquele espírito de equipa, de confiança, tem sempre de haver confiança com as pessoas com quem trabalhamos. A empresa tem de se preocupar com o well being dos colaboradores e ter em conta o work life balance, pensar que as pessoas não são só um número e que podem ser facilmente substituídas, e, portanto, tudo isso são fatores que têm impacto positivo na minha experiência. Uma empresa que te valorize que te reconheça quando dás o teu melhor e que tenha equidade dentro da própria empresa.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Enquanto HRBP é tentar agradar a gregos e troianos, proporcionar uma melhor experiência dando o que eles mas valorizam como, por exemplo, progressão de carreira, ambiente positivo, de convívio em que se sintam seguros a falar de coisas por vezes constrangedoras, para além dos fatores que já mencionei.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Os principais fatores que tem impacto mais negativo é a progressão de carreira e o aumento salarial, principalmente quando demos o nosso melhor e não nos sentimos valorizados e reconhecidos. Quando há empresas que não se preocupam com o well being e o work life balance, e quando os colaboradores sentem que não há essa preparação tende a ser um impacto negativo na sua experiência e tendem a procurar novos desafios profissionais.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R:Vai na mesma linha que falei anteriormente.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R:Nos negativos a minha experiência profissional anterior por exemplo eu por duas vezes fiquei sem manager e elevei a minha área de BP para a frente e não fui reconhecida/valorizada no sentido de progressão de carreira ou aumento salarial o que fosse. Aspetos positivos onde estou atualmente encontrei tudo aquilo que te falei anteriormente, valorização, work life balance, efetivamente nesta empresa tens um bom ambiente de trabalho, um bom convívio.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. Acho que são transversais a outras funções. Obviamente que a progressão de carreira depende muito das oportunidades que existem nas organizações também não é exclusivo da função HRBP e está condicionada às oportunidades que existem. Todos estes papéis são transversais e todas as pessoas têm o seu papel a fazer dentro de uma organização.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Em termos de carreira o próximo passo enquanto HRBP depende das organizações ou sobes para diretor de RH, podes também se a organização for mais pequena uma Head of HR ou então assumir uma área de desenvolvimento, de recrutamento e desenvolvimento, acho que sendo tão generalista e saber tocar todas as áreas de RH tem uma grande panóplia.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R:Sim, temos muitas plataformas tecnológicas, muitas delas facilitam o nosso trabalho enquanto HRBP, avaliação de desempenho, um sistema de RH onde temos toda a nossa base de informação.

8. **Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?**

R:Muita relevância, uma organização que não é flexível nos dias de hoje é uma organização que tem tendência a perder os colaboradores a menos que estes também sejam rígidos, mas com a pandemia veio se verificar que é possível e que não reduz os níveis de produtividade. A nossa empresa pratica um regime híbrido, três dias no escritório e dois dias há escolha do colaborador e horário flexível podemos entrar entre as 8h e as 10h da manhã.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R:Basicamente são os mesmos, progressão na carreira, salário, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R:A mesma coisa, se estás muito tempo como HRBP ou gostas muito do que fazes e não tens interesse em subir estás confortável na função ou se tens ambição para crescer é crucial que tenham programas de desenvolvimento, mas às vezes só é possível quando a diretora sai e um dos HRBP pode subir, não havendo essa possibilidade se houver outras oportunidades em organizações externas vão considerar em sair da organização onde estão.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R:Muito positiva, a função de HRBP é muito gratificante quando é bem feita, e portanto é um papel que uma pessoa tem, ou seja, o HRBP deve conhecer a organização onde trabalha e a área onde trabalha , conhecer os seus colaboradores. Dar-se com toda a gente, adaptar-se a vários tipos de pessoas, ter resiliência, se valorizas esse tipo de relação com os outros então HRBP é a função certa.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Nunca me senti tão reconhecida e valorizada como sinto agora, o próprio CEO disse-me que tenho uma voz ativa e um papel crucial na organização, isso é super importante.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: As boas práticas é efetivamente, e isto é um grande lema, não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti, colocar-te na pele do outro, ter empatia, não estares focado no teu próprio umbigo, todas as pessoas tem dias maus, mas não é converter esses dias maus contínuos num ambiente tóxico onde respondes mal às pessoas não fazes o teu trabalho atrasas o trabalho dos outros porque estás de mau humor e não queres ser flexível e por exemplo pedir-te para antecipar um deadline e só porque não queres não envias, tudo isso pode fomentar um bom ambiente de trabalho. Para além disso transparência, honestidade e comunicação se, por acaso não percebeste alguma coisa do que eu disse é dizer não há perguntas parvas quando há alguma dúvida, comunicar, dizer eu não percebi que às tantas as pessoas têm medo de dizer que não perceberam o que pretendias e pode ter impacto essa falta de comunicação e alinhamento.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:44

3.Estado Civil

R:Solteira

4.Habilitações académicas

R:Licenciatura

5.Área de formação

R:Psicologia

6.Antiguidade na Organização atual

R:2 anos e meio

7.Antiguidade na função de HRBP

R:2 anos e meio

8.Setor da Organização

R:Bebidas e Espirituosas

9.Dimensão da Organização

R:Média

3.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Esta é a primeira vez que tenho esta função, ou seja acaba por ser a nível de experiência um primeiro contacto, no entanto já lidei com outras pessoas que estavam nesta posição noutras empresas em que trabalhei. Essencialmente a minha ideia desta função é que é alguém que é muito próximo dos decisores sejam eles de que área forem. É alguém que tem que ser especialista em diferentes áreas de Recursos Humanos. Depois depende de como a empresa está organizada porque há empresas onde o HRBP se calhar acaba por ter mais funções a nível do desenvolvimento, outras acaba por ter mais funções de suporte mais legal e administrativo, outras mais ligadas à área do payroll, ou seja, eu diria que depende muito de qual é o tipo de empresa e qual é a estrutura da empresa em termos de funções. Mas sem dúvida alguma que será alguém é que é especialista numa série de temas e que está muito próximo do negócio e dos decisores, ou seja, por um lado, conhece bem o terreno, consegue perceber bem quais são as necessidades que existem em termos dos colaboradores e depois é alguém que tem essa capacidade de ser assertivo e analítico, e escalar essas necessidades. No fundo é quase um braço direito das pessoas que têm de tomar decisões mais importantes em termos de gestão na empresa.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Eu trabalho numa empresa de transportes, somos cerca de 1900 pessoas no país e estamos obviamente divididos por zonas geográficas, eu sou o responsável dos distritos de (…). Estamos a falar mais ou menos de cerca de 300 pessoas e essencialmente a minha função é coordenar o papel de uma colega que tem um papel mais administrativo na área de RH ou seja ela é que está responsável por emitir os contratos, fazer fecho de contas, enviar informação para o pré processamento, e eu acompanho esses processos e garanto que em termos de admissões, segurança social, cessações, exames médicos, temos tudo direitinho. Temos uma checklist que seguimos e portanto essa é primeira função, garantir que em termos administrativos nós temos tudo direito e tudo legal e depois o que mais gosto de fazer que é parte do desenvolvimento em que estou envolvido em todos processos de recrutamento e seleção, seja quais forem as funções, desde um motorista a um técnico de manutenção, a um controller, de tudo o que temos nas nossas unidades, todo o Onboarding também passa por mim, tanto em termos mais do planeamento, ou seja, o que a pessoa vai seguir em termos de passos e operacionalização disso mesmo. Ou seja, garantir que a nível de RH dou todas as informações, e garantir que ela vai tendo um Onboarding de acordo com o que foi planeado. Estou também responsável pela área da formação, acompanho quais são as formações que estão previstas, e ajudo no levantamento de necessidades de formação do ano. Esta área tem um peso legal muito forte, isto porque, nós temos um acordo coletivo de trabalho e obviamente nós temos de o seguir à regra. Isto é uma realidade que não nos dá aqui qualquer oportunidade de errar porque se errarmos ou se alguma coisa não estiver a ser feita da melhor forma nós temos sempre os sindicatos que são diversos. Exige aqui muito conhecimento da área legal no sentido de tu garantires tudo, por exemplo os tempos de descanso dos motoristas estão a ser cumpridos, garantir que em termos de rubricas salarias que estamos a seguir com aquilo que é planeado. Tendo que conta que abranjo estes 4 distritos, exige muita deslocação, mas por outro lado permite conhecer bem a realidade de cada unidade e de cada distrito, de cada grupo funcional.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: O HRBP para ser bom tem de ter um conhecimento transversal, o técnico administrativo foca-se mais naquela parte e acaba por não se preocupar tanto com outras áreas. O HRBP eu não diria que tem de ser um superespecialista em todas as áreas, mas tem pelo menos de ter alguns conhecimentos de todas as áreas para poder desempenhar bem a sua função. Esta é a principal diferença, e depois quando pensamos no técnico de RH tradicional pensamos em alguém que está no seu escritório em frente ao computador, já o HRBP tem de ser alguém que está no terreno e que fala com as pessoas, sejam elas os colaboradores ou os managers e, portanto, tem que ter aqui uma postura muito mais proativa e não tanto reativa como eu acho que os RH tradicionais têm.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Desde logo com a dispersão geográfica, são 4 distritos, são micro culturas muito diferentes mesmo e depois há um outro desafio que resulta do facto da empresa de crescimento orgânico ela tem crescido por aquisição de outras empresas mais pequenas, ou seja no fundo a empresa é uma manta de retalhos porque absorveu a empresa X na localização Y e por aí fora, o que significa que as pessoas estão habituadas a uma forma de trabalhar e de pensar que pode não estar ajustada com aquilo que a empresa precisa. É difícil passar aquilo que são as diretrizes que a empresa tem a nível nacional depois para estas micro empresas. E ainda a constante necessidade de atualização, tenho de estar atualizado em tudo, mas especificamente no meu caso na parte legal e processamento e porque também não são as áreas que me motivam mais. No fundo está tudo englobado nesta função que é quase uma função 360.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: É sentires que o processo de seleção e Onboarding são pensados ou seja, não estás a entrar na empresa e deixam te ali num sítio e esperam que tu faças qualquer coisa. Isto é muito importante e hoje em dia as empresas têm de ter mesmo muita preocupação com isto, acho que o Onboarding é mesmo essencial. Depois comunicação, tem de chegar a toda a gente ao mesmo tempo e de uma forma percetível. E ainda as tua perspetivas de desenvolvimento, é perceberes que estás nesta função, neste momento, mas se tu perspetivares a tua vida pessoal e profissional daqui a 2, 3 anos, o que é que tu podes vir

a fazer, que projetos podes vir a alcançar, que outras funções tu podes vir a desempenhar. É importante isto ser claro e transparente. Alinhamento de espectativas é muito importante.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Acho importante nós termos indicadores, nós somos pessoas que estamos tendencionalmente mais perto do negócio**,** e das operações, para tu poderes justificar algum feedback que tu estás a dar ou para sugerires melhorias é importante que tu tenhas dados concretos para analisar. Dados como absentismo, trabalho extra, turnover…Ter dados concretos é uma ferramenta para desempenhares bem o teu trabalho. E a questão da comunicação que já referi acima.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: A falta de autonomia, conseguir falar com A ou B. O não ouvir, não haver acompanhamento, como é que eu te posso ajudar.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: A Função é um pouco solitária, haver alguém que te possa ajudar, depois há a questão da cultura da empresa, há culturas onde tu te sentes bem pois estão identificadas com a nossa forma de trabalhar e de ser e há culturas onde isso não é tão fácil, onde existe muita burocracia. Uma cultura com a qual não te identifiques nesta função em concreto é um bloqueio muito grande porque tu no fundo és a cara da empresa para muitas pessoas em muitas zonas e tu próprio se não estiveres envolvido, é um fator que tem impacto negativo por depois também é difícil tu não transpareceres isso para as outras pessoas.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Um aspeto positivo que aconteceu nesta empresa e não aconteceu em outras, eu ainda não tinha entrado e já me tinham enviado o plano no onboarding. Ou seja, eu já sabia o que ia fazer quando ia fazer e com quem ia fazer. Isso foi muito positivo. Menos positivas, a cultura muito burocrática, muito tradicional, o setor dos transportes é histórico é assim. Depois e contrastando com a questão no Onboarding é engraçado quando depois as coisas acontecem no terreno não tem nada haver. Ou seja, o plano Onboarding tem muito boas intenções, mas depois no terreno afinal tu não tens um local de trabalho, viatura para te deslocares…A forma de trabalhar é muito presencial, tens de estar lá porque se não estiveres lá parece que as coisas não acontecem. Tens de te deslocar 300 km para fazer uma reunião presencial de uma hora. Tudo isto causa entropia naquilo que é o teu trabalho diário e acabam por ser estas coisas que multiplicadas muitas vezes que te dão mais trabalho e que te desgastam muito mais do que a função em si.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. São transversais, totalmente. Tem mesmo a ver com a cultura.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Acho que a função é uma boa função para quem quiser ter uma função de responsabilidade na área de RH, uma chefia de um departamento, alguma área em concreto. Porque como expliquei permite conhecer muitas áreas e muitas coisas.
Um técnico de RH será um primeiro passo, HRBP um segundo passo e depois uma chefia. Será esta a evolução normal.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Não, totalmente não. Não temos software de recrutamento, ou seja, é tudo muito básico.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: É muito importante nos dias de hoje, custa acreditar que há empresas com algum desenvolvimento e com alguma expressão que admitam isto aos seus trabalhadores. É a primeira empresa onde estou que não acontece isso.
Não tenho trabalho híbrido.

9. Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Onboarding , comunicação, salário também é importante, mas não colocaria o salário no TOP3, as oportunidades de desenvolvimento são muito importantes, que é saberem que és um ativo. Não é chatear-te só quando as coisas correm mal.

10. Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Autonomia, abertura a projetos que te dão para tu desenvolveres. De uma forma geral, é confiança na pessoa.

11. Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: É um desafio interessante, eu nunca tinha desempenhado esta função. Permite ganhar experiência aqui em algumas áreas, ser muito resiliente. Podia ser muito mais automatizada, mas a função em si, permite adquirir conhecimentos bastante importantes.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: No nosso caso esta função não existe há muito tempo, talvez há 1 ano e pouco. O que significa que muito por falta de comunicação e interligação entre as diferentes áreas é uma função que dizem vai ali aos recursos humanos que a pessoa resolve de uma forma ou outra.

Não sentiram realmente qual pode ser o benefício, mas eu não coloco a responsabilidade nessas pessoas mas coloco na própria equipa de RH e na forma como os RH estão pensados e estão em vigor na empresa que é muito.. não se sabem bem… se correr bem espetacular se correr mal temos de fazer alguma coisa. A empresa não está de todo a aproveitar tudo o que pode retirar da função.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Comunicação, entre toda a gente. Posso dar exemplo que me acontece nesta empresa, que é os próprios colaboradores que se referem à empresa como… os outros…ou a entidade patronal…parece que há um muro entre quem está numas áreas e quem está noutras.

Outro tema que acho importante, principalmente nesta área tem a ver com os salários. Nós temos uma área em que realmente os salários são realmente muito baixos, e isso significa que as pessoas estão cronicamente descontentes, mas vão se mantendo porque muitas vezes não têm alternativa.

Hoje em dia as empresas devem olhar para as pessoas de uma forma muito diferente e dar-lhes coisas diferentes que não seja só o salário. Dar oportunidade de fazer voluntariado, de terem um dia ou dois de trabalho remoto, e transparência e abertura em relação aos assuntos.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R: Masculino

2.Idade

R: 32

3.Estado Civil

R: Solteiro

4.Habilitações académicas

R: Licenciatura em psicologia, mestrado em psicologia do trabalho e pós-graduação em gestão avançada de RH

5.Área de formação

R: RH

6.Antiguidade na Organização atual

R: 7 meses

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 7 meses

9.Setor da Organização

R: Transporte de Passageiros

9.Dimensão da Organização

R: Em Portugal 1900 pessoas

4.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: O papel de um HRBP é de uma forma geral, muito um papel de suporte aos nossos managers, às nossas pessoas, às atividades que são feitas. Eu diria que esta é a parte principal de ser HRBP, estar disponível, apoiar.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Eu faço o acompanhamento dos indicadores de RH, ou seja, horas de formação, entradas e saídas e respetivos motivos, e absentismo. De uma forma geral estes são os indicadores mais importantes e que nós mantemos todo os meses atualizados. Depois crio formações, administro formações, ajudo outros formadores internos a organizar as suas formações, a terem a cooperação das pessoas para participar, faço recrutamento e seleção, internacional e nacional. Faço também o papel mais administrativo de um HRBP, como baixas, problemas, problemas de IT. Trato das integrações das nossas pessoas, nós fazemos uma semana de integração, o HRBP além de ser a pessoa que acompanha, também é a pessoa que organiza. Ligação com a pessoas internacionais, a organizar voos,

estadias...E sou responsável pela comunicação interna que neste caso corresponde a uma newsletter e todos os eventos que nós vamos tendo ao longo dos meses.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: É muito a ligação com as pessoas, apesar do HRBP também ter uma componente administrativa, tem uma componente administrativa muito ligada ao problema da pessoa, de falar muito com elas, de estar presente, eu acho que é uma função mais ligada à nossa comunidade e à cultura em si da empresa.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Os principais desafios, eu diria que são as pessoas, neste sentido as lideranças, às vezes é difícil pois nós somos RH e as nossas prioridades são um bocadinho diferentes, temos uma função de suporte à empresa. É difícil conjugar aquilo que é uma prioridade para nós daquilo que são uma prioridade para os nossos líderes.
Fazer ver que aquilo que nós queremos fazer não é só porque somos RH mas sim porque vai impactar também o desenvolvimento da equipa deles e o desenvolvimento da produtividade.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Enquanto colaborador aqui, a estabilidade que me fornece no contexto em que nos enquadramos num grupo. A componente de ser um grupo sólido a nível remunerativo também ajuda muito. Em termo profissional é muito impulsionador nas carreiras, tanto porque há muito crescimento dentro da empresa como também há muitas oportunidades de aprender coisas e depois de se estar aqui até abraçar um novo desafio.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Como temos HRBP´s noutras empresas do grupo, aprende-se muito com outras pessoas apesar de não fazerem parte da nossa equipa direta. Há pessoas que têm percursos longos então partilham muita informação, experiência, o que foi feito, o que resulta melhor. Há muitos eventos dedicados aos RH, dão a oportunidade de ires a workshops, de conhecer outras unidades, de conhecer os processos de termos influência direta naquilo que são os processos atuais e se tão a ser feitas melhorias.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Eu acho que consoante aquilo que é a dimensão da empresa tem um impacto negativo no sentido de que há muita pressão, muito trabalho, é uma empresa séria de contexto familiar, que impacta muito principalmente nos jovens. Não é fácil de gerir e faze um match entre a nossa personalidade e uma cultura de empresa deste género.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: O impacto negativo que tem é também associado a isto na cultura que nós sabemos que o devido à cultura da empresa vêm o papel dos RH mais como administrativo. Ou seja, nós acabamos por fazer as coisas, é tudo uma batalha.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Os positivos são fáceis de demonstrar porque trabalhar aqui é uma grande escola, no sentido em que esta empresa dá oportunidade aos jovens mesmo que nós não tenhamos muita experiência profissional. Existe um boost no desenvolvimento profissional muito bom.

