

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULA GABRIELA FORONI

**O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos
humanos**

SÃO PAULO
2024

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PAULA GABRIELA FORONI

O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos humanos

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de concentração: administração

Orientador: prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão corrigida

SÃO PAULO

2024

Catálogo na Publicação (CIP)

Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Foroni, Paula.

O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos humanos / Paula Foroni. - São Paulo, 2024.

171 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2024.
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos. 2. Gestão estratégica de recursos humanos. 3. RH ágil. 4. *Business Partner*. 1. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Nome: FORONI, Paula Gabriela

Título: O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos humanos

Tese apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

A resiliência dos colegas de doutorado

Agradeço ao professor e orientador prof. Dr. André Luiz Fischer, pelo apoio, paciência e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à FEA USP, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Agradeço também aos integrantes do Grupo de Pesquisa em Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações pelas contribuições durante o período de elaboração desta obra.

RESUMO

FORONI, P. G. **O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos humanos**. 2024. Tese (Doutorado em Administração – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024).

Este trabalho tem o objetivo de identificar as mudanças decorrentes da adoção das metodologias ágeis nas políticas, práticas e papéis dos profissionais envolvidos na gestão estratégica de RH que direcionam o modelo operacional de RH. A adoção de metodologias ágeis pela área de RH visando atender às demandas da complexidade organizacional dos negócios já tem sido estudada por praticantes e consultorias, entretanto existem ainda poucas evidências acadêmicas sobre o tema, especialmente o seu impacto para as pessoas e nos resultados dos negócios sob a perspectiva estratégica. Os achados sobre o fenômeno da adoção de metodologias ágeis pela área de RH apresentaram dois caminhos distintos. O primeiro revela que organizações cuja estratégia está voltada à agilidade utilizam as metodologias ágeis como forma de atuar nas diferentes áreas. O segundo refere-se à adoção das metodologias ágeis pela área de RH como modelo operacional, utilizando os princípios do ágil, aqui denominado RH ágil. Esta pesquisa considerou os dois caminhos a serem analisados em função da recentidade do fenômeno. A escolha do método qualitativo foi utilizada em função da recentidade do fenômeno. Foi adotada uma abordagem mista para investigação do fenômeno, que partiu da literatura para o campo de forma dedutiva, e também foram utilizados os achados do campo, de forma indutiva para gerar proposições e um modelo teórico. Foram realizados estudos de casos múltiplos em três organizações que utilizaram metodologias ágeis em seus processos e práticas de RH e que adotavam o modelo de business partner. Estes critérios foram escolhidos porque a literatura indica a coerência do modelo de business partner com a gestão estratégica de RH e porque há autores que já apontam para a necessidade de alteração deste modelo quando da adoção de métodos ágeis pela empresa. Como resultados foram mapeadas mudanças nas políticas e práticas de RH alinhadas à estratégia de agilidade e apresentam maior flexibilidade e agilidade a fim de atender diferentes públicos e contextos de trabalho. Foi identificada a presença sistemas de RH ambidextros para atender times tradicionais e ágeis. A liderança tem atuado de forma ambidestra, hierárquica com times tradicionais e facilitadora com os times ágeis. Os times ágeis têm participado das decisões referentes a gestão das pessoas e tem demandado novas competências dos profissionais de RH relacionadas à capacidade de leitura da dinâmica do grupo a fim de atuar nas transformações de forma coletiva, liderando e influenciando as decisões tomadas em grupo. Os profissionais de RH que já atuavam em parceria com a liderança, têm sido convidados a atuar em parceria com os times ágeis. Os modelos operacionais de RH adotados apresentam uma composição híbrida (*business partner* e RH ágil) e as metodologias ágeis aproximaram as áreas especialistas dos HRBPs (*human resource business partner*), contrariando as críticas das consultorias especializadas.

Palavras-chave: gestão estratégica de recursos humanos, RH ágil, *business partner*.

ABSTRACT

FORONI, P. G. **The impact of agile methodologies on strategic human resource management.** 2024. Tese (Doutorado em Administração – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024).

This paper aims to identify the changes resulting from the adoption of agile methodologies in the policies, practices and roles of professionals involved in strategic HR management that drive the HR operating model. The adoption of agile methodologies by the HR area in order to meet the demands of the organizational complexity of business has already been studied by practitioners and consultancies, however there is still little academic evidence on the subject, especially its impact on people and business results from a strategic perspective. The findings on the phenomenon of the adoption of agile methodologies by the HR area presented two distinct paths. The first reveals that organizations whose strategy is focused on agility use agile methodologies as a way to act in different areas. The second refers to the adoption of agile methodologies by the HR area as an operational model, using the principles of agile, here called agile HR. This research considered the two paths to be analyzed as a function of the recurrence of the phenomenon. The choice of the qualitative method was used due to the recency of the phenomenon. A mixed approach was adopted to investigate the phenomenon, which started from the literature to the field in a deductive way, and the findings of the field were also used, inductively to generate propositions and a theoretical model. Multiple case studies were conducted in three organizations that used agile methodologies in their HR processes and practices and that adopted the business partner model. These criteria were chosen because the literature indicates the coherence of the business partner model with the strategic HR management and because there are authors who already point to the need to change this model when the company adopts agile methods. As a result, changes in HR policies and practices were mapped, aligned with the agility strategy and present greater flexibility and agility in order to serve different audiences and work contexts. The presence of ambidextrous HR systems to serve traditional and agile teams was identified. Leadership has acted in an ambidextrous, hierarchical way with traditional teams and facilitator with agile teams. Agile teams have participated in decisions related to people management and have demanded new skills from HR professionals related to the ability to read the dynamics of the group in order to act in the transformations collectively, leading and influencing the decisions made in the group. HR professionals who already worked in partnership with leadership have been invited to work in partnership with agile teams. The HR operating models adopted have a hybrid composition (*business partner and agile HR*) and the agile methodologies have brought the specialist areas closer to the HRBPs (*human resource business partner*), contrary to the criticism of specialized consultancies.

Keywords: strategic human resources management, agile HR, business partner.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema analítico	27
Figura 2 - Evolução da estratégia de negócio, estratégia de RH e modelo operacional de RH	48
Figura 3 - Artigos publicados por ano indexados nas bases WOS e SCOPUS e recuperados por busca com as palavras-chave HRM agile, HR agile, HRM agility e HRM ambidexterity	56
Figura 4 - A importância da cultura e o contexto como base para a agilidade estratégica.....	127
Figura 5 - Adoção das metodologias ágeis como efeito recursivo na cultura organizacional	128
Figura 6 - Impacto das metodologias ágeis	129
Figura 7 - Diferentes papéis desempenhados pela liderança.....	130
Figura 8 - Influência no modelo operacional de RH	134
Figura 9 - Modelo teórico – modelo híbrido (Business Partner e RH ágil)	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições, responsabilidades e times ágeis (scrum).....	29
Quadro 2 - Estrutura organizacional e cerimônias ágeis (scrum).....	29
Quadro 3 - Principais desafios na transformação ágil	31
Quadro 4 - Arquiteturas de RH, habilidade entregue pelo funcionário e valor estratégico	37
Quadro 5 - Evolução do modelo business partner (anos 1990 e 2000)	42
Quadro 6 - Proposições elencadas neste estudo	52
Quadro 7 - Número de artigos sobre gestão de RH e ágil identificados nas bases WOS e SCOPUS	57
Quadro 8 - Etapas e métodos da pesquisa	59
Quadro 9 - Métodos, fontes e objetivos.....	62
Quadro 10 - Fontes e tipos de dados do Caso 1	64
Quadro 11 - Fonte de dados do Caso 2.....	64
Quadro 12 - Fonte de dados do Caso 3.....	65
Quadro 13 - Códigos criados a partir das proposições levantadas neste estudo	67
Quadro 14 - Atribuições e responsabilidades do time de operação da empresa do Caso 1.....	72
Quadro 15 - Cultura declarada e valores identificados na empresa do Caso 1	73
Quadro 16 - Fases de adoção das metodologias ágeis na empresa do Caso 1.....	79
Quadro 17 - Resultados das metodologias ágeis para o time de RH da empresa do Caso 1....	82
Quadro 18 - Práticas de RH antes e depois do ágil na empresa do Caso 1	84
Quadro 19 - Atribuições, responsabilidades e organização digital da empresa no Caso 2	91
Quadro 20 - 10 Princípios para a transformação cultural empresa Caso 2.....	93
Quadro 21 - Fases de adoção das metodologias ágeis pela empresa do Caso 2.....	98
Quadro 22 - Resultados das metodologias ágeis para o time de RH no Caso 2.....	101
Quadro 23 - Práticas de RH antes e depois do ágil na empresa do Caso 2	103

Quadro 24 - Atribuições, responsabilidades e organização digital na empresa do Caso 3	108
Quadro 25 - Pilares da cultura da empresa do Caso 3	110
Quadro 26 - Cerimônias e rituais ágeis em RH conforme adotado na empresa do Caso 3	114
Quadro 27 - Fases de adoção das metodologias ágeis pela organização do Caso 3.....	117
Quadro 28 - Resultados das metodologias ágeis para o time de RH na empresa do Caso 3..	120
Quadro 29 - práticas de RH antes e depois do ágil na empresa do Caso 3.....	122
Quadro 30 - Principais características das empresas estudadas	126
Quadro 31 - Impactos das metodologias ágeis na gestão estratégica de RH.....	131
Quadro 32 - Impactos das metodologias ágeis no modelo operacional de RH.....	134
Quadro 33 - Impactos das metodologias ágeis nas práticas de RH.....	136
Quadro 34 - Proposições na literatura e achados nos casos estudados na presente pesquisa.	139

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	OBJETIVO	21
2.1	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	21
3	REFERÊNCIAS TEÓRICAS	25
3.1	METODOLOGIAS ÁGEIS.....	27
3.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH.....	32
3.2.1	Sistema de gestão de RH.....	35
3.2.2	Flexibilidade e agilidade	38
3.3	MODELOS OPERACIONAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH	40
3.3.1	O modelo de RH como <i>business partner</i>	41
3.3.2	RH ágil.....	44
3.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO TEÓRICO.....	49
4	METODOLOGIA	55
4.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	55
4.2	ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	60
4.2.1	Seleção das empresas.....	60
4.2.3	Os entrevistados e outras fontes de dados.....	63
4.3	ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS.....	65
4.4	CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO	66
5	DESCRIÇÃO DOS CASOS	69
5.1	CASO 1	69
5.1.1	Área de negócios e estrutura organizacional	71
5.1.2	Cultura organizacional	73
5.1.3	Área de RH.....	75
5.1.4	O processo de adoção de metodologias ágeis	77
5.1.5	Síntese analítica do Caso 1.....	86
5.2	CASO 2	88
5.2.1	Area de negócios e estrutura organizacional	90
5.2.2	Cultura organizacional	92
5.2.3	Área de RH.....	94
5.2.4	O processo de adoção de metodologias ágeis	96
5.2.5	Síntese analítica do Caso 2.....	104
5.3	CASO 3	105

5.3.1	Área de negócios e estrutura organizacional	107
5.3.2	Cultura organizacional	109
5.3.3	Área de RH.....	111
5.3.4	O processo de adoção de metodologias ágeis	115
5.3.5	Síntese analítica do Caso 3.....	123
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	125
6.1	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS CASOS ESTUDADOS	125
6.2	ADOÇÃO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS E SEU IMPACTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH.....	128
6.3	IMPACTOS DAS METODOLOGIAS ÁGEIS PARA O MODELO OPERACIONAL DE RH	133
6.4	MUDANÇAS QUE OCORRERAM NAS PRÁTICAS DE RH EM FUNÇÃO DA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS.....	136
6.5	PRINCIPAIS ACHADOS	138
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICE I	155
	APÊNDICE II	161
	APÊNDICE III	164
	APÊNDICE IV	166
	APÊNDICE V	168
	APÊNDICE VI	170

1 INTRODUÇÃO

O aumento da complexidade do mundo dos negócios, acelerado pela tecnologia, tem demandado da área de recursos humanos (RH) novas soluções para apoiar a transformação das organizações e ampliar a entrega de valor aos clientes. Da mesma forma, os funcionários, têm exigido cada vez mais que a área se preocupe em apoiar o desenvolvimento humano e promover a colaboração dos times (Ulrich, 2012; RBL, 2021). Neste contexto, alguns profissionais de RH têm adotado metodologias ágeis em sua organização do trabalho inspirando-se nas práticas desenvolvidas originalmente pelos profissionais de tecnologia da informação (TI). Estudiosos da área já vêm abordando o assunto desde 2010 e alguns deles defendem o surgimento de um novo modelo operacional em RH denominado ‘RH ágil’ (McMackin, Hefferman, 2021; Dank & Hellström, 2021; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).

Com novas formas de organizar o trabalho, as metodologias ágeis têm apoiado as empresas de tecnologia na busca por solucionar problemas complexos sob condições de extrema incerteza (Ries, 2012). Observando os resultados alcançados nessas empresas, de forma mimética (DiMaggio & Powell, 1983), outras organizações ditas ‘tradicionais’ também passaram a utilizá-las na gestão de seus projetos (Denning, 2018). A diferença primordial encontra-se no desenvolvimento de atividades que não seguem uma forma linear e sequencial de operação, uma recomendação que já aparecia em Takeuchi e Nonaka (1986) como proposta para organizações baseadas em conhecimento. A gestão ágil de projetos tem como objetivo apresentar pequenas entregas, alinhadas às expectativas do cliente, de maneira a ir ajustando o produto durante o processo de desenvolvimento e não somente após a conclusão final (Sutherland & Sutherland, 2019). Neste modelo são definidos times multifuncionais que atuam com autonomia para tomar decisão e corrigir rotas sempre que necessário.

Mais do que técnicas ou ferramentas que buscam atender o cliente de forma rápida e colaborativa, o conceito ‘ágil’ tem como premissa “promover modelos organizacionais baseados em pessoas, colaboração e construção dos tipos de comunidades organizacionais em que gostaríamos de trabalhar”, segundo os idealizadores do Manifesto Ágil (Beck et al., 2001)). Descrito em fevereiro de 2001 por um grupo de desenvolvedores de softwares, o manifesto apresenta os princípios e valores desejados que direcionam o comportamento das pessoas, a entrega de valor ao cliente e a capacidade de se adaptar a mudanças.

Com a propagação dos métodos ágeis em empresas de tecnologia e em empresas tradicionais, tornou-se natural sua influência no cotidiano de gestão de pessoas. Inicialmente o impacto é identificado na definição e revisão das políticas e práticas de RH (Denning, 2018;

Cappelli & Tavis, 2018) e como continuidade, na forma de atuação dos profissionais e na própria organização da área de RH. Os autores McMackin e Heffernan (2021, p.4) consideram que essas metodologias

São utilizadas para minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios, detectando e adotando [mudanças] por meio da comunicação aberta, enquanto operam em ciclos curtos. Os princípios ágeis se refletem em todos os aspectos da operação de RH, incluindo estruturas, funções, processos, ferramentas, habilidades e comportamentos da gestão de pessoas e de funcionários de RH.

Compreendido como modelo operacional, os estudos teóricos e práticos (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) apresentam dois caminhos para analisar o fenômeno da adoção das metodologias ágeis pela área de RH nas organizações. O primeiro refere-se a observar a influência do ágil como modelo de gestão de projetos predominante na organização, e que direciona as políticas e práticas de RH (do ágil para o RH). O segundo se propõe a analisar a utilização das metodologias e princípios ágeis diretamente nos projetos da área de RH, promovendo novas formas de atuação, o que poderia ser denominado 'RH ágil'.

A partir dos anos 2000, observa-se que o ágil passa a demandar das áreas de RH maior flexibilidade e agilidade na definição das práticas de gestão de pessoas. Sob a perspectiva da gestão das pessoas, a redução hierárquica e a atuação mais autônoma dos profissionais em diferentes projetos em um curto espaço de tempo demandam revisões nas práticas de RH (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Do lado da organização, de forma complementar, os estudos sobre agilidade estratégica direcionam a necessidade de lidar com questões paradoxais no desenvolvimento de competências relacionadas à inovação e à estabilidade (Doz, 2020; Cunha et al., 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Ahammad, Glaiter, Gomes, 2020).

As consultorias especializadas definem que o modelo operacional denominado RH ágil tem como premissas aquelas baseadas nos princípios ágeis e reúne diferentes especialidades de RH e proprietários de temas para atuarem juntos em times multiqualificados e multifuncionais a fim de atender as necessidades dos clientes (Dank & Hellström, 2021). Thoren (2017) complementa que com a adoção das metodologias ágeis, a atuação dos profissionais de RH é voltada para facilitar o trabalho com os times, alinhar a comunicação com os diferentes níveis da organização e assegurar a cooperação.

Os autores entusiastas do RH ágil (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) questionam o modelo de *business partner* (*human resources business partner*, HRBP), discutido na gestão estratégica de RH desde os anos de 1990 (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). Dank e Hellström (2021) defendem que o RH ágil representa o fim dos silos, ou organização das atividades de RH em áreas específicas como o centro de expertise, centro de serviços compartilhados e o RH dedicado (HRBP), proposto por Ulrich et al. (1997, 2008). O modelo de consultoria interna é considerado uma forma de estruturação da gestão de pessoas que atende as demandas estratégicas das organizações, pela sua capacidade de adaptar as atividades e as práticas de RH às necessidades do negócio. Nesse sentido, parece relevante entender se a adoção de metodologias ágeis pela empresa ou por RH pressupõe alterações significativas nesse modelo.

Frente à importância que a utilização dessas metodologias vem adquirindo na gestão de RH, considera-se relevante aprofundar a investigação e apoiar na construção de teorias sobre esse fenômeno recente. Para contribuir com esse debate, o presente estudo se propõe a seguinte questão de pesquisa: Como a adoção de metodologias ágeis influencia as políticas, as práticas e os papéis dos profissionais envolvidos na gestão estratégica de RH?

2 OBJETIVO

A produção desta tese parte do pressuposto de que a gestão estratégica de RH representa um marco conceitual relevante na teoria e na prática da gestão de RH (Boxall & Purcell, 2016). Como será relatado nos capítulos de referência teórica, constata-se que a adoção de metodologias ágeis pelas empresas e também pela área de RH como modelo operacional vem sendo crescente nos últimos anos e já aparece em artigos acadêmicos e profissionais que analisam esse movimento. (McMackin & Heffermna, 2021; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018). Partindo de empresas que utilizam o ágil e também a área de RH que adota as metodologias ágeis em sua forma de organizar o trabalho, considera-se que é possível ampliar o conhecimento deste fenômeno, identificando as mudanças e impactos no modelo operacional de recursos humanos. O objetivo deste estudo é, portanto, identificar as mudanças decorrentes da adoção das metodologias ágeis nas políticas, práticas e papéis dos profissionais envolvidos na gestão estratégica de RH que direcionam o modelo operacional de RH.

