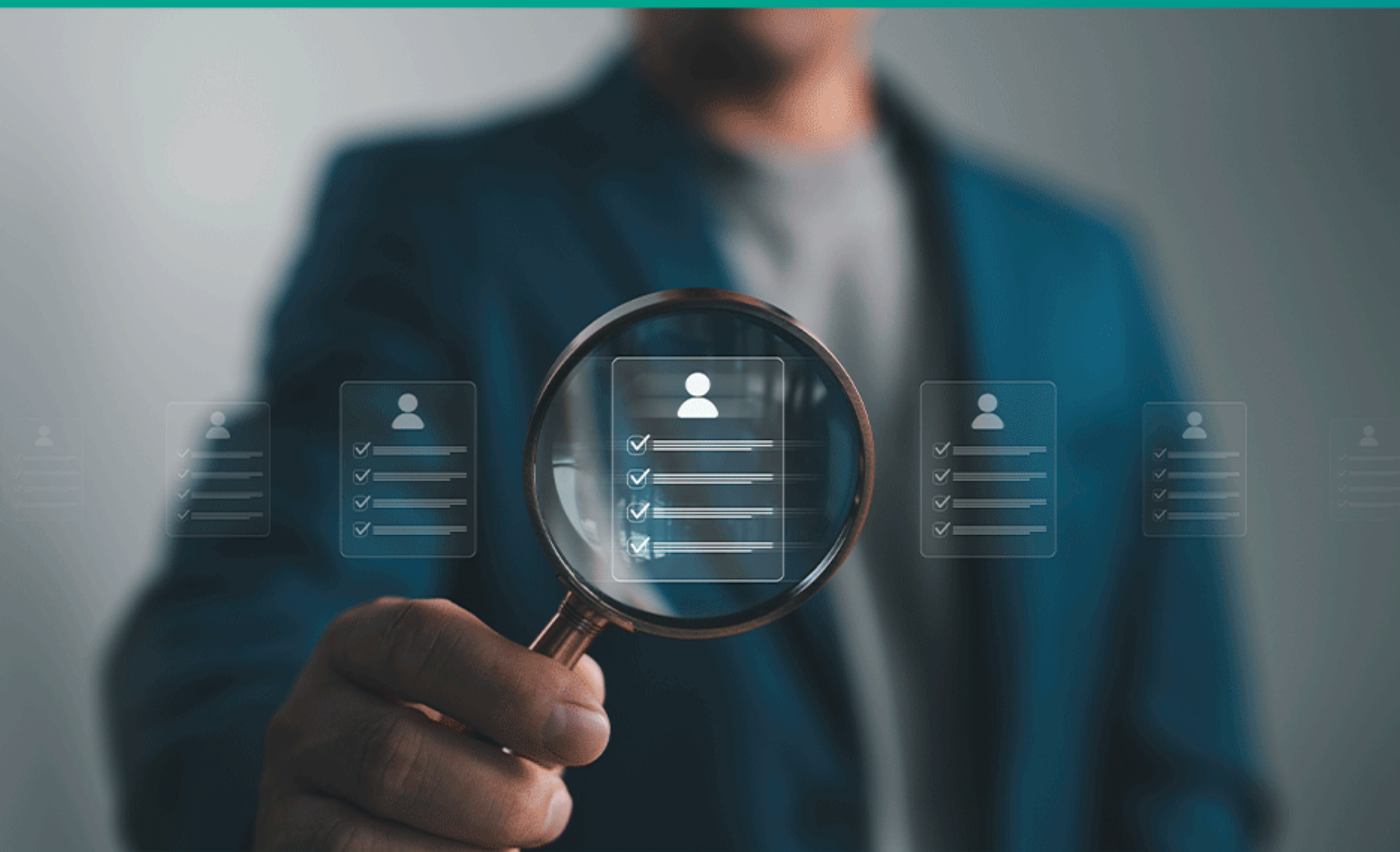


Como construir um caso de negócios poderoso para suas iniciativas de RH



WePeople
Learning

Porque é importante que você aprenda a criar um caso de **negócios poderoso** para suas iniciativas de RH?



Bem, como qualquer outra grande empresa, as iniciativas de RH requerem tempo e recursos para serem eficazes e resultarem em mudanças reais. Infelizmente, as pessoas que controlam a empresa, ou seja, o CEO, o CFO e outras lideranças seniores, tendem a subestimar a transformação de RH. É bastante frequente a crença de que o RH está por perto somente para garantir que nada dê muito errado, mas que é incapaz de entregar resultados de negócios reais.

Como profissional de RH, você sabe que essa mentalidade não está correta. São as pessoas

que impulsionam o sucesso de um negócio. Por isso, você deve garantir que o poder das pessoas da empresa seja cultivado e aproveitado da forma mais eficaz possível. Se o RH não estiver fazendo um trabalho eficaz, nenhuma das metas da empresa será alcançável.