Os negativos por exemplo nós temos aqui duas secções diferentes, o contexto fábrica e os nossos líderes dessas pessoas e o contexto comercial que é um bocadinho mais internacional, no nosso contexto fábrica existem formações que são obrigatórias e um dos fatores negativos que nos provoca stress e problemas, é a batalha que nós temos com as lideranças para fazer formações de carater obrigatório. As pessoas têm de ter as formações para executar uma certa tarefa e este é um fator negativo muito associada à cultura de

muito trabalho e esforço. Muitas vezes temos de gerir da parte das nossas lideranças aquilo que eles acham que é uma prioridade para perceber que as formações são uma prioridade, são requisitos legais.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. Em relação às formações acho que mais de HRBP, porque enquanto contextos administrativos de RH, como preenchimento de horas como são procedimentos de há muito tempo não há tanta batalha.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Na minha empresa é um pouco complicado, pois na nossa estrutura de recursos humanos nós temos um HRBP em cada uma das empresas e depois temos um diretor como chefia direta de RH e depois existe a diretora corporativa e ela tem a sua equipa. Na equipa dela eles têm um papel direto em cada uma das empresas, uma pessoa específica que trabalha connosco, é como se fosse um membro da equipa, mas externo, que trata mais da parte de processamento salarial, e coisas desse género. Por isso em termos daqui que podia ser crescimento torna- se um bocadinho complicado, aqui seria um crescimento mais horizontal até porque a minha empresa em particular é muito conhecida por carreiras longas.

Nós já tivemos HRBP que já abraçaram outro tipo de função, na parte de desenvolvimento, academia de formação,… existe esse crescimento mas é mais complicado noutros sentidos.

Pela visão que eu tenho do mercado externo é um bocado semelhante dependendo da indústria. Eu acho que há indústrias que o crescimento é diferente, podemos estar como HRBP e depois ser HRBP managers, porque a equipa é diferente.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Não, até porque eu considero-me uma pessoa tecnológica, por isso estamos um bocadinho aquém daquilo que podia ser usado para esta função específica. Em termos de processo de recrutamos evoluímos, mas na comunicação interna que é algo que nos ajuda muito como HRBP, ter meios de comunicação mais rápidos às pessoas, a minha empresa em particular ainda não tem televisões ou meios em que eu posso fazer uma comunicação rápida e simples. Nós ainda estamos a trabalhar muito em papel.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Não tenho trabalho flexível. Para uma função de HRBP é uma situação complicada, eu acho que é relevante para toda a gente dá uma flexibilidade entre o trabalho e família muito importante. Como pessoa de RH temos de ter consciência que é importante estarmos cá e as pessoas terem a possibilidade de vir ter connosco. Há momentos em que nós também temos de nos dirigir às pessoas. Mas também que considerando a plenitude das minhas funções era possível, num contexto mais reduzido, mas era possível. Não temos qualquer tipo de trabalho remoto.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Eu acho que seria a componente de crescimento profissional, e não só em termos de salário. Mas em termos de desenvolver as minhas competências pessoas enquanto profissional. Acho que cair no monótono é uma coisa que para mim não ia dar. Sou uma pessoa dinâmica e queria continuar a desenvolver neste sentido.
E acho que a longo prazo ter flexibilidade de horário iria ajudar.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Aqui há um aspeto negativo na minha retenção, que é picar o ponto, eu percebo que seja uma medida pois as pessoas da fábrica também o fazem e então cria-se equidade, mas isto tem um efeito psicológico nas pessoas pois sentimos que estamos de certa forma a ser controlados. Eu por acaso tenho uma chefia excelente e temos alguma flexibilidade

em contornar os sistemas, mas se não houvesse esta flexibilidade a longo prazo seria uma coisa que teria impacto muito negativo.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Muito positiva, apesar de ser uma cultura de esforço profissional e dar muito à empresa é uma cultura de pessoas muito prestáveis, então o ambiente é bom e isso faz muita diferença para uma HRBP, as pessoas darem-se bem, sentires-te integrada sentires que as tuas iniciativas não são logo recebidas pela negativa.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Sim, tenho feedback contínuo pela parte dos RH e até de outras pessoas e não só pelas pessoas que lidam diretamente connosco. Por exemplo as pessoas que lidam diretamente com o nosso trabalho nós temos feedback no nosso trabalho da diretora cooperativa, do CEO,… ou seja a nossa posição é visível, tem sido feedback positivo de todos os lados.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Eu tenho um bom ambiente, por isso é difícil dizer. Mas posso dizer que práticas temos que proporcionam um bom ambiente.
Há muita abertura se precisarmos de faltar, nós temos a prática de todas as semanas fazer uma Sweet Friday, são 30 minutos que temos em off com a equipa. Temos reuniões semanais em equipa e depois temos reuniões mais periódicas de 15 em 15 dias ou mês a mês com a nossa chefia. E temos muita transparência, que eu acho que cria bom ambiente, como HRBP é importante termos transparência com a nossa chefia de tudo o que se passa na empresa.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R: Feminino

2-Idade

R: 28

3.Estado Civil

R: Solteira

4.Habilitações académicas

R: Licenciatura em psicologia e pós-graduação em psicologia social e das organizações

5.Área de formação

R: Psicologia

6.Antiguidade na Organização atual

R: 1 ano e 8 meses

7.Antiguidade na função de HRBP

R: Entrei como estágio profissional e depois passei para uma função de HRBP, em HRBP estou à 1 ano

8.Setor da Organização

R: Indústria de materiais de construção

9.Dimensão da Organização

R: 330 pessoas em Portugal e no 115 estrangeiro

5.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Para mim o HRBP é alguém que alia naquilo que é a visão estratégica da empresa, aquilo que são os valores e as necessidades também dos colaboradores, de forma a melhorar aquilo que é a sua experiência enquanto colaborador.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Olha, vou partilhar contigo quando se deu o meu processo de recrutamento e foi uma das questões que eu fiz exatamente, foi o que é que é isto de HRBP, porque nem todas as empresas têm, aqui felizmente temos esta possibilidade de ter uma função específica com esta designação e com este tipo de responsabilidades, que também mostra um bocadinho uma visão estratégica da empresa em ter uma pessoa específica desta mesma função. Mas em termos de tarefas é perceber em termos daquilo que é, por exemplo, eu agora estou com a questão da formação, temos que identificar as necessidades dos colaboradores naquilo que são as suas necessidades de formação para o seu desenvolvimento profissional e também pessoal para, obviamente, melhorar aquilo que é o seu desempenho enquanto profissionais e damos também apoio naquilo que é inputs nas revisões salariais,

ou seja, conseguimos tendo uma imagem macro de todos os membros da equipa conhecer e identificar essas necessidades e perceber quem é que é o verdadeiro talento crítico que merece ser destacado, isto obviamente, sempre muito alinhado com as chefias e também com o próprio budget que temos definido, é definir essas prioridades e também estar muito presente das pessoas, eu tenho tentado fazer followups com todos os colaboradores que pertencem à minha equipa, portanto, eu tenho aqui colaboradores e em que faço um bocadinho uma pesquisa, pergunto-lhes diretamente como é que eles chegaram aqui à empresa, qual é que é o balanço que têm feito do seu percurso profissional, quais é que são as suas aspirações em termos de carreira, relações com a chefia, relação com a equipa, onde é que há necessidades de formação, necessidades de mobilidade se estão interessados ou não em ter um processo de mobilidade.

O que é que é ser esta empresa, que é uma das perguntas que eu tenho feito a toda a gente para também perceber aqui em termos de experiência do colaborador, o que é que é para eles vestir ou não a camisola, porque temos um bocadinho de tudo, mas acima de tudo, eu acho que é alguém que tem que estar presente e tem que ajudar a alinhar aquilo que são as necessidades estratégias, quer da empresa, quer dos colaboradores de facto, para melhorar aqui o dia a dia do colaborador.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R:O HRBP eu olho numa ótica mais estratégica, ou seja, tem aqui um papel muito mais impactante naquilo de facto que é a vida do colaborador. Ou seja, enquanto um generalista de RH tem algumas funções, por exemplo, apoio na revisão salarial, de facto, nós também temos algum input na revisão salarial, mas aqui, enquanto HRBP estamos muito mais próximos das chefias, e temos um papel muito mais de participação. Somos mais ouvidos, as nossas opiniões, se calhar, são mais tidas em conta do que, se fôssemos um mero generalista de RH.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R:Os meus principais desafios neste momento, que também sou relativamente recente na empresa, portanto, só entrei em Janeiro, os meus principais desafios é pela dimensão conseguir perceber quem é que faz o quê, por exemplo, o pelouro do qual eu pertenço são 650 colaboradores, portanto é muita gente. E, nem sempre eu acho que consigo fazer um papel de HRBP que deveria, demoro muito tempo a dar um tipo de resposta que se já tivesse mais tempo na companhia podia dar e ajudar mais, portanto, acaba por ser neste momento um bocadinho um pombo-correio entre aquilo que é a necessidade do colaborador, estou cá para ouvir, estou presente, mas, por outro lado, tenho que ir internamente eu ver dos sítios para conseguir dar resposta ao colaborador. Acho que é isso que são os principais desafios e trabalhar contra o tempo, ou seja, deveria haver, na minha opinião, os processos serem mais ágeis, não depender tanto de tanto, de tantas direções, tantos departamentos para as coisas desenvolverem. Vou te dar um exemplo, eu tinha aqui um contrato para uma colaboradora e tinha que arranjar um justificativo legal, o porquê de ser aquele tipo de contrato e não ser um contrato de outro tipo, eu já trabalho há 8 anos e como generalista que sempre fui, fazia de tudo, fazia o contrato, fazia a admissão, fazia o recrutamento, fazia um bocadinho de tudo e estar constantemente neste processo a chatear a parte do legal, mas eu preciso disso, ou seja, faz parte do trabalho deles, mas eu também conseguia fazer isto e despachar o processo e tirava-me aqui anos de ansiedade que me está a causar. Portanto, este é um dos desafios que eu sinto, a própria dimensão da empresa acaba por ser um desafio, porque é um bocadinho diferente da realidade que eu tinha anteriormente.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R:Impactos positivos, ou seja, daquilo que eu tenho que me tenham trazido mais satisfação e isso em termos de durante a minha experiência? Eu acho que impactos positivos enquanto colaborador é de facto, pertencermos a uma empresa como esta, é de facto uma escola, é de facto uma aprendizagem. É incrível, por exemplo, termos um departamento específico para fazer análises, que é uma coisa que eu não gosto e, portanto, temos um departamento que nos faz isso. E temos um departamento que nos trata de questões de seguros, de cartões, portanto, ou seja, não cair tudo sobre ti. E tu puderes te especializar mais numa determinada área e, de facto, estar num papel mais ativo perto dos

colaboradores e isso tenho tido. Tem sido aqui enquanto experiência, ou seja, a minha função em si tem sido algo que me dá esta satisfação enquanto colaboradora.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R:E enquanto HRBP é exatamente a mesma coisa, ou seja, é o facto de haver tanta segmentação de áreas de atuação do RH que permite, lá está também desenvolver aquilo que é a minha função.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R:Enquanto colaborador, impacto negativo essencialmente é uma dificuldade que eu tenho mesmo sentido é toda esta burocracia, todo esta padronização de e-mails, ou seja, como sempre fui muito habituada a empresas mais pequenas, é para fazer, é para fazer ponto, não temos que ir ao A, não temos que ir ao B, não temos que ir ao C, permite-nos ter aqui um bocadinho mais de identidade, aqui não me parece que exista tanto espaço a essa tal identidade, cada um faz por si, e tudo bem ok são as regras da companhia, não estou a dizer que seja uma crítica , é uma dificuldade minha, em que de facto compreendo que tenha de haver uma padronização de processos e tudo mais ,mas é uma dificuldade que tenho sentido e tem sido difícil para mim fazer essa gestão.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R:É exatamente as mesmas coisas, ou seja, por exemplo, nós enquanto HRBP temos uma série de processos, por exemplo, vou-te dar um exemplo, nós estamos aqui a trabalhar no âmbito do projeto (…), os processos de ofboarding dos colaboradores, nós todas temos um guião com questões que temos que fazer às pessoas em âmbito de saída, mas depois cada uma faz à sua maneira, ou seja, cada uma dá o seu cunho pessoal às coisas. E, isso é positivo, mas depois, para análise de dados já é negativo, portanto, é enquanto HRBP que estas diferenças de atuação que também condicionam.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R:Negativos, como já referi, por exemplo, numa entrevista de saída, cada um faz à sua maneira. Apesar de existir um protocolo de guião e tudo mais, é uma das coisas negativas, por exemplo, naquele que é o pelouro do qual eu estou a trabalhar, a (…), que já cá está há quase 2 anos, é uma pessoa extremamente organizada e tem tudo super certinho, faz a marcação de uma determinada maneira, eu faço de outra, mas agora tenho que me adaptar à forma habitual para ser aqui esta imagem uniforme e tem que obviamente seguir aqui os padrões, ou seja, isto são para mim é, de facto, aquilo que são as minhas principais dificuldades, como a questão de perguntar, não sou muito, agora sinto que começo a ter que perguntar mais, mas eu quero é começar a resolver logo as questões.
De aspetos positivos, tenho também que destacar a questão da disponibilidade, que que tenho sentido. De facto, tenho tido sorte com as várias pessoas que me tenho cruzado, por que têm tido muita disponibilidade em ensinar, em ajudarem, em esclarecerem, resolverem e, portanto, isso também tem sido aqui uma experiência positiva.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:Eu acho que é transversal, eu acho que é transversal.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R:Olha para ser muito honesta em termos, por exemplo, se tivermos a falar de desenvolvimento profissional em termos de aprendizagem, de escola, de acesso a formações, de facto, nós temos aqui, duvido que haja alguma empresa comparável à nossa, porque de facto nós temos aqui todas as ferramentas e mais algumas que nos permitem ter esse desenvolvimento em termos de conhecimento próprio. Em termos de desenvolvimento de carreiras, ou seja, eu crescer ou para outro tipo de papel ou progressão ou passar a outro grupo funcional aqui não, é algo que é muito difícil, muito difícil.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R:Isso satisfaz, lá está sim, se houvesse uma avaliação seria um cinco, porque de facto nós temos aqui excelentes ferramentas de trabalho.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R:Eu nunca tive em modelo híbrido. É a primeira vez que estou em modelo híbrido, sempre fazia 100% presencial. É algo que eu curiosamente aprendi a gostar achava que não, não ia ser produtivo ou que não ia gostar de estar neste modelo de trabalho, mas efetivamente acho que é um bom modelo de trabalho. Se me pudessem dar a escolher isso, e se efetivamente eu conseguisse, era 100% presencial com aquela sexta-feira, há tarde livre, mas pelo meu tempo de empresa ainda não ser significativo, acho que iria perder, uma vez que, por exemplo, que no meu grupo, a minha equipa não utiliza essa metodologia de trabalho, portanto, acabava por ficar em desvantagem entre aspas sexta-feira à tarde, que era menos uma tarde que as acompanhava para também ficar a adquirir maiores conhecimentos. Mas acho que numa forma em que eu começo a ser mais autónoma, prefiro esse modelo de trabalho.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R:Esta burocratização também é algo que pode impactar naquilo que é a minha retenção. Outro exemplo, eu tenho feito algumas entrevistas de saída e aquilo que as pessoas dizem e vai muito em linha com o que eu estou a dizer. Aliás, eu também partilho isso porque também é isso que as pessoas têm partilhado comigo é que é de facto, a empresa é uma excelente escola em termos de aprendizagem, conseguimos ter uma visão muito ampla de vários modelos de negócio do setor de retalho, ao fim ao cabo, somos a principal empresa privada empregadora a nível nacional, portanto isso de facto temos aqui um leque gigante de situações e de realidades que dificilmente noutra empresa teríamos. Mas lá está os mais jovens valorizam, são os eternamente insatisfeitos, eternamente não é desesperados entre aspas, mas querem sempre tudo para ontem. Não há tempo para avaliações de desempenho, se eu quero agora, é agora. Portanto, isso também impacta que tenhamos aqui algum turnover naquilo que é os nossos colaboradores.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R:Olha um aspeto fundamental e eu acho que isso cada vez mais é importante é a questão da progressão de carreira. Eu sabia que aqui, pelo menos o que se ouvia de fora do mercado era algo que era, era lento, mas efetivamente, se formos a ver, por exemplo, uma revisão salarial, acontece uma vez por ano, olhamos para uma avaliação de desempenho uma vez por ano. Ou seja, há aqui uma série de atenuantes que façam com que esse crescimento acabe por ser por ser mais lento do que do que aquilo que é esperado. A autonomia também é algo que impacta na retenção.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R:Até agora é positivo, ou seja, permite-me aqui ter lá está uma especificidade numa área que eu não tinha no meu dia a dia, noutras empresas e isso é bastante positivo. Só acho que devia haver, por exemplo, um maior alinhamento, planeamento e preparação para uma série de coisas que nos tira imenso tempo de andar atrás das pessoas, responda-me isto, responda-me aquilo, pois somos pressionados pelo outro lado a dizer que precisa de resposta, eu ainda não tenho as respostas, não vou inventá-las. É um bocadinho este jogo que é necessário fazer e que treme aqui um bocadinho esta função de HRBP.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R:Olha há uma coisa que eu tenho sempre feito, é perguntado exatamente por feedback. Nós temos, semana sim, semana não o one to one com a nossa chefia, ou seja, individualmente e, tenho feito sempre essa procura desse feedback para com a minha chefia. Eu pergunto sempre o que é que é esperado para mim, para a minha função, porque eu sou a (…), tenho uma identidade também para perceber se estou enquadrada com aquilo que é a expectativa da empresa. Para mim, é importante perceber, é como um casamento. Nós temos que estar alinhados. Tem que ser bom para as duas partes e de alguma forma querer perceber o que é que é esperado para a minha função. O que é que é esperado, que eu me comporte para de facto, perceber se estamos enquadrados ou não.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R:Eu acho que a partilha de informação é muito válida para um bom ambiente de trabalho. A partilha de informação, ambiente de colaboração, no fundo a cultura da empresa.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:32

3.Estado Civil

R:Casada

4.Habilitações académicas

R:Mestrado

5.Área de formação

R:Psicologia

6.Antiguidade na Organização atual

R:3 meses

7.Antiguidade na função de HRBP

R:3 meses

8.Setor da Organização

R:Retalho Alimentar

9.Dimensão da Organização

R:Grande empresa

6.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Eu acho que o papel de HRBP tem se vindo a transformar, na minha empresa, mas não só. Mas principalmente, para mim, o HRBP é um papel estratégico, um interface para todos os tópicos de RH entre alguns departamentos e a empresa, e os managers e administração.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Neste momento tenho dentro da minha alçada 180 colaboradores. Eu sou owner de alguns processos na empresa, quer dizer que defino e implemento o processo e garanto que ele é operacionalizado por outras BP´s. Então, sou owner do recrutamento e seleção, revisão salarial, avaliação de desempenho e benefícios. Depois faço tudo o que é HR exceto payroll, os processos que falei anteriormente, gestão operacional do dia a dia, movimentações internas.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R:Acho que devido à natureza da função de um HR generalist ou um técnico de formação não entram dentro das operações no dia a dia, e não conseguem, porque não faz parte da sua função, fazer um alinhamento estratégico. São funções mais reativas, um BP consegue ser mais proativo e ter mais conhecimento da área e ao acompanhar a área tenho sempre um histórico.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R:Tem de ter um jogo de cintura muito grande porque tens managers com os quais lidas muito diferentes e no fundo eles são os teus parceiros e tens de entrar dentro das operações deles e eles vão criar resistência, depois eles acabam por nos aceitar bem, mas numa primeira fase não. Ser alguém resiliente e com capacidade de gerir emoções.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Começa exatamente quando se é candidato e na forma como o processo da entrevista é gerido. Para mim uma boa experiencia é feedback assertivo, transparência na comunicação, um bom Onboarding .