Entende-se que, para alcançar esse objetivo geral, as referências teóricas e a metodologia de pesquisa adotadas terão que ser capazes de cumprir os objetivos específicos abaixo indicados:

- Compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio
- Descrever e analisar a participação da gestão de RH no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações.
- Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis
- Constatar e analisar as mudanças provocadas pela da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH

2.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A adoção de metodologias ágeis pela área de RH visando atender às demandas da complexidade organizacional dos negócios já tem sido estudada por praticantes e consultorias especializadas (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017), entretanto existem ainda poucas evidências acadêmicas sobre o tema, especialmente o seu impacto para as pessoas e nos resultados dos negócios sob a perspectiva estratégica.

Os achados sobre o fenômeno da adoção de metodologias ágeis pela área de RH apresentaram dois caminhos distintos. O primeiro revela que organizações cuja estratégia está voltada à agilidade utilizam as metodologias ágeis como forma de atuar nas diferentes áreas. Nesses casos, classificados como ‘do ágil para o RH’, observa-se que as políticas e práticas de RH ‘tradicionais’, isto é, aquelas utilizadas em organizações que têm como forma de trabalho o modelo hierárquico-funcional, passam a ser questionadas (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018). O segundo refere-se à adoção das metodologias ágeis pela área de RH como modelo operacional, utilizando os princípios do ágil, aqui denominado RH ágil (McMackin & Heffermna, 2021). Esta pesquisa considerou os dois caminhos a serem analisados em função da recentidade do fenômeno.

Os elementos que compõem o sistema(s) de RH destacados nesta pesquisa referem-se ao conjunto de políticas e práticas de RH, e à atuação dos agentes envolvidos no processo, profissionais de RH, gestores e funcionários. O modelo operacional refere-se a forma como a área de RH se organiza para implementar a estratégia. Considerando-se a perspectiva da gestão estratégica de RH, este modelo operacional corresponderia a estratégias de negócio voltadas para a flexibilidade e adaptação. É o que defende o estudo de McMackin e Heffermna (2021). Os autores definem o conceito de RH ágil como modelo operacional emergente para a área, que se manifesta em organizações que enfrentam desafios de rápida adaptação às mudanças impostas pelo mercado. O tema, segundo os autores, merece ser melhor explorado. Novas pesquisas são recomendadas, visando compreender em maior profundidade a sua integração com os conceitos de alinhamento estratégico e flexibilidade já propostos pelas teorias sobre gestão estratégica de pessoas.

Para compreender RH ágil como modelo operacional, buscou-se como referência comparativa o *business partner*, que é reconhecido e utilizado pelas organizações na gestão estratégica de pessoas desde a década de 1990 (Dyer, 1988; Ulrich, 1996; Kenton & Yarnall, 2010). Esta escolha foi reforçada dado que os defensores do RH ágil criticam o HRBP, observando que a forma de organização da área de RH em ‘silos’ impacta diretamente na capacidade de influenciar e promover transformações organizacionais ágeis (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017; McMackin & Heffermna, 2021).

É assim que alguns estudos já propõem o RH ágil como modelo operacional em formação e, talvez, em oposição ao de consultoria interna. O artigo de Zavyalova et al. (2019), por exemplo, destaca que, em organizações com predominância de gestão de projetos ágeis, a atuação dos profissionais de RH é percebida como mais estratégica. Os profissionais são instigados a desenhar novas práticas de RH alinhadas com as particularidades da organização.

Outro achado foi que, com a redução dos gestores de linha nessas organizações, dada a configuração de times autônomos, as funções de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento) têm sido transferidas de volta para a área de gestão de pessoas. Se comprovadas, estas mudanças iriam em uma direção frontalmente contrária às propostas do modelo de consultoria interna, nas quais a figura central nas decisões é o responsável pela equipe de trabalho.

As pesquisas destacam um outro ponto importante na proposta do novo modelo operacional RH ágil refere-se à maior flexibilidade e agilidade na configuração de práticas e definição de sistemas de RH a fim de direcionar diferentes competências, muitas vezes antagônicas e de forma concomitante na mesma organização. Segundo Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021), a gestão de pessoas voltada à agilidade estratégica lida com tensões paradoxais. Ao mesmo tempo, promove e delimita a criatividade, empodera (*empower*) e responsabiliza (*accountability*), protege e desafia os times, encoraja as pessoas (autoconfiança) e sugere humildade, foco e visão periférica.

Essas tensões são também apontadas por Cunha et al. (2020), que demonstram a necessidade de se entender melhor e de forma sistemática como esse ambiente contraditório vem se estabelecendo na gestão de RH das organizações. Os autores destacam que as ações que impactam a atuação dos profissionais de RH em ambientes com rápidas mudanças são: definir um propósito que tanto coordena quanto liberta as pessoas, desenvolver estruturas que empoderem e também estimulem a responsabilização, nutrir equipes que se protegem e também desafiam os membros, construir tanto a autoconfiança quanto a humildade (definida como consciência realista), desenvolver visão focal e periférica e cultivar conforto com espontaneidade, ao mesmo tempo em que promove um ambiente organizacional de boas regras.

As evidências iniciais encontradas sinalizam, portanto, a necessidade de maior compreensão da adoção de metodologias ágeis em RH sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas. Aparentemente, o modelo operacional RH ágil tem atendido as necessidades de aumento da flexibilidade e agilidade na configuração das práticas alinhadas à estratégia organizacional. O conceito de flexibilidade na configuração das práticas de RH sempre esteve presente na jornada pela criação das bases teóricas da gestão estratégica de RH (Wright & Snell, 1998; Lepak & Shaw, 2008; Boxall & Purcell, 2016; Lepak & Snell, 1999). Por este motivo, ele será o ponto de conexão entre essa perspectiva teórica e o fenômeno emergente que se pretende estudar.

Mapear as mudanças decorrentes da adoção das metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos, profissionais de RH e gestores nos ajudará a compreender o fenômeno. Lidar com questões paradoxais e atuar como influenciador e agente de mudanças já tem sido discutido na gestão estratégica de pessoas por meio do modelo de *business partner* (Dyer, 1988; Ulrich, 1996; Kenton & Yarnall, 2010). Entretanto, o imperativo da agilidade estratégica nas organizações aponta a necessidade de coexistirem sistemas de RH diversos que lidem com essas tensões (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan; 2021). A atuação dos profissionais de RH e dos gestores de linha parece sofrer modificações que merecem ser melhor entendidas e analisadas em suas consequências para as pessoas e para as organizações (Cunha et al.; 2020).

Na próxima seção apresentam-se as teorias de suporte para, por meio da pesquisa empírica, buscar respostas às perguntas desta pesquisa. Posteriormente se propõem um esquema analítico e uma proposta metodológica visando esclarecer as possibilidades e os limites deste estudo.

3 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Este estudo adota as teorias sobre gestão estratégica de RH como referências para a discussão do tema. Considera, portanto, que os componentes, sistemas ou modelo de gestão de pessoas devem estar alinhados às diretrizes estratégicas da organização na qual serão implementados. De acordo com a perspectiva contingencial ou contextual de gestão estratégica de RH, são as características dos contextos interno e externo das organizações que determinam a configuração dos modelos adotados, predominando dentre elas as estratégias de negócio. (Martin-Alcazar et al., 2005; Brewster et al., 2015).

As análises sobre os posicionamentos estratégicos das organizações contemporâneas demonstram que esse contexto se direciona hoje para a agilidade e a flexibilidade, como orientações que permitem às organizações enfrentar os desafios ambientais de inovação e mudança permanente. Assim, flexibilidade e agilidade também são conceitos centrais deste estudo em três sentidos: como posicionamentos estratégicos das organizações, como proposições inerentes às teorias de gestão estratégica de RH e como fundamentos dos métodos ágeis de gestão que se pretende analisar.

Por flexibilidade, entende-se a capacidade da empresa de mudar à medida que seu ambiente muda, considerando respostas para questões e impactos relacionadas aos curto e longo prazos (Boxall & Purcell, 2016). Na gestão de pessoas, o conceito refere-se à adequação funcional, numérica ou financeira da mão de obra (Atkinson, 1984) e a habilidades e comportamentos variados das pessoas (Wright & Snell, 1998). A flexibilidade se relaciona ainda com a configuração das práticas ou sistemas de RH que são reconfigurados e reimplantados para responder a mudanças do negócio e do mercado de trabalho, adaptando-se a ambientes mais dinâmicos (Wright & Snell, 1998) e atendendo aos diferentes grupos de funcionários que atuam simultaneamente em uma mesma organização (Lepak & Shaw, 2008; Boxall & Purcell, 2016).

A agilidade organizacional refere-se à capacidade da empresa de ser infinitamente rápida e adaptável para atender às turbulências advindas de ambientes externos dinâmicos (Dyer & Shafer, 1998). Um alto nível de agilidade permite à organização sobreviver a crises econômicas. O conjunto de práticas de RH vai explorar a capacidade de escalar a mão de obra, em termos de qualidade e quantidade, a criação rápida de conhecimento e a alta adaptabilidade de infraestrutura organizacional (Nijssen & Paauwe, 2012).

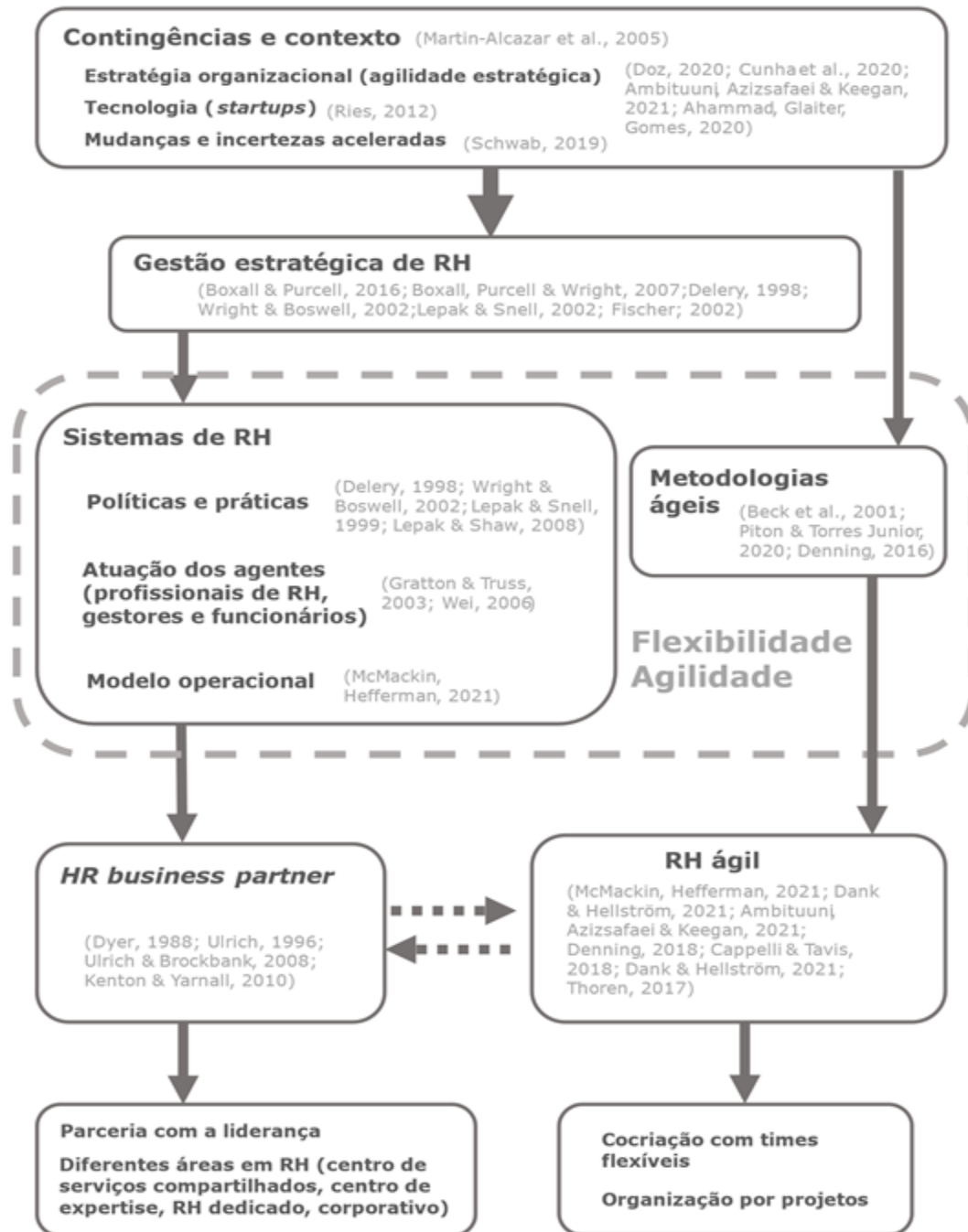
Como se observa, os conceitos de flexibilidade e agilidade estão relacionados com a adoção de metodologias ágeis na gestão de RH, fenômeno que tem se destacado de forma

frequente nas organizações nos últimos anos. A análise da reduzida produção acadêmica específica sobre a relação entre RH e métodos ágeis demonstra que já se propõe o conceito de RH ágil compreendido como um modelo operacional que vem sendo adotado para a gestão estratégica de pessoas. Considera-se que esse modelo operacional, segundo McMackin & Hefferman, 2020, p.4)

Busca minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios, detectando [mudanças] e adotando por meio da comunicação aberta, enquanto operam em ciclos curtos.

Com base nessas referências, construiu-se este capítulo teórico, que se inicia com a apresentação das premissas sobre agilidade e suas metodologias. Em seguida, discute-se a necessidade de a gestão estratégica de RH ser vista como um sistema ou modelo de gestão. Demonstra-se, a seguir, como os conceitos de flexibilidade e agilidade já eram debatidos dentro dessa teoria como um dos objetivos a serem alcançados pela gestão estratégica de RH. Finalmente, são analisados os estudos publicados sobre o impacto das metodologias ágeis gestão de RH, destacando-se as contribuições pretendidas por este trabalho à evolução dessa reflexão. O diagrama abaixo procura resumir a lógica teórica que será apresentada a seguir.

Figura 1 - Esquema analítico



3.1 METODOLOGIAS ÁGEIS

Na busca por entregar valor ao cliente final, em menor tempo e com menos retrabalho, os profissionais de tecnologia perceberam que o modelo tradicional ‘cascata’ não vinha dando conta dos desafios da empresa contemporânea. Uma outra forma de organizar o trabalho em

ciclos menores de entregas e com a participação mais presente do cliente final no processo, começa a surgir e tem como marco o Manifesto Ágil (Beck et al., 2001).

Apesar de o aumento da utilização de metodologias ágeis ser observado a partir dos anos 2000, os autores Takeuchi e Nonaka, na década de 1980, já indicavam que o modelo de gestão de projetos tradicional não atendia as necessidades de desenvolvimento de *softwares*. Esta nova forma de organizar o trabalho também recebeu influência da filosofia ‘*lean*’ desenvolvida pela indústria japonesa nos anos de 1950 (Dingsøyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012; Poth et al., 2018). Para Piton e Torres Jr (2020) o Manifesto Ágil, divulgado em 2001, trouxe conceitos de produção enxuta para o desenvolvimento de *software*, com ciclos curtos de atividades, respostas rápidas às mudanças e eliminação de desperdícios, priorizando o desenvolvimento de recursos que oferecem maior valor para o cliente final.

Segundo o consultor Smith (2022), existem atualmente mais de 40 metodologias ágeis. Dentre as mais utilizadas, destacam-se: o *scrum* (Sutherland & Sutherland, 2019, Schwaber & Sutherland, 2017), *extreme programming* (XP) (Beck & Andres, 2004), *Feature-Driven Development* (FDD) (Highsmith, 2002), *test-driven development* (TDD) (Beck, 2003), *lean software development* (Poppendieck and Poppendieck, 2009) e *dynamic systems development method* (DSDM) (Highsmith, 2002). Apesar das diferenças na forma de organizar as atividades nos projetos, todas elas referenciam os princípios definidos no Manifesto Ágil (Beck et al., 2001). São eles:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- *Software* em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

As atribuições e responsabilidades ágeis são descritas e nomeadas a fim de orientar o comportamento das pessoas para cada metodologia. O quadro 1 a seguir apresenta a descrição dos principais papéis desempenhados quando adotada a metodologia *scrum* (Sutherland & Sutherland, 2014).

Quadro 1 - Atribuições, responsabilidades e times ágeis (scrum)

Posição	Principais atribuições e responsabilidades
<i>Product owner</i> (PO)	Ponte entre o cliente e o time. Responsável por identificar as necessidades do cliente e construir, junto com o time ágil, soluções para atender aquela necessidade.
<i>Scrum master</i>	Especialista em metodologia ágil que atua em uma <i>squad</i> . Responsável por dar cadência utilizando cerimônias e rituais definidas pela metodologia ágil.
<i>Agile coach</i>	Especialista em agilidade. Responsável por disseminar os conhecimentos sobre as metodologias ágeis nas <i>squads</i> , com a liderança e demais colaboradores da organização. Atua em mais de uma <i>squad</i> , identificando sinergias e oportunidades a serem desenvolvidas nos times.
<i>Tech leader</i>	Líderes com grande conhecimento e experiência que orientam tecnicamente os desenvolvedores.
<i>Team leader</i>	Responsáveis pelo desenvolvimento comportamental das pessoas nos times de desenvolvimento de <i>software</i> .

Fonte: desenvolvido pela autora baseado em Sutherland & Sutherland (2014)

Pode-se identificar nas organizações o uso de metodologias ágeis por meio da nomenclatura e descrição dos cargos, estrutura organizacional, rituais e cerimônias. Estes artefatos visíveis (Schein, 2017) influenciam o ritmo e a cadência das atividades a serem desenvolvidas pelos times. O quadro a seguir apresenta a descrição das estruturas organizacionais e cerimônias ágeis baseadas na metodologia *scrum* (Sutherland & Sutherland; 2014)

Quadro 2 - Estrutura organizacional e cerimônias ágeis (scrum)

Posição	Principais atribuições e responsabilidades
<i>Squad</i>	Organização de um grupo de pessoas que atuam para atender determinado objetivo e/ou projeto. Utiliza metodologias ágeis como forma de organizar o trabalho das pessoas de diferentes áreas convidadas a atuar no projeto.
<i>Chapters</i>	Área de conhecimento que permeia a organização. Normalmente, um especialista daquele assunto organiza a agenda com eventos para debater determinado assunto. Pessoas de diferentes áreas que têm interesse em conhecer podem participar dos <i>chapters</i> .
<i>Sprint</i>	Primeira reunião do <i>scrum</i> , que define as tarefas a serem entregues pelo time com duração determinada; recomenda-se que seja inferior a um mês.
<i>Backlog</i>	Lista de atividades ordenadas de acordo com as prioridades. No <i>scrum</i> , o <i>product owner</i> é responsável por tomar as decisões sobre a priorização das atividades/tarefas ao longo do projeto.
Quadro <i>scrum</i>	Quadro de gestão à vista que apresenta a lista de atividades e seu status (a fazer, fazendo, feito).
<i>Daily meeting</i>	Reunião que acontece todos os dias no mesmo horário, com aproximadamente 15 minutos, entre equipe e <i>scrum master</i> para responder as perguntas: - O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir a <i>sprint</i> ? - O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir a <i>sprint</i> ? - Há algum obstáculo que esteja impedindo você ou a equipe de alcançar a meta da <i>sprint</i> ?
Revisão da <i>sprint</i>	Reunião na qual a equipe mostra o que realizou durante a <i>sprint</i> . Aberta a todos que queiram participar.
Retrospectiva	Momento de colher <i>feedbacks</i> e registrar aprendizados sobre a <i>sprint</i> realizada. Neste momento, são feitos acordos para serem implementadas melhorias nas próximas <i>sprints</i> .

