

O PAPEL ESTRATÉGICO DO BUSINESS PARTNER SOB A PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: INTERFACES ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

HEERDT, Vitor R. M.¹
ZANONI, Maysa R.²
RAYCIK, Laís³

RESUMO

O presente artigo discute o papel do Business Partner (BP) na gestão contemporânea de pessoas, com foco em suas interfaces com a Psicologia Organizacional. A atuação do BP representa uma mudança no papel tradicional do setor de Recursos Humanos (RH), promovendo a integração entre estratégias de negócio e o cuidado com o comportamento humano no ambiente corporativo. A partir de uma revisão bibliográfica o estudo analisa como os saberes da Psicologia Organizacional podem fortalecer a prática do BP, principalmente nas áreas de saúde mental, cultura organizacional, engajamento, gestão de conflitos e desenvolvimento de lideranças. Conclui-se que o BP que incorpora fundamentos psicológicos torna-se um agente de transformação organizacional mais preparado para lidar com os desafios humanos das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Business Partner; Recursos Humanos; Psicologia Organizacional; Saúde Mental.

1. INTRODUÇÃO

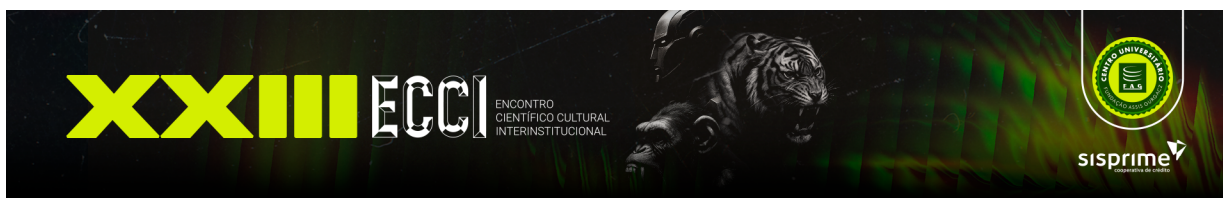
O ambiente corporativo atual passa por constantes transformações que exigem das organizações uma maior adaptabilidade, inovação e valorização do capital humano. Nesse contexto, o modelo de Business Partner (BP) surge como uma resposta à necessidade de alinhar a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização. A atuação do BP transcende as práticas operacionais do antigo RH tradicional; trata-se de um profissional que atua diretamente com líderes e gestores na construção de ambientes organizacionais mais produtivos, éticos e saudáveis (ULRICH, 1997).

Entretanto, para exercer esse papel de forma eficaz, é necessário compreender as complexidades do comportamento humano no trabalho — aspecto central da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Este artigo propõe uma análise do papel do BP à luz da POT,

¹HEERDT, Vitor Rafael Muller. Estudante. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: vrmeherdt@minha.fag.edu.br.

²ZANONI, Maysa Rover. Estudante. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: mrzanoni@minha.fag.edu.br.

³RAYCIK, Laís. Mestre. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. E-mail: lais@fag.edu.br.



considerando que esse campo oferece ferramentas essenciais para o enfrentamento dos desafios emocionais, relacionais e culturais presentes no cotidiano corporativo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: UMA CIÊNCIA APLICADA À GESTÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, como campo aplicado da Psicologia, investiga os fenômenos humanos relacionados ao mundo do trabalho. Conforme Borges-Andrade, Zanelli e Bastos (2017), a POT estuda questões como motivação, saúde mental, cultura e clima organizacional, liderança, desempenho e bem-estar. Seu foco é compreender como os aspectos subjetivos e intersubjetivos afetam as relações de trabalho e os resultados organizacionais.