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Feedback, transparência, máximo de informação possível e honesta acerca da função.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Vou dizer o contrário do que eu disse, ou seja, não perceber a natureza da função, não sentir acompanhamento.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Acaba por ser a mesma coisa.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R:Por exemplo, estou com um processo de recrutamento e abordei uma ex colaboradora e ela está numa empresa que eu sei que lhe oferece uma consistência na função que nós ainda não temos, e ela quis avançar, mas disse-lhe que não existe consistência na função ainda, e ela disse que não cria avançar, eu queria fechar o processo mas isto é um aspeto positivo, temos que olhar para a pessoa que está a nossa frente e perceber exatamente o que ela espera. Aspetos negativos, o Onboarding de IT falha, os colaboradores andam algum tempo sem acessos, e isso causa um impacto muito negativo.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R: São transversais na minha opinião.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: O que eu sinto é que é o passo anterior a ser Manager, e quando passas de BP a Manager tu vais muito bem preparada. É como gerires o departamento de A a Z, entre o BP e o Manager existe obviamente diferenças nas funções, mas é o passo anterior, ao ser BP tens uma abrangência muito maior da função de RH que te prepara para o passo seguimento, muito melhor do que se tiveres numa área de espacialização, por exemplo o desenvolvimento.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Eu posso sempre procurar, por exemplo no recrutamento tive necessidade de procurar testes de recrutamento, ou seja, eu não tinha a ferramenta mas foi me dada a possibilidade de a ter. O nosso sistema agora não me satisfaz estamos numa fase de migração de sistema, mas é agora.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: É muita, nós temos híbrido, mas não temos dias fixos obrigatórios no escritório, nem número de dias. Há muitas posições que se não ofereceres este benefício, não estão dispostos a aceitar.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: O salário é super importante, outros benefícios como fruta, seguro de saúde, festas, uma cultura open mind, um CEO que trabalha de porta aberta, não controlar horários.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Flexibilidade de horário e autonomia.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: É desafiante, mas é compensatório porque vês o impacto que tens no negócio.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: O HRBP é a melhor coisa que nos aconteceu enquanto managers, eles neste momento são eles que nos procuram.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: O RH não define sozinho a cultura, mas tentar criar uma cultura positiva, de partilha de conhecimento, transparência na comunicação, os colaboradores têm que saber o estado da empresa, para onde vamos caminhar.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R: 38

3.Estado Civil

R: Casada

4.Habilitações académicas

R: Licenciatura

5.Área de formação

R: Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 7 anos

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 4 anos

8.Setor da Organização

R: Logística

9.Dimensão da Organização

R: Grande

7.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Posso falar naquilo que eu acho que deve ser para além daquilo que é a nossa experiência aqui na empresa, certo? Sim pronto, então olha, na minha perspetiva, no fundo, um HRBP tem muito um papel de Business Partner mesmo, ou seja, de ser aqui um parceiro de negócio que ajuda em tudo o que são temas de people. Portanto, aquilo que eu acho é que o papel desta pessoa se deve focar sempre muito naquilo que é a experiência do colaborador, mais numa perspetiva de desenvolvimento e não tanto numa perspetiva mais administrativa ou esse tipo de coisas, porque acho que de facto há outras funções que já dão suporte nessa área. Acho que tem que ser um papel muito de desenvolvimento, de encaminhar as pessoas naquilo que são as suas perspetivas de carreira, motivações a insatisfações, preocupações e antecipar muito problemas às próprias chefias, não é de alertar do olha eventualmente podemos ter aqui uma pessoa que está um pouco mais motivada, não está, temos que se calhar começar a pensar aqui num plano de mobilidade para ela ou da evolução o que seja e portanto, acho que é muito nessa perspetiva de ser um verdadeiro parceiro de negócio no que toca a apoiar as chefias naquilo que é a liderança das suas equipas e, na minha perspetiva, a BP tem que conhecer

tão bem ou melhor, as equipas do que as próprias chefias para conseguir desempenhar o seu papel na íntegra e ser diferenciador, claro.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Sim olha aqui é um bocadinho um mix, porque aquilo que nós deveríamos ocupar mais tempo é realmente naquilo que é o desenvolvimento e o acompanhamento das pessoas, mas a verdade é que a forma como nós temos os processos montados, à data de hoje, nem sempre acontece porque nós, infelizmente, na minha perspetiva, não deveríamos ter a carga administrativa que temos. Porque sendo nós, o pivot de people para todos os temas e mais alguns, às vezes temas que eu acho que nem sequer deveríamos ser nós a dar feedback, porque muitas vezes nós funcionamos como meros pontos de correio e acho que não era aí que nós devíamos estar a investir o nosso tempo e acho que também não é assim que a empresa nos vê. Acho que se formos olhar para o custo benefício, acho que não faz sentido estarmos a investir o tempo que investimos à data de hoje em temas administrativos, onde não acrescentamos valor nenhum. Mas, portanto, o nosso dia é muito ocupado entre, obviamente que depende também da fase em que estamos do live cycle do colaborador, de revisão salarial, por exemplo, de outubro a março é o nosso pico de trabalho, sendo que em janeiro acalma ligeiramente, mas depois em fevereiro voltamos a focar na revisão salarial e, portanto, nestes 6 meses o nosso foco é esse. Sendo que aquilo que também nos ocupa muito tempo, pelo menos a mim, enquanto BP é os followups, eu praticamente todos os dias tenho pelo menos um ou dois followups. Tento pelo menos reunir com elas entre uma a duas vezes por ano, sendo que as pessoas que entram reúno normalmente ao final de dois meses e depois ao final de cinco. Portanto, esses acabam por ter um acompanhamento mais próximo durante os primeiros meses e depois entram naquilo que é a prioridade normal, porque de facto acho que é aqui que nós somos diferenciadores a proporcionar a experiência. Também estamos a obrigar a parar para falar um bocadinho sobre elas para refletir sobre algumas coisas que se calhar, não estão a ir no melhor caminho para elas conseguirem atingir os objetivos profissionais que têm. Portanto, há sempre esses acompanhamentos e esse feedback. Isto é 50% do nosso trabalho, os outros 50% eu diria que não deveria ter esta carga, mas que infelizmente a data de hoje tenho muito trabalho administrativo. Porque é esclarecer as dúvidas de vencimentos em que mais uma vez estamos a ser pombos de correio e dúvidas de férias, licenças, a formação, ocupa-nos imenso tempo, é claro que aqui também tem um

bocadinho, uma ótica de desenvolvimento, mas à data de hoje, como temos o nosso processo de formação, não é bem assim que funciona. Eu diria que é muito acompanhar as equipas, estar por dentro de tudo o que se está a passar, antecipar problemas às chefias e depois garantir o restante não é admissões onboarding por aí.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Por exemplo, se olharmos para um people generalist que é muito o nome que se usa no mercado, eu onde estava anteriormente, onde também era BP, mas tinha aqui um duplo papel que sendo uma estrutura mais pequena e nós também tínhamos processos de people que estavam à nossa responsabilidade, ou seja, enquanto que aqui os processos já nos chegam montados e nós temos que implementar lá, era eu também que os criava, nomeadamente avaliação de desempenho, gestão de carreiras e esse tipo de coisas e eu acho que é mesmo isso que distingue um técnico de um BP, quer dizer, um BP tem um papel altamente ou deveria ter um papel altamente estratégico naquilo que é o seu posicionamento dentro da empresa. E no fundo, garantir que está a haver um equilíbrio entre aquilo que é a estratégia da empresa, mas ao mesmo tempo também a defender os interesses do colaborador. Portanto, tem que ser aqui um mediador, e eu acho que um técnico é um perfil muito mais fácil de encontrar e de se formar. Um BP, não acho que seja assim, acho que tem que ser um perfil que tenha uma capacidade de inteligência emocional que lhe permita ser muito racional, mas também ao mesmo tempo, muito emocional. Portanto, tem que haver aqui uma mediação porque muitas vezes as nossas chefias não gostam de ter as conversas difíceis e nós às vezes temos que ajudar a passar aqui algum feedback. Claro que nunca nos sobrepor àquilo que é o papel de um líder e o dever dele não é, mas muitas vezes somos nós que às vezes temos as conversas difíceis que as chefias não querem ter. Portanto, também nos coloca às vezes aqui em posições um bocadinho difíceis, em que nem sempre dizemos aquilo que as pessoas gostariam de ouvir, mas é o nosso, mas eu acho que é muito isso, uma BP na minha ótica, tem que ter um papel altamente estratégico, ter muita propriedade quando fala sobre as suas pessoas, enquanto que um técnico é processo, não é garantir que as coisas estão a acontecer. E, acho que é um papel menos estratégico, claro que tem o seu impacto, mas estamos a falar

de processo e não tão de pessoas. Eu acho, sim, são perfis em termos comportamentais que eu acho completamente diferentes ou que deveriam ser.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Olha, eu acho que é mesmo esta questão da linha que separa aquele que é o nosso papel enquanto advisors e enquanto parceiro de negócios e a linha que separa entre aquilo que de facto é o papel da chefia, não é porque muitas vezes as próprias chefias até acabam por se tentar desresponsabilizar em parte de alguns processos, isso leva-nos a muitas vezes termos que ser nós. Um bocadinho daquilo que estava a dizer em termos que ter às vezes as conversas mais difíceis. E nem sempre as pessoas estão prontas para ouvir isso, não é? Às vezes, acho que o desafio é, por exemplo, eu sentar-me a uma mesa para iniciar um acordo com uma pessoa e ser uma surpresa completa para a pessoa. Para mim é o mais difícil, porque também quer dizer que em algum momento alguma coisa não fiz bem, não é porque não acompanha devidamente a chefia ou porque não acompanha devidamente a pessoa. E chegamos àquele momento e há uma surpresa. Do ponto de vista emocional, eu acho que é o nosso maior desafio porque nós levamos com muita coisa. Nós somos a linha da frente para tudo mesmo com temas que nada têm a ver com RH. Às vezes as pessoas acham que aquilo é o muro das lamentações ou é uma consulta de psicologia. Definir bem a linha que há entre um papel BP, aquilo que deve ser o papel da chefia. E de estarmos sempre a garantir que esta linha não é passada e também do ponto de vista emocional, eu acho que o nosso trabalho é altamente desgastante. E, com isto não quero dizer que todos os dias eu saio daqui, faço reset, não, há dias que não dá, não é porque às vezes as pessoas também partilham um pouco da sua vida e às vezes também são histórias difíceis e inevitavelmente, nós saímos daqui e não conseguimos parar de pensar e porque às vezes também não temos como ajudar a pessoa. Mas acho que é estes dois principais desafios, é a questão emocional de nós somos a linha da frente e, portanto, levamos com muita coisa mesmo, muita coisa que eu acho que às vezes as pessoas não têm noção e depois esta linha entre BP e o papel da chefia.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Para um colaborador dito normal, eu acho que é importante e nós enquanto empresa, acompanharmos o colaborador, o colaborador sentir-se acompanhado, sentir que está a ser ouvido e com isto não quero dizer que eu peço para evoluir e que passado dois meses estou a evoluir, não, é numa perspetiva de eu sinalizei a quem tive que sinalizar seja a minha chefia, seja a minha BP e sei que a empresa está a par das minhas expectativas e que está acompanhar essas minhas expectativas. Isso para mim é do mais importante, seja do ponto de vista do desenvolvimento e crescimento profissional, seja também em termos de evolução salarial. Portanto, para mim, isso seria claramente aquilo que é mais importante. Há pessoas que valorizam os eventos, não acho à data de hoje, seja isso que seja diferenciador até porque todas as empresas já fazem isso de uma forma ou de outra, eu acho que aqui é o quão nós ouvimos o colaborador e o quão eles se sentem ouvidos, mesmo que saibam que se calhar no curto prazo, não será possível alcançar as expectativas deles, mas eles saberem que está sinalizado e que está alguém a fazer esse acompanhamento. Acho que isso é o que causa das experiências mais positivas e é no fundo, um colaborador se sentir reconhecido, que é ok eu dei o litro, mas quando chega o momento de ser reconhecido, eu sei que vou ser, portanto, é uma relação win win e dou à empresa, mas eu sei que a empresa quando é o momento de reconhecer, também o faz. Eu acho que isso é a causa das experiências mais positivas.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Enquanto BP, eu acho que é e tendo em conta como nós funcionamos aqui na empresa, não é que nós não tenhamos impacto no desenho do processo, mas apenas implementamos. Acho que aquilo que pode ser positivo para a experiência é o garantir que os processos quando avançam, não é para nós uma ótica de avançarmos com a implementação é garantir que há um envolvimento das bps. A criação desses mesmos processos não é porque, ao fim ao cabo, somos nós que depois vamos implementar somos nós, que vamos perceber se a coisa funciona ou se a coisa não funciona. E, acho que garantidamente passa aqui muito pelo envolvimento da criação, da experiência do colaborador. Mas ainda não estamos a esse nível, mas espero que para lá caminhemos para este maior envolvimento nos processos.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Para não dizer exatamente o contrário daquilo que eu disse, não é porque acho que isso é, é óbvio, eu acho que tem muito a ver com a preocupação que nós passamos para com os nossos colaboradores. Olha, por exemplo, o facto de nós, à data de hoje, não termos um plano de carreira para os nossos colaboradores, não tem que ser uma consultoria, não é que tu chegas, sabes quais são os patamares que pode atingir, como é que tu podes atingir, quando é que vais alcançar aquele vencimento, não, mas ter uma coisa mais transparente na perspetiva da pessoa entrar e saber que ok, este é um possível caminho que eu posso seguir, se assim também fizer por isso, obviamente. E nesse ponto de vista, acho que o facto de temas como estes eventualmente não estarem tão claros para as pessoas quando entram, principalmente para estas novas gerações, que têm muito esse foco de crescer e de perceberem até onde é que podem ir e como, acho que pode ser aqui um fator menos positivo naquilo que é a experiência de um colaborador, até porque acho que qualquer pessoa, independentemente da geração, mas se calhar mais estas últimas a partir dos 90 tem muito este foco de eu não me importo de trabalhar o que tiver que trabalhar, mas eu quero sentir que estou a evoluir dentro da empresa, seja em termos de aumento de salário ou de responsabilidade, mas sentir que está a ter esse reconhecimento. Portanto, eu acho que aqui o tema das carreiras e da evolução, e se não for bem comunicado, se não for transparente dentro daquilo, obviamente também que faz sentido para cada organização pode causar um impacto muito negativo naquilo que é a experiência do colaborador. E, às vezes até questões mais simples, como as próprias instalações, que às vezes dizemos, é só uma instalação, acho que não é bem assim, nós passamos cá muito tempo do nosso dia e acho que mesmo a própria questão das instalações pode ser aqui um fator muito negativo, às vezes, principalmente quando nós estamos numa altura em que é tão difícil que as pessoas queiram vir para o escritório, acho que aí também deveríamos ser um pouco mais diferenciadores.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Enquanto BP aqui sim, não quero ser redundante, mas é muito alinhado pelo que disse como mais positivo. Acho que, e é o nosso caso em que as BP estão muito mais de

implementar e não tanto de idealizar os processos. Acho que isso pode ser muito negativo para aquilo que é a nossa experiência. Enquanto BP nós não sermos envolvidos na construção dos processos e depois quando vamos implementar, quer dizer, logo à partida, nós sabemos que será algo que, se calhar, não vai correr tão bem e se calhar, a ideia até estava altamente bem construída teoricamente, mas as BP têm tanto feedback que saberiam logo à partida, que poderia ser algo que não iria ter o efeito que eventualmente gostaríamos que tivesse. Portanto, eu acho que aqui é mesmo esse envolvimento, porque sendo nós ou deveremos ser nós um parceiro de negócio, deveríamos estar muito envolvidas desde o primeiro dia, naquilo que é o desenho de processos e até mesmo em termos de negócio porque eu acho que o BP também tem que estar muito a par daquilo que é um negócio daquilo que são os objetivos estratégicos das áreas que acompanha e também acho que ainda temos um caminho aqui a percorrer.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Começando pelas positivas, eu acho que aqui o ponto mais positivo é que eu vejo muito esta função como um papel muito de servir os outros e, então acho que é sempre muito recompensador quando as pessoas reconhecem que de facto se sentem apoiadas por nós, se sentem ouvidas. Já é muito significativo e, portanto, acho que essa é a experiência mais positiva que é quando estamos em followups e ouvimos as pessoas dizerem nos isto ou uma chefia a dizer obrigada pelo vosso acompanhamento de facto, a equipa tem sentido muito a vossa proximidade e o vosso apoio. Acho que é das experiências mais positivas que nós podemos ter, porque é um sinal também que estamos a fazer bem o nosso trabalho. Estamos a cumprir o propósito da nossa função. As experiências menos positivas, acho que tocava aqui no ponto de vista emocional. Às vezes não é fácil de gerir, porque às vezes a carga de coisas menos positivas que nos colocam e partilham, às vezes é difícil chegarmos ao final do dia e não estarmos assim com um peso e com uma carga de coisas menos positivas que ouvimos ao longo do dia. Acho que isso é uma parte menos positiva, mas que faz parte do nosso trabalho e também nem todos os dias são assim, mas eu diria que isso na minha perspetiva, é o mais difícil, às vezes de digerir o saber separar, ok, agora vamos para casa, vamos fazer resete, já passou amanhã é outro dia. Vamos ajudar a pessoa como podemos sabendo sempre que não fazemos milagres, embora às

vezes as pessoas acham que sim, fazemos aquilo que está ao nosso alcance. Muitas vezes a maioria dos temas que nos levantam não está dependente de nós e cabe-nos a nós e é o que eu lhes digo muitas vezes é que o nosso papel aqui é levar as vossas preocupações para os fóruns que são permitidos e pelo menos colocar o tema à discussão, se depois daí sai alguma coisa, já não está totalmente alinhado com aquilo que é os nossos poderes.