Fonte: desenvolvido pela autora baseado em Sutherland & Sutherland (2014)

Os resultados advindos da utilização das metodologias ágeis pela indústria de *softwares* e áreas de tecnologia da informação (TI) passaram a influenciar empresas de outras áreas de atividades. Piton e Torres Junior (2020) destacam que “mesmo as organizações não-tecnológicas operando de forma tradicional — onde a tecnologia é usada apenas para criação de valor — devem se transformar para atender às demandas de novos clientes e oferecer-lhes produtos e serviços inovadores.” (p. 62).

A utilização de métodos voltados a promover agilidade estratégica apresenta algumas características que merecem destaque, como a constituição de equipes pequenas, o foco na entrega cliente e atuação em rede (Denning, 2016). Para Denning (2016), os profissionais ágeis compartilham a mentalidade de que os resultados são entregues por pequenas equipes interfuncionais autônomas que trabalham em ciclos curtos em tarefas relativamente bem definidas e obtêm *feedback* contínuo do cliente ou usuário final. A estrutura de metas, valores, princípios, processos, sistemas, práticas, estruturas de dados e incentivos é organizada, reforçando o alinhamento constante com o cliente para a entrega de produto ou serviço. O papel dos gestores está voltado a facilitar a cooperação entre as diferentes áreas e clientes.

Apesar do entusiasmo dos consultores especializados o processo de implementação das metodologias ágeis apresenta desafios relacionados à gestão das pessoas. Piton e Torres Junior (2020) consideram que “como a filosofia ágil é centrada nas pessoas, e não centrada no processo, os maiores desafios trazidos por sua implementação estão relacionados aos aspectos humanos, como estilo de liderança, resistência da equipe, colaboração e propriedade” que não são facilmente alterados. Para os autores, a gestão organizacional pode agir como uma barreira na implementação dos valores ágeis. O modelo tradicional de comando e controle desafia o de colaboração proposto pelo ágil e existe uma resistência por parte da liderança em aceitar a descentralização e redução do poder.

A pesquisa de Piton e Torres (2020) mapeou os principais desafios voltados à implementação de metodologias ágeis, que são: resistência à mudança, organização dos times, tomada de decisão, capacidade de colaboração e foco no cliente. Em seu estudo, os autores apresentaram recomendações sistematizadas baseadas nos trabalhos destacados no quadro a seguir.

Quadro 3 - Principais desafios na transformação ágil

Categoria	Desafios	Recomendações	Referências
Resistência à mudança	Visto que a maioria das mudanças ágeis se refere às pessoas, o time pode resistir e encontrar dificuldades de adaptação às práticas ágeis	A gestão pode comunicar os objetivos ao time a fim de que este tenha clareza sobre as expectativas sobre as práticas e processos ágeis. Também se recomenda que as metodologias ágeis sejam adotadas de forma mandatória por toda a organização; de outra forma, a equipe pode não se engajar com a mudança.	Conboy et al. (2011) Dikert et al. (2016) Gandomani et al. (2014) Javdani Gandomani & Ziaei Nafchi (2015, 2016) Jovanović et al. (2017) Mahanti (2006)
Organização do time	Os modelos ágeis são recomendados para times pequenos. É um grande desafio utilizá-las para a gestão de projetos grandes.	Dividir os projetos grandes em vários menores e distribuir os times no mesmo local físico.	Cohn & Ford (2003) Gandomani et al. (2013) Gregory (2016) Jovanović et al. (2017)
Tomada de decisão	Gestores de projeto são resistentes a renunciar a sua autoridade. Desta forma, o time mantém uma atitude passiva frente a assumir responsabilidades.	O gestor de projetos deve atuar como um facilitador, encorajando os membros do time a contribuírem com a tomada de decisão. Os membros do time devem assumir a liderança de sua atuação e se auto-organizar.	Boehm & Turner (2005) Chen et al. (2016) Conboy et al. (2011) Espinosa-Curiel et al. (2018) Gandomani et al. (2013, 2014) Javdani Gandomani et al. (2016) Nerur et al. (2005)
Colaboração	Quando os times de projeto não conseguem ter uma mentalidade colaborativa, a transição torna-se muito mais difícil.	Todos os membros do time precisam agir de forma colaborativa e compartilhar o senso de dono no projeto.	Chan & Thong (2009) Chen et al. (2016) Dikert et al. (2016) Espinosa-Curiel et al. (2018) Gandomani et al. (2013) Gregory et al. (2016) Javdani Gandomani & Ziaei Nafchi (2016) Jovanović et al. (2017) Nerur et al. (2005)
Foco no cliente	Os clientes devem ser vistos como parte do time e assumir responsabilidades sobre as decisões do projeto no que se refere a prioridades a serem entregues. A lacuna de proximidade com o cliente e seu engajamento pode levar a demora na tomada de decisão.	Manter os clientes dedicados ao projeto, permitindo que colaborem e comuniquem-se como parte do time. Construir entregas validadas pelos clientes com prazos acordados em conjunto. Prover treinamentos para os clientes sobre processos e valores ágeis.	Chan & Thong (2009) Gandomani et al. (2013) Jovanović et al. (2017) Espinosa-Curiel et al. (2018)

Fonte: livre tradução da autora de Piton e Torres (2020)

Os estudos direcionam a necessidade de capacitar as pessoas nos processos e valores ágeis, bem como desenvolver competências organizacionais voltadas à comunicação e cooperação. O suporte de um *coach* externo é recomendado neste processo (Gandomani et al.,

2013) a fim de guiar a organização sobre o andamento do progresso e do processo. Piton e Torres (2020) recomendam implementar um projeto piloto para que as pessoas possam seguir gradativamente novas práticas e depois expandir para outros projetos. E para Cohn e Ford (2003), é crítico que todos os departamentos atuem dentro dos processos ágeis. O sucesso é considerado baixo quando diferentes áreas operam em diferentes modelos (tradicional versus ágil) na mesma organização.

A análise dos autores que tratam da implantação de metodologias ágeis nas organizações demonstra que os desafios se referem diretamente à atuação das pessoas na nova estrutura de trabalho. É razoável supor que, como modelo operacional de gestão de RH, essa nova forma de atuação terá impactos significativos não só no papel dos agentes envolvidos no processo, nos profissionais de RH, liderança e funcionários, mas também nas políticas e práticas que orientam essa atuação. Vale dizer, porém, que as premissas de agilidade e flexibilidade já estavam presentes desde os primeiros estudos sobre gestão estratégica de RH (Atkinson, 1984; Wright & Snell, 1998), e foram muito consideradas nos modelos propostos, a partir dos anos 1990, por Ulrich (1997, 2007, 2012) para viabilizar o que, na época, viria a ser a nova forma de RH se posicionar na empresa. No tópico a seguir, será analisado esse percurso.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

A gestão estratégica de RH, que começa a ser difundida pela teoria e adotada pelas organizações a partir da década de 1970/80, coloca como grande desafio atender ao aumento de complexidade dos negócios. Sua principal proposta se baseia na necessidade de RH atuar em parceria com a alta liderança e gestores linha, tendo como resultado “uma riqueza de experimentação organizacional” (Dyer, 1988, p. 1-16). A área de RH era demandada cada vez mais a entender do negócio, seus objetivos-chaves e, a partir dessa perspectiva, propor soluções coerentes com as necessidades estratégicas. Suas práticas de RH passam a ser voltadas para uma atuação em parceria com os gestores a fim de apoiar a implementação dos objetivos do negócio.

Do ponto de vista teórico, os autores que abordam o assunto buscam respaldo nas teorias da firma baseada em recursos (*resource based view*, RBV) (Barney, 1991; Prahalad e Hamel; 1990). Trata-se de uma corrente de estudos sobre estratégia que considera os recursos internos da organização uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável e de diferenciação das organizações. Esses recursos não se limitam apenas a tecnologias, marcas ou processos produtivos, mas incluem as competências percebidas da organização e a consequente

agregação de valor destas aos produtos e serviços prestados aos seus clientes. As pessoas, e consequentemente, sua capacidade única de aprendizagem e conhecimento, podem ser considerados recursos que se transformam em competências essenciais da firma, na medida em que são valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir (Prahalad & Hammel, 1990).

Os recursos internos, traduzidos em competências chaves da organização (*core competences*), abordados por Prahalad e Hammel (1990), se referem ao conhecimento coletivo, que envolve muitos níveis de pessoas e funções na organização, e buscam entregar benefícios (valor) percebidos pelos clientes. Sob esta perspectiva, a gestão de pessoas de forma estratégica se estrutura visando atender a vantagem competitiva sustentável, considerando os objetivos da organização, os fatores ambientais que a influenciam e os recursos internos para que a estratégia possa ser implementada (Boxall, Purcell & Wright, 2007).

Com o aumento da complexidade dos negócios e a incerteza dos mercados, a partir dos anos 2000, observam-se mudanças mais aceleradas e a necessidade de rápida adaptação por parte das organizações (Schwab, 2016). A gestão estratégica passa então a direcionar seus esforços ao fazer e aprender, mais do que ao dever ou ao controlar e alavancar recursos. O diferencial competitivo sustentável que a RBV descreve passa a acontecer de forma mais dinâmica, dado que os recursos podem não existir ainda, podem ser indeterminados, ou mudar de valor (Furr & Eisenhardt, 2021). Passa a fazer parte do dia a dia das organizações e das preocupações dos estudiosos do tema o conceito de capacidades dinâmicas, segundo o qual os gestores integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para absorver e processar rapidamente as mudanças do ambiente. (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin; 2000). Toda organização pode então ser vista como um portfólio de competências e, dentre elas, algumas se destacariam não só como essenciais, mas também como capacidades dinâmicas, ou seja, competências capazes de gerar mais competência. Uma sustentação a mais para se legitimar a ideia de gestão estratégica de pessoas.

Buscando entregar valor para as empresas, a gestão de RH é “descrita como um processo que visa potencializar o desempenho humano atrelado aos objetivos organizacionais, define políticas e práticas de trabalho que permitirão que a organização funcione.” (Boxall & Purcell, 2016, p.28). Sob a perspectiva estratégica, as políticas e práticas atuam de forma integrada, como um sistema (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002), uma arquitetura (Lepak & Snell, 2002) ou modelo de gestão de pessoas (Boxall & Purcell, 2016; Fischer; 2002). Os autores constataam que a força das práticas aparece quando estas são implementadas em combinação. Este é um dos motivos pelos quais os estudos empíricos mostram que a utilização de diferentes sistemas de RH (Delery & Doty, 1996; Martin-Alcazar et al., 2005) podem levar a diferentes

resultados organizacionais (Pfeffer, 1994; Becker & Huselid, 1998; Agarwala, 2003; Lepak *et al.*, 2006).

O sistema de RH, na perspectiva da gestão estratégica de RH, definido para gerenciar o capital humano, inserido no contexto socioeconômico, é influenciado e influencia a estratégia do negócio (Martín-Alcázar *et al.*, 2005). É delimitado pelo conjunto crítico de escolhas econômicas e sociopolíticas que os gestores fazem para definição e gestão de sua força de trabalho que atua de forma segmentada. Podem coexistir diferentes modelos ou sistemas de RH, para diferentes grupos de funcionários, para atender a diferentes níveis de complexidade que cada organização apresenta (Boxall & Purcell, 2016). Ou seja, os modelos deixam de ser homogêneos para, dentro de uma mesma organização, atender diferentes áreas ou unidades de negócio de uma maneira flexível e coerente com as suas demandas.

A implementação da gestão estratégica de RH acontece por meio da ação tanto dos gerentes de linha quanto dos profissionais especializados de RH segundo Boxall e Purcell (2016). Alinhar o sistema de RH verticalmente (entre a estratégia de RH e a estratégia organizacional) e horizontalmente (entre as diferentes práticas e a estratégia de RH) torna-se a tarefa fundamental de todos os agentes envolvidos (Becker *et al.*, 2001; Gratton & Truss, 2003; Wei, 2006). A escolha do modelo operacional, que suporte este alinhamento e os objetivos estratégicos de gestão de pessoas, irá influenciar e orientar o papel e comportamento destes agentes.

Considera-se aqui como modelo operacional a forma particular de organização da função gestão de RH, a maneira como as práticas são implementadas e os papéis conferidos aos agentes internos ou externos a essa função. Segundo McMackin e Heffernan (2020), o modelo operacional utilizado pela gestão estratégica de RH tem apresentado diferentes características de acordo com a estratégia organizacional assumida pela empresa. Apesar disso, a partir da década de 1990 e principalmente nos anos 2000, há a presença marcante do modelo, que ficou mais conhecido como *business partner* ou consultoria interna de RH nas organizações mais estruturadas nessa área. No Brasil, segundo a pesquisa FIA Employee Experience (2022), 69% das empresas classificadas declaram utilizar o modelo de *business partner*. Suas características sofreram evoluções e variações para ganhar coerência com diferentes modelos de negócios (Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010), mas na essência, a ideia de parceria estratégica com gestores de linha, que se tornam os principais protagonistas das ações de RH, sempre prevalece como fórmula capaz de conferir caráter estratégico para a gestão de pessoas nas organizações.

Após 2010, as pesquisas já começam a apontar que as contingências internas e externas das firmas, em particular na área de tecnologia, exigiam novas mudanças. Estudos acadêmicos constatam, ainda que de forma pouco sistemática, que a agilidade estratégica passa a demandar novas formas de atuar em gestão de RH (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Um novo modelo operacional, definido como RH ágil, já sinalizado pelas consultorias, tem se destacado nesse contexto (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

Compreender os componentes do sistema de RH, a atuação dos agentes envolvidos (profissionais de RH, gestores de linha e funcionários) e os conceitos de flexibilidade e agilidade à luz da gestão estratégica de RH nos ajuda a responder as perguntas que esta pesquisa propõe sobre o novo modelo operacional denominado RH ágil. Esses temas serão motivo de análise do próximo tópico.

3.2.1 Sistema de gestão de RH

A literatura sobre gestão estratégica de RH apresenta conceitos similares que definem que a gestão de pessoas se realiza por meio de sistemas (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002), arquiteturas (Lepak & Snell, 2002) ou ainda modelos de gestão (Boxall & Purcell, 2016; Fischer, 2002). Como a flexibilidade e a agilidade não podem ser vinculadas exclusivamente a uma prática em particular, mas a toda a configuração de práticas adotadas pela organização, cabe, neste estudo, detalhar como o sistema de RH se estabelece nessa literatura e suas relações com o objeto de estudo proposto.

Considera-se que sistemas de gestão de RH englobam o conjunto de princípios, políticas e práticas de gestão voltados para direcionar o comportamento humano na organização (Boxall & Purcell, 2016; Fischer, 2002). Na visão da gestão estratégica de RH, o alinhamento do sistema de RH com a estratégia organizacional apoia a implementação dos objetivos estratégicos da empresa. Já no início da década de 1990, um dos precursores do conceito de gestão estratégica de RH (Schuler, 1992) discorre sobre a necessidade de integração e adaptação das políticas, que delimitam os princípios de atuação entre as áreas e hierarquias, e das práticas de RH ajustadas, aceitas e utilizadas por gerentes de linha e funcionários como parte de seu trabalho cotidiano. As políticas e práticas se relacionam com a estrutura do trabalho, que pode variar de acordo com a complexidade exercida, podendo existir para atender a um grupo de indivíduos que têm controle muito limitado sobre o que fazem, até aqueles cujo trabalho é bastante autônomo, no qual os indivíduos se autogerenciam (Boxall & Purcell, 2016).

A definição da gestão de RH como um sistema baseia-se no fato de que as práticas individuais de gestão de pessoas não funcionam isoladamente, mas seus resultados são atingidos em conjunto, uma vez que os funcionários são expostos a todas elas simultaneamente (Wright & Boswell, 2002; Wei, 2006). O resultado de uma prática pode ser influenciado por outra, tanto de forma positiva quanto negativa, o que determina a preocupação com essa inter-relação. Os resultados positivos podem ser observados por meio da relação sinérgica na medida em que diferentes práticas trabalham de forma integrada. É menos importante para uma organização que ela tenha uma prática considerada pelo mercado como referência (*'best practice'*), uma vez que seu efeito será pouco efetivo se ela não estiver integrada com as demais para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998). Os estudos de Chadwick (2010) ressaltam a importância dessa sinergia. O autor demonstra que ela pode ser identificada nas seguintes situações: (1) sobreposições virtuosas, quando mutuamente se reforçam a um grau tão alto que suas interações são os principais determinantes da eficácia do sistema de RH; (2) efeitos independentes, que se referem ao grau em que os efeitos de diferentes práticas de RH se baseiam ou prejudicam uns aos outros e sobre um resultado organizacional e (3) complementaridades eficientes, que reforçam a interação e a especialização entre as práticas de RH.

Sob a perspectiva configuracional, também para Delery e Doty (1996), a definição das políticas e práticas deve ser feita de forma relacionada e integrada, ou seja, relacionando-se entre si e com a estratégia do negócio (Becker *et al.*, 2001; Lepak, Shaw, 2008). Os autores se pautam pelo princípio holístico e de 'equifinalidade' para defender seus argumentos, concluindo que múltiplas configurações podem ser combinadas de diferentes maneiras visando a eficiência organizacional (Delery & Doty, 1996). Martin-Alcazar et al. (2005) discorrem que é importante apresentar coerência interna na definição de um sistema sinérgico de RH, considerando o ambiente e contexto no qual a organização está inserida.

Um sistema de RH não é, portanto, meramente um conjunto de políticas e práticas, mas um pacote dinâmico que pode ser deliberadamente desenhado para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002). As políticas são como os princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos das pessoas em sua relação com a organização. As práticas de RH consistem nos programas, processos e técnicas que realmente são operacionalizados a fim de atingir os objetivos organizacionais, por meio da *performance* dos funcionários (Wright & Boswell, 200; Lepak & Shaw, 2008). O sistema de gestão de pessoas requer ainda não somente políticas e práticas, mas também a determinação de agir, que

pode ser identificada por meio da utilização dessas práticas pelos agentes organizacionais no dia a dia da organização (Gratton & Truss, 2003).

Na perspectiva contextual, Martín-Alcázar et al. (2005) defendem que o sistema de RH é definido não apenas para atingir os objetivos organizacionais, mas também atua como impulsionador das mudanças do negócio e do ambiente. Assim, a escolha do conjunto de políticas e práticas é realizada de forma deliberada e intencional e a definição de um sistema de RH integrado e sinérgico influencia não só a *performance*, mas também a implementação da estratégia das organizações (Martín-Alcázar *et al.*, 2005; Jiang et al, 2012; Boxal & Purcell, 2016).