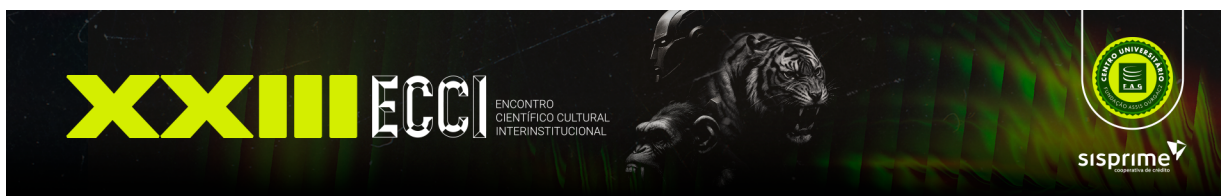
Esses conhecimentos são particularmente relevantes à atuação estratégica do BP que atua justamente na intersecção entre metas organizacionais e necessidades humanas. Quando o BP compreende os fundamentos da POT, sua atuação tende a ser mais humanizada, ética e eficaz.

2.2 A ORIGEM DO BUSINESS PARTNER E SUA INSERÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de Business Partner foi desenvolvido por Dave Ulrich (1997), que propôs uma reorganização do setor de RH em quatro papéis principais: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista em processos administrativos e defensor dos colaboradores. O BP representa o papel estratégico, com foco no alinhamento entre os resultados do negócio e a gestão de talentos.

Segundo Dutra (2016), o BP atua de maneira consultiva junto às lideranças, compreendendo as necessidades das áreas e propondo soluções que envolvam clima organizacional, estrutura, desenvolvimento e performance. Sua função não se limita a implementar políticas, mas sim a cocriar estratégias com gestores, baseadas em dados e na escuta ativa dos colaboradores.

2.3 INTERFACES ENTRE BUSINESS PARTNER E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL



Há uma convergência natural entre o papel do BP e as competências do psicólogo organizacional. Ambos lidam com questões como clima organizacional, mediação de conflitos, apoio emocional, análise de cultura e facilitação de processos de mudança.

Segundo Tamayo (2008), a atuação com cultura organizacional exige sensibilidade para identificar crenças e valores dominantes, o que se relaciona diretamente com a atuação do BP como agente de transformação. Além disso, a crescente demanda por saúde mental no trabalho impõe ao BP um papel importante de escuta, encaminhamento e orientação — atividades que, atuações fundamentadas em referenciais da Psicologia Organizacional, tornam-se mais consistentes e cuidadosas.

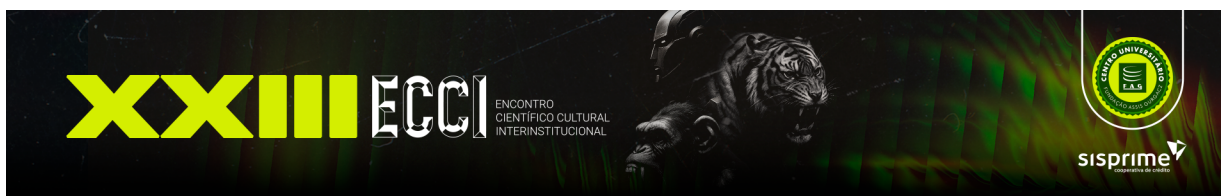
3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e caráter bibliográfico. A revisão de literatura foi realizada a partir de livros, artigos científicos e documentos técnicos das áreas de Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. A proposta é estabelecer uma análise teórica que permita compreender o papel do Business Partner de maneira crítica, à luz dos saberes psicológicos e das demandas contemporâneas do mundo do trabalho.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

4.1 O BUSINESS PARTNER COMO MEDIADOR DA SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

O aumento dos casos de esgotamento profissional, ansiedade e adoecimento psíquico nas organizações tem demandado posturas mais proativas e humanizadas dos setores de RH. O BP, por estar próximo das lideranças e dos times, torna-se um ponto de apoio fundamental na detecção precoce de sinais de sofrimento psíquico, no incentivo à escuta ativa e na articulação com programas de saúde mental (DEJOURS, 1999).