E outro fator que eu também acho tem a ver e mais aqui também pela forma como aqui funcionamos, porque aqui tens uma equipa que desenha, que idealiza o processo e depois tens outra equipa que somos nós que implementa.

E, acho que aqui há um grande gap, ou seja, não há o contato que deveria existir entre quem idealiza e quem implementa numa perspetiva de recolher feedback antes de se mudar ou alterar algum processo, implementar o processo, apresentá-lo. Acho que aqui essa é sem dúvida, uma das minhas maiores dores, que é este gap que existe entre as equipas que implementam e que muitas vezes não é, às vezes quando são processos muito da equipa de analytics, e atenção que não é uma crítica, mas o mindset deles é números, é definir uma regra e esta regra tem que ser cumprida, mas nem tudo é regra. E se assim fosse, não existia bps, os processos eram definidos e aplicava-se. Acho que essa é a experiência menos positiva, é quando tens equipas que idealizam e implementam, que são diferentes, que são distintas e que estão separadas por vezes há essa falta de sensibilidade para quem está no terreno e que depois passa pelas dores de implementação. E, assim acho que essa é, sem dúvida, a experiência menos positiva, sim.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R: Eu acho que nós aqui na empresa enquanto equipa people, diria que é transversal, ou seja, eu acho que cada uma das equipas, não querendo obviamente dizer que o tema não está em nós, porque obviamente também teremos aqui temas a trabalhar nas equipas de BP, mas aquilo que eu sinto é como nós é que arcamos com tudo o que os outros processos que as outras equipas fazem idealizam, nós acabamos por levar com tudo o que outras equipas definem, onde muitas vezes não somos envolvidos no processo e mesmo imagina o calendário de people, tens um ano com 12 meses e depois é tudo a acontecer ao mesmo tempo e imagina dar um exemplo concreto, um color map que é na minha perspetiva o

processo mais importante que nós temos, porque alimenta muitos outros processos de people e, que é altamente rigoroso porque temos uma curva para cumprir e temos duas semanas, se tanto às vezes para o concluir e se calhar para uma BP que tem uma direção que não chega a 100 pessoas, tá top, se calhar tem cinco ou seis chefias e consegue reunir sem com cada uma delas. Agora dar-te um exemplo, que tenho acompanhado mais de 300 pessoas, que são 5 direções em que dessas 5 direções no total, se eu não tenho 50 chefias, estou lá perto, eu não consigo reunir com todas as chefias quando estamos no processo de Collormaps são duas semanas e 50 chefias tendo em conta que a reunião nunca é menos de 1 hora, que é que eu faço? Muitas vezes tenho que reunir apenas com primeiras e segundas linhas e acho que não estou a cumprir o propósito enquanto BB mas não dá, temos que fazer com aquilo que podemos e depois ao mesmo tempo também começas uma semana para orçamento. Acho que não há necessidade, se for preciso no último trimestre, a equipa de formação, lembra-se que temos KPIS para cumprir, e pedem para validar isto, façam aquilo agora falem com aqueles, e é um desgaste completamente desnecessário. Tens 12 meses ao ano, consegues perfeitamente fazer um calendário que fosse mais ajustável para aquilo que é o nosso dia a dia, porque nós não paramos o nosso trabalho. As pessoas continuam a procurar-nos. Se calhar, nessa altura, obviamente eu não faço, followups mas quer dizer, continuo a ter admissões. Sinto muitas vezes que há aqui alguma falta de empatia de outras equipas para com as bps, porque depois metem tudo para a mesma altura e não há necessidade nenhuma.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Falando no mercado de trabalho e depois afunilando aqui um bocadinho para a nossa realidade em termos de mercado, eu sinto que já começa a haver, em termos de anúncios e o que vamos vendo de publicações de empresas, já começa a haver mais esta sensibilidade das empresas para que, de facto, o que é que é o papel de uma BP, o que é que deve ser no fundo este papel em cada uma das empresas de acordo com as necessidades. No entanto, aquilo que eu sinto é que não sabes se eles procuram, um people generalist que, na verdade, fazes ali, um outro acompanhamento às equipas, mas sempre numa ótica de acompanhamento de processos e não numa perspetiva mais estratégica. E

isso acho que são muito poucas as empresas que têm pessoas que realmente desempenham o papel de uma BP. Pelo menos volto a dizer sempre, na minha perspetiva, daquilo que eu acho que deve ser esta função, OK? E, portanto, acho que o mercado tem muita quantidade e pouca qualidade de bps e, não é que não sejam bons profissionais, só estão a desempenhar um papel generalist e não de BP na minha ótica. Na minha empresa é um bocadinho uma amostra do mercado, e acho que isso também é uma coisa que nós devíamos trabalhar enquanto empresa e que não há um alinhamento entre aquilo que é o papel BP, na prática, cada uma desempenha um papel de BP diferente porque se calhar na minha ótica, o meu papel BP está numa perspetiva mais de acompanhamento de negócio, acompanhamento das pessoas, obviamente sempre suportada de analíticos, olhar para números e olhar para dados, perceber o que é que está a acontecer, turnovers e afins, mas se calhar há outro BP que a perspetiva dele é muito mais de fazer análises constantes e olhar para números. Acho que não está claro aquilo que é o papel do BP aqui dentro da empresa, porque lá está, acho que temos de tudo. Há uma grande diferença entre Lisboa e Porto, isso também claramente numa perspetiva disto. Eu entrei com People Business Partner, já tinha uma experiência algo considerável numa outra empresa com uma função um bocadinho diferente, mas sempre ligada aqui, à área de people e, aquilo que eu sinto é que é pouco ambicioso, quer dizer, nós entramos e eu tenho zero perspetiva de quando é que eventualmente vou poder evoluir. Se me perguntares olhando para o universo que temos, se calhar já deveria ter ou pelo menos haver uma distinção entre juniores que nós temos muitos e entre alguém que já está num nível mais intermédio a caminho de sénior, acho que isso falta. Ou seja, se me perguntares em termos de desenvolvimento profissional aqui na empresa como um todo, focando aqui na área de Bps, acho que não existe ou existe muito pouco. Acho que é algo que deveria ser trabalhado, porque muitas vezes assumimos que a área de people não precisa, se calhar de um acompanhamento como outras áreas têm eu acho isso totalmente errado, para nós estarmos bem com os nossos colaboradores também temos que estar bem connosco em primeiro lugar, para fazermos melhor o nosso trabalho. E, portanto, acho que nessa perspetiva à zero acompanhamento, e para quem tem a ambição de crescer e de assumir novas responsabilidades, pode ser um fator de retenção muito limitativo, principalmente para pessoas que já estão num nível um bocadinho mais elevado.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Olha, sim, de facto, temos muita informação disponível. Não sei se temos a informação certa e se ela é trabalhada da forma certa, ou seja, eu acho que nós temos imensa informação e às vezes eu acho que até demais porque às vezes chega a estar muito disperso em vários sítios e mais do que estar dispersa é eu nunca consigo extrair uma análise e dizer, olha, está aqui tudo o que eu preciso. Eu tenho sempre que extrair três ou quatro coisas e fazer eu as minhas análises, acho que não era suposto. A verdade é que isto poupava-me tempo para focar nas coisas que eram realmente importantes e eu acho que nós aqui tendo uma equipa que é focada em analytics temos muita informação, mas na minha opinião, muito pouco estruturada e desorganizada que muitas vezes são análises, lá está que alguém idealiza, mas que depois, na prática, não respondem àquilo que são as nossas necessidades do dia a dia.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Eu acho que é muito importante. Eu neste momento faço o sistema híbrido, três dias no escritório, dois em casa, quando assim acontece ainda a semana passada viemos a semana toda e está tudo bem, também haverá outras semanas em que eu tenho que vir um, dois dias, tudo ok. Acho que temos um sistema de trabalho híbrido, mas não flexível. E, acho que isso, sobretudo imagina para funções como a nossa é um bocadinho limitador. Porque muitas vezes eu troco dias propositadamente porque tenho duas direções com que só me cruzo às quartas-feiras, então às vezes, se calhar não venho segunda para vir terça e quarta e assim consigo apanhá-los dois dias, mas acho que é pouco flexível e sobretudo agora com os e-mails que recebemos dos modelos de trabalho. Se eu trocar um dia já não estou a cumprir, mas eu estou a trocar esse dia com um propósito, nem sequer tem nada a ver com temas pessoais.
Acho que é muito relevante, será cada vez mais relevante. E se nós, enquanto empresa, não acompanharmos estas tendências, acho que podemos perder muitas pessoas,

principalmente esse target, mais jovem. Acho muito relevante. Acho que somos pouco flexíveis.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Sim olha falando numa perspetiva de BP, eu acho que digam o que disserem os artigos, o salário continua a ser a principal motivo pela quais as pessoas chegam ao pé de nós e dizem, eu vou sair porque vou ganhar mais, eu até gosto de aqui estar, mas também tenho os meus objetivos pessoais e profissionais e acho que esse é sem dúvida. Eu diria esse e o ambiente de trabalho, acho que são realmente os mais importantes e até mais no BP, que às vezes eu sinto que, como o seu trabalho não é tão visível, se calhar a remuneração não está o quanto deveria estar, porque de facto o nosso trabalho é muito pouco visível, eu posso ser uma excelente BP, ter direções com um turnover elevadíssimo, porque se calhar, o mercado está a pagar 2000 EUR e nós aqui pagamos 1200, quer dizer, eu podia ser a melhor bp, não era isso ia contribuir.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: O salário e o ambiente de trabalho é transversal e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e salário até colocava, por esta ordem, na minha perspetiva, porque à medida que também vamos atingir aqui determinados patamares, há coisas que vão sendo mais importantes, mas sem dúvida acho que estas três são as que têm o maior impacto naquilo que é a retenção, normalmente estes três são o Top três.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Médio porque às vezes, o que é que nós sentimos? Nós damos tanto de nós aos outros, que às vezes também gostávamos que a empresa desse um bocadinho de si a nós não é

porque de facto há aqui aquela questão emocional que tenho falado muito, acho que não há dinheiro que paga essa parte. Estamos a representar a empresa e estamos cá para isso, mas para mim eu diria que o mais crucial é o envolvimento. Eu acho que quando nós começarmos a envolver mais as bps em tudo o que é negócio, tudo o que é negócio e tudo o que a estratégia isso só vai fazer uma melhor BP quando eu estiver a falar com os meus colaboradores, eu estou a par daquilo que é a estratégia que ele tem para a unidade dele, não é. E, portanto, estamos todos alinhados, estamos todos a falar do mesmo. Há determinados projetos e determinados temas em que nós não somos envolvidas, na medida que eu acho que deveríamos ser pela relevância que tem no nosso trabalho. E, acho que aí ainda estamos um bocadinho aquém em termos de cultura e de mindset, dar-te um exemplo ainda agora estamos com um projeto que é extremamente importante para a empresa que vai mexer muito com as pessoas, com reorganizações, estrutura com muitos despedimentos, muitos, muitos acordos e nós fomos envolvidas numa fase que não foi logo a inicial e deveríamos ter sido, porque quem se vai sentar com as pessoas e negociar somos nós. Portanto, não faz sentido nenhum nós não termos estado envolvidas desde o dia um neste projeto, portanto, eu acho que isso é crucial e acho que aqui envolvem pouco os bps neste tipo de assuntos.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Acho que damos pouco feedback. Eu acho que obviamente, também depende muito de chefia para chefia. Eu adoro a minha chefia, mas quer dizer, ela neste momento tem uma carga e uma responsabilidade que eu sei perfeitamente que ela não acompanha a equipa como ela gostaria de acompanhar e que se calhar para mim, que sou um elemento mais sénior, está tudo bem e eu lido bem com isso e quando eu preciso eu próprio também tomo a iniciativa e peço, mas se calhar pelo menos mais juniores é mais difícil, não é de acompanhar e ter real noção, se calhar aqui de alguns temas mais críticos. Acho que, por exemplo, falando da minha experiência, não é. Estamos aqui em Lisboa. Acho que muitas vezes não há tanto a visibilidade daquele que é o nosso trabalho e o nosso desempenho, porque estamos aqui, portanto estamos dependentes da nossa chefia, se vai conseguir defender ao máximo nos momentos. Acho que há pouco envolvimento de outras linhas

de liderança na área de people. Foi uma coisa que a mim me surpreendeu um bocadinho pela negativa.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Olha bom ambiente, vou aqui falar em bom ambiente, barra satisfação dos colaboradores e motivação que acho que acaba por estar tudo muito, muito ligado. Eu acho que tem de existir uma grande transparência a nível de comunicação, sobretudo no que toca a práticas de people, porque depois o que tu estás a gerar é desinformação e eu acho que mais vale as pessoas estarem informadas, mesmo que não concordem. Mas as pessoas sabem que é aquilo que podem esperar de nós e, portanto, logo aí também nos facilita o nosso trabalho, fazer aqui uma melhor gestão de expectativas com as pessoas. E, acho que, do ponto de vista de comunicação e transparência, são pontos extremamente importantes para aquilo que é rotação, satisfação e, obviamente, também ambiente de trabalho, sobretudo no que toca a políticas como questões salariais, evoluções de carreira, mobilidades. Ainda temos muitas crenças e isso tem limitado muito aqui as oportunidades de mobilidade também, mas eu diria, sobretudo, comunicação e transparência. É preferível as pessoas estarem informadas, mesmo que lá está, não se revejam nessas políticas do que haver as chamadas conversas de corredor em que às tantas coisas completamente estapafúrdias que nem sabes onde é que foram buscar aquilo e que em nada correspondem à verdade. Mas a verdade é que tu comentas com este comentas que aquele e qual é a impressão que fica da empresa? Claro que temos cá para desmistificar isso quando eles nos trazem os temas, não é porque existem muitas conversas que não que não nos chegam.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:30

3.Estado Civil

R:Solteira

4.Habilitações académicas

R:Licenciatura

5.Área de formação

R:Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 1 ano e meio

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 1 ano e meio

8.Setor da Organização

R:Retalho Alimentar

9.Dimensão da Organização

R: Grande

8.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Eu acho que o isso depende um bocadinho de organização para organização. Cada organização tem a sua interpretação daquilo que é o papel do HRBP. Onde eu estou é mesmo ser um parceiro estratégico, portanto, para as diferentes áreas de negócio, ou seja, no nosso caso nós suportamos uma ou mais áreas da empresa. No meu caso, por exemplo, eu tenho finance, IT e legal e depois tenho colegas que estão com as outras e, portanto, a ideia é quando nós dizemos que é um parceiro estratégico, tem a ver mais concretamente, com garantir que, naquilo que diz respeito aos recursos humanos que nós estamos a gerir do modo mais eficiente possível para a organização, ou seja, de uma forma que contribua necessariamente para o sucesso da organização, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento dos colaboradores. Portanto, é conseguir no fundo aqui este equilíbrio entre estes dois lados, isto de uma forma muito simplista de explicar a função, pois passará por várias coisas. Estamos a falar desde o tipo de movimentações internas que faz sentido fazermos, como garantirmos a questão da retenção, as pessoas que identificamos como críticas. Isto da questão estratégica com pessoas é mais difícil de quantificar porque acaba por tocar vários pontos, mas no fundo, eu acho que o papel do Business Partner assenta sobretudo em assumir ou compreender que o sucesso da organização está

necessariamente ligado àquilo que é o sucesso das pessoas, portanto, a forma como como gerimos.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Ok pronto, então, no nosso caso, aquilo que nós fazemos é acompanhar e dar suporte aos responsáveis das diferentes áreas, dos diferentes departamentos no sentido de planear, por exemplo, em termos de recursos que são necessários, perceber que estratégias é que vamos utilizar para conseguirmos manter as pessoas motivadas e consequentemente conseguir retê-las. É olharmos para aquilo que são as iniciativas que podemos pensar e que têm impacto nas pessoas, portanto, o que é e quando é que vamos fazer? Portanto, é perceber ou ajudar os líderes a compreender o impacto das decisões, ou seja, que às vezes quando não trabalhamos na área de recursos humanos, quando estão na área financeira por exemplo, portanto, temos um foco muito técnico. Portanto, acho que o papel do Business Partner é garantir que existe essa consideração, que os líderes não tomam decisões pensando só no âmbito técnico, mas também no impacto que pode ter nas pessoas.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Eu acho que é exatamente essa dimensão mais estratégica, ou seja, eu diria aquilo que é a minha experiência, pelo menos que o típico técnico de recursos humanos está a gerir o dia a dia, ou seja, estamos muito a falar da questão mais processual, se quisermos ver assim e portanto, não no planear, não conseguir, apresentar alternativas antes dos problemas, efetivamente acontecerem. Acho que é isso é mais reativo, enquanto que o Business Partner é mais estratégico e, consequentemente, planeia mais.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Por vezes com as equipas que suporto no ponto de vista da gestão e dos líderes o primeiro passo é conseguir de facto, que quem está do outro lado perceba que o sucesso depende de várias coisas e não apenas da componente técnica.