Na busca por identificar qual configuração de práticas apoia diferentes escolhas estratégicas, Lepak e Snell (1999; 2002) apresentam um quadro (quadro 1) com quatro tipos de arquiteturas de RH voltada à colaboração, comprometimento, acordos e produtividade. Em seu estudo, os autores relacionam a singularidade da mão de obra versus a entrega de valor para o negócio para explicar as arquiteturas propostas.

Quadro 4 - Arquiteturas de RH, habilidade entregue pelo funcionário e valor estratégico

Singularidade	Valor estratégico	
	Baixo	Alto
	Alta	Alianças parcerias Configuração práticas de RH: colaboração
Baixa	Contrato de trabalho acordos Configuração práticas de RH: acordos	Baseada no cargo emprego Configuração práticas de RH: produtividade

Fonte: Traduzido de Lepak & Snell (1999).

Nesse estudo, podemos identificar que, em organizações nas quais os funcionários têm alto valor estratégico, em função da sua singularidade de conhecimento, por exemplo, a configuração de práticas volta-se ao comprometimento ou à colaboração. Em contrapartida, em organizações cuja mão de obra apresenta baixa singularidade, isto é, podem ser substituídas sem grandes dificuldades e investimentos, as configurações de práticas de RH voltam-se para acordos ou produtividade.

Outras pesquisas apresentam diferentes possibilidades de configurações de sistemas de RH visando promover a *performance* organizacional tais como: HCM (*high commitment model*) que, segundo Wood (1996), é amplamente associado a certas práticas: trabalho em

equipe, flexibilidade funcional e envolvimento dos funcionários. Arthur (1992) apresenta o sistema de RH voltado ao comprometimento. No Brasil, Albuquerque (1999) discute as estratégias voltadas ao controle e ao comprometimento do funcionário. O modelo apresentado por Becker e Huselid (1998) destaca práticas e políticas de RH que atraíam, retenham e motivem funcionários com alto desempenho no modelo *high performance work system* (HPWS).

Os estudiosos da gestão estratégica de RH já consideravam, nos anos 1990, que, para acompanhar as mudanças impostas pelo ambiente, os sistemas de RH deveriam incorporar os conceitos de flexibilidade e agilidade a fim de atender às demandas do curto e longo prazo. Nesta perspectiva teórica, a flexibilidade refere-se à capacidade de adaptação e reconfiguração do sistema de RH para diferentes públicos e contextos da organização (Wright & Snell, 1998; Lepak & Shaw, 2008; Boxall & Purcell, 2016). A agilidade está relacionada à capacidade de definição do sistema que se reconfigure rapidamente para direcionar o comportamento das pessoas, em ambientes que podem mudar radicalmente (Dyer & Shafer 1998). Os dois temas, que não são novos para a gestão de RH, a partir dos anos 2000 passam a impactar mais decisivamente as novas formas de organizar o trabalho nas empresas.

Os estudos nos apresentaram a importância do alinhamento do sistema de RH para atingir os resultados almejados pelas empresas. O sistema, ou modelo de gestão de RH, definido de forma intencional na gestão estratégica de RH, vai direcionar o comportamento das pessoas e a *performance* organizacional. Entretanto, em mercados com alta imprevisibilidade e com a crescente complexidade impulsionada pela tecnologia, os objetivos estratégicos passam a ser adaptados de forma mais frequente. Assim, os conceitos de flexibilidade e agilidade têm ganhado mais relevância e influenciado o novo modelo operacional de RH, objeto a ser investigado nesta pesquisa.

3.2.2 Flexibilidade e agilidade

Como já explanado anteriormente, os conceitos de flexibilidade e agilidade presentes na gestão estratégica de RH são componentes essenciais para atender à complexidade e a imprevisibilidade dos mercados acelerada pelas tecnologias (Ries, 2012). O conceito de flexibilidade relaciona-se à capacidade da empresa de mudar à medida que seu ambiente muda, considerando respostas para questões apresentadas nos curto e longo prazos (Boxal & Purcell, 2016). Na perspectiva da gestão estratégica de RH, refere-se também à adequação da mão de obra que, segundo Atkinson (1984), pode ser classificada como funcional, numérica ou

financeira. A flexibilidade funcional está presente na capacidade de realização de diferentes atividades por um mesmo grupo de funcionários. A numérica volta-se para a quantidade de pessoas a ser utilizada pela organização ou em contratos temporários com empresas terceiras. A flexibilidade financeira refere-se a decisões de alocação de atividades fora da organização, considerando a análise de custo e do nível de qualidade sem prejuízos ao negócio.

O conceito também está presente no sistema de RH, na definição das práticas de RH, que pode ser reconfigurada e reimplantada (Wright & Snell, 1998) para atender diferentes grupos de funcionários, atuando simultaneamente de forma diferente em uma mesma organização (Lepak & Shaw, 2008; Boxall & Purcell, 2016). Na visão de Boxal e Purcell (2016), em ambientes com alta incerteza, a mudança é inevitável e o elemento de flexibilidade também é um grande desafio para os gestores. Estes têm um incentivo para adotar algumas práticas de RH que aumentarão a flexibilidade organizacional ou a capacidade da empresa mudar à medida que seu ambiente muda.

O conceito de agilidade refere-se, segundo Ulrich et al. (2008), à capacidade que a organização tem de mover-se rapidamente para definir, antecipar e penetrar novas oportunidades de mercado. O foco está mais no exterior do que no interior, mais nos *stakeholders* do que nos processos, e em se mover de forma mais rápida. O conceito já estava presente nas reflexões sobre o RH estratégico em 1998. A “capacidade de ser infinitamente adaptável sem ter que mudar” é vista como uma competência essencial para as organizações operarem em ambientes externos dinâmicos” (Dyer & Shafer, 1998, p.6). Segundo Dyer e Shafer (1998), o objetivo é manter as operações internas em um nível de fluidez e flexibilidade que atenda às turbulências advindas dos ambientes externos.

Na empresa, a agilidade é compreendida como fonte de vantagem competitiva e passa a influenciar a estratégia por sua "capacidade de explorar, ou criar a vantagem de uma mudança de padrões de implantação de recursos de forma analítica e proposital, mas também rápida e ágil, em vez de permanecer refém de planos pré-definidos estáveis e modelos de negócios existentes" (Doz & Kosonen; 2007). Para Nijssen e Paauwe (2012), um alto nível de agilidade organizacional permite à organização sobreviver a crises econômicas, e o seu conjunto de práticas vai explorar a capacidade de escalar a mão de obra — em termos de qualidade e quantidade —, a criação rápida de conhecimento organizacional e a alta adaptabilidade de infraestrutura organizacional. É assim que a gestão de RH é chamada a atuar, tendo como papel chave o desenho de sistemas que permitam à organização como um todo atingir a agilidade estratégica (Cunha et al., 2020).

Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021), estudando organizações cuja estratégia está voltada à agilidade, demonstraram a importância de que as práticas de RH sejam coerentes com as tensões paradoxais provenientes do modelo de atuação baseado em gestão de projetos. Dentre essas tensões, os autores destacaram: (1) Práticas para habilitar experimentação versus manter uma abordagem estruturada de projetos (2) Práticas para combinar desagregação de trabalho versus segregação, (3) Práticas para habilitar visão periférica versus habilitação da visão focal.

Na mesma linha, outros autores, como Doz (2020), consideram que as práticas de RH vão atuar diretamente nas capacidades voltadas a atender às oportunidades conforme surgem, redefinindo e mobilizando seus recursos de forma rápida e eficiente por meio de uma unidade de liderança que fomenta as decisões coletivas a serem implementadas. Para o autor, as práticas de RH e a atuação da liderança vão direcionar a três capacidades voltadas a promover agilidade estratégica. A primeira voltada à sensibilidade estratégica, que se refere a ver e identificar oportunidades e ameaças de novas maneiras mais perspicazes à medida que emergem. A segunda apresenta a fluidez de recursos no que tange à mobilização e reimplantação de forma rápida e eficiente. A terceira promove a tomada de decisão coletiva aderente e que seja implementada.

É em função deste contexto organizacional de mudanças aceleradas e constantes, que estudos apontam para a apropriação dos conceitos de flexibilidade e agilidade pela gestão estratégica de RH, o que se aplica aos sistemas de gestão e, particularmente, aos modelos operacionais compostos pelas práticas e pela forma de atuação dos agentes envolvidos. As consultorias especializadas (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018) e os pesquisadores acadêmicos (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021) constataam essas mudanças em função da adoção das metodologias ágeis, mas ainda não se formou um conhecimento consolidado sobre este fenômeno. No tópico que se segue, serão analisados estudos específicos sobre a proposta do RH ágil, que aparece como um caminho oportuno para a continuidade da exploração do tema.

3.3 MODELOS OPERACIONAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Para compreender o fenômeno RH ágil, esta pesquisa se baseou na definição proposta por McMackin e Heffernan (2020) como modelo operacional. Para os autores, o modelo operacional refere-se às decisões voltadas à implementação da estratégia definida. Neste sentido, o modelo operacional considera a atuação dos profissionais de RH de forma estratégica, a organização da área, dos processos e das atividades que apoiem a implementação dos sistemas

de RH que vão direcionar o comportamento das pessoas nas organizações. Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, partimos do modelo de *business partner* (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010), que vem sendo amplamente utilizado e aprimorado desde a década de 1990, como referência de comparação. A seguir, será apresentado o modelo de *business partner* e o que já foi debatido sobre o RH ágil.

3.3.1 O modelo de RH como *business partner*

A literatura destaca o modelo *business partner* como o modelo de atuação mais adequado para a implementação da gestão estratégica de RH. Inicialmente apresentado por Dyer (1988), a atuação como consultoria interna ganhou maior visibilidade com as publicações de Dave Ulrich (1997, 2008), um modelo que vem sendo adotado por inúmeras empresas e foi constantemente desenvolvido e aprimorado pelos autores com passar dos anos.

Nos anos 1990, a proposta apresentava o papel do profissional de RH na gestão estratégica de RH com diferentes formas de atuação, considerando o foco nos processos ou nas pessoas e a perspectiva no futuro ou nas atividades do dia a dia. Desta análise, surge a definição do papel de RH como parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos funcionários. Com a evolução do modelo e o aumento da complexidade dos negócios, nos anos 2000, as atividades foram expandidas e revisadas e foi inserida a atuação de RH como líder (Ulrich & Brockbank, 2008). A tabela 2 a seguir apresenta a descrição dessas atividades e a evolução do pensamento sobre o modelo de *business partner* segundo os autores que o desenvolveram.

Quadro 5 - Evolução do modelo business partner (anos 1990 e 2000)

Anos 1990	Anos 2000	Evolução do pensamento
Defensor dos funcionários (<i>employee champion</i>)	Advogado dos funcionários (EA - <i>employee advocate</i>) desenvolvedor do capital humano (HC - <i>human capital developer</i>)	Funcionários têm se tornado cada vez mais críticos para o sucesso da organização. EA foca seus esforços em questões relacionadas ao dia a dia e HC foca seus esforços em desenvolver competências individuais para o futuro
Especialista administrativo (<i>administrative expert</i>)	Especialista funcional (<i>functional expert</i>)	Práticas de RH são centrais na criação de valor. Algumas práticas estão relacionadas à eficiência (aqueles com base tecnológica) e outras expandem o papel do especialista funcional por meio de políticas, orientações e intervenções
Agente de mudanças (<i>change agent</i>)	Parceiro estratégico (<i>strategic partner</i>)	Ser um parceiro estratégico tem múltiplas dimensões: especialista no negócio, agente de mudanças, gestor do conhecimento e consultor. Ser um agente de mudanças representa somente uma parte do papel de parceiro estratégico
Parceiro estratégico	Parceiro estratégico e líder	A soma dos quatro papéis define RH como liderança e, dentre suas atividades, estão a colaboração com outras funções, garantir a governança corporativa e monitorar a área de RH.

Fonte: adaptação pela autora de Ulrich & Brockbank (2008)

O conceito principal que o modelo aborda surge da necessidade de agregar valor à organização conforme aumenta a sua complexidade, seja em função do seu crescimento territorial, seja relacionado à aquisição de diferentes negócios. Chandler (1962), em seu estudo sobre a expansão das empresas no território norte-americano, apresenta a criação de áreas de apoio dedicadas a atender as filiais de forma mais rápida, em função das necessidades específicas daquela região ou negócio. O profissional de RH, acompanhando esta evolução, passa a ser demandado a atuar como parceiro do negócio, em conjunto com a liderança, e debater questões relacionadas à estratégia organizacional. As atividades transacionais ou voltadas à gestão de talentos, antes especialidade do profissional de RH, passam então a ser direcionadas a outras áreas e a serem devolvidas aos gestores de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015).

Observa-se, na prática, a atuação de profissionais de RH como *business partners*, com perfil generalista, atuação estratégica, habilidade de construir fortes relações, credibilidade e influência em função do seu conhecimento em gestão de pessoas e em relação ao negócio que atende (Kenton & Yarnall, 2010). Esta forma de atuação é encontrada, segundo Ulrich et al. (2008), especialmente em empresas multinacionais de grande porte. Outras áreas passam a

existir a fim de atender às especificidades de cada negócio, e surge a necessidade de definir políticas e práticas para alinhamento das estratégias locais e globais. Observa-se a existência das seguintes áreas: os centros de serviços compartilhados, voltados às atividades transacionais, os centros de especialidades, que cuidam de programas de desenvolvimento e gestão de talentos, e as áreas corporativas, que definem as políticas globais e alinham as práticas de gestão de pessoas globais e locais.

Como grande contribuição teórica, o modelo de *business partner* apresenta, por meio da estrutura da área de RH, a possibilidade de identificar e compreender a atuação de RH alinhada aos diferentes tipos de negócio (negócio único, negócios diversificados com sinergia, negócios diversificados tipo *holdings*) (Ulrich et al.; 2008). Em pesquisa em diferentes organizações, o *business partner* apresenta variações em função da compreensão dos papéis dos agentes na gestão de RH, clareza com relação à entrega de valor para o negócio, capacidade de atuação consultiva dos profissionais de RH, relação efetiva de parceria e influência junto aos gestores e os diferentes níveis da organização (Kenton & Yarnall, 2010).

Sob a perspectiva da gestão estratégica, a atuação de RH como *business partner* depara-se com tensões paradoxais voltadas à identidade dos profissionais, aprendizagem organizacional, *performance* e processos (Wright, 2008; Ulrich et al.; 2008; Kenton & Yarnall, 2010). Para Gerpott (2015) quando os departamentos de RH lutam com os papéis e atributos que os caracterizam, ocorrem tensões de identidade. Em particular, os profissionais de RH estão divididos entre ser um defensor do interesse dos funcionários e dos interesses da liderança. As tensões de aprendizagem organizacional descrevem o conflito entre estabilidade e mudança que está entre construir versus destruir práticas e valores passados de gestão de RH para criar o futuro. As tensões de desempenho lidam com metas e expectativas conflitantes que diferentes partes interessadas possuem em relação à função de gestão de RH. Especificamente, os departamentos de RH lidam com o foco em metas operacionais versus estratégicas. As tensões de organização surgem quando os departamentos de RH decidem se devem reter ou delegar tarefas ao organizar seus processos. No dia a dia das organizações, segundo o autor, o modelo de *business partner* soluciona essas tensões atuando no curto prazo e direcionando as forças opostas separadamente.

Estudando empresas indianas, Ananthram e Nankervis (2013) demonstram que o imperativo da agilidade estratégica, com maior presença a partir dos anos 2000, tem destacado as tensões paradoxais e desafiado ainda mais a atuação do profissional de RH como *business partner*. O estudo sinaliza a necessidade de desenvolver programas de RH de forma flexível em resposta a diversos ambientes de negócios e contextos sociais. Também é necessário que estes

estejam integrados uns com os outros e focados em mudanças organizacionais. Esses programas, segundo os autores, incluem repensar o planejamento da força de trabalho, a forma de atrair e reter os talentos, técnicas para definir postos de trabalho, gestão de desempenho e os sistemas de recompensa.

Os autores constataam também que o modelo estratégico de *business partner* tem sido convidado a revisitar suas práticas, considerando as novas demandas contextuais de agilidade e flexibilidade (Ananthram & Nankervis, 2013) — um movimento que atinge tanto as configurações de práticas quanto a atuação dos profissionais de RH. Já se observa, em algumas organizações, que as metodologias ágeis têm sido utilizadas pela própria área de RH, como meio para atender a essas novas demandas.

Alguns defensores do ágil aplicado a RH já consideram o modelo de *business partner* limitado e que não atenderia adequadamente a organizações ‘projetizadas’ e que querem implementar uma cultura ágil. Reforçam a necessidade de se desenvolver um novo modelo operacional de gestão de pessoas mais apropriado às novas formas de organização do trabalho. Esse modelo ainda não teria se constituído plenamente, mas já recebeu a denominação de ‘RH ágil’ por autores que se dedicaram recentemente ao tema. Como um dos objetivos centrais deste estudo consiste em analisar justamente as mudanças que ocorrem em RH em organizações que adotam metodologias ágeis, este tema será melhor detalhado no capítulo a seguir.

3.3.2 RH ágil

Pesquisas recentes demonstram que as organizações que buscam agilidade estratégica têm pressionado a gestão das pessoas a revisitar suas políticas e práticas (Doz, 2020; Cunha *et al.*, 2019). Observa-se este fenômeno em função da adoção de metodologias ágeis nessas organizações, exigindo mudanças nas práticas de RH que atendam às novas necessidades das equipes ágeis (do ‘ágil para o RH’), como também pela utilização de práticas ágeis na própria estrutura de trabalho dos profissionais de RH (‘RH ágil’) (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019). Para atingir esse intento estratégico, a gestão de pessoas nas organizações tem sido convidada a redefinir a forma de organização do trabalho, a atuação dos agentes e a configuração dos sistemas de RH considerando de forma mais regular os conceitos de flexibilidade e agilidade.

Denning (2018) é um dos autores que consideram que o aumento da gestão ágil nas organizações, voltadas para a inovação focada no cliente, digitalmente sofisticadas e lucrativas, tem gerado a necessidade de transformar as práticas de gestão de pessoas. Analisando esse

fenômeno, o autor sugere três categorias que classificam a gestão de RH nas organizações atuais. Tem-se então:

- **O RH tradicional**, onde as pessoas que fazem o trabalho são vistas como recursos a serem explorados e como custos a serem reduzidos para melhorar a eficiência de uma estratégia de cima para baixo.
- **O RH ‘pouco’ ágil**, no qual algumas empresas estão explorando processos que buscam moderar o impacto negativo das práticas tradicionais de RH, representa um cardápio de possíveis primeiros passos para melhores práticas de RH.
- **Gestão ágil de talentos**, refere-se a empresas nas quais quem faz o trabalho é percebido como contribuinte para a formulação de estratégia, como parte integrante do objetivo do negócio de entregar maior valor aos clientes e como responsável por sua própria gestão de desempenho.