O desafio, então, é fazer com que a liderança sênior entenda o que você já sabe. Se você está planejando e apresentando uma iniciativa de RH, tem um bom motivo para acreditar que ela transformará a forma como a empresa opera e atua. Articular esse potencial em um caso de negócios poderoso permite que você fale a linguagem da liderança e obtenha os recursos de que precisa para implementar suas iniciativas.



Então, qual é a sua estratégia para montar um *business case* que conquistará a liderança sênior?

Vamos examinar os principais componentes de um caso de negócios de RH eficaz, usando uma campanha de engajamento do funcionário como exemplo:

- Elabore sua mensagem para pontos de dor e prioridades de liderança;
- Diagnostique desafios e oportunidades de negócios;
- Desenvolva sua solução;
- Descreva os resultados desejados para o RH e para a empresa como um todo.

Abordagem geral

Antes de entrarmos nas etapas específicas para elaborar seu caso de negócios, vamos considerar como você deve enquadrar sua mensagem em cada etapa. Ao seguir os conselhos apresentados neste artigo, sempre tenha o seu público em mente.

Você sabe por que deseja implementar esta iniciativa a partir de uma perspectiva de RH, mas a liderança não abordará a questão a partir da mesma perspectiva. É possível encontrar processos mais eficientes ou funcionários mais felizes como um fim para si mesmos, por exemplo, mas sua equipe de liderança pode não ter a mesma visão – pelo menos não o suficiente para justificar um investimento significativo. É por isso que é uma boa ideia tentar, sempre que possível, romper com uma mentalidade de RH ou, pelo menos, vincular os problemas que você identifica como um especialista em RH aos problemas e perspectivas que a liderança sênior irá priorizar.



Uma ótima maneira de atrair um público mais amplo e apresentar um caso de negócios convincente é ser o mais objetivo possível e quantificar sempre que possível. Questões humanas complexas não podem ser organizadas apenas por meio de números e cifrões, e pode ser frustrante quando o CFO ou CEO deseja que você faça exatamente isso. Ao mesmo tempo, porém, vincular sua iniciativa e os problemas que ela pretende resolver com resultados de negócios concretos pode fazer ou quebrar sua oferta para obter os recursos de que precisa.

Falando em resultados de negócios, outra ótima abordagem é enquadrar a iniciativa no contexto do quadro geral da empresa. Isso significa que você deve tentar vincular os problemas, soluções e resultados que delineou no business case às estratégias, objetivos e resultados financeiros da empresa, sempre que possível. Isso o ajudará a mostrar aos principais interessados como sua iniciativa tornará o trabalho deles mais fácil e os ajudará a atingir seus objetivos.

Finalmente, não tenha medo de pedir ajuda externa ao elaborar seu caso de negócios. Pense nos colegas de outros departamentos como seus aliados na construção do caso, mesmo que, e especialmente, se também fizerem parte do público do caso. Buscar informações externas o ajudará a identificar os pontos fracos das partes interessadas e a ter uma noção melhor dos efeitos da iniciativa em toda a empresa. Da mesma forma, entrar em contato pode lhe dar acesso a dados vitais que o ajudarão a provar seu caso e rastrear seu sucesso. O CFO, por exemplo, pode fornecer informações financeiras que o ajudem a conectar os pontos e mostrar o verdadeiro custo do baixo engajamento dos funcionários. Como bônus, obter informações da liderança ao criar o caso de negócios também aumentará suas chances de sucesso.

Agora que apresentamos as melhores práticas gerais para abordar um caso de negócios de RH, vamos dar uma olhada em cada etapa principal na construção do caso.





Etapa um: Diagnóstico

Para explicar por que a liderança deve investir em sua iniciativa, primeiro você deve estabelecer a necessidade da iniciativa. Isso envolve a identificação de desafios de negócios, processos que podem ser otimizados, e oportunidades de mudança. Esta etapa ajudará a construir a proposta de valor para a iniciativa e fornecerá um contexto valioso para ajudar seu público a entender as razões por trás da iniciativa.

Primeiro, identifique os desafios de negócios que você está tentando enfrentar. Em nosso caso, isso seria um baixo engajamento dos funcionários. Isso pode ser sinalizado por baixa produtividade, alto absenteísmo e alta rotatividade. A seguir, vincule esse desafio ao desempenho e à saúde financeira da empresa. Continuando com nosso exemplo, pode ser uma boa ideia calcular o custo de substituição de funcionários, entre outras coisas. Depois de estabelecer o problema, é hora de procurar as causas. Tente descobrir as lacunas em como as coisas funcionam agora que estão contribuindo para os desafios do negócio. Podem ser processos ineficazes ou processos ausentes.

Em nosso caso, alguns problemas que você pode descobrir envolvem má comunicação da direção da empresa e contribuição dos funcionários para ela, liderança inacessível, poucas ou muitas reuniões, e procedimentos de promoção pouco claros. Como sempre, tente identificar o máximo de detalhes e dados possíveis ao identificar as causas. Por exemplo, quantifique até que ponto cada questão contribui para a falta de engajamento. Você pode usar esses dados posteriormente para justificar as despesas de cada parte da solução.