E começar a treinar um bocadinho os líderes para pensar em como dizia há pouco, quando estão a tomar decisões para conseguirem também já começar a encaixar a perspetiva humana, o pessoal do impacto que as coisas podem ter, até que a dada altura isso começa a surgir naturalmente.

E consequentemente conseguir que nos tragam para a conversa, em vez de nos informarem aquilo que foi decidido ou aquilo que fizeram é incluir-nos na discussão, para que lá está, possamos então no fundo contribuir nessa perspetiva, mais de desenvolvimento e mais estratégica. E depois na gestão do dia a dia, tem a ver com essencialmente, como é que nós atraímos o talento? Mas mais do que isso, como é que nós mantemos dentro de portas? Porque existe um mercado hoje em dia está bastante dinâmico e se quando nós criamos na altura o chamado Centro de serviços partilhados, éramos uma das poucas empresas no Norte que tinha esta estrutura, a verdade é que, entretanto, surgiram bastantes mais.
O que é que nos diferencia no fundo?

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Os fatores diferenciadores são hoje em dia a flexibilidade, portanto, a flexibilidade de trabalhares em casa ou no escritório, portanto, conseguires fazer essa combinação consoante aquilo que são as tuas necessidades, mesmo em termos de horário, o que são cobrados são os resultados e não se entraste no minuto certo. E depois as próprias iniciativas e o que a empresa valoriza, por exemplo a responsabilidade social, por exemplo, na nossa organização todos os colaboradores podem usufruir de x horas para fazer voluntariado, portanto, são dispensados, se assim entenderem para o fazer. De um ponto de vista, também mais financeiro que queiramos ou não é um fator importante para além de como eu disse, eu acho tentar também proporcionar opções aos colaboradores para que possam usufruir de benefícios flexíveis.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Acho que a cultura também impacta aqui.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Digamos mais desafiantes, por exemplo a flexibilidade é uma coisa boa e tal, mas traz uma responsabilidade acrescida. Porque como eu dizia há pouco nós olhamos para os resultados e não necessariamente para aquilo que são as horas que a pessoa está naquele dia, mas existe exigência nesse sentido.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Também está em cima da mesa, portanto, há aqui uma tentativa de ter equilíbrio entre flexibilidade e disponibilidade, porque é a única forma de funcionar.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: A questão da disponibilidade por exemplo, já tive reuniões à noite. Portanto, não é o ideal, mas que acaba por fazer parte, mas lá está ao mesmo tempo se calhar nesse dia eu também tinha uma consulta, marquei até às 9 da manhã porque faz mais sentido e giro o meu tempo dessa forma. Outro exemplo, pode ser a questão da exigência. Portanto, nós temos um processo anual de avaliação de desempenho em que de facto resulta numa classificação que depois impacta aquilo que vai ser o aumento salarial.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. No nosso caso, na minha realidade em termos de mais valias e desafios acho que são essencialmente os mesmos ou muito próximos.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Se calhar é mais fácil contextualizar. Eu estou na empresa há 11 anos, o que não é necessariamente habitual, mas para responder à tua questão existe possibilidade de desenvolvimento, de crescimento e de fazer coisas diferentes, eu não comecei há 11 anos como HRBP. Portanto, foi um caminho, com funções diferentes a tocar em diferentes pontos, até ter a responsabilidade regional. No mercado, daquilo que tenho conhecimento mais uma vez, varia muito de organização para organização no sentido de qual é a interpretação daquilo que é o papel do HRBP. Às vezes acho que se confunde um bocado, como falamos anteriormente entre a diferença do HRBP e um técnico mais tradicional sinceramente, não vejo salve algumas exceções, não vejo muito esta componente estratégica. Na maior parte das outras empresas e aquilo que eu vejo é que tendem a mudar de empresa exatamente porque não conseguem encontrar dentro da empresa essas possibilidades de desenvolvimento. De uma forma geral, acredito que existem e tenho também relatos de pessoas que têm que já estão há algum tempo na empresa e têm vindo a ter essa oportunidade. Mas não diria que é a grande maioria dos casos, para ser sincera.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Sim, ou seja, ao longo do tempo, temos vindo a ajustar, ou seja, sempre que existe uma necessidade nova, uma ferramenta que achamos que possa facilitar ou ajudar no trabalho, a empresa acaba por ir acompanhando. Obviamente que há sempre coisas que poderíamos considerar.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: É um fator importante. Eu continuo a achar muito importante o contato presencial, nós temos as pessoas a vir pelo menos duas vezes por semana. Temos também alguns casos completamente virtuais. Mas tentamos sempre que haja pelo menos este contato mínimo, porque acho faz diferença. Agora a questão do trabalho flexível é de facto uma vantagem para ambas as partes.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Acho que a primeira é exatamente este último que falamos, que é a questão de termos possibilidade de continuamente fazer coisas diferentes e crescer. Porque eu acho que a partir do momento que a pessoa fica confortável, já não se sente desafiada, provavelmente é o momento em que começa a considerar outras coisas.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Mais uma vez, a questão da flexibilidade que para mim é também um fator fundamental.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Acho que a forma de responder a isso é, eu gosto do que faço, portanto, gosto do facto de ter impacto, porque tu tens um impacto maior naquilo que é o caminho da pessoa na organização e na sua carreira, seja para o bem ou para o mal.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Temos um processo anual de avaliação de desempenho, mas a expectativa é que este feedback seja dado ao longo do ano. Aquilo que promovemos é o feedback contínuo, a avaliação que eu vou ter no final do ano nunca pode ser uma surpresa para mim e isso só é possível se houver esta comunicação.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Eu acho que não é uma nem duas coisas, portanto, acho que é uma combinação de fatores e que, no fundo, acaba por ser todos aqueles fomos conversando ao longo desta entrevista.

A flexibilidade, a disponibilidade, a possibilidade de desenvolvimento, tudo isso são fatores que contribuem para um bom ambiente de trabalho também.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:30

3.Estado Civil

R:Casada

4.Habilitações académicas

R:Licenciatura

5.Área de formação

R:Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 11 anos

7.Antiguidade na função de HRBP

R:7 anos

8.Setor da Organização

R:Indústria

9.Dimensão da Organização

R:Grande

9.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Eu creio que é exatamente como o nome da posição indica, ter aqui um papel estratégico nos negócios e de alinhar aqui os recursos, as competências para atingir aqui os objetivos da organização. Ok, realmente aqui um papel estratégico de conseguir traduzir aquilo que é a estratégia da empresa, os objetivos organizacionais para as políticas de recursos humanos e auxílio a todos os managers e toda a estrutura da organização para atingir esses objetivos através dos processos e práticas de recursos humanos.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Sim, numa ótica global vou ser o mais direto contigo possível, mas essencialmente, aqui muito coaching e muito mentoring com as equipas, com os managers, tentar levar aqui as pessoas realmente nesta ótica do alinhamento com aquilo que são os objetivos da organização fazer muita tradução por exemplo num processo de formação, perceber quais é que são as competências de futuro em determinado departamento em determinada unidade de negócio, fazer esse mapeamento daquilo que existe atualmente, o que é que

precisamos e onde é que o vamos atingir. Potenciar aqui muitos os planos de desenvolvimento individual nesse sentido, também o desenvolvimento de pessoas, aqui no âmbito do Employee Experience, portanto da experiência do colaborador ter aqui sempre um papel de acompanhamento de followup das pessoas estarem alinhadas, no desafio ou o propósito do trabalho corresponder as expectativas, que tipo de feedback é que pode ser dado em termos mais organizacionais para que as pessoas estejam mais alinhadas, muito nesse sentido do Employee Experience, em termos de sistemas de desempenho, também alinhar muito esses sistemas de desempenho com aquilo que é a estratégia da empresa e os objetivos que pretende atingir. Muito na área do recrutamento, fazer a leitura mais exata possível realmente de quais são as necessidades da empresa e que tipo de perfis estamos a admitir em termos de mercado, perceber em termos estratégicos de mercado onde é que podemos ir exatamente buscar as competências que o negócios está a precisar. Bem aqui já falei em termos de desenvolvimento em termos de recrutamento, em termos de Employee Experience e essencialmente secalhar aqui vou entrar no generalismo, mas trazer um bocadinho todos os processos, trazer esse âmbito mais estratégico da tradução dos processos de recursos humanos às necessidades dos negócios. Secalhar o meu dia a dia como BP diria que é um bocadinho neste sentido, nestas principais atividades.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Na minha perspetiva o que diferencia um BP de outras funções de RH, por exemplo o técnico mais tradicional é a conexão estratégica, não considero o HRBP um profissional de rotina, não considero um HRBP um profissional meramente operacional, considero um HRBP um profissional que consegue ler as necessidades da organização e criar metodologias e ferramentas e inclusive influenciar a restante equipa mais operacional de RH nesse alinhamento daquilo que são as práticas de RH ao dia a dia da organização.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Os principais desafios eu diria que são o alinhamento de expectativas, o alinhamento e cada vez mais um certo individualismo pessoal, cada pessoa tem a sua expectativa, cada

pessoa tem as suas metas, cada pessoa tem a sua forma de estar, tem as suas características próprias o seu próprio sentido de humor, a sua própria forma de estar na vida e acho que isso é a principal dificuldade, coordenar e alinhar todas essas vivências mais pessoais com aquilo que são as necessidades da empresa realmente. Daí entra aqui muito o mentoring o coaching, muita gestão das expetativas, muito acompanhamento da experiência do colaborador, eu diria que esse é o principal desafio, o alinhamento dos recursos com as necessidades da organização.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Primeiro é um processo que eu diria que em toda a employee experience um processo de recrutamento transparente, direto, sem demasiados "obscuramentos" daquilo que é a realidade da empresa, um onboarding eficaz, ou seja, poucos processos teóricos processos práticos que permitam realmente ao colaborador adquirir aquilo que é a própria função, a expectativa da empresa, a cultura da empresa, a forma como as coisas se desenrolam internamente, feedback durante todo o processo, acompanhamento portanto até mais da hierarquia, bonificação e/ou gestão da performance, potenciar aqui comportamentos positivos, dentro da ótica do feedback, e eu diria, crescimento, desenvolvimento interno e quando chegamos a esse momento da employee experience, processos de onboarding também com vista que realmente o mercado hoje em dia não há empregos para a vida já e portanto saídas amigáveis essencialmente, há os boomerangs a malta entra sai e acaba por voltar. Eu diria se tivesse de enumerar os 5 principais seria realmente atratividade de recrutamento, Onboarding , gestão de performance, compensação, desenvolvimento e tudo aqui ligado a transparência, feedback que permitam um enquadramento o mais interessante perfeito.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Processos de feedback e comunicação eficazes, isto é, há uma necessidade da empresa, é conhecida pelo BP pelo menos a necessidade, o BP pode pensar e pode definir como é que pode auxiliar e contribuir estrategicamente para atingir os objetivos e muito honestamente eu diria que é o essencial, depois há toda a segmentação de recursos que

são necessários que é necessário as empresas disponibilizarem para que seja efetivo tudo aquilo que o HRBP se propõem e eu diria um alinhamento da gestão. Porque repara eu vejo muito aqui o HRBP como o velho equilíbrio entre aquilo que é necessidade do colaborador, a gestão da expetativa do colaborador, a gestão da expetativa da empresa, da gestão digamos assim e se houver, portanto, um HRBP muito proativo em tentar alcançar todas e as mais determinadas metas, mas se não falar a mesma linguagem da gestão não vai funcionar porque vamos ter 2 comunicações. A origem da comunicação provavelmente é a mesma, a forma como se vai distribuir e a efetividade da comunicação vai ter um caminho quase binário naquilo que será o atingimento de objetivos.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Ok, eu diria que tanto para um como para outro hoje em dia há uma coisa que se passa muito nas empresas que é a toxicidade, isto é, o "borborim" do corredor e este aqui determino já quer para o HRBP quer como para o colaborador, acho que das piores coisas que existe realmente hoje em dia nas empresas é esse "moving", esse sentimento que é provocado pela falta de correspondência das expectativas das pessoas naturalmente que dá origem a isso, esse barulho, esse sentimento, esse ruído de corredor e esse ambiente mais tóxico que se possa criar eu creio que para a experiência de qualquer colaborador, qualquer HRBP ou outro qualquer colaborador é um dos principais fatores com impacto negativo.

Isto distorce muito a filosofia da empresa, distorce muito aquilo que são os objetivos da empresa, distorce aquilo que são as expectativas de toda a gente envolvida, porque onde há a toxicidade, onde há ambientes que funcionam mal tudo isso é afetado.

Depois no colaborador também, falta feedback, experiência no colaborador terrível, completamente, táticas de compensação e benefício completamente desajustadas do mercado, muito má falta de desenvolvimento, a falta que se permita o equilíbrio entre a vida pessoal e a atividade profissional, isto pode-se traduzir em muita coisa, pode-se traduzir em trabalho em regime de trabalho híbrido, pode-se traduzir em atividades sociais, pode-se traduzir em atividades desportivas.

Uma liderança desajustada ao conceito, ao ambiente as práticas de moving que hoje em dia se vê muito nas empresas, políticas de compensação e benefício desajustadas, portanto, são situações que impactam negativamente a experiência do colaborador.

Atualmente também as questões da diversidade e inclusão procuramos ambientes de trabalho mais dinâmicos mais abertos e, portanto, nem todas as empresas estão preparadas nesse sentido, falta de oportunidades internas, muitas vezes não está no topo da agenda das empresas e isso é muito o importante.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Eu diria que tudo que tudo que falei é transversal também para o HRBP na ótica do colaborador.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Em termos mais positivos, diria que e por experiência própria tanto como gestor de departamento como em BP já em noutras situações, influenciar muito a experiência do colaborador, muito feedback, feedback relacionado com práticas de conhecimento, associado a práticas de flexibilidade, um coaching aqui de ok fizemos aqui um assessment e determinados que para este perfil estão em falta algumas competências, haver esse mentoring com o colaborador, fazer perceber porque é necessário que existam essas competências, investir para as criar e isso é um sentimento de aposta que o colaborador tem nele mesmo, fazer essa criação de competências e depois mais interessante, é ver e perceber que essa pessoa também já reconheceu que isto já está a ter resultados, esse processo de desenvolvimento que houve está a ter resultados facilitou o dia a dia da pessoa, facilitou muito o atingimento de resultados do departamento a própria ajuda que a pessoa dava aos colegas de equipa, isso são tudo reforços muito positivos no ciclo de vida do colaborador, na experiência do colaborador que percebe e cria aqui uma dinâmica de esforço, reconhecimento, prática, recompensa ou podemos alterar esta ordem no sentido de a pessoa perceber que pelos comportamentos positivos também é beneficiada em termos de crescimento pessoal em termos de compensação e benefícios que vai permitir de certa forma abranger um leque maior de responsabilidades, funções e portanto isto tem um retorno financeiro tem um retorno em termos de autonomia e responsabilidade muito positivo.

Isto num âmbito mais pessoal, este acompanhamento do semear e colher, intervir aqui muito com a comunicação, chegar ao pé da malta, ok temos a aqui isto positivo e isto aqui

não tão positivo e isto aqui positivo outra vez, vamos conseguir eliminar o negativo ok a par sempre nesse sentido, para um HRBP isto deve ser das coisas mais interessantes ou das coisas mais "realizadas" e acho que o HRBP ainda se consegue por mais longe, a influencia que teve naquela pessoa, na performance daquela pessoa ou distanciar-se vai perceber que isto tem impacto direto no negocio e aí é que surge a grande questão e o grande valor acrescentado do HRBP, portanto, a adição de valor estratégico do BP, do parceiro de negócios através das práticas de RH no negócio.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. Diria que são transversais a todas as funções que são capazes de influenciar o negócio, funções que possam ter um papel um bocado mais estratégico, da mesma forma que o HRBP consegue influenciar através das pessoas, outras funções conseguiram influenciar através de outros processos do negócio ou até mesmo diretamente nas pessoas, o HRBP, sinceramente na minha opinião, distingue-se por ser a pessoa das pessoas.
Existem líderes, managers que acabam também por ter oportunidade de fazer influenciar seja através das pessoas com quem trabalham seja através das pessoas dos processos mais operacionais com que lidam, portanto eu diria que sim que esta influencia acaba por ser transversal.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Acho que o mercado generalizou um pouco a função de HRBP, vemos muito esta função no mercado, mas não passa de um generalista que decidiram chamar HRBP.
Mas qual a função que temos…de um profissional mais estratégico e parceiro de negócio. À partida isto já começa mal em termos de mercado.
Mas realmente quem exerce a função de HRBP, vejo desenvolvimento profissional, passar para um HR Manager, um responsável de área mais específico. Vejo ascendência de uma posição que se calhar teoricamente trabalho de uma forma um pouco mais isolada não com uma equipa a reportar a si, vejo a progressão para um team manager, manager de HRBP.