Cappelli e Tavis (2018) também destacam que, nas organizações que atuam utilizando metodologias ágeis, as práticas de RH tradicionais passam a ser revisitadas. Inicialmente observam mudanças com relação à gestão de desempenho e à necessidade de realizar ciclos de *feedback* mais curtos em função da atuação das pessoas por projetos e das mudanças constantes dos times. As práticas, antes realizadas em ciclos anuais e/ou semestrais, ganham mais flexibilidade e são redefinidas considerando as entregas do time. As decisões sobre contratação são realizadas pelo time e a utilização de dados e tecnologia ajuda a direcionar interesses individuais sobre aprendizagem e desenvolvimento. As práticas de remuneração e recompensa reforçam a contribuição do time e não exclusivamente a diferenciação do desempenho individual. Contrapondo as recomendações sobre remuneração para times ágeis, no Brasil, a recente pesquisa de Camargo (2022) aponta que as práticas de remuneração específicas não foram identificadas.

Observa-se também que a atuação dos agentes envolvidos na gestão de pessoas passa por algumas mudanças. Com a redução hierárquica em função da atuação mais autônoma dos times, a liderança tem sido exigida a desenvolver habilidades de *coaching* para apoiar o desenvolvimento das pessoas. As atividades voltadas a contratação, treinamento e remuneração, antes realizadas pelos gestores de linha, têm retornado aos profissionais RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). A devolutiva das atividades de RH para a área em função da redução hierárquica e do novo papel do líder difere do modelo anterior de *business partner*. O modelo de parceria ‘devolvia’ as atividades relativas à gestão de pessoas à liderança. Outro

ponto observado refere-se à atuação das pessoas; a gestão ágil pressupõe a maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). O profissional de RH passa então a atuar de forma mais próxima dos times, também diferenciando-se do modelo de *business partner*.

A agilidade estratégica passa a influenciar não somente a revisão de políticas e práticas, mas a necessidade de um modelo de RH que considere maior flexibilidade e agilidade na definição dos sistemas de RH que irão direcionar o comportamento das pessoas (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020). Nessas organizações já se observa a necessidade de mais de um sistema de RH para atender diferentes públicos e objetivos estratégicos e fomentar formas de atuação ambidestras e muitas vezes paradoxais (Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni *et al.*, 2015). O estudo realizado por Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021), em organizações que atuam com gestão de projetos ágeis, demonstrou a necessidade de definição de práticas de RH para responder às tensões paradoxais. Desta forma, o estudo destacou sistemas de RH que considerem desenhar práticas que promovam, de forma concomitante, a liberdade de atuação e o controle; fomentem o trabalho desagregado (trabalho por projetos) e a segregação (mão de obra externa); desenvolver a visão periférica (aproveitar o que é apresentado) e o foco (atuar na entrega e melhoria do que já existe).

Considerando a influência do ágil para o RH, particularmente em empresas de tecnologia, os autores Huzooree e Ramdoo (2015, p.14) observaram que “as organizações estão bastante relutantes em saltar para novas técnicas de gerenciamento de RH na gestão ágil de projetos de *software* devido ao uso generalizado da gestão de RH tradicional. Para ganhar vantagem competitiva na rápida evolução do mercado, é de extrema importância adotar a gestão de mudanças organizacionais por meio de novas metodologias, como práticas ágeis de RH”. Entretanto existe a necessidade de realizar mais pesquisas sobre os impactos, bem como identificar a relação entre os bons resultados e a implementação do uso das metodologias ágeis pela área de RH nessas organizações.

Alguns estudos começam a discutir a adoção de princípios e metodologias ágeis pela área de RH, denominando este novo sistema como ‘RH ágil’. Este novo sistema seria definido como um modelo operacional voltado a atender mercados complexos, incertos e irregulares, o RH ágil, segundo McMackin e Heffernan (p. 4, 2020)

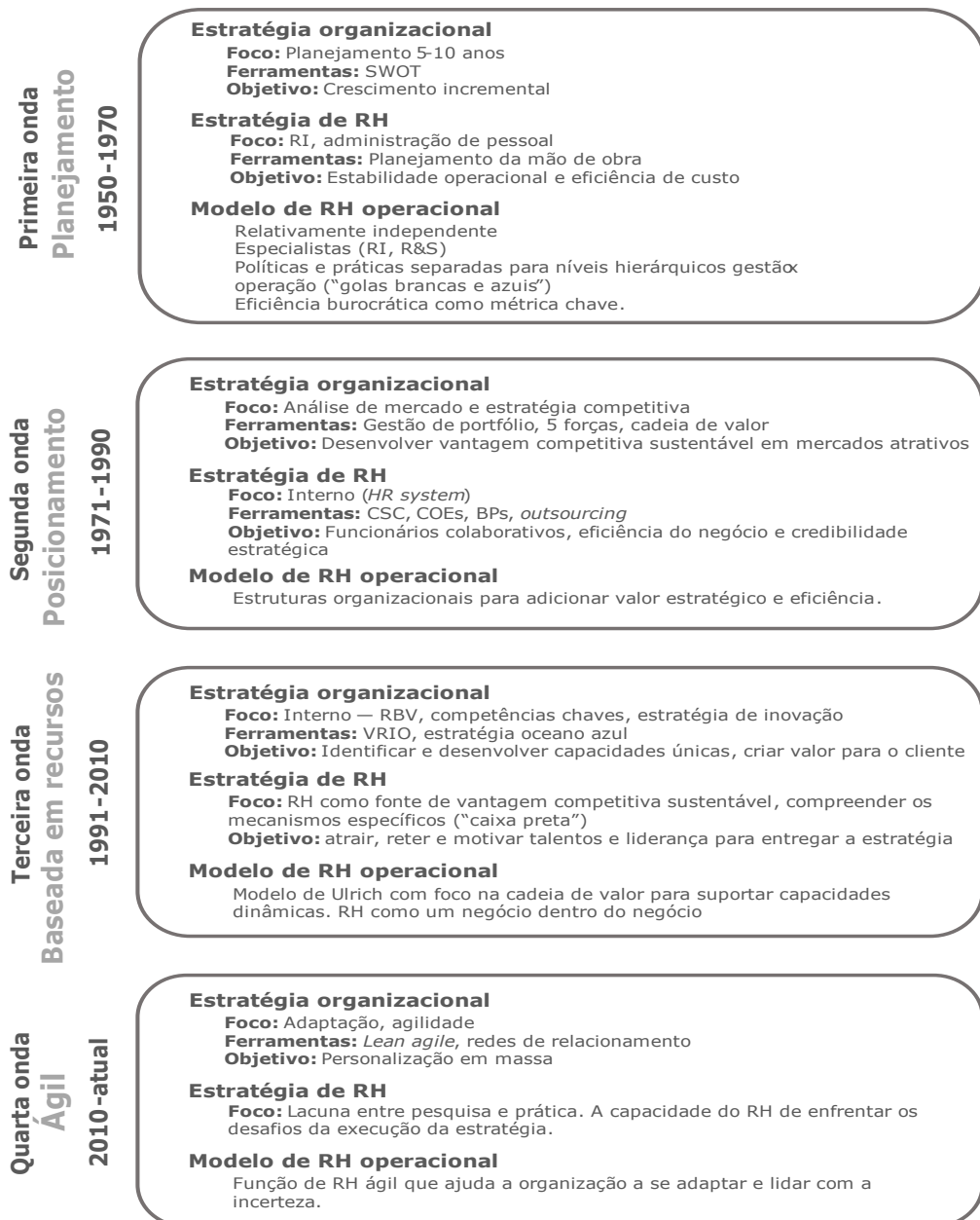
busca minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios,

detectando e adotando por meio da comunicação aberta, enquanto operam em ciclos curtos.

Observa-se, nesta forma de organização, algumas características bastante diferentes do modelo de *business partner* descrito anteriormente. Os princípios ágeis se refletiriam em todos os aspectos da operação de RH, incluindo estruturas, funções, processos, ferramentas, habilidades e comportamentos de gestão de RH e funcionários de RH.

Para compreender a definição do RH ágil enquanto modelo operacional, McMackin e Heffernan (2020) se baseiam nas teorias dos sistemas sociotécnicos, RBV e teoria de custos de transação. Definem o conceito de modelo operacional a partir de um esquema histórico que representa as mudanças correspondentes à estratégia organizacional, o modelo de gestão de RH alinhado à estratégia organizacional e os modelos operacionais de RH utilizados ao longo do tempo. Segundo os autores, a interação entre estratégia organizacional e a estratégia de RH permite entender o RH ágil como modelo operacional que surge como forma de lidar com os desafios apresentados por uma nova onda de modelos de estratégia/RH/gestão.) O RH ágil alinha-se com a estratégia voltada para a agilidade e a necessidade da área de RH de enfrentar os desafios da execução da estratégia de outra forma a partir dos anos 2010. O recorte histórico proposto pelos autores considera as seguintes classificações em quatro ondas: planejamento (1950 – 1970); posicionamento (1970 – 1990); baseada em recursos (1990 -2010) e em direção ao ágil (2010 a 2020). A figura a seguir apresenta resumidamente a proposição dos autores.

Figura 2 - Evolução da estratégia de negócio, estratégia de RH e modelo operacional de RH



RI – relações industriais ; R&S – recrutamento e seleção ; HR: *human resources* ; CSC: centro de serviços compartilhados ; COEs: centro de especialidades ; BP: *business partner* ; RBV: *resource based view*,

Fonte: Adaptação de McMackin & Hefferman (2020)

Os autores, nesse estudo, defendem que o RH ágil, enquanto modelo operacional de RH, foi influenciado pela tendência da estratégia organizacional em direção a formas de organização mais ágeis e em rede, capazes de se adaptar rapidamente a um ambiente em mudança. Isso sugere a necessidade de transformações na forma de atuação dos profissionais de RH, o que implicará um novo pensamento sobre qual é o valor agregado entregue pela área de RH. Levanta questionamentos sobre se as diferentes funções de RH, subsistemas ou áreas em RH, estão fazendo o suficiente para responder a essas mudanças. Argumentam ainda que:

para ajudar toda a organização a se tornar mais ágil, a própria função de RH terá que se tornar ágil. Um modelo operacional ágil é a chave para encontrar maneiras pelas quais o RH pode agregar valor em um ambiente em constante mudança. Com base na filosofia e nos princípios subjacentes a uma maneira ágil de trabalhar, a função de RH pode oferecer valor significativamente aprimorado às partes interessadas, incluindo usuários finais, empregadores e clientes. (McMackin & Heffernan, 2020, p. 9)

O estudo de Averineni e Swathi (2019) investigou a percepção dos funcionários sobre a implementação e utilização das metodologias ágeis em RH. As respostas desse estudo levaram os autores a concluir que a maioria dos funcionários vê as práticas de RH ágil de forma negativa “como um fardo de custos para a organização, mas que melhoram a eficiência em RH”. Ainda segundo essa pesquisa, as práticas de RH ágil facilitam a resposta imediata a flutuações da força de trabalho e a capacidade de resposta e adaptabilidade da organização.

3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO TEÓRICO

Como pudemos observar por meio da revisão teórica, a “busca por minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios” (McMackin & Heffernan, 2020, p.4) vai ao encontro de atender às necessidades de desenvolver novos recursos (Furr & Einsenhardt, 2021) que a gestão ágil pressupõe (Doz, 2020). Esta forma de atuar pode apoiar a organização para obter vantagem competitiva sustentável em ambientes com alta imprevisibilidade, considerando a perspectiva proposta pela *resource based review*.

A gestão estratégica de RH já considerava a flexibilidade na configuração de seus sistemas de RH (Wright & Snell, 1998; Lepak & Shaw, 2008; Boxall & Purcell, 2016) e a agilidade na atuação dos profissionais de RH visando agregar valor ao negócio e às pessoas defendida pelo modelo de *business partner* (Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). A partir dos anos 2000, a adoção de metodologias ágeis pelas organizações tem promovido questionamentos com relação às políticas e práticas de RH, bem como com relação à forma de atuação dos agentes envolvidos neste processo (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). A demanda por maior agilidade estratégica (Doz, 2020) tem direcionado a gestão de pessoas por duas vertentes, do ágil para o RH e de um possível novo modelo operacional denominado RH ágil (McMackin & Heffernan, 2020).

O modelo de *business partner* (Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010), amplamente estudado pela academia e adotado por praticantes, é considerado hoje aquele que mais atende às demandas estratégicas das organizações. Por esse motivo, é abordado neste estudo como referência, enquanto modelo operacional de RH vigente em 69% das organizações nacionais (FEEEx, 2022). Este modelo, bem como as práticas por ele adotadas, vêm recebendo os impactos da migração das organizações rumo aos métodos ágeis, um fenômeno ainda pouco explorado pela literatura dada a sua recenticidade. Compreender os motivadores e impactos da adoção destas metodologias e identificar as mudanças dela decorrentes permitirá entender melhor se existe um novo modelo operacional, o RH ágil, como defendem alguns autores, ou se se trata de uma mudança incremental nas políticas, práticas e formas de atuação hoje adotadas pelas organizações.

Após revisão da literatura estudada, algumas proposições podem ser consideradas para orientar as investigações desta pesquisa. Um primeiro aspecto refere-se à relação entre os três componentes conceituais básicos deste estudo: estratégias de negócio, modelos de gestão de pessoas e métodos ágeis de organização do trabalho. A teoria fundamental da gestão estratégica de RH apresenta que haveria, idealmente, um alinhamento entre esses componentes (Becker *et al.*, 2001; Gratton & Truss, 2003; Wei, 2006). Assim, seria razoável supor que a adoção de métodos ágeis seria coerente com empresas que intencionam estratégias de negócio voltadas para a flexibilidade e a agilidade.

Considerando o modelo de *business partner* como a forma mais acabada de modelo operacional originalmente proposta pela gestão estratégica de RH, adota-se aqui a proposição de que algumas de suas características podem estar sendo questionadas nas organizações que adotam métodos ágeis, como foi visto pelos autores Thoren (2017) e Dank e Hellström (2021). Considera-se, porém, que o modelo RH ágil pode apresentar similaridades ao modelo de *business partner*, especialmente no que se refere à busca pela entrega de valor para o negócio. Ulrich, Younger e Brockbank (2008), discorrendo sobre a gestão estratégica de RH e o modelo de *business partner*, já afirmavam que “o papel do RH deve refletir a entrega de valor para clientes, acionistas, gestores e empregados e não apenas a forma como os serviços de RH são entregues e administrados.”. Assim, é possível pressupor que, neste aspecto, os dois modelos se complementam.

Por outro lado, o modelo de *business partner*, em sua origem, desenvolveu-se para atender às unidades de negócio da empresa, às pessoas que nela trabalham e, principalmente, aos gestores de negócios. Frente ao modelo ágil, adotado pela organização, a gestão de RH deveria se propor a atender também aos times flexíveis de trabalho, que ganham diferentes

composições a depender do projeto em que atuem (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Ou seja, considerar os times flexíveis um *stakeholder* relevante no processo de consultoria interna, em pé de igualdade com os gestores de negócio e de áreas organizacionais. É possível considerar, portanto, que esse posicionamento deve implicar mudanças significativas em sua forma de atendimento e de relacionamento na operação de RH.

Outro ponto observado refere-se às atividades de recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), que no modelo de *business partner* eram realizadas pelo gestor de linha sendo devolvidas para a área de RH (Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019). Observa-se esta transformação especialmente em função da atuação dos times com maior autonomia, com a redução dos níveis hierárquicos e da mudança no papel do líder para atuar como facilitador.

Outra proposição destacada nesta revisão considera a necessidade de definição de mais de um sistema de RH que atue de forma ambidestra a fim de lidar com o acirramento das tensões paradoxais (Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni *et al.*, 2015; Ambituuni, Azizsafaei e Keegan, 2021) presentes no intento de agilidade estratégica. A adoção de metodologias ágeis pela área de RH parece apoiar de forma mais assertiva a definição de novas configurações, já que apresenta como princípios os conceitos de flexibilidade e agilidade.

A revisão teórica e as proposições levantadas por este estudo nos ajudam a delimitar o fenômeno e buscar responder o problema que esta pesquisa se propõe. O método de investigação que será apresentado no capítulo a seguir detalhará a proposta metodológica e os instrumentos de pesquisa a serem utilizados para investigar os objetivos desta pesquisa e as proposições elencadas.

Quadro 6 - Proposições elencadas neste estudo

Proposição	Autores
(1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH	Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017
(2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes	Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017
(3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH e seus clientes (3.a) ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho (3.b) ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH + times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas	McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azisafaei & Keegan, 2021
(4) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que, no modelo de <i>business partner</i> , eram realizadas pelo gestor de linha passam a ser realizadas pelo time de RH	Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015
(4.a) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de <i>feedback</i> acontecem em menores espaços de tempo	Cappelli & Tavis, 2018
(4.b) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas	Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017
(5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas (a) A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações (b) O líder é demandado a desenvolver habilidades de <i>coaching</i> para atuar como facilitador dos times ágeis	Cappelli & Tavis, 2018
(6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar a duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis	Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020
(6.a) Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra;	Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015
(6.b) A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas;	Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azisafaei & Keegan, 2021

Apesar do entusiasmo dos consultores especializados (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) com relação aos resultados promissores sobre o tema, os estudos ainda estão longe de ser conclusivos. Foram mapeados inicialmente dois diferentes caminhos possíveis a serem investigados: ‘do ágil ao RH’ e o ‘RH ágil’ enquanto modelo operacional, como os autores McMackin e Heffernan (2020) apresentaram. Já é possível identificar que a adoção das metodologias ágeis, seja pela busca de agilidade por parte da organização ou adotado pela própria área de RH, tem influenciado a configuração do sistema de RH e a atuação dos agentes envolvidos. Algumas diferenças referentes ao modelo operacional de *business partner*, como a organização da área, das atividades e atuação mais próxima dos times, ficam destacadas. Entretanto, a busca por agregar valor aos diferentes *stakeholders* e a definição de sistemas de RH alinhados à estratégia organizacional aparecem

de forma similar. Assim, a investigação do fenômeno irá ajudar a compreender as mudanças na gestão estratégica de RH decorrentes da adoção das metodologias ágeis pelas organizações ou pela área de RH.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para investigar o problema desta pesquisa, que se refere a analisar os impactos da adoção de metodologias ágeis na gestão estratégica de RH. Para explorar o fenômeno, foi escolhida a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2013), inicia com o pesquisador expondo o problema ou questão que levou ao estudo, formulando o objetivo central e fornecendo as perguntas de pesquisa.

A escolha da abordagem qualitativa como metodologia deve-se à necessidade de compreender o fenômeno que já vinha sendo nomeado por consultorias especializadas como ‘RH ágil’. O artigo “*HR Goes Agile*” de Cappelli e Tevis (2018), na *Harvard Business Review*, e o livro “*Demystifying Agile HR*” da consultoria Gartner (2020) já sinalizavam impactos da adoção das metodologias ágeis na gestão estratégica de RH. No Brasil, constata-se, pela pesquisa FIA *Employee Experience* (FEEx), (2023) que 81% das empresas classificadas como “Lugares incríveis para trabalhar” têm utilizado metodologias ágeis e que existe a intenção das organizações brasileiras de adotar metodologias ágeis em RH. Os poucos estudos acadêmicos encontrados no levantamento bibliográfico demonstraram a necessidade de explorar o problema proposto.