Depois de identificar os desafios e as causas, procure oportunidades de soluções. Você criará a solução detalhada na próxima etapa, portanto, por enquanto, mantenha-a geral. **Que plano ou planos gerais poderiam resolver as causas e enfrentar os desafios?**

A boa notícia é que você provavelmente refletiu bastante sobre os desafios, as causas e as oportunidades enquanto desenvolvia a iniciativa. Isso significa que você terá uma boa ideia de onde começar e o que procurar nesta etapa. Grande parte do trabalho terá a ver com enquadrar o que você já considerou em termos que repercutirão para a liderança sênior.



Etapa Dois: Solução

Agora que você comunicou a necessidade de sua iniciativa, é hora de explicar a iniciativa e por que o que você está sugerindo é a solução certa para os problemas que identificou.

Seja o mais específico e concreto possível sobre quais novas políticas e procedimentos deseja estabelecer. Descreva o que será alterado, adicionado e removido, e como isso será feito. Para cada etapa, descreva quais recursos você precisará e como eles serão alocados, junto com como a etapa contribuirá para a solução. Isso o ajudará a apresentar uma análise de custo/benefício clara e a justificar cada despesa.

Fornecer um cronograma para a execução e conclusão do projeto também é uma boa ideia. Descreva quando pretende implementar cada componente da iniciativa e quando a solução completa estará disponível. Em seguida, estabeleça procedimentos de acompanhamento e métricas-chave para medir o sucesso do projeto. Os líderes se sentirão mais à vontade para investir em um projeto se você lhes der uma

maneira de dizer se a iniciativa funcionou ou não e qual retorno obtiveram nesse investimento.

Vamos passar para a última etapa, na qual você mostrará o que a iniciativa trará para a empresa.



Etapa três: Resultados desejados

Na primeira etapa, você identificou os desafios que gostaria de enfrentar. Nesta aqui, por sua vez, você descreverá o efeito que suas iniciativas terão sobre esses desafios e o que isso fará para o desempenho e a saúde financeira da empresa. Esta seção é dividida em duas subseções:

1. Efeitos internos
2. Impacto final do projeto.

Os **efeitos internos** são as etapas intermediárias que direcionam o ROI. No fundo, são melhorias na forma como a empresa atua. Descreva como sua iniciativa tornará a empresa mais eficaz. Em nosso exemplo, você pode delinear os benefícios para o desempenho do funcionário, produtividade individual e da equipe, colaboração, rotatividade, e senso de engajamento relatado.

Os **impactos do projeto** afetam os resultados financeiros da empresa. Se você não tem certeza se um resultado se enquadra na primeira ou na segunda categoria, considere se ele tem ou não um valor em dólares associado a ele. Em caso afirmativo, está nesta segunda categoria. Voltando ao exemplo da campanha de engajamento do funcionário, os impactos podem incluir a receita gerada pelo aumento da produtividade ou economia com a diminuição da rotatividade.

Conclua esta etapa com conclusões claras que irão repercutir na liderança sênior. Estes combinam os efeitos e impactos que você identificou anteriormente em uma visão geral do ROI e análises de custo/benefício. Desenhe um quadro de como a empresa ficará após a iniciativa. Na primeira etapa, você deu ao seu público o bastão, mostrando quais desafios a empresa continuará a enfrentar sem a iniciativa; agora, contudo, apresente a recompensa visada ao fornecer os recursos de que você precisa. Se você fez um trabalho completo nas etapas anteriores, deve deixar seu público com uma narrativa clara do por quê sua iniciativa não é apenas benéfica, mas necessária.

Principais vantagens

É importante garantir que você construa um caso convincente. E, para fazer isso, você deve:

- Dialogar com os problemas e prioridades da liderança;
- Ser o mais específico e quantitativo possível;
- Identificar os principais desafios de negócios que sua iniciativa enfrentará;
- Descrever a iniciativa, com o custo e o tempo necessários para cada etapa;
- Mostrar porque a iniciativa proposta é a solução mais eficaz para os desafios;
- Apresentar os resultados que espera ver com a iniciativa, tanto em termos de processos internos como de sucesso empresarial.





WePeople *Learning*

Quer saber mais? Fale conosco

WePeople - Transforming Business, Culture and People

Endereço Matriz: WTC Business Tower, 17º andar.

Av. das Nações Unidas, 12551 - Brooklin Novo

São Paulo - SP, 04578-903

Telefones: (11) 2924-6402 / 2548-1815.

Filiais: Curitiba, Buenos Aires, Lisboa e Londres

Telefones:

Lisboa: +351 910967127

Buenos Aires: +54 9 11 3133.1234

E-mail: contato@wepeople.com.br

Site: www.wepeople.com.br

Para ser redirecionado ao nosso Whatsapp **clique aqui**

WePeople nas redes