Na minha própria organização, houve essa progressão de forma natural, por isso sim julgo que existe boas oportunidade de HRBP atualmente.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Acho que ainda não temos todas as ferramentas que gostaríamos para tornar o trabalho do HRBP mais ágil, mas tecnológico, mais digital, mais rápido e eficiente. Aqui particularmente acho que não.
Falta investimento em tecnologia de informação. Seja em questões de sistemas seja em questões tecnológicas muito no sentido de suportares os teus processos de formação.
O mundo está digital, esta com défices de atenção, a tecnologia continua a ser a forma de muitas vezes de ser mais eficaz.
Muito do setor onde estou, não vem no topo das prioridades investimento neste sentido.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: A organização tem regime de trabalho flexível, regimes híbridos, 40% de trabalho híbrido, a nossa realidade é uma realidade industrial, ou seja, não conseguimos dispensar a 100% das pessoas do local, passam-se aqui coisas em concreto, operações, produções, portanto há essa necessidade, mas eu diria que aqui tenho uma opinião muito positiva da minha organização que está a conseguir destacar- se no mercado neste sentido, e é muito importante. Para nós é muito fácil atrair profissionais de indústrias semelhantes, o mesmo segmento, é um desbloqueio completo nos processos de atração e recrutamento dizer que para a mesma função que exerce na sua atual empresa aqui vai exercer o mesmo, mas tem flexibilidade em termos de regime de trabalho.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Não podemos negar, a compensação financeira, ninguém trabalho só porque gosta. É importante gostar, é importante ser bom naquilo que se faz, mas ninguém trabalho só porque gosta, o benefício financeiro vem no topo da lista.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Logo de seguida, o empowerment, a autonomia que tu tens para fazer aquilo que fazes. Para mim este é um aspeto critico e na função de HRBP muito mais. Depois todos os aspetos, o reconhecimento interno, a tua capacidade de fazer e implementar, ter uma cultura de efetividade.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Bastante positiva, muito dentro daquilo que já respondi anteriormente. É uma experiência que em termos de output de trabalho que é realizado que é reconhecido.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Tenho feedback contínuo, tenho sentido o reconhecimento e a evolução, tenha havido oportunidade. O trabalho tem sido positivo e positivamente avaliado. Também se nota do valor que os colaboradores levam para fora.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Primeira, comunicação e feedback, as pessoas sentirem- se informadas e alinhadas. Depois práticas de comunicação e benefícios não vou dizer justas, mas equitativas.
Apostar no team building, relações sociais, na facilitação dessas relações, aqui o HRBP aqui tem muito esta responsabilidade. Providenciar as condições e os momentos para que a equipa funcione.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R: Masculino

2.Idade

R: 29

3.Estado Civil

R: Casado

4.Habilitações académicas

R: Licenciatura

5.Área de formação

R: Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 8 anos

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 5 anos

8.Setor da Organização

R: Produção de componentes para a indústria Automóvel

9.Dimensão da Organização

R: 500 colaboradores

10.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: De uma forma resumida é estrar próximo das pessoas, ou seja, o HRBP é responsável por acompanhar os temas RH de determinadas área da empresa e deve ser aquela pessoa chave, de contacto em que seja manager, seja colaboradores, sabem a quem recorrer para determinados temas, ganhando aqui aquela confiança junto das pessoas para que também eles nos procurem. Nem sempre tratamos de coisas boas, também tratamos de temas um bocadinho mais sensíveis e por isso acho que faz parte quando existe realmente aqui esta colaboração e proximidade lá está de confiança. E, quando as pessoas também nos procuram proativamente e não somos só nós, ainda há muitas empresas em que quando os RH passam ou entram numa sala, fica toda a gente alerta, a pensar o que é que se passa aqui? E eu gosto de ir aparecendo para ser uma presença habitual e normal no ciclo de vida do colaborador. Eu acho que essa é a chave e que depois também nos permite tratar melhor os nossos temas, seja durante recrutamentos, ações, pronto, todos os temas.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Olha são muito estes que eu acabei de falar. Faço parte da equipa de desenvolvimento e acompanho cerca de 120 colaboradores sensivelmente. Acompanho todos os temas de desenvolvimento, recrutamento, parte da admissão, avaliação de desempenho, formação, acolhimento, temas um bocadinho, às vezes mais sensíveis, como questões de saída, acidentes de trabalho, ou seja, exclui-se toda aquela componente mais administrativa, por isso não faço processamento salarial, não acompanho temas relacionados com ausências com contratos de trabalho e com seguros. Isso é equipa de operações de RH.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Eu acho que acaba por ser, pelo menos conhecendo as estruturas das quais já fiz parte, acaba realmente por ser o tipo de funções. Por norma, um técnico acaba depois por assumir estas responsabilidades da área mais administrativa e inscreve as pessoas na segurança social no momento das admissões, fase do fecho de contas... Pelo menos eu assumo isso e, aliás, porque eu própria já fui também técnica de RH e acabava por depois ter essa componente administrativa e burocrática mais associada. Um HRBP tem uma posição muito mais estratégica dentro da empresa e dá suporte na tomada também de decisão.

Acho que o técnico está aqui, digamos com um degrau abaixo, não é tão envolvido, não é tão puxado para esse lado.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Está muito relacionado com aquilo que eu disse no início. Em alguns casos, desformatar aquela ideia que algumas pessoas ainda têm dos RH e depois ir conquistando as pessoas, ir percebendo que ok estou aqui para vocês e na maioria das vezes eu quero ajudar.

Também é tentar desmistificar aquela questão que os RH, só se interessam pelo interesse das empresas, nem sempre é assim. Obviamente nós temos um papel estratégico junto de negócio e estamos em representação daquilo que também é o interesse da empresa, mas não descurando a componente humana e apelando também aqui um bocadinho àquilo que são as dores e as necessidades dos colaboradores. Depende muito também do tipo de

organização, mas acho que é isso é. Ir ganhando esse espaço junto das áreas para que depois eles também nos começarem a procurar pró ativamente. Eu acho que isso até costuma acontecer muito quando a pessoa entra para a empresa ou então uma mudança de área, ganhaste uma equipa recente ou está-se até criar uma estrutura recente e fica associada a ti, é ir permitindo que as roldanas se comecem a ligar todas para depois, ok já sei, então recrutamento, vou falar com a (…). Eu agora por acaso, na realidade atual, as coisas funcionam muito bem. É uma empresa muito sedimentada, mas também já estive noutras, em que havia as áreas que faziam as coisas em off e sozinhas e depois agora precisamos do RH. Acho que numa primeira fase é isso é ir dando então aqui esse espaço, essa confiança para eles nos procurarem para até aconselhamento numa fase inicial. E também aquela dualidade, de lá está, estamos em representação da empresa, mas também tentar aqui um meio termo, um equilíbrio entre o que é o melhor para nós, empresa mas também tendo em conta o colaborador, seja em oportunidades, mobilidade, seja a negociação de saída, um acordo é tentarmos aqui nem 8, nem 80.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Portanto eu vou pensar no ciclo de vida do colaborador na organização. Acho que o acolhimento tem um peso gigantesco naquilo que é realmente o employee experience, aliás, tudo começa no processo de recrutamento. Começa na imagem que a empresa partilha externamente nas redes sociais através de participação em eventos, por isso, eu acho que é muito passar uma imagem de transparência e fazer o alinhamento e tentarmos também clarificar ao máximo o que é que nós, empresa somos e queremos para não defraudar também expectativas naquilo que, depois possa vir a ser uma colaboração futura.

Pensando depois aqui no acolhimento, deve ser o mais simples possível. Os colaboradores passam por várias áreas, que entendam aquilo que é a missão da empresa, como é que os vários departamentos se interligam, de que forma é que a função que vai desempenhar contribui para o sucesso da empresa, discutir também pessoas chave de contato, pessoas que possam ser aqui chave e ajudar numa fase mais inicial, sejam buddy, seja preparar os managers para quando vão ou não e ter aqui o acolhimento de alguém, managers e

equipas.

Os típicos brindes iniciais estamos a falar de uma realidade que no dia de hoje, isso também é muito valorizado, para depois publicar nas redes sociais. Depois eu acho que é muito eles sentirem que nós estamos próximos. Preciso de esclarecimentos sobre formação, preciso de saber como é que me candidato a uma vaga interna, são só alguns exemplos. Acho que esta questão de benefícios de parcerias também é muito importante para o employee experience e depois haver sempre alguém que os esclareça, seja através de comunicações internas, mais oficiais, ou seja, um canal. Depois podemos ver aquelas iniciativas um bocadinho mais show off, mas que também fazem parte, seja convívios ao final do dia, seja, sei lá, clubes de leitura.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Acho que acaba por ser muito transversal, acho que sim, acaba por ser muito genérico.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: O que tem impacto negativo, não vou dar a resposta típica, todo o oposto do que acabei de dizer, mas acho que é um bocadinho isso, quando há alguém tipo de desajuste de expectativas, quando não sabem a quem recorrer, quando não se identificam com a cultura da empresa, com procedimentos internos. Por exemplo, entrando um colaborador júnior, mais da geração z, estando numa equipa de baby boomers, por exemplo, acho que aí faz um bocadinho parte de já passar essa imagem de uma forma, portanto uma forma mais clara possível numa fase muito inicial para que depois pronto haja pelo menos uma consciência prévia, não quer dizer que seja mau só pode ser, é diferente e não partilharem o mesmo tipo de visão ou de gostos. Não estou a ir aquelas questões de não haver formações, é claro que também é importante a carreira, numa perspetiva de evolução e salário, acho que isto no dia de hoje tem muito impacto. Estão há espera desse reconhecimento e se há falta de sinais de preocupação por parte da empresa em fazê-lo, acho que a experiência do colaborador começa realmente a não ser a melhor dentro da organização. Não haver clareza naquilo no modelo de carreiras para o colaborador, estás

nesta carreira neste nível, existe possibilidade de progressão dentro da mesma carreira vertical, existe opções horizontais e de que forma é que estas oportunidades se possam surgir. O colaborador tem que estar ciente destes pormenores que não são assim tão pequenos, mas que os vai motivando e alimentando no dia a dia.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Acho que acaba por ser muito transversal.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Ok, portanto exemplos diretos de satisfação e insatisfação do employee experience. Por exemplo, necessidades formativas que são identificadas no colaborador e que muitas das vezes podem ser identificadas em fases de avaliação de desempenho. Promessas que às vezes são feitas, às vezes isso acontece, managers que fazem promessas e que não dependem só deles e depois não podem cumprir. E aqui vale tudo, não é só ao nível da formação. Às vezes é só é só um mero exemplo. Às vezes mudanças, estratégia. Eu não sei se tu se tu queres, que eu ainda vá mais ao detalhe, às vezes estou a dar alguns exemplos um bocadinho genéricos, mas às vezes há mudanças estratégicas da empresa, decisões de contenção, por exemplo, a meio do ano ou recrutamentos e a estruturas que mudam de um momento para o outro. E pronto, acho que são alguns exemplos em que lá está, estruturas que ficam mais pequenas, seja por congelamento de vagas de pessoas que saíram e não foram substituídas ou porque efetivamente temos que fazer algum tipo de diminuição. Positivos mas que mesmo assim vai sempre ter ali muito por trás, aquilo que é a ligação clara, as pessoas perceberem os motivos associados à tomada de decisão dos recursos humanos estarem próximos.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:.Sim, é transversal.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: O mais habitual a nível de progressão, que não implica ir para uma carreira de liderança, é senior HRBP. Assumir também uma equipa, por norma um HRBP como tem uma visão muito holística dos RH e da empresa depois tem facilidade em ter mobilidades para gestão de equipas seja dentro dos RH que acho que é o mais comum, e temos alguns exemplos em Portugal de pessoas que são RH e que depois assumem posições estratégicas ou CEO. Na minha empresa, existe muita possibilidade de progressão e mobilidade e também temos filiais, não estamos focados só na realidade de Portugal. Mas o mais comum é um HRBP passar a Manager.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Eu diria que sim. Estou satisfeita nesse sentido, nós temos várias ferramentas, temos um warning manager system, temos o sucess factor que é o nosso software global de RH, é onde fazemos toda a gestão de desempenho, a gestão de recrutamentos, temos o SAP, da mesma forma que temos também um departamento de IT que quando muitas das vezes não é possível ir a um destes grandes prestadores de software. Temos sempre equipas, que acabam por nos ajudar a desenvolver as ferramentas para fazer face às necessidades.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Temos trabalho híbrido com dois dias por semana a partir de casa e os restantes três no escritório e temos flexibilidade de entrada entre as 8h e as 9h e consequentemente saída entre as 5h e as 6h. Dá-mos muita flexibilidade, se tem que ir ao medico não estamos em cima da pessoa, as pessoas tem essa liberdade. Quanto há minha opinião acho que já é uma não questão, o trabalho híbrido tem quer ser assumido para as funções que sejam compatíveis, tentando compensar de certa forma os trabalhadores e funções que acabam por não conseguir usufruir para promover um bom ambiente e não se sentirem injustiçadas, caso da produção, controlo de qualidade pessoas que tem que estar todos os

dias, mas não quer dizer que por exemplo uma vez por mês a pessoa não possa ficar em casa porque tem relatórios para fazer. Acho que há empresas que ainda estão com receio, e se uns não podem é melhor ninguém poder, mas acho que estão a perder competitividade de mercado, quando mais cedo proporcionar isso como benefício mais rápido vão atuar, acho que todos caminham para isso, da mesma forma que havia empresas que faziam full remote e que no último ano se viu a inversão e haver necessidade de a pessoas estarem mais presentes, acho que faz sentido as equipas promoveram um dia social, por exemplo uma vez por semana estarem em equipa mas também dar flexibilidade ao colaborador seja a nível de horário seja home office mas mantendo sempre o vínculo à empresa, é um meio termo.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Então é claramente o salário e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Eu tenho sempre aqui que enumerar a questão do ambiente de trabalho. Acho que cada vez mais tem que ser uma preocupação também nas empresas. Se não houver essa identificação com a equipa, com um propósito, a pessoa pronto, mais cedo ou mais tarde, acabará por se calhar, contribuir para aquele tornover que não é desejado. É perceber que a empresa está a investir em mim. E às vezes, isso nem sempre é como uma questão de aumento salarial, às vezes é com oportunidade de fazer uma formação externa, ou representar um novo projeto.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Acho que esta questão da flexibilidade para mim também é importante, confesso. De perceber que ok tens a liberdade e se preciso de uma manhã por questões pessoais está tudo bem.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Há uma questão pessoal, que é eu identifiquei-me muito com a função. Sinto que contribuo, não me pedem só um recrutamento, pedem uma opinião, com base no perfil da equipa, com base nos projetos que a equipa vai ter a médio prazo, procurar os melhores parceiros para a formação. A minha experiência é muito positiva.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Entrei numa fase, em que a empresa começou a ter esta preocupação. De lá está uma vez mais, portanto, a proximidade, eu falo com os meus colaboradores todos, todos os anos, individualmente.

Tenho a certeza que também está satisfeita com o meu trabalho.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Vou começar com aquelas que não custam dinheiro nenhum à empresa, criar um dia social, em que se almoça, dá-se uma volta, almoçar fora, jogar matrecos no final, o que a equipa quiser fazer. Esta é a parte social, a parte profissional, acho que é importante que as equipas tenham visibilidade do que os colegam estão a fazer, promover uma reunião semanal só para partilha de principais tarefas, problemas, fazer partilhas de momentos. Podemos ir sempre para as componentes que implicam outros custos, como Team Building ajudam sempre a promover a proximidade entre as equipas.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:31

3.Estado Civil

R:Solteira

4.Habilitações académicas

R:Licenciatura

5.Área de formação

R:Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R:2 anos e meio

7.Antiguidade na função de HRBP

R:2 anos e meio

8.Setor da Organização

R:Farmacêutico

9.Dimensão da Organização

R:Grande Dimensão

11.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Uma função de acompanhar pessoas. Neste caso, People Business Partner, se falarmos aqui internamente, trata-se aqui muito de conhecer muito bem o negócio, a área de negócio que estamos a acompanhar, conhecer muito bem as pessoas, porque depois, o que é que nós fazemos? Nós fazemos a ponte entre tudo o que são processos people e, portanto, é muito importante ter informação dos dois lados, conhecer muito bem o ciclo de RH, processos People, como é que as coisas funcionam, mas também é mesmo muito importante conhecer o negócio, conhecer as pessoas e eu acho que isso é mesmo fundamental para depois nós conseguirmos trazer aquilo que é a informação de people e aplicar à nossa população com conhecimento. Portanto, sabemos que dentro daquilo que nos é possível fazer, conseguimos fazer o melhor que podemos e, portanto, é preciso ter conhecimento dos dois lados. Acho que para mim é este o principal papel.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Olhando de uma perspetiva mais geral, as minhas responsabilidades passam muito por acompanhar o ciclo de RH, portanto acompanhar tudo o que são os processos, por

exemplo, agora, no início do ano, revisão salarial, as avaliações de desempenho. Certificar-me que estão a acontecer, os processos que as pessoas estão a receber, feedback, e que as revisões salariais estão a ser implementadas aqui, de acordo com aquilo que são os deadlines que nos chegam e que estão a ser implementadas da forma mais injusta que nós conseguimos dentro daquilo que é possível. Formação, ou seja, nós não fazemos as formações. Nós não formamos as pessoas, não somos nós que o fazemos, mas tive que fazer todo um levantamento daquilo que eram as necessidades das pessoas que com quem, daqui das áreas que acompanho a ver também com a qual era aqui o nosso catálogo formativo, digamos assim. E depois, portanto, perceber de que forma é que nós conseguimos colmatar essas necessidades. Portanto, no início do ano também tive esse trabalho de organizar toda a minha população. Necessidades formativas o que é que pode ser dado como resposta, reunir com as chefias, etc. E alinhar com todos aquilo que iria ficar fechado para o plano formativo 2024 a depois temos também muito acompanhamento das nossas lideranças e das nossas chefias. Depois, para além disto, que já vem pré-estabelecido na função, digamos assim, existe depois um tempo durante o ano em que já não há existem tantos processos a decorrer e essa é se calhar, a minha altura do ano preferida, porque é a altura em que nós podemos pensar um bocadinho melhor nas pessoas que temos e o que é que nós podemos fazer para inovar, trazer novas soluções, melhorar o dia a dia delas. Essa é a parte que me dá mais gozo, digamos assim, e, por exemplo, nós temos várias iniciativas que começamos a implementar no ano passado. Eu passei no ano passado. A equipa falava muito de não haver muita proximidade com as nossas lideranças do pelouro, neste caso, os nossos diretores e administradores e, portanto, passamos a implementar também pequenos almoços.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Acho que nós aqui temos que ser mesmo conhecedores do negócio. Eu sinto que tenho mesmo de me ir entranhando um bocadinho nas equipas, nos projetos que estão a desenvolver, no tipo de trabalho que fazem. E eu acho que isso diferencia um bocadinho, porque acho que nestas funções mais generalistas e mesmo quando fazes recrutamento, tem de se conhecer as funções, mas nunca é tão em profundidade. O que é que está a acontecer naquele momento que aquela equipa está a desenvolver? Quais são os objetivos