A recenticidade do fenômeno levou a adotar uma abordagem mista para investigação do fenômeno, que partiu da literatura para o campo de forma dedutiva, e também foram utilizados os achados do campo, de forma indutiva para gerar proposições e um modelo teórico (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Foi utilizado o estudo de casos múltiplos como método de investigação desta pesquisa (Yin., 2005; Eisenhardt, 1989, Eisenhardt & Graebner, 2007). Com essas escolhas, espera-se que os resultados obtidos venham a direcionar novos estudos que possam comprovar a lógica explicativa do fenômeno estudado. A seguir serão detalhados a estratégia e métodos que suportaram a investigação do fenômeno.

4.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa inicia-se com proposições e o uso de referenciais interpretativos/teóricos, uma vez que procura identificar o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Os autores (Creswell, 2013; Guba & Lincon, 1994) recomendam que, para isso, sejam utilizadas técnicas de investigação nas quais a coleta de dados seja realizada em um ambiente natural sensível às pessoas e lugares em estudo. A análise

de dados é feita de forma dedutiva, com o objetivo de identificar e estabelecer padrões ou temas emergentes e indutiva, respeitando os achados provenientes do campo (Yin, 2005; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). A utilização de métodos qualitativos para análise dos achados (Miles & Huberman, 1984; Miles et al., 2014; Saldaña, 2019) apoia essa pesquisa a compreender, descrever, analisar o fenômeno e propor uma teoria que possa direcionar estudos futuros.

Este estudo foi iniciado a partir da inquietação com as divulgações realizadas por consultorias especializadas, especialmente o artigo divulgado pela *Harvard Business Review*, que destacou a influência do ágil na gestão de RH (Cappelli & Tavis, 2018). Foram definidas as palavras chaves baseadas nas terminologias trazidas pelas consultorias (*agile, agility, ambidexterity*) juntamente com a gestão de RH (*human resource management, HRM*). As pesquisas foram realizadas nas bases WOS e SCOPUS entre os meses de janeiro a julho de 2021 utilizando as palavras chaves *HRM agile, HR agile, HRM agility e HRM ambidexterity*. Foram encontrados 246 artigos publicados em revistas acadêmicas.

Foi realizada pesquisa bibliométrica e foi identificado que as publicações começam a surgir a partir dos anos 1998, com aumento na quantidade a partir de 2012, seguindo de forma crescente até 2021 (Figura 3). Nas revistas nacionais, não foram encontrados artigos publicados, o que demonstra a importância em investigar o tema em empresas brasileiras.

Figura 3 - Artigos publicados por ano indexados nas bases WOS e SCOPUS e recuperados por busca com as palavras-chave HRM agile, HR agile, HRM agility e HRM ambidexterity



Fonte: desenvolvido pela autora

Foi feita a leitura dos resumos dos 246 artigos encontrados e uma primeira separação utilizando como critério as revistas classificadas como *business* e *management* nas bases WOS e SCOPUS. Tal critério foi adotado buscando identificar o estado da arte da adoção de metodologias ágeis na gestão de RH (Aust et al., 2015). Após a classificação, foram identificados 78 artigos que apareciam de forma duplicada nessas bases, restando 168 para leitura aprofundada.

Quadro 7 - Número de artigos sobre gestão de RH e ágil identificados nas bases WOS e SCOPUS

Palavras-chave pesquisadas (WOS)	Total	Management & business
<i>HRM agile</i>	19	14
<i>HR agile</i>	109	23
<i>HRM agility</i>	36	29
<i>HRM ambidexterity</i>	63	58
		124
Palavras - chave pesquisadas (SCOPUS)	Total	Management & business
<i>HRM agile</i>	31	20
<i>HR agile</i>	81	37
<i>HRM agility</i>	31	23
<i>HRM ambidexterity</i>	46	42
		122
Total artigos		246
Artigos duplicados nas bases SCOPUS e WOS		78
Base total		168
Análise dos artigos		20

Fonte: classificação e análise realizadas pela autora

Após leitura aprofundada dos 168 artigos, aqueles que apresentavam alguma relação entre a gestão de RH e a adoção das metodologias ágeis foram selecionados, resultando em 20 artigos. Foi feita uma análise nesses artigos e criada uma classificação baseada nos conteúdos destacados nessas pesquisas. A tabela a seguir demonstra as temáticas.

Tabela 1 - Classificação dos artigos (das bases WOS e SOCPUS)

Classificação	Total
Agilidade organizacional X gestão estratégica de RH	2
Gestão estratégica de RH (flexibilidade)	1
Gestão estratégica de RH (paradoxos)	1
Papel de RH (ambidestria)	2
RH 4.0	2
RH ágil (percepção dos funcionários)	1
RH ágil (práticas)	3
Sistema de RH (agile X tradicional)	3
Sistema de RH (ambidestria e flexibilidade)	1
Sistema de RH (ambidestria)	4
Total Geral	20

Fonte: classificação e análise realizadas pela autora

Buscou-se compreender a relevância do fenômeno investigando em quais revistas os 20 artigos haviam sido publicados, com destaque para aqueles voltados à gestão estratégica de RH. Os artigos selecionados foram publicados nas revistas descritas na tabela a seguir.

Tabela 2 - Artigos RH ágil (das bases WOS e SOCPUS) – 20 principais revistas (journals)

Journal	n
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	4
<i>Human Resource Management</i>	2
<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	1
<i>Cutter business technology journal</i>	1
<i>Global Journal of Flexible Systems Management</i>	1
<i>Harvard Business Review</i>	1
<i>Human Resource Management Journal</i>	1
<i>Human Resource Management Review</i>	1
<i>Innovations and Challenges in Human Resource Management for HR4.0</i>	1
<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	1
<i>International Journal of Organizational Leadership</i>	1
<i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i>	1
<i>Journal of Business Research</i>	1
<i>Journal of Small Business Management</i>	1
<i>Strategic Direction</i>	1
<i>Strategy and Leadership</i>	1
Total geral	20

Fonte: classificação e análise realizadas pela autora

A análise bibliográfica nos ajudou a desenhar os elementos e limites do fenômeno a ser estudado. Alguns conceitos se destacaram, como agilidade, flexibilidade, sistema de RH (ágil x tradicional) e ambidextro e o papel do RH. Nesta etapa, ainda foram identificadas novas publicações de consultorias e praticantes que defendiam que o ágil tem impactado a gestão das

pessoas, provocando mudanças em políticas e práticas, na atuação dos times ágeis, dos profissionais de RH e da liderança (Thoren, 2017; Cappelli & Tevis, 2018; Denning, 2018; Dank & Hellström, 2021), elementos que foram incluídos no escopo de investigação.

Foram encontrados nos estudos acadêmicos um ponto inicial da discussão do tema, sinalizando um possível novo modelo operacional para a gestão de RH, denominado ‘RH ágil’ (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Praticantes e pesquisadores têm considerado o modelo de *business partner* (Dyer, 1986; Ulrich et al., 1997; Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010) como referência e comparação ao novo modelo em estudo.

De forma exploratória, realizou-se a revisão da literatura para investigar o estado da arte da análise do fenômeno da influência das metodologias ágeis gestão estratégica de RH. Os achados direcionaram as teorias e lacunas que interessavam para esta pesquisa. As pesquisas bibliométrica e bibliográfica ajudaram a delimitar e referenciar o fenômeno. Esta análise possibilitou a definição dos objetivos desta pesquisa, bem como as etapas e métodos de investigação organizadas no quadro a seguir.

Quadro 8 - Etapas e métodos da pesquisa

Nº	Etapa	Objetivo	Método	Fonte
1	Delimitar o objeto da pesquisa	Compreender o estado da arte da relação entre metodologias ágeis e gestão de RH	Pesquisa bibliométrica	Literatura acadêmica e publicações de consultorias especializadas
2	Referências teóricas	Construção da lógica teórica para entendimento do fenômeno	Pesquisa bibliográfica	Literatura acadêmica
3	Metodologia de pesquisa	Orientar as decisões, técnicas e instrumentos do processo de pesquisa	Definição de protocolo de estudo qualitativo de casos múltiplos	Gephart (1999); Creswell (2013); Guba & Lincon, (1994); Yin (2005); Eisenhardt (1989); Eisenhardt & Graebner (2007)
5	Pesquisa de campo	Coleta de dados	Estudo dos casos	Yin (2005)
6	Análise de resultados	Busca por padrões que direcionem a sistematização de uma nova teoria	Categorização dos achados, análise de dados e identificação de padrões	Software de análise do conteúdo (Atlas.ti) Miles & Huberman (1984); Miles et al. (2014); Saldaña (2019)

Por ser um tema ainda pouco desenvolvido, o método de investigação escolhido foi o estudo de casos múltiplos, para que, a partir dos dados observados em campo, seja possível propor um modelo teórico que apoie pesquisadores e praticantes a desenvolverem seus estudos e atuação futuras (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). A utilização de mais de um

estudo de caso como fonte de investigação ajuda a identificar padrões, similaridades, bem como reflexões críticas e lacunas que possam direcionar este modelo teórico.

4.2 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

A escolha do método de investigação de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007) se deu em função do interesse em conhecer e aprofundar a discussão sobre o tema. Segundo a literatura, a utilização deste método é indicada para abordar fenômenos sociais complexos que apresentem as seguintes condições: (1) eventos contemporâneos que não podem ser manipulados, (2) quando existe a observação direta dos eventos estudados, (3) quando existe uma variedade de evidências (documentos, entrevistas, observações) que permitem a triangulação dos dados (Yin, 2005). A adoção de métodos ágeis e sua influência na gestão de RH enquadram-se nessas condições, uma vez que a literatura indica que ocorreu recentemente e de forma mais acentuada a partir de 2010. É possível observar o fenômeno por meio do contato com interlocutores que representam a empresa e suas decisões internas. Além disso, pode-se obter várias fontes de informação a partir desse mesmo contato.

O estudo de caso parte de uma teoria preliminar, aperfeiçoada ao longo do desenvolvimento do estudo, buscando evidências e dados da realidade (do caso) que possam demonstrar e defender as proposições, dentro dos limites das avaliações qualitativas e dos pressupostos previamente formulados (Martins & Theóphilo, 2009). Pode envolver um ou mais casos e diversos níveis de análises, combinando diferentes métodos de coleta de dados como análise de documentos, entrevistas, questionários e observação direta (Yin, 2005). Os estudos de casos múltiplos são utilizados a fim de apoiar a construção de novas teorias que se explicitam por meio da identificação de similaridades e diferenças encontradas entre os casos e sua contraposição com as teorias preexistentes (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007).

4.2.1 Seleção das empresas

Foram estabelecidos três critérios para a seleção de casos estudados (Creswell, 2013). Primeiro, dados os objetivos do estudo, foram abordadas empresas que declarassem utilizar metodologias ágeis em seus processos e práticas de RH. Segundo a intenção da empresa de adotar uma gestão estratégica de RH, ou seja, de que seus objetivos de RH estivessem alinhados aos objetivos de negócio. Finalmente, empresas que utilizam para suas operações de RH o modelo de *business partner*, ou de consultoria interna. Este último critério foi adotado porque

a literatura indica a coerência deste modelo com a gestão estratégica de RH (Boxall & Purcell, 2016; Fischer, 2002) e porque há autores que já apontam para a necessidade de alteração deste modelo quando da adoção de métodos ágeis pela empresa (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017; McMackin & Heffermna, 2021)

Para operacionalizar esses critérios, foram consultados documentos públicos, como sites das empresas candidatas, obtida indicação de profissionais de RH. Foram também realizados contatos prévios de checagem com profissionais dessas organizações para verificar os critérios a serem investigados. Foram abordadas diretamente sete empresas que demonstraram interesse em participar da pesquisa e que correspondiam aos critérios acima mencionados.

4.2.2 COLETA DE DADOS

Foi elaborado um protocolo (APÊNDICE I) para orientar a coleta de dados. Segundo Yin (2005), o protocolo tem por finalidade orientar o pesquisador com relação aos achados, análise e redação do caso. Optou-se por diferentes fontes de evidências na fase de coleta, com vistas a minimizar os pontos fracos de cada uma e suportar a triangulação dos achados. As fontes de evidências mais comumente usadas, segundo Yin (2005), em estudos de caso são: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Nesta pesquisa, foram utilizados: (1) documentos fornecidos pelas empresas, tais como políticas, procedimentos, organogramas e apresentações em geral; (2) entrevistas em profundidade com diretor de RH, gerente de RH e gestor de linha; (3) entrevistas focadas em temas específicos com analistas de RH, consultores internos e funcionários que atuam nos times ágeis de projetos e (4) documentos públicos disponibilizados na internet, tais como entrevistas gravadas (*lives*) e (5) declarações de pessoas sobre a atuação nas empresas no *site* Glassdoor. O Quadro 9 apresenta a escolha das fontes, do método de investigação e os objetivos investigados.

Quadro 9 - Métodos, fontes e objetivos

Método	Fonte	Objetivo
Entrevista em profundidade	Diretor de RH	Compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio; Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis; Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.
	Gerente de RH	Descrever e analisar a participação da gestão de RH no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações; Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.
	Gestor de linha	Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.
Entrevista focada	Time de RH: especialistas de RH, HRBP, analista de RH em atividades transacionais (seis representantes)	Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis.
	Time ágil - desenvolvedores, gestores de projetos interno e externo (seis representantes)	Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.
Análise documental	Internet, intranet, políticas, manuais, comunicação interna; relatórios, pesquisas internas.	Suportar as entrevistas e complementá-las.
	Estrutura organizacional	Identificar a estrutura organizacional antes e depois da adoção de metodologias ágeis
	Sistema de RH	Identificar a existência de um ou mais sistemas de RH
	Políticas e práticas de RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho etc.)	Identificar se houve alterações nas políticas e práticas de RH com a adoção de metodologias ágeis
Documentos públicos disponibilizados na internet	Entrevistas com funcionários das empresas estudadas (<i>lives</i>)	Identificar condições ambientais
Declarações de pessoas sobre a atuação nas empresas	Site www.glassdoor.com.br	Identificar comportamentos e condições ambientais

HRBP: *human resources business partner*.

As entrevistas em profundidade com os respondentes-chaves direcionaram a compreensão dos fatos e, a partir delas, surgiram novas fontes a serem investigadas. Na busca por compreender o impacto da adoção das metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos. Os respondentes-chaves foram os profissionais que atuavam em níveis estratégicos

da área de RH (diretor ou gerente de RH) e táticos: analista de RH, consultor interno de RH (HRBP) e gestor de linha.

Com profissionais do time de RH (especialistas de RH, HRBP, analista de RH em atividades transacionais), as entrevistas focadas investigaram as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis. Foram indicados pelas empresas aqueles que poderiam falar sobre essas temáticas. A entrevista focada também foi utilizada para compreender o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH junto aos representantes do time ágil (desenvolvedores, gestores de projetos interno e externo).

A análise documental apoiou esta investigação na compreensão das políticas e práticas de RH e organização da área de RH antes e depois da adoção de metodologias ágeis. As entrevistas com funcionários das empresas publicadas na internet (*lives*), bem como os relatos disponíveis no site www.glassdoor.com.br apoiaram na identificação de condições ambientais. A partir da coleta utilizando diferentes fontes e métodos de pesquisa, foi feita a triangulação dos dados e análises daí decorrentes.

Neste estudo, a fim de preservar a identidade dos entrevistados, foram utilizados códigos que indicam o número dos casos (c1, c2, c3) e os tipos de fonte de dados (entrevista em profundidade (ef), entrevista focada (ep), documentos (doc)).

4.2.3 Os entrevistados e outras fontes de dados

No Caso 1, foram realizadas entrevistas em profundidade com os seguintes profissionais: Diretor financeiro (*chief financial officer*, CFO), diretor de tecnologia, gerente de RH e coordenadora de agilidade. Foram realizadas entrevistas focadas com a coordenadora de *talent acquisition*, a coordenadora de DHO (desenvolvimento humano organizacional) e a analista de DHO. Foram analisados os seguintes documentos como fontes de dados secundários: entrevista ao vivo realizada pela FIA e disponibilizada no YouTube em 01.09.2022, dados do site da organização e análise do site Glassdoor (Quadro 10).

Quadro 10 - Fontes e tipos de dados do Caso 1

Código	Tipo	Fonte	Data da entrevista ou coleta
c1_ep1	Entrevista em profundidade	Gerente de RH	31.03.2023
c1_ep2	Entrevista em profundidade	Coordenadora de agilidade	29.03.2023
c1_ep3	Entrevista em profundidade	Diretor de tecnologia	30.03.2023
c1_ef1	Entrevista focada	Coordenador de RH (<i>talent acquisition</i>)	05.04.2023
c1_ef2	Entrevista focada	Coordenadora de RH (desenvolvimento humano organizacional)	27.03.2023
c1_ef3	Entrevista focada	Analista de RH	03.04.2023
c1_doc1	Documento	Casos descritos no website da empresa	01.05.2023
c1_doc2	Documento	Depoimentos de funcionários da empresa consultados no website Glassdoor	15.05.2023

No Caso 2, foram realizadas entrevistas em profundidade com os seguintes profissionais: líder HRBP (*human resource business partner*) das áreas de TI, Digital Factory e *agile coach*. Foram utilizadas as entrevistas públicas gravadas com a gerente de RH (entrevista ao vivo realizada pela FIA e disponibilizada no YouTube em 10.05.2022) e o diretor de tecnologia (CTO) (entrevista ao vivo realizada pela empresa Cena Digital e disponibilizada no YouTube em 22.10.2020) e foram utilizados dados secundários disponíveis na internet conforme Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 - Fonte de dados do Caso 2

Código	Tipo	Fonte	Data da entrevista ou coleta
c2_ep1	Entrevista em profundidade	Entrevista em profundidade com o líder HRBP (TI e <i>digital factory</i>)	17.05.2023
c2_ep2	Entrevista em profundidade	Entrevista em profundidade com o <i>agile coach</i>	13.06.2023
c2_eg1	Entrevista pública	<i>Live</i> FIA com o gerente RH	10.05.2022
c2_eg2	Entrevista pública	<i>Live</i> Cena Digital com o CTO	22.10.2020
c2_doc1	Documento	<i>Site</i> da organização	20.06.2023
c2_doc2	Documento	Relato integrado 2019	27.06.2023
c2_doc3	Documento	Apresentação institucional maio 2023 –	30.06.2023

HRBP: *human resources business partner*

No Caso 3, foram realizadas entrevistas em profundidade com a gerente de RH, a consultora interna (HRBP) e a analista de RH. Foram realizadas entrevistas focadas com os analistas de comunicação interna júnior e sênior. Foram utilizadas as informações disponíveis no site da organização, site Glassdoor e livro de cultura como dados secundários (Quadro 12).

Quadro 12 - Fonte de dados do Caso 3

Código	Tipo	Descrição do documento	Data da entrevista ou coleta
c3_ep1	Entrevista em profundidade	Entrevista profundidade com gerente de RH	22.09.2023
c3_ep2	Entrevista em profundidade	Entrevista profundidade com analista de RH (recrutamento e seleção)	12.10.2023
c3_ep3	Entrevista em profundidade	Entrevista profundidade com HRBP	05.10.2023
c3_ef1	Entrevista focada	Entrevista focada com analista de comunicação júnior	09.10.2023
c3_ef2	Entrevista focada	Entrevista focada com analista de comunicação sênior	06.10.2023
c3_doc1	Documento	Site da organização	20.10.2023
c2_doc2	Documento	Livro digital (<i>e-book</i>) de Cultura	19.10.2023
c2_doc3	Documento	Depoimentos site Glassdoor	19.10.2023

A triangulação dos dados foi utilizada a fim de minimizar os vieses e delimitar os desvios de resultados em casos de realização de pesquisas futuras utilizando o mesmo método. Por se tratar de um estudo sobre um fenômeno social, os resultados encontrados por diferentes pesquisadores podem apresentar diferenças. Assim, a escolha dos casos, a elaboração do protocolo, a triangulação dos dados, o encadeamento das evidências e o rigor dos procedimentos realizados no decorrer da pesquisa garantiram a confiabilidade dos resultados (Miles, Huberman, 1984; Collis & Hussey, 2005; Yin, 2005).

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS

Como estratégia de análise, utilizou-se o modelo proposto por Miles e Huberman (1984) que apresenta o fluxo de coleta de dados, redução, apresentação, desenho de conclusões e verificações como forma de análise qualitativa. A redução dos dados refere-se ao processo de selecionar, focalizar, resumir, abstrair e transformar dados brutos em notas de campo que possam ser editadas. A redução dos dados em códigos permitiu organizar de forma sistemática os achados a fim de que, a partir daí, fossem realizadas análise e interpretações de forma cíclica (Saldaña, 2021).

Como técnicas para análise de estudos de caso, foram utilizados (1) a lógica de combinação entre padrões (previsto na literatura e coletado empiricamente) (Yin, 2010) (2) a construção do caso que visa “explicar” o fenômeno, isto é estipular um conjunto presumido de elos causais sobre ele, ou como ou porque aconteceu; (3) modelos lógicos para estipular deliberadamente um encadeamento complexo de eventos durante um longo período de tempo, referenciando padrões repetidos de causa-efeito-causa-efeito; (4) síntese cruzada dos casos,

especialmente utilizada para análise de casos múltiplos (Yin, 2010). Foi realizada a síntese cruzada dos casos e a criação de tabelas que continham palavras chaves que apresentaram os dados dos casos individuais a fim de que estes pudessem ser comparados. Os dados qualitativos foram organizados preservando o fluxo cronológico a fim de obter explicações e possíveis causalidades (Miles & Huberman, 1984).

4.4 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO

A apresentação dos dados foi definida por meio de códigos que contêm a codificação *in vivo* (trecho descritivo retirado das entrevistas ou outras fontes de dados) advinda das fontes de pesquisa. Os códigos utilizados, conforme Saldaña (2021), foram palavras ou frases curtas capazes de capturar atributos essenciais de um dado.

Esses códigos e codificações foram organizados em formato de tabelas que permitiram classificar e desenhar as conclusões (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). A verificação envolveu a busca de significado dos dados reduzidos, observando regularidades, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições. Foi utilizado o *software* de análise dos dados Atlas.ti nesta etapa. O relatório ou apresentação escrita final incluiu as vozes dos participantes, a crítica do pesquisador, descrição e interpretação complexas do problema como e modelo conceitual que pode contribuir para pesquisas futuras. (Creswell, 2013).

A partir da análise da literatura, foram identificadas proposições e estas serviram de base para a criação dos códigos que foram utilizados na organização e análise de dados. O Quadro 13 a seguir apresenta a descrição das proposições e os códigos relacionados.

Quadro 13 - Códigos criados a partir das proposições levantadas neste estudo

Proposições	Códigos adicionados	
	Antes da coleta de dados	Após a coleta de dados
(1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)	Políticas e práticas de RH	
(2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)	Resultados ágil	
(3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)	Modelo operacional (<i>business partner</i>)	<i>business partner</i> + especialistas
3.a) Ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho	Atuação RH ('ágil')	
3.b) Ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH + times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas	Atuação RH ('ágil')	
(4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)	Mudanças nas práticas de RH	
4.a) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que, no modelo de <i>business partner</i> , eram realizadas pelo gestor de linha, passam a ser realizadas pelo time de RH	Atuação RH ('ágil')	
4.b) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de <i>feedback</i> acontecem em menores espaços de tempo	Gestão de desempenho	
c) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas	Atuação times ágeis	
(5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas	Atuação liderança	
5.a) A estrutura organizacional é alterada e ocorre a redução dos níveis hierárquicos nas organizações	Estrutura organizacional	
5.b) O líder é demandado a desenvolver habilidades de <i>coaching</i> para atuar como facilitador dos times ágeis (Cappelli & Tavis, 2018)	Atuação liderança	
(6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar na duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020)	Sistema de RH	
6.a) Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra (Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015);	Sistema de RH ambidestro	
6.b) A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021);	Tensões paradoxais	
		Contexto da organização
		Implementação ágil
		Cultura organizacional

Foram definidos novos códigos após a fase de coleta de dados, que referenciavam o contexto da organização (código: contexto da organização), o processo de implementação das metodologias ágeis (código: implementação ágil), o modelo operacional de RH (código: *business partner* + especialistas) e a cultura organizacional (código: cultura organizacional).

5 DESCRIÇÃO DOS CASOS

5.1 CASO 1

A DP6 é uma empresa de consultoria de inteligência e *performance* em *marketing*, que aplica ciência e tecnologia na exploração de dados sobre os pontos de contato entre consumidores e marcas. Com isso, oferece aos seus clientes melhores condições para otimizar os negócios e buscar resultados. Está localizada em São Paulo e atua no mercado desde 2009. Destaca, como casos de sucesso, as soluções implementadas para superar os desafios propostos por clientes como Banco Next, Magazine Luiza, Kroton e Netshoes (c1_doc1).

A empresa passou por um processo acelerado de expansão nos anos de 2020 e 2021, que resultou no aumento do quadro de funcionários em aproximadamente 70%. O entrevistado c1_ep1_grh relembra que:

RH como um todo tomou uma relevância com a pandemia, é uma relevância estratégica nos negócios. É, enfim, é muito forte e aqui a gente sentiu isso muito porque além da pandemia, a gente foi um negócio que cresceu muito, em 2021 crescemos 70%.

O desafio de crescer rapidamente foi intensificado pela necessidade da atuação dos times de forma remota. A proximidade da área de RH com as pessoas diminuiu com o aumento do quadro e atuação remota dos funcionários. O entrevistado c1_ep1_grh disse:

Acho que estava com 120. É quando a gente foi para o remoto e aí começou a crescer e crescer no remoto. Assim a gente estava todo mundo aqui no escritório, numa empresa, *open office*, cultura aberta, todo mundo conhecia todo mundo, aquela coisa família e aí de repente a gente foi para o remoto. E não se via mais e a gente começou a contratar um monte de gente, né? Depois, cresceu 70% no remoto. As pessoas não se conheciam.

Em 2021, foi contratada uma profissional especializada para implementar metodologias ágeis em toda a organização. Nesta oportunidade foi também definida uma nova estrutura organizacional para a empresa. “Com o crescimento, a gente mudou as carreiras e criou uma área de ágil.” (c1_ep1_grh). Foi criada a área funcional denominada ‘Capítulo *Agile*’. Uma das mudanças estruturais mais importantes foi a introdução de duas posições estratégicas de comando na organização: os ‘*chapters*’, responsáveis pelas principais disciplinas utilizadas nos projetos da DP6 e os “tutores” com a atribuição explícita de apoiar o desenvolvimento e as

decisões de carreira dos membros das equipes. “A gente precisava crescer, então precisava contratar e a gente precisava treinar essas novas pessoas e a gente precisava deixar engajado porque estava tendo muito *turnover*”, comenta c1_ep1_grh. A área de RH também alterou sua estrutura organizacional. Antes a área atuava de forma generalista e, para atender à nova demanda, contratou profissionais de mercado que já tivessem atuado como *business partners* e definiu áreas especialistas (*talent acquisition* e DHO).

A implementação do ágil na organização aconteceu de forma bastante orgânica; c1_ep3 defende que “A gente entende que o modelo é fundamental para entrega de valor, principalmente no modelo de consultoria.”. c1_ep1 destacou que o time já tinha levantado essa necessidade:

Eu acho que bem mais da área técnica mesmo, né? Acho que eles aprendem alguma coisa de PMI (*Project Management Institute*) na faculdade. Sei que eles vêm com uma preocupação maior exatamente com matérias de ferramentas, de gestão de projetos. Você vê que tem um pessoal que gosta desse assunto.

Os clientes também começaram a demandar a utilização das metodologias ágeis nos projetos e, segundo c1_ep3, “Os próprios clientes também começaram a ficar mais acostumados a falar menos de cronograma e mais de *sprints*, né? Então, novamente, foi um movimento natural da gente se profissionalizar nesse tema.”

A cultura organizacional facilitou a adoção das metodologias ágeis. c1_ep2 diz que “Eu acho que o valor de colaboração ele é muito presente nos projetos ágeis aqui na organização. Isso porque as pessoas, elas entendem, compreendem e replicam essa cultura no dia a dia delas.” c1_ep3 reforça: “A gente sempre foi muito orgânico com a questão de ah vamos testar? Vamos entender. E com o passar do tempo, o próprio assunto de agilidade começou a ganhar mais maturidade.”

Podemos destacar que a adoção de metodologias ágeis nesta organização foi impulsionada pela expansão do mercado e conseqüente crescimento acelerado do negócio. A cultura organizacional já apresentava características de agilidade, tais como colaboração, aprendizado contínuo e flexibilidade para adequar processos e estruturas, que facilitaram a implementação do ágil. A área de RH envolveu-se desde o início do processo, seja na contratação da profissional que apoiou a implementação do ágil, seja na definição de novas posições (*chapter* e tutor) na estrutura organizacional. A reorganização da área de RH, adotando um modelo de *business partner*, bem como a adoção de metodologias ágeis pelas áreas especialistas reforçaram o alinhamento com o negócio.

5.1.1 Área de negócios e estrutura organizacional

Com as mudanças estruturais mencionadas anteriormente, as áreas de negócio passaram a ser organizadas de forma matricial; as verticais foram denominadas capítulos. Cada capítulo corresponde a uma temática, recebendo denominações que compõem as áreas de operações. As áreas de conhecimento que formam os *chapters* ou capítulos são: *Data Engeneering*, *Business Analytics*, *Customer Data Management*, *Agile* e *Data Science*.

Para demonstrar a importância desta forma de organização, a entrevistada c1_ef2 explica: “Somos uma consultoria, então quem está nos projetos de consultoria com o cliente, independentemente de qualquer cargo, se é mais técnico, ou analítico, enfim, é time de operação, é time de ‘*consulting*’ que a gente chama.” As áreas de apoio fazem parte da estrutura denominada de ‘*shared services*’ que engloba os departamentos financeiro, administrativo, *marketing* e infraestrutura de TI e RH. As áreas Comercial e *Growth* completam a estrutura organizacional e estão relacionadas a vendas e ao relacionamento com clientes.

Observa-se que as mudanças estruturais foram importantes para a expansão do negócio, particularmente as posições de *chapter* e do tutor. As duas têm papéis importantes na gestão de pessoas, a primeira criada para avaliar e definir a alocação de mão de obra nos projetos, e a segunda para apoiar a orientação de carreira das pessoas. Destaca-se ainda que, antes do crescimento acelerado do negócio, já existia a posição de coordenador de projetos e, com a adoção das metodologias ágeis, suas atribuições e responsabilidades se assemelham à de um *product owner*. O Quadro 14 a seguir descreve as principais atribuições e responsabilidades das posições.

Quadro 14 - Atribuições e responsabilidades do time de operação da empresa do Caso 1

Posição	Principais atribuições e responsabilidades na empresa	Descrição pelos entrevistados
<i>Chapter</i>	Gerente de projetos, responsável por garantir a entrega do que foi acordado com o cliente. Cuida da alocação de mão de obra entre as diferentes áreas e projetos.	“Gerente de projetos é seu guardião do escopo. Qual o escopo que foi contratado? A gente está conseguindo atingir os prazos que foram determinados? A gente está dentro da verba que foi estabelecida para esse projeto? A gente tem a disponibilidade de pessoas que o cliente pagou para que tivesse disponível para esse projeto? Então já é um papel que não existiria dentro de uma estrutura ágil.” C1_ep2
Coordenador de projetos	Cuida do time, responsável por garantir que as pessoas atuem de acordo com a sua especialidade. Garante a cadência, cuida dos prazos e entregas.	“O coordenador do projeto, que é como se ele fosse o <i>product owner</i> , porque a responsabilidade desse coordenador do projeto é traduzir as necessidades do cliente para o escopo da empresa. Então é dar insumo para que o time consiga atuar de acordo com a sua especialidade para ajudar o cliente a atingir o objetivo.” C1_ep2
Tutor	Responsável pelo desenvolvimento de carreira das pessoas. Atua orientando com relação aos <i>gaps</i> de desenvolvimento técnico e comportamental. Exerce liderança por influência por ter maior senioridade.	“Nós temos os tutores que vão apoiar o desenvolvimento de carreira e os <i>gaps</i> que o líder de lá dos projetos já está identificando.” C1_ef1 “Normalmente esse tutor não acompanha o pupilo dele no dia a dia do projeto dele, às vezes coincide desse tutor estar no projeto, mas a maioria deles não está.” C1_ep3

Fonte: desenvolvido pela autora.

Como se observa, a adoção das metodologias ágeis para atender ao crescimento do negócio impactou na mudança na estrutura organizacional e na atuação da liderança. Com o aumento de demandas e rápida mudança de pessoas entre equipes, o coordenador de projetos não conseguia atuar adequadamente no atendimento das necessidades do negócio e no suporte ao desenvolvimento das pessoas. A solução vem com a criação das posições de *chapter* para ter uma visão global do negócio e os tutores para orientar sobre a carreira com as pessoas na organização. A literatura já sinalizava mudanças na estrutura organizacional e redução da hierarquia com a adoção do ágil (Cappelli Tavis, 2018). Neste caso, a atuação do líder foi dividida entre as novas posições criadas.

Apesar da adoção das metodologias ágeis, o crescimento da organização trouxe a necessidade de maior organização das áreas e definição de novas estruturas, imprimindo a percepção da formação de “silos”. c1_ep1 argumenta que “a verdade é que esse crescimento e essas estruturas que a gente montou, tentando organizar as pessoas, os processos e tal, ela criou silos”. Foram definidas estruturas, atribuições e responsabilidades para novas posições, o que

não era tão claro anteriormente em função do tamanho do quadro de funcionários. c1_ep1 complementa:

Se isso está na caixinha do outro, o problema é do outro. Estruturou o processo, isso aqui ficou na caixinha do outro, então azar do outro. Entendeu? Eu acho que essa dor do crescimento com o remoto, realmente eu senti em dois anos uma diminuição enorme na colaboração.

5.1.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional declarada pelos entrevistados apresentou os seguintes valores: colaboração, comunicação aberta, abertura a testar e aprender com o erro, aprendizagem contínua e foco nas pessoas.

Quadro 15 - Cultura declarada e valores identificados na empresa do Caso 1

Cultura declarada pelos entrevistados	Valores
<p>“Toda vez que tem alguma ação que a gente faça que tem a ver com o ensino, as pessoas, elas se voluntariam para isso e elas fazem isso de muito bom grado. Nós ficamos muito felizes de fazer.” (c1_ef3)</p> <p>“A grande maioria dos funcionários são [sic] muito solícitos e sempre dispostos a ajudar e ensinar. A cultura de disseminar conhecimento é levada a sério e existem papos semanais sobre diversos temas relacionados a dados.” (c1_doc5)</p>	Colaboração
<p>“A gente que sempre foi uma empresa de <i>feedback</i> aberto, né? A gente sabia que as pessoas estão participando de processo seletivo, orientado, será legal ou não? É porque eu nunca fui também orientada, ‘se a pessoa falar que Quer sair, tem que reter’, né? Não! Eu sempre pude ter conversa de carreira. Pegar, achar, olha, se você quer sair, tudo bem, mas [com] essa proposta não fica mais um pouco? tinha essas conversas.” (c1_ep1)</p>	Comunicação aberta
<p>“Vamos testar de novo, então eu acho que é essa flexibilidade. Também de testar as coisas que a gente está fazendo tem medo de errar, sabe? Tipo OK, deu certo, maravilhoso. Vamos investir nessa ideia. Mas se não deu, tá tudo bem também”. (c1_ef1)</p>	Testar e aprender com o erro
<p>“A gente contrata pessoas que aprendem a aprender, né? Então realmente é. Nem mesmo um desenvolvedor que chega aqui e fala eu quero desenvolver tal linguagem. Por mais que seja a linguagem que a gente use, é meio ruim, porque se amanhã for outra.” (c1_ep1)</p>	Aprendizagem contínua
<p>“Quando eu fui contratada, o CEO virou para mim e falou assim, eu quero estar na lista das melhores ‘<i>great place to work</i>’ e das melhores empresas para se trabalhar. É isso que é um direcionamento sempre foi esse. E aí, então a gente vai fazer tudo para que as pessoas, né? É que é o nosso maior ativo, consigam entregar o seu maior potencial aqui.” (c1_ep1)</p> <p>“Empresa vive a diversidade e se preocupa muito com o tema, cultura se preocupa muito com as pessoas, com o desenvolvimento de carreira e com a saúde mental, as pessoas formadas na empresa são muito competentes, boa transparência do que acontece com a empresa para os colaboradores” (c1_doc2)</p>	Foco nas pessoas

Apesar do direcionamento dado pelos fundadores para a gestão de RH não ter sido declarado como ágil, observa-se uma congruência com relação aos princípios destacados no Manifesto ágil (Beck et al., 2001). c1_ep3, atuando há 14 anos na organização, demonstra o alinhamento com esses princípios:

Eu gosto muito da ideia de você estar constantemente fazendo entregas e constantemente testando aquilo que você está fazendo. Acho que isso é bem importante, ainda mais no mercado que a gente está comprando com o serviço, porque é muito fácil você se fechar naquele escopo que você está e depois de muito tempo precisa sair da caverna e mostrar para o cliente. “Olha que bacana que eu fiz. Olha que mágico”, e o cliente fala “mas não era isso que eu queria” ou “onde você esteve todo esse tempo”, né?