A psicodinâmica do trabalho, por exemplo, destaca a importância de se considerar o sofrimento como um indicador das contradições entre o sujeito e as exigências da organização. O BP precisa estar capacitado a reconhecer esses sinais e propor ações, atuando de forma preventiva, e não apenas reativa".

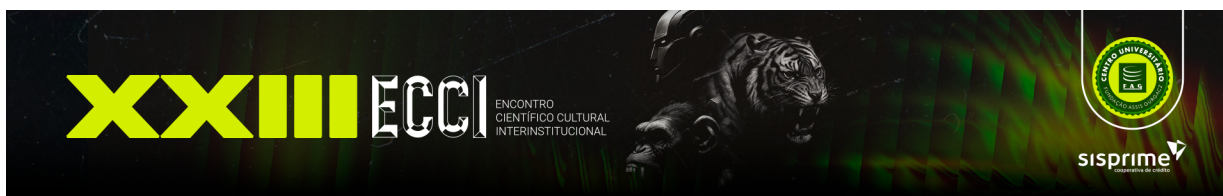
4.2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O BP também atua diretamente no desenvolvimento de lideranças, contribuindo para a formação de líderes mais conscientes de seu impacto sobre o time. Nesse sentido, os modelos de liderança transformacional, emocionalmente inteligente e baseada em competências são recursos frequentemente utilizados com base na POT (GOLEMAN, 1995).

Além disso, a análise do clima organizacional permite ao BP identificar problemas de comunicação, engajamento e pertencimento. Com base nessas análises, o BP pode desenvolver ações de intervenção em parceria com áreas como a Psicologia, a Comunicação Interna e o Desenvolvimento Humano.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE COMO CAMPOS DE ATUAÇÃO DO BP

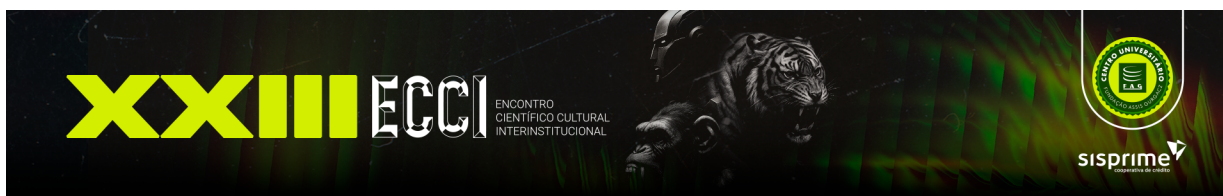
A cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores. O BP precisa atuar como um agente crítico que compreende a cultura vigente e promove a inclusão, a diversidade e a equidade. Isso exige conhecimento sobre preconceitos implícitos, estereótipos, e barreiras como o viés inconsciente e a resistência à mudança cultural, temas que fazem parte da agenda contemporânea da POT (DAVEL; VERGARA; FLEURY, 2003).



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Business Partner, ao incorporar os fundamentos da Psicologia Organizacional, amplia sua capacidade de atuação estratégica, tornando-se um verdadeiro agente de transformação. Sua atuação deixa de ser meramente operacional ou normativa, e passa a integrar saberes que promovem saúde, desenvolvimento humano e resultados sustentáveis.

Para que esse papel seja exercido com eficácia, recomenda-se que os profissionais BP tenham formação interdisciplinar ou, ao menos, capacitação contínua nas áreas de comportamento humano no trabalho. A valorização do conhecimento psicológico nas organizações é essencial para a construção de ambientes mais éticos, saudáveis e produtivos. Assim, espera-se que o aprofundamento nas interfaces entre Psicologia Organizacional e atuação do BP contribua não apenas para a valorização dessa função no contexto organizacional, mas também para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e alinhados aos desafios do século XXI.



REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Trabalho e Psicologia Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2017.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; FLEURY, M. T. L. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Atlas, 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

TAMAYO, A. Cultura e clima organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Champions**. São Paulo: Futura, 1997.