do pelouro para aquele ano, que resultados queremos atingir? E eu acho que enquanto HRBP, tens mesmo de te entranhar, digamos assim, nas equipas, nos projetos, em tudo o que está a ser desenvolvido e eu acho que este é o ponto principal de diferença, possivelmente com outras funções mais tradicionais. É mesmo conhecimento de negócio que tens que ter.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: Eu acho que está muito relacionado com as pessoas, não é? É um trabalho muito sobre contactar com pessoas. Há muitas pessoas que vão partilhar contigo frustrações, vão partilhar contigo informações com as quais às vezes no momento, não sabes muito bem o que fazer com essa informação. E também ainda estou aqui numa fase muito júnior, digamos assim, do percurso de um People Business Partner e então eu acho que acaba por ser, se calhar, o principal desafio que às vezes é conseguir encontrar aqui um equilíbrio para gerir expectativas e, tendo sempre em conta aquilo que nós também podemos partilhar, enquanto people há muitas informações que também acabam por ser confidenciais, portanto, conseguir este equilíbrio entre aquilo que nós queremos partilhar e a informação que nós podemos dar, o feedback, também que podemos partilhar sobre as pessoas. Acho que acaba por ser assim, mas depois tudo se resolve. Acho que temos que estar sempre muito alinhados com chefias no que toca a estes temas, mas pronto eu acho que a partir do momento que nós trabalhamos tão diretamente sobre e com pessoas, isso por si só já desencadeia aqui muitos desafios.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Então eu acho que é muito engraçado porque, conversando com gerações diferentes, eu vejo que as gerações acabam por ter também necessidades diferentes. Se falarmos com uma geração mais velha, vai ter necessidades e vai apontar como aspetos positivo coisas muito diferentes das gerações mais novas. O que é que as gerações mais novas referem muito como pontos positivos para o employee experience, flexibilidade a nível de horário de trabalho, modelo de trabalho e também valorizam muito conseguirem ter algum tipo de perspetiva de carreira, sentirem-se motivados, portanto, é uma preocupação

que as nossas lideranças também acabam muito por terem dado que acaba por ter um impacto muito positivo quando temos equipas e líderes que conseguem motivar as pessoas. Realmente a parte relacionada com horário de trabalho e com um modelo de trabalho, pesa muito e já tive pessoas, nomeadamente a dizerem olha se eu tivesse de vir para aqui trabalhar todos os dias no escritório, não vinha. Depois a as gerações mais velhas, o que é que valorizam bastante? Valorizam muito o facto de ser uma empresa muito estável. Tenho um salário pago na mesma altura, não tenho que me preocupar. E valorizam também muito tudo o que seja prémios, tudo o que tem a ver mais com, digamos, condições de trabalho, acaba por ter um impacto muito mais positivo.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Eu acho que é um bocadinho geracional. Eu gosto muito da flexibilidade que existe efetivamente até venho muitas vezes para o escritório e há semanas em que venho todos os dias porque gosto efetivamente de estar com as pessoas e prefiro, às vezes, em algumas reuniões, estar presencialmente cá. O ambiente de trabalho tem um impacto positivo, incrível, portanto, tenho tido muita sorte nas equipas com quem tenho trabalhado, porque o ambiente tem sido sempre muito bom e tenho conhecido pessoas incríveis a nível de liderança. Eu acho que uma liderança que não te vai deixar brilhar e que vai tapar ali a tua luz, podes esforçar-te imenso e não vais sair do mesmo. Portanto, teres uma liderança que aposta em ti, que te dá visibilidade, que acredita em ti, que te passa responsabilidade, que te acompanha, eu acho que isso é mesmo chave e acho que a nível de impacto que é logo daqueles primeiros fatores que se não estiver bem, as pessoas saem. Portanto, acho que nós, enquanto empresa, temos apostado cada vez mais nas lideranças e ainda bem, porque eu acho que é mesmo a nível depois de permanência das pessoas quererem ficar cá, eu acho que é algo que pesa também é o ambiente de trabalho e chefia.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Continuam a haver funções em que a questão da remuneração é um ponto. E a nível de desenvolvimento profissional e de carreira. Eu acho que pode ter um impacto muito

negativo quando tu não consegues fazer as tuas pessoas crescer, quando não consegues corresponder a essa expectativa.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Para HRBP, é engraçado porque acho que a nível de desenvolvimento profissional, como estás numa área people acabas por ter muito mais acesso à informação. Eu sinto que isso, de certa forma, obviamente, que também questiona o que é que vem a seguir, mas acho que mais ou menos não é delineado naquilo que é a função. Aumento de responsabilidades também acabas por ter um conhecimento maior das outras equipas people, porque acho que é muito da nossa área, portanto, acredito que também aconteça e também seja uma preocupação, mas se calhar não tem o mesmo peso que se calhar noutras áreas que acabam por não ter essa visibilidade e não me conhecem tão bem. Olha para mim pessoalmente, sendo uma empresa muito grande, em que há muitos pontos positivos também em relação a isso, também tens a questão de ser muito burocrática. E, portanto, às vezes para tu conseguires e queres implementar uma iniciativa eu tenho de passar pela aprovação de várias pessoas. Às vezes é exaustivo, tens de querer muito implementar coisas novas para que as coisas eventualmente aconteçam, porque senão tu tens aquela ideia, mas tu não foste resiliente e a ideia morre. Nem sempre é fácil. Existe esse espaço para tu trazeres novas ideias, mas daí a tu implementares às vezes demora muito tempo para coisas que às vezes parecem muito simples e que tu rapidamente conseguirias expor.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Sim olha deixa-me pensar eu também, eu imagino quando eu vim para a logística, eu não conhecia ninguém. E então eu desafiei-me a sentar-me com as equipas, com uma equipa diferente, a tentar ir por várias equipas para me conhecerem. Eu lembro-me de pensar, aquilo era tão desconfortável que nem me conhecia. E sabes aquela conversa estranha do olá, ter de te apresentar, ninguém te conhecer, porque ninguém percebe de onde é que tu caíste e então eu lembro que isso foi muito desafiante, mas neste momento eu sem dúvida que colho muitos frutos disso e o facto de ter pessoas que depois já vem ter comigo, e, que por um lado referem que o nosso esforço em termos mais iniciativas e

em trazermos mais momentos em equipa, está a ser reconhecido e têm referido muito que já notam que existe um esforço por parte da organização, neste caso por parte de people em que haja mais momentos desse género e, portanto, não havia muitas iniciativas. Aliás, nas estruturas não havia iniciativas a decorrer muito, também devido à pandemia. Acho que se perdeu muito, então eu sinto que o feedback que tenho tido de várias pessoas a referir que sentem que existe uma mudança que já começam a conseguir interagir melhor com outras pessoas. Depois, ambiente de trabalho acaba por ser melhor porque nesses pequeninos momentos já ficam a conhecer uma cara diferente, um nome diferente e acho que isso depois ajuda. Então acho que isso é muito positivo. E depois para mim, eu acho que o exemplo que eu consigo dar de ambiente de trabalho relacionado comigo também é o facto das pessoas me terem acolhido muito bem e agora é preciso ir almoçar e chamam-me também quase como se já fizesse parte também das equipas, sendo que não sou das equipas diretas deles, mas já existe muito, portanto, recebem muito bem as pessoas e eu acho que, na qual acredito que não aconteça em todas as áreas, mas a ver este cuidado por parte das equipas em acolherem tão bem acho que é um exemplo formidável da forma como o ambiente de trabalho também a se se dá aqui.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. Olha ambiente de trabalho eu acredito que seja um bocadinho transversal a outras equipas e outras funções. Não digo todas, não consigo generalizar totalmente, mas acredito que acaba por ser um fator muito importante quando alguém considera se quer mudar de empresa ou não, que ou pelo menos leva as pessoas a adiarem um bocadinho mais essa decisão. Portanto, acredito que seja um bocadinho mais transversal. A questão da burocracia, aquilo que eu mencionei é muito concreta à questão das iniciativas, de quereres implementar uma iniciativa e ter de passar por várias pessoas, mas no nosso caso são iniciativas, eu acho que noutras funções vai ser transversal também porque têm projetos também têm iniciativas mais específicas das áreas que, não sendo people, também faz parte do dia a dia deles e, portanto, eu acho que também acaba por isso acontecer.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Eu acho que por ser uma empresa muito grande sinto que há maior probabilidade de surgirem oportunidades. Claro que depois de uma série de fatores, mas eu acho que já temos visto isso nos últimos meses, em que temos tido HRBP´s a passarem de acompanharem umas áreas para outras a acumular áreas e a progredirem. Por isso, sem dúvida que eu vejo isso como um caminho aqui dentro. Acho que depois lá está, depende de muita coisa, mas existe. Eu sinto que o mercado de trabalho já teve uma altura em que teve mais dinâmico, com mais oportunidades a surgir, mas mesmo assim eu sinto que a nossa área de people, de gestão de recursos humanos que há uns anos, se calhar, era muito mais calminha. Não surgiam tantas oportunidades com tanta frequência, não era tão reconhecida, tão valorizada no próprio mercado. Não quer dizer que agora seja reconhecida em todas as empresas, mas sinto que há uma aposta maior das empresas e que também querem ter os melhores profissionais a trabalhar naquilo que são os processos people. E, portanto, eu sinto que também existe ainda essa dinâmica de oportunidades que vão surgindo e eu acho que, se calhar há uns anos era impensável tu estares na área de people ou quase impensável e receberes convites pelo LinkedIn para ires para outros desafios e hoje em dia recebo mensagens no LinkedIn com propostas para outros desafios noutras empresas. Portanto, acho que isso também dita um bocadinho e mostra aqui um bocadinho como é que o mercado também está.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Sim, acho que sim. Acho que nunca senti que faltasse a nível tecnológico de plataformas. Acho que temos evoluído muito bem nesse sentido a nível de tecnologias e de programas que utilizamos, eu acho que tem havido uma evolução muito positiva nesse aspeto nos últimos anos.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: É muito relevante, eu acho que tem a ver muito com a minha geração, mas eu acho que é mesmo muito importante, portanto, teres essa flexibilidade. Obviamente que existem alturas do ano em que temos de trabalhar mais horas e estamos em pico de trabalho, isso acontece, mas eu sinto que também quando preciso de sair um bocadinho mais cedo, porque tenho uma consulta ou porque tenho alguma coisa que pronto tenho de me ausentar durante uma hora ou duas também existe essa flexibilidade e para mim é algo que eu valorizo. Penso é o dar e dou e trabalho e tenho todo o brilho no meu trabalho, mas eu também vou sentir que recebo quando também preciso dessa flexibilidade. E o modelo híbrido também traz aqui uma flexibilidade e é um ritmo diferente na própria semana de trabalho que valorizo imenso.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Então, obviamente que eu acho que os salários são sempre importantes, nós temos que pagar as nossas contas de alguma forma. Portanto, para reter pessoas, obviamente que a prática remunerativa vai ter sempre aqui um grande peso.O equilíbrio entre vida profissional e pessoal também acho muito importante, eu acho que em 80% do ano que consigo ter um bom equilíbrio, depois existe ali os 20% que são altura de pico e que pedem um bocadinho mais de nós, mas fora isso é algo que eu valorizo imenso, que é o conseguir ter uma vida depois do trabalho e conseguir ter atividades. Eu acho que acaba por ser também muito importante. Eu sinto que ainda não estou aqui, há assim há tantos anos, mas daquilo que vou observando a questão da formação, também acho que valorizo muito e acho que é uma ótima prática de retenção, sentir que estão a apostar em ti, na tua formação e no teu desenvolvimento.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: O grau de desafio. Acho que é muito importante. Depois eu acho que não consegues controlar muito isso, mas já que tu acompanhas uma área de negócio ou identificaste com essa área de negócio, também é importante a nível de mobilidade interna. Haver espaço

para tu poderes questionar e trazer as novas ideias para a tua área. E, eu acho que que isso é. Acho que é muito por aí.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Tenho gostado muito da minha experiência como BP, estou agora quase a fazer um ano aqui na função e tem sido muito mais interessante do que aquilo que eu estava à espera. Eu não achava muita piada a esta função porque eu achava que era teres os processos do ciclo de RH e depois só implementares e pensava, isto não tem piada nenhuma, então já me vem tudo, já me dizem como é que eu tenho de fazer e eu só vou estar a implementar, mas a verdade é que mesmo depois, dentro da implementação, tens muitas exceções que tu depois conhecendo as áreas com quem trabalhas consegues também estar atento a essas exceções. E, como foi também o meu primeiro ciclo de RH, também achei muito interessante ficar a conhecer os processos, mas para além disso, depois de ter espaço e o tempo para pensar o que é que pode ser feito de diferente, conhecer as pessoas, acho que tenho gostado mesmo muito. As pessoas são incríveis e fazem a diferença em qualquer trabalho, mas as equipas aqui são fantásticas. O ambiente é mesmo muito bom. E, portanto, eu acho que isso também fez uma diferença enorme. São pessoas muito colaborativas. Eu trago uma nova ideia e eles aceitam logo e são as minhas cobaias. Portanto, eu acho que isso muda logo o nosso dia e nossa perspetiva.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Eu acho que não me posso queixar muito nesse aspecto. Eu quando preciso de feedback e não estou a receber, eu peço, portanto, falo com a minha chefia, tento obter o feedback dessa forma, mas eu sinto que existe uma preocupação, pelo menos as chefias que tive até ao momento em ter esses momentos de feedback mais formais, digamos assim, com mais frequência. Mas lá está também depende muito de mim. Eu quando preciso, eu peço diretamente e tenho essa vontade e essa abertura com as minhas chefias sempre tive, portanto acho que também é um ponto muito positivo das chefias com quem já tive a trabalhar até agora e foram sempre impecáveis e sempre que eu preciso de alguma coisa, eu pergunto e obtenho respostas e feedback.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Sessões de brainstorming, eu acho que nós devíamos ter mais este tipo de trabalhos de grupos de foco, sabes a ouvir as pessoas, porque todos nós depois vamos ter conceções diferentes daquilo que é um ambiente de trabalho. Eu sinto que existem poucos fóruns, poucos momentos deste tipo, onde nós efetivamente nos sentamos com pessoas e ouvimos e tentamos perceber, porque às vezes eu sinto que podemos tentar fazer as coisas um bocadinho às cegas. Uma iniciativa que é feita num pelouro, noutro pelouro as pessoas podem não valorizar aquilo da mesma forma e se calhar estás com aquele grau de esforço e não vai ter assim tanto impacto, então eu acho que uma boa prática é, sem dúvida, auscultar a população com quem tu trabalhas e todas elas vão ter necessidades muito diferentes, formas de trabalhar muito diferentes, perfis muito diferentes. E eu acho que isso aí é logo uma boa prática para tu começares e perceberes o que é que faz sentido para aquele grupo de pessoas e o que é que para eles pode ser feito para melhorar o ambiente. E, depois lá está, eu acho que tu teres mais momentos de convívio com as pessoas fora daquele contexto do trabalho e fora do contexto de reuniões vai ser sempre muito importante. Esses momentos devem ser cultivados para também dar essa oportunidade às pessoas de conhecerem, para além do teu horário normal, não é das 9 às 6 em que estás a trabalhar e só vais falar sobre trabalho e então eu acho que são assim dois grandes aspetos positivos que eu trago.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:24

3.Estado Civil

R:Solteira

4.Habilitações académicas

R:Mestrado

5.Área de formação

R:Psicologia

6.Antiguidade na Organização atual

R: 2 anos e meio

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 1 ano

8.Setor da Organização

R:Retalho Alimentar

9.Dimensão da Organização

R:Grande

12.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Para mim acima de tudo, temos um papel de fazer os outros brilharem, dares-lhe condições para brilharem, não criamos valor diretamente no negocio, quantificar por exemplo vendas de forma direta. Vejo muito como um facilitador de relações dentro da empresa, ou seja, alguém que tem de conhecer muito bem o negócio, as pessoas e as necessidades de ambos.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Atualmente trato de tudo o que é o ciclo do colaborador, pego no colaborador desde que a equipa de talento aquisition me entrega e faço a gestão administrativa para a contratação. Sou responsável por fazer o Onboarding, faço recrutamento em funções mais operacionais, anúncios, triagem e por aí fora. O day to day, trabalhamos tudo exceto o payroll, é uma empresa externa que o faz, o meu papel é mais preparar a informação. Passa também por definição de politicas e procedimentos, cabe-me a mim operacionalizar, por exemplo há pouco tempo implementamos um novo processo de ofbording, estou a trabalhar a fundo com a equipa de compensação atualmente para

renovar a nossa oferta de benefícios. Tenho um papel ativo na formação, avaliação de desempenho. A minha função é muito um mix. Faço todo o acompanhamento do dia a dia e é o que me toma mais tempo, ora que surge alguém que se quer despedir ou temos que abrir um processo disciplinar. Digamos que é de A a Z.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Quando comecei a trabalhar em RH, ainda era muito técnica, muito olhada ao processo e pouco à pessoa, a designação de HRBP é relativamente recente, o HRBP é um RH multifacetado e com conhecimento transversal é também alguém que consegue dar um input prático para o negócio.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: A aceitação é o principal, há diversas áreas e pessoas que te aceitam melhores que outras. Há áreas que são mais recetivas a RH, mas dentro dessas áreas já tive que pessoas que pela própria personalidade não eram tanto. O desafio maior é conheceres as pessoas e adaptares-te a essas diferentes formas de trabalhar. Por exemplo, quando comecei no payroll tinha a minha bolha, era muito rotineiro, tinha o meu calendário, tinha de conhecer, mas como bp tens de conhecer a empresa, os colaboradores.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: As pessoas gostam de se sentir ouvidas e gostam de se sentir valorizadas no sentido em que não esquecidas, receber informação das chefias, da administração. Sinto que a comunicação acaba por ser um dos principais problemas das organizações, pode ter um impacto muito positivo, mas também negativo. É importante manter uma linha aberta de comunicação. Temos muito a necessidade de feedback, sentir que não sou esquecido.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: É semelhante. Para mim é positivo quando as outras áreas reconhecem o valor da minha função e de RH e me aceitam enquanto parceiro.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Por exemplo, para as empresas as pessoas são números, mas há empresas em que mais que outras, isso tem muito impacto negativo.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Sinto que a comunicação, como falei anteriormente também pode ter esse impacto negativo.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Uma situação a nível da comunicação, sentias muito a diferença entre o chão de fábrica e administração, havia mesmo mau ambiente**.** Não sabiam objetivos da empresa, uma das iniciativas que tivemos foi um ou dois dos representantes dos trabalhadores rotativamente todos os meses participassem um x tempo nas reuniões. Começaram a sentir-se mais em casa. A nível negativo passa muito por seres clara na comunicação, quando há dificuldades, há dificuldades, mas devemos dar alguma informação.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R: Eu diria que não será tão transversal a todas, por exemplo o payroll acabas por ter que estar informado mas se calhar aqui o cuidado tem que ser diferente. Vá, eu diria que transversal sim, ainda que na função de HRBP mais.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Sinto que me possibilitou crescer bastante. Há várias oportunidades boas, sinto que o mercado está a valorizar bastante a função. Ao início a função não era valorizada…hoje em dia está muito diferente, está mais valorizada e melhor remunerada. As empresas cada vez mais têm noção que somos um investimento e não um custo.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Sim, tenho sorte porque trabalho numa empresa de IT, e valorizamos bastante, sempre que dás uma sugestão é tida em conta. Tudo o que tu precisas está a um ticket de distância.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Dou-lhe uma relevância qb. Valorizo muito o trabalho flexível, não ter um horário fixo sem margem. Por outro lado, também te dá uma responsabilidade maior. Acho que depende muito da empresa onde estás a trabalhar, da área. Sempre valorizei.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Acima de tudo é a cultura da empresa, o facto de não haver alinhamento com a cultura gera desconforto. A cultura é muito importante, se não te identificas com a cultura, não vais conseguir criar relações, vai ser tudo muito complicado. O salário é importante, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é o terceiro ponto, muito haver com o trabalho flexível que te falei.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Estas três áreas são as fundamentais para mim.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: De forma geral é positiva.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: A organização valoriza-me bastante, senti logo uma empatia e senti-me desejado.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: O bom ambiente de trabalho passa muito pelas relações das pessoas. Deves potenciar que as pessoas encontrem um ponto conector. Este tipo de iniciativas é muito importante.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Masculino