A atuação da liderança é percebida como elemento chave para a colaboração dos times. c1_ep2 declara que “A gente tem uma liderança muito jovem na própria organização, eu acredito que os valores da agilidade estão muito presentes. Assim, as pessoas são muito colaborativas, as pessoas têm muita autonomia para tomar as decisões do dia a dia.” Observa-se essa colaboração no compartilhamento das informações e a busca constante pelo aprendizado das pessoas. c1_ef1 diz que “quando eram 30 pessoas, todo mundo se sentava numa sala, alguém que conhecia um pouco mais do que estava disposto a aprender, aprende o conteúdo e dava aula. Então isso ainda acontece de uma maneira muito forte aqui.”

Para competir no mercado de tecnologia, as práticas de gestão de pessoas direcionam o comportamento das pessoas. Nesta empresa, a contratação de pessoas é voltada para garantir a abertura ao aprendizado contínuo, c1_ep1 destaca que:

sempre foi essa estratégia, do tipo a gente precisa ter pessoas boas, a gente está no mercado que muda muito rápido, é um mercado que tem muito turnover, muita oferta alta, então sempre foi focado nisso. Assim a gente vai ter que aprender coisa nova.

A prática de reconhecimento semestral, presente desde a fundação da empresa, reforça a permanência desses profissionais. c1_ef1 diz que “O CEO e CFO, eles trazem muito isso, ‘se a pessoa merece, ela tem que receber.’ Eu não tenho que ficar esperando dois anos para reconhecer essa pessoa se ela está fazendo o negócio.”

Para reforçar a colaboração das pessoas na organização, a abertura e transparência das informações é respeitada pela área de RH.

Não somos o tipo de RH que segura as informações e trabalha essas informações dentro da área de pessoas. Para você ter ideia, a empresa abre todos os números financeiros dela, desde o estagiário até o gerente sênior, né? E em apresentações feitas pelo nosso CFO. (c1_ef1)

Com relação à comunicação clara e transparente, c1_ep2 diz que:

todas as pessoas são muito acessíveis e muito próximas, e eles têm essa cultura de empresa pequena, de sempre se comunicar sobre as pessoas, sobre as características, sobre os desejos, sobre o quanto essa pessoa evoluiu e ela merece uma posição de carreira.

A cultura organizacional identificada por meio de seus valores, atuação da liderança e práticas de gestão demonstrou favorecer a adoção das metodologias ágeis. Existe um alinhamento entre os valores declarados e as práticas de gestão de pessoas direcionando os comportamentos, reforçado pela atuação da liderança.

5.1.3 Área de RH

A área de RH passou por transformações com o crescimento da organização e a adoção de metodologias ágeis. Atuando há 11 anos na organização, c1_ep1 conta a história do departamento.

A gente era umas 4 pessoas no time. Um time pequeno, um time júnior e generalista é que cuidava de todos os subsistemas de recursos humanos, com exceção de departamento pessoal, que em algumas empresas fica no RH, aqui fica com o financeiro.

Com o crescimento da organização, a área se estruturou em três pilares: *talent acquisition*, DHO (desenvolvimento humano organizacional) e *business partners*. A área de atração de talentos (*talent acquisition*) responde pelas atividades voltadas a recrutamento e seleção de pessoal, *onboarding*, *employer branding* e comunicação interna. A área de DHO cuida do desenvolvimento das pessoas, passando por treinamentos, gestão de desempenho, planos de carreira e clima e cultura. As *business partners* foram contratadas para atuar em parceria com a liderança, com os times da operação ‘*consulting*’ e os times de ‘*shared services*’ (*marketing*, financeiro, administrativo e infraestrutura de TI).

Para atender 270 funcionários, a área de RH chegou a ter 17 pessoas. c1_ep1 comenta:

acabei montando uma estrutura de RH para a gente atender 400 pessoas. Comparado com as outras empresas, um time com 17 pessoas por uma

empresa de 400, é muito grande, né? Agora que a gente ficou com 170 a gente deu uma bela diminuída.

Em 2022, com a retração do mercado, o time foi reduzido para 11 pessoas, redistribuindo as atividades especialistas com as *business partners*. A coordenadora de *Talent Aquisition* e a coordenadora de DHO passaram a atuar como HRBPs da liderança e dos times dos *shared services* respectivamente.

O modelo de *business partner* foi implementado junto com as posições de *chapters* para o negócio. c1_ep diz que “a estrutura das BPs veio junto com os *chapters*, porque a gente vai ter um *chapter* olhando para um monte de gente, né? E aí cada um olha para umas 80 pessoas mais ou menos.” A gerente de RH organizou as atividades considerando que:

As BPs vão atender esses caras (os *chapters*) e vamos estar próximas de todo mundo. Elas vão estar próximas do time, entendeu? Cada uma vai atender um número pequeno também para a gente voltar a saber quem são as pessoas, o que elas querem, se elas estão fazendo entrevistas, e se elas são satisfeitas.

Para atender ao crescimento do negócio, a escolha do modelo de *business partner* reforça a atuação estratégica da área de RH. A literatura de gestão estratégica de RH considera o modelo de *business partner* como estratégico quando este encontra-se alinhado com o negócio (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997). Podemos observar este alinhamento por meio de sua estrutura organizacional. Empresas com negócios únicos ou pouco diversificados, como é o caso da DP6, costumam adotar um modelo no qual existe uma sobreposição das atividades do profissional que atua como parceiro do negócio e como especialista em algum dos subsistemas de RH (Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010).

Apesar de os autores entusiastas do RH ágil (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) defenderem que a adoção das metodologias ágeis em RH levaria ao fim das áreas especialistas e centro de serviços compartilhados, os ‘silos’ do modelo de *business partner*, identificou-se, neste caso, que é possível atuar utilizando metodologias ágeis no modelo operacional de *business partner*. Essa premissa não é excludente.

5.1.4 O processo de adoção de metodologias ágeis

A organização já utilizava metodologias ágeis em seus projetos. c1_ep3 disse:

desde o começo, olha para uma estrutura mais ágil mesmo não tendo o técnico, o teórico. A gente sempre foi muito orgânico na questão de vamos testar? vamos entender? Com o passar do tempo, o próprio assunto de agilidade começou a ganhar mais maturidade.

Em janeiro de 2022, foi contratada uma ‘agilista’, para apoiar a organização na utilização das metodologias ágeis, na definição de técnicas e ferramentas a serem utilizadas e capacitação dos times atuantes em projetos. Já existiam algumas ferramentas e práticas utilizadas pelos times antes da contratação da coordenadora de agilidade; c1_ep2 comentou:

Quando eu vim, tinha muita reunião que eles chamavam de *daily*, teve muita reunião que eles chamavam de *planning*, que não necessariamente cumpria os seus devidos objetivos, né? Mas existia. É uma vontade muito grande de fazer acontecer e muita curiosidade da galera que acabava pesquisando, conhecendo pedacinhos, e colocando esses pedacinhos em prática. Então eu não digo que eles eram ágeis, mas eu digo que eles conheciam o conceito do que era ter agilidade implementada na prática. E eles tentavam fazer isso acontecer por meio dos pedacinhos que eles já conheciam.

a. Motivadores

O principal motivador para a adoção das metodologias ágeis foi o crescimento da organização. c1_ef2 comentou: “A gente começou a trazer metodologias ágeis no cenário de expansão, né? Então demanda de trabalho aumentando, né? Como colocar todo mundo na mesma página, dar visibilidade de tudo o que está acontecendo”. A visibilidade das entregas para os clientes e para os times foi um fator relevante neste cenário. c1_ep1 reforça que:

tanto para o time quanto para o próprio cliente, visualizar a questão, as entregas que eles vão receber naquele período, né? Eu acho que ajuda a gestão do projeto também a entender se o time está sobrecarregado e a negociar com o cliente.

Ter uma gestão de projetos mais eficiente foi outro fator que motivou a adoção das metodologias ágeis. As métricas de acompanhamento, voltadas a identificar as diferentes necessidades de cada cliente, possibilitaram padronizar a gestão dos projetos. c1_ep3 disse que “principalmente a questão de padronização de acompanhamento, a gente tem uma visão única

de todos os projetos, não depende num contexto, na frente executiva é isso, é algo que para mim, é, auxilia bastante.”.

A busca por agilidade estratégica levou a DP6 a adotar metodologias ágeis. A adoção do ágil tem como premissa garantir que as pessoas saibam o que precisa ser feito (“colocar todo mundo na mesma página”, c1_ef2) e ter métricas claras que representem essas entregas. A fim de garantir este alinhamento, a literatura destaca a necessidade de revisitar as políticas e práticas de RH (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

b. Processo de adoção

Inicialmente foi definido um *‘roadmap’* a ser implementado com a chegada da coordenadora de agilidade. c1_ep2 relata que a agilidade na organização tem dois focos: “olhando para projetos, e um pouco olhando para a estrutura da própria organização, como a empresa define os seus objetivos, como que a própria empresa estrutura as suas iniciativas.” E, a partir daí, como ajudar as áreas a se organizarem para colaborar com esses objetivos. Para isso, foram definidas capacitações sobre o ágil e a atuação direta do time de ágil para acelerar o processo de implementação. Foram capacitadas as pessoas que atuavam na operação de projetos e nas áreas de apoio. c1_ep2 diz:

O nosso desafio é fazer isso acontecer com as ferramentas que forem necessárias para que isso aconteça e sempre capacitando o máximo possível de pessoas... Vamos trazer a bagagem teórica para que essas coisas sejam utilizadas no meio certo e a gente entenda o impacto que a gente pode gerar nessas pontas aqui dentro da empresa, sejam essas pontas os projetos, ou seja, essas pontas, as áreas da organização que também colaboram com o objetivo que é o sucesso da empresa.

Na operação “eles trabalham os projetos dentro de metodologia ágil mesmo, então usam *scrum*, *kanban*, fazem *sprints*, eles têm muito pré-definidas as entregas que eles vão fazer, então é talvez o fato de estar muito bem estruturado e implementado.” comenta c1_ef1. A bagagem teórica apoiou a organização a definir a sua própria forma de atuação ágil. c1_ep3 defende:

A gente foi na agilidade meio para tentar copiar alguma coisa que já existia, para não fazer zero, mesmo assim a gente acabou adaptando muita coisa e o que veio mesmo do modelo acho que foi só o nome. O que a gente faz aqui acaba sendo uma receita bem própria. Foi baseado muito mais nas atividades

do que no modelo. A gente tem meio que uma aversão a isso. Eu sou meio contra isso mesmo, culturalmente.

c1_ep2 complementa sobre a importância de “não ter apego a apenas um método ou apenas um *framework* para compartilhar com a galera. É um, eu acho que aqui é um, dos maiores casos de sucesso da minha carreira.”

Em todas as áreas, após os treinamentos conceituais, foram avaliados os tipos de trabalho que são realizados, seus fluxos e cadências. A partir daí a definição de *framework* de métodos e quais comunicações (rituais) que devem acontecer e com qual periodicidade. Na área comercial, por exemplo, relata c1_ef2:

A gente percebeu que as cadências que funcionam para o comercial, elas não são as mesmas que vão funcionar para administrativo... a gente entendeu que tem que ser diário porque entrou um *lead* de novo, uma proposta que vai ser mais acelerada, que tem que entregar já na semana que vem. Então essas cadências foram personalizadas de acordo com a demanda de cada uma das áreas, porém todas seguindo aí, digamos assim, uma estrutura.

Pode-se dizer que a adoção das metodologias ágeis nesta organização se deu em duas fases: a primeira refere-se à preparação, na qual se observa a utilização de algumas ferramentas e rituais ágeis, e a segunda fase refere-se à implementação, que passa pela contratação da agilista, definição de plano a ser implementado (*roadmap*), treinamento das áreas de negócio e áreas de apoio, análise de tipos de trabalho (fluxo e cadência) e definição de *framework* ágil (ferramentas e rituais) válido para a organização.

Quadro 16 - Fases de adoção das metodologias ágeis na empresa do Caso 1

Preparação	Implementação
- Utilização de algumas ferramentas e rituais ágeis	- Contratação de agilista - Definição de <i>roadmap</i> - Treinamento das áreas de negócio - Treinamento das áreas de apoio - Análise de tipos de trabalho (fluxos e cadências) - Definição de <i>framework</i> ágil para a organização

Fonte: elaborado pela autora

c. Na área de RH

A adoção das metodologias ágeis também passou a fazer parte da operação da área de RH. O processo de implantação iniciou pela área de *talent acquisition* (TA), otimizando o fluxo de trabalho e as cadências de entrega voltadas ao recrutamento e seleção de pessoal. Passou a

ser adotado também pela área de DHO, organizando as demandas de treinamentos. c1_ep2 lembra:

Eu fiz todo um treinamento com elas sobre conceitos, sobre práticas etc., geral para ambas as áreas. E depois eu me reunia especificamente com cada uma dessas duas áreas, tanto com TA quanto com DHO para a gente desenhar o fluxo de trabalho e os tipos de trabalho que existiam.

A utilização das metodologias ágeis em RH trouxe mais visibilidade para a área de *Talent Aquisition*. c1_ef2 lembra:

Durante o meu primeiro ano de empresa, realmente a gente contratou muito, era em torno de 20 pessoas chegando todo mês e a gente precisou rever muito dos nossos processos. Por conta disso, e aí a gente, sim, se baseou bastante em metodologias ágeis, como dar visibilidade, por exemplo, para um líder que está com uma vaga aberta, que é urgente, que precisa daquela pessoa ali na ponta, então a gente trouxe alguns conceitos de agilidade para o nosso processo de recrutamento e seleção para o nosso processo de *onboarding* também. A gente se pautou muito nisso para reestruturar todos os processos da área de *people* por conta dessa demanda.

c1_ef1 comenta sobre a visibilidade e o ajuste de rotas que o ágil proporciona “ajuda a ter essa estrutura de visibilidade de projetos, de entregas, de medir essas entregas, de fazer testes. Então, vamos testar por esse caminho aqui, se não der certo, tudo bem. A gente refaz, arruma e vamos testar outro caminho.”

Com a redução do número de projetos, as metodologias ágeis também foram utilizadas para reorganizar as atividades entre o time de RH, que sofreu redução em seu quadro de funcionários.

E aí veio um segundo momento [em] que a gente teve uma redução de quase 50% do time, né? A gente estava, a gente precisou desligar seis pessoas, ficamos com sete. E aí vem novamente essa reabsorção de atividades. A gente acabou tendo que olhar de novo para todos os processos que foram construídos nesse tempo, porque daí a gente estava com um time robusto, a gente conseguia fazer muita coisa agora com o time, né? É quase metade do que chegou a ter? Como manter a qualidade desses processos? E a gente começou a olhar para ferramentas, né? Para outros, é, outros aspectos que pudessem nos ajudar a manter essa qualidade, né? E de forma mais ágil. Então, novamente a gente precisou se apoiar bastante em alguns dos pilares da agilidade para essa segunda reestruturação de área. (c1_ef2)

A comunicação interna, que fica sob responsabilidade da área de RH, também passou a utilizar metodologias ágeis e otimizar os esforços entre os envolvidos.

O processo de comunicação interna também, a gente, a gente reestruturou, seguindo alguns conceitos. Porque antes, cada um comunicava uma coisa sem muito padrão, né? A gente, estabeleceu processos, e *layout*, quem que

comunica o quê. Mas a gente também está elencando prioridades para não acontecer, por exemplo, sei lá do administrativo, manda um comunicado hoje, super relevante sobre sei lá, cartas de contribuição do sindicato, que é algo que todo mundo vai ter que fazer, aí logo no início da tarde o *marketing* vai lá e solta um comunicado de festa. As pessoas vão olhar só para aquele da festa e vão esquecer do que estava anterior. Então a gente estabeleceu alguns roteiros de o que que é prioridade, o que vai trazer mais valor, né? Quanto a empresa precisa ser comunicada de forma mais estruturada, sem ter nenhuma outra comunicação concorrendo com aquela informação. E o que que pode ser soltado. (c1_ef2)

A adoção de metodologias ágeis pela área de RH iniciada pela área de *Talent Aquisition* apoiou o direcionamento estratégico da organização em sua fase de expansão. O aumento no volume de contratações e a volatilidade do mercado fizeram com que esta área tivesse que alinhar constantemente com os requisitantes (clientes internos) o andamento dos processos seletivos, e a necessidade de ajustar rapidamente rotas, a fim de fechar as vagas em aberto. A utilização das metodologias ágeis facilitou este processo, reforçando o que a literatura já destacava sobre a busca por entrega de valor aos clientes (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

Com a retração do negócio e redução do quadro de funcionários, foi realizada a reorganização das atividades em RH. As HRBPs passaram a realizar também as atividades das áreas de *Talent Aquisition* e DHO. Esta ação foi reconhecida como possível e bem-sucedida em função da já utilização de metodologias ágeis pela área de RH. Há impacto positivo da sua utilização na comunicação interna. Neste caso, fica clara a atuação de um time multifuncional que se organizou para definir entregas, fluxo de trabalho e prazos, utilizando um *framework* ágil já destacado pela literatura (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

A adoção das metodologias ágeis teve grande aderência nas áreas especialistas de RH (*Talent Aquisition*, DHO) por atuarem por projetos. Como característica, o alinhamento de expectativas entre os diferentes *stakeholders* (liderança, pares, comunidade, fornecedores), clareza definição de atividades e mensuração de resultados têm apoiado a redução das tensões paradoxais na gestão das pessoas (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).

d. Resultados alcançados

Para medir os resultados, a empresa do Caso 1 utiliza métricas quantitativas e qualitativas. Dentre as quantitativas, denominadas de eficiência operacional, destacam-se as

que medem o volume de trabalho (*throughput*), o tempo que o trabalho demora para ser realizado (*leadtime*), o tempo que o time gastou para construir uma solução (*cicletime*) e os tempos de espera (*impediment time*). As métricas qualitativas voltadas à percepção da entrega de valor baseiam-se no feedback dos clientes e dos times que são coletados nas reuniões de *feedback* e de retrospectiva.

O *lead time* é o quanto tempo que o nosso item de trabalho demora para percorrer todo o fluxo de trabalho e ele é popularmente conhecido por tempo de espera... Um tempo desse ciclo, que é o tempo de *hands-on* do time, é o tempo que o time gastou para construir uma solução técnica, por quê? Porque o fluxo completo, que é medido pelo *lead time*, ele vai ter etapas que são etapas de validação, vai ter etapas, que são etapas de espera. Vai ter etapas, que são etapas de priorização, que não significam o trabalho em progresso. Então a gente mede também o tempo apenas de trabalho em progresso, tá? Então, a gente tem o *lead time* e o *cycle time* que tem essas diferenças. A gente tem um *impediment time* que também é o tempo que os itens ficam impedidos. (c1_ep2)

Os resultados destacados pelo time de RH sobre a utilização das metodologias ágeis referem-se à clareza nas entregas a serem feitas pelo time, alinhamento de expectativas com o cliente durante o processo, melhor acompanhamento das entregas pela gestão e maior visibilidade para os clientes sobre o andamento e status do processo.

Quadro 17 - Resultados das metodologias ágeis para o time de RH da empresa do Caso 1

Resultados	Evidência segundo os entrevistados
Clareza nas entregas a serem feitas pelo time