2.Idade

R:36

3.Estado Civil

R:Casado

4.Habilitações académicas

R:Licenciatura

5.Área de formação

R:Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 1 ano

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 1 ano

8.Setor da Organização

R: Financeira

9.Dimensão da Organização

R: Grande

13.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Acho que esta função varia muito de empresa para empresa. A minha anterior experiencia era mais próxima das pessoas, não era um trabalho tao corporativo como agora. Mas diria que na sua essência, é a ponte entre um HR mais administrativo e o RH mais corporativo por exemplo com às empresas que estamos alocados, e ter um papel mais próximo das pessoas e passar a estratégia para as restantes pessoas.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Neste momento, como HRBP corporativo é mais implementação de processos e seguir os mesmos de perto. E fazer a ponte entre a liderança, mas mais com os RH e não tanto com os colaboradores, criação e desenvolvimento de processos, implementação de processos, people analytics, criação da formação, é muito generalista, fazemos tudo o que for necessário, menos tarefas mais administrativas como payroll, podemos dar suporte só.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Diria que o técnico mais tradicional executa tarefas mais de back office, e o HRBP faz mais o papel de dar a cara e estar próximo das pessoas.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: A questão de mentalizar a administração, a liderança de topo que a área de RH é importante e deve ser tida em consideração antes de tomar as decisões e o impacto que as decisões podem ter nas pessoas.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Ter processos que ajudem a compreender os impactos da função e do que vai acontecendo na empresa, criação de ferramentas para avaliar se o impacto está a ser positivo ou não.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R:Varia muito de pessoa para pessoa e da função, que varia consoante a empresa. Ligação à administração e a liberdade de criar e ter espaço para pensar fora da caixa e tomar decisões.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Acho que é geral, o tema do salário. Esquecendo a parte do salário, progressão de carreira, sentir que a empresa não tem em consideração as tuas opiniões.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Diria duas coisas, podem ser positivas dependendo das situações também podem ser negativas. Às vezes não ouvimos o que queremos por parte da administração, e sabemos que vai ter um impacto negativo nas pessoas e vamos ter que lidar da melhor forma com

isso e minimizar esse impacto e a questão de abranger a totalidade de RH o que faz com que perca tempo em muitas coisas e esteja em muitas frentes, sentir constantemente a pressão.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Começando pelos negativos, por exemplo o facto de estarmos com bastantes processos e termos que alocar o tempo, fica para segundo plano a ligação com as pessoas. Essa falta de ligação por não haver tempo é algo negativo sem dúvida. Abri-mos o escritório no Porto o ano passado e aqui podemos executar as funções online, foi difícil passar o impacto positivo que poderia ter, esta mensagem que teletrabalho é importante, valorizamos muito aqui. Fatores positivos o facto de abranger vários processos obriga-nos a estar em constante desenvolvimento, para mim é das coisas mais importantes, por exemplo, obrigou-me a perceber de automatismos para deixar de executar as tarefas tão administrativas.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R: A parte da administração é geral, todas as funções que exigem que haja essa ligação com a administração.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: É algo bastante implícito na função. A função de HRBP abrange toda a área de RH e possibilita-nos a ir para diferentes áreas. A função de HRBP é como se fosse um mini diretor de RH, e em termos de carreira podermos subir para diretor de RH ou assumir uma área específica.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Esta criação de processos e procura de novas formas de fazer as coisas, obriga-te a ter novas tecnologias, a realidade é que as ferramentas em RH são muito caras e o facto de ter esses preços elevados pode não ser aceite tão bem, mas diria que há sempre alternativas e uma pessoa ligada à tecnologia consegue dar a volta.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Acho que é fundamental, para a função de HRBP é mesmo relevante, ter essa flexibilidade de horário e mesmo em termos de teletrabalho.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: A liberdade é um dos aspetos e a disponibilização de ferramentas. Por vezes, não ter essas tecnologias sofisticadas pode impactar a retenção.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: A questão dos projetos também me impacta bastante e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: É algo que abrange tudo, nos dá muita liberdade, relevância. Ter impacto na vida dos outros é positivo, faz me avaliar a experiência como bastante positiva.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Por parte da organização já tive vários comentários, também é positivo, no fundo a própria organização sabe do impacto positivo que temos.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Depende muito das organizações e de pessoas para pessoas. Por exemplo, a implementação de um processo de gestão de desempenho, as pessoas podem gostar de ouvir dicas para melhorar mas outras pessoas podem levar para o lado negativo.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Masculino

2.Idade

R:29

3.Estado Civil

R:Casado

4.Habilitações académicas

R:Licenciatura

5.Área de formação

R:Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 1 ano

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 1 ano

8.Setor da Organização

R: Indústria

9.Dimensão da Organização

R: 6 mil

14.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: O papel dos HRBP passa por fazer uma ponte entre a organização e os colaboradores, ou seja, entre o que é a estratégia e motivar, apoiar os colaboradores.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: As tarefas passam por todo o ciclo de RH, desde a contratação à desvinculação. Faço o Onboarding, acompanho o colaborador no que é o seu primeiro dia na organização. A avaliação de desempenho também, na desvinculação faço as entrevistas de saída quando os colaboradores saem por iniciativa, e depois é todo um acompanhamento diário dos colaboradores, porque todos os dias existem situações diferentes, questões relacionadas com formação ou com o salário.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Na minha opinião, é a proximidade com a organização e com os colaboradores, por um exemplo um técnico de payroll ou um técnico da formação acabam por também comunicar e ter contacto com os colaboradores, mas não tem esta proximidade, não os conhecem tão bem como o HRBP.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: O principal desafio é sem dúvida manter um equilíbrio entre o que a organização e a liderança nos dizem para fazer e para seguir e o resto, ou seja, nós conhecemos os colaboradores, sabemos às vezes que práticas é que não vão funcionar.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Sem dúvida as principais são o salário, a autonomia, e a flexibilidade.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Enquanto HRBP, todas as anteriores mas também o apoio e reconhecimento das outras equipas. Antigamente a função não era tão reconhecida, hoje em dia já é, mas ainda se nota a resistência por parte de algumas equipas.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: O que pode ter um impacto muito negativo é a liderança. Também pode ser visto como um fator positivo, mas se for uma liderança controladora pode-se tornar um fator bastante negativo.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R:Está relacionado com o que te falei anteriormente, o fator de equilíbrio que tem de existir.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Por exemplo, quando apoio um colaborador, por exemplo na mobilidade interna ele chega ao que pretende, sinto que cumpri o meu objetivo, sinto que estou a fazer corretamente o meu trabalho. Mais negativo quando as lideranças nos dizem uma coisa e fazemos perceber o contrário, mas temos que fazer aqui o tal equilíbrio.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R:. Acho que é transversal, por exemplo esta questão da liderança que te falei.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Acho que são bastantes comparativamente há 10 anos atrás, mesmo no mercado de trabalho sinto que há varias oportunidade para os HRBP. Como é uma área que abrange vários temas, sinto que temos um leque de possibilidades, mesmo até noutras áreas, por exemplo, o employer branding.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Sim, de forma geral sim. Mas ainda temos que fazer um caminho, podíamos ter um sistema mais integrado, vou te dar o exemplo, temos um sistema para avaliação de desempenho, outro para a formação, outro para fazermos a gestão da contratação e podia haver aqui uma integração de sistemas.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Muito positiva. Antes do covid já existia trabalho híbrido aqui na organização, apesar de ser apenas um dia e não era para todas as funções. Hoje em dia temos dois dias de trabalho remoto e também considero que tenho um horário flexível e temos também a opção da flex Friday.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: Para mim são quatro principalmente, o salário, pois temos que pagar as nossas contas. A cultura da empresa, se não houver uma identificação pode comprometer a retenção. A liderança como já falamos anteriormente. O ambiente de trabalho e aqui menciono a importância da comunicação entre equipa e de te sentires confortável. E outro ponto, tem de existir equidade, para mim é muito importante.

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Posso acrescentar a autonomia, e o facto de ser desafiada diariamente.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: De forma muito positiva, não gosto de rotinas, enquanto me sentir desafiada estou bem onde estou.

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Dão feedback, temos a avaliação de desempenho anualmente, mas é contínuo. Eu também procuro sempre este feedback quando preciso.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Vou voltar a reforçar o fator de liderança, atualmente estão a formar ou a tentar formar os nossos lideres, para que cada vez mais tenha este impacto. Depois temos várias outras formas, por exemplo para estimular o espírito de equipa os team building.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R:Feminino

2.Idade

R:26

3.Estado Civil

R:Solteiro

4.Habilitações académicas

R:Mestrado

5.Área de formação

R:Psicologia

6.Antiguidade na Organização atual

R: 4 anos e meio

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 2 anos e meio

8.Setor da Organização

R: Retalho Alimentar

9.Dimensão da Organização

R: Grande Dimensão

15.

Esta entrevista insere-se num trabalho académico do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo caracterizar o Employee Experience dos HRBP. A entrevista é voluntária e anónima, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas e usadas exclusivamente para fins académicos. A duração da entrevista não está pré-definida, @ entrevistad@ dispõe de total liberdade para responder às questões durante o tempo que considerar necessário, no decorrer da entrevista, poderá não responder a alguma questão apresentada e/ou desistir da entrevista, se essa for a sua intenção.
Muito obrigada pela colaboração.

Grupo I

1.Qual é para si o papel do HRBP?

R: Nós temos vários papéis, mas o maior é auxiliar os nossos clientes internos na gestão e desenvolvimento dos seus recursos humanos como também dar-lhes suporte a todas as necessidades que possam ter a nível da parte de recursos humanos. Claro que, de acordo com cada empresa as funções do HRBP podem estar mais ou menos segmentadas de acordo com o tamanho da organização assim como o perfil da pessoa, mas em todas elas o HRBP é quem acompanha o negócio e a estratégia.

1.1Quais são as tarefas desempenhadas na atual organização como HRBP?

R: Neste momento são variadas porque estamos numa reestruturação do departamento de RH, e assim sou responsável, desde o processamento salarial, formação, recrutamento e seleção, medicina e saúde e higiene do trabalho e desenvolvimento. No entanto de futuro, quando a reorganização estiver noutra fase será mais análise dos kpis e o desenvolvimento.

2.Na sua perspetiva o que diferencia o HRBP das demais funções de RH? (Por exemplo, o que o distingue do técnico ou gestor de RH tradicional?)

R: Tecnicamente por exemplo um generalista é quem dá apoio a um HRBP, nós no departamento de RH não conseguimos fazer nada sozinhos. Há uma grande carga de trabalho administrativo que é necessário assegurar, e então um generalista trata desta rotina do dia a dia, ou seja, marcação de exames médicos, análise da assiduidade, férias… um HRBP já tem uma função mais de desenvolvimento e de planeamento a longo prazo, pode dar auxilio, apoio.

3.Quais os principais desafios de um HRBP?

R: É o dia a dia, lidamos com as pessoas e as pessoas são muito instáveis, não há uma ciência exata, chegamos ao dia e não temos os colaboradores porque faltaram, houve um erro de casting, há sempre possibilidades de falha. Para além disso, existe a necessidade de termos o apoio dos nossos stackholders, porque sem o auxilio deles também não conseguimos chegar às pessoas.

4. Quais são os principais fatores que tem impacto positivo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Um dos impactos positivos está logo no Onboarding, acho que quando uma pessoa não é bem recebida tudo a partir daí vai definir os seguintes dias, porque uma pessoa não sente segurança. Durante a relação do colaborador, a estabilidade, garantir que conhecem a missão da função e crescimento, possibilidades que tem na própria organização. O ofbording também é uma imagem de marca da empresa.

4.1.E enquanto HRBP especificamente?

R: Quando estamos ligados a um projeto e o realizamos e surte efeito é muito positivo, ou lutamos por um direito dos trabalhadores e levamos a nossa avante.

4.2.E, por outro lado quais são os principais fatores que tem impacto negativo na sua experiência enquanto colaborador?

R: Frustração de quando queremos algo e por algum motivo não acontece, quando geramos as expectativas de acordo com o que nos foi passado na entrevista, mas depois chegamos ao local de trabalho e nada está relacionado com o que nos foi vendido.

4.2.1. E enquanto HRBP especificamente?

R: Funciona da mesma forma, se tivermos expectativas em relação a algum projeto por exemplo.

5. A título de exemplo descreva experiências concretas que demonstrem os aspetos positivos e negativos que enumerou anteriormente?

R: Positivos imaginemos a elaboração de um projeto onde foram delineadas estratégicas e surtiu o efeito desejado, o grau de satisfação por parte dos colaboradores, chegamos ao fim do projeto satisfeitos, entregar telemóvel no primeiro dia, a conta sem erros… Aqui dá pela positiva e pela negativa, quando não fornecem estes aspetos.

5.1. Na sua opinião, o descritivo anterior é exclusivo da função HRBP ou transversal a outras funções?

R: Depende da organização. A parte dos projetos é exclusiva do HRBP.

6.Como classifica as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes enquanto HRBP?

R: Um HRBP pode ser equiparado a um HR Manager, dependo da estrutura. Aqui acima está um Head, que lidera todos os HRBP.

7. Na sua perspetiva a tecnologia disponibilizada pela sua organização satisfaz as suas necessidades enquanto HRBP?

R: Sim, diria que sim, cada vez mais, porque estamos na evolução de projetos de tecnologias em RH. Atualmente não satisfaz na totalidade, mas com o que virá no futuro sim e vai ser muito enriquecedor.

8. Como classifica a relevância da implementação da prática de trabalho flexível no seu quotidiano profissional?

R: Não pratico. E aliás, um HRBP se quer estar perto das pessoas, o trabalho híbrido não vai muito de encontro. Aliás nenhum trabalho na área de recursos humanos, porque é assim, se trabalhamos com as pessoas, temos de ver as pessoas e se estivermos em casa não vemos as pessoas. Funciona bem para as áreas de IT, eu tenho que ver, sentir o ambiente, ver se há algum problema, se tiver em casa não consigo ver isso. De horário ok, porque às vezes tenho que ficar até mais tarde, para estar com outro turno, a nível de trabalho híbrido não faz sentido no departamento de RH.

9.Que práticas de recursos humanos têm mais impacto na sua retenção? (salário, equilíbrio entre vida profissional e pessoal…)

R: A parte salarial correspondente às responsabilidades e habilitações. Existir esta flexibilidade de horário por exemplo para questões pessoais, não ser tudo muito rígido. Outras situações interessantes seguro de saúde, PPR, formação…

10.Enumere alguns aspetos que considera cruciais para a retenção dos HRBP?

R: Respeito pela opinião dentro das equipas de trabalho, conseguir chegar aos responsabilidades, não ter bloqueios. Haver envolvência, garantir os projetos, dar o valor daquilo que nós fazemos, sentir que fazemos a diferença.

11.Como classifica e avalia a sua experiência como HRBP?

R: Eu gosto do que faço, aliás gosto muito, tenho muito prazer em trabalhar nas tarefas que faço**.**

11.1. E, como a mesma é avaliada pela organização?

R: Tenho feedback, acho que estão satisfeitos, muita das vezes o feedback também é dado pelos colegas, que fizemos bem aquilo, aquilo nem tanto.

12.Na sua opinião, que práticas deviam ser implementadas para fomentar um bom ambiente de trabalho? Como justifica que estas práticas contribuíam para um bom ambiente de trabalho?

R: Eu acredito que o bom ambiente de trabalho é algo que se cultiva. Ter alguém que consiga gerir, porque há pessoas tímidas e outras que falam muito. Mas acima de tudo haver transparência, há mau ambiente de trabalho quando não há comunicação, o diz que disse, ou seja, este tipo de situações não pode levar a um bom ambiente de trabalho, se houver uma cultura de transparência, como vamos falar dessa situação agora. Implementar almoços, cafés, uma paragem de manhã, conhecer o outro para além do trabalho, enquanto pessoa.

Grupo II

Caracterização Sociodemográfica:

1.Género

R: Feminino

2.Idade

R: 40

3.Estado Civil

R: Solteira

4.Habilitações académicas

R: Licenciatura

5.Área de formação

R: Recursos Humanos

6.Antiguidade na Organização atual

R: 12 anos somatório, 1 ano e meio

7.Antiguidade na função de HRBP

R: 1 ano e meio

8.Setor da Organização

R: Transportes e Logística

9.Dimensão da Organização

R: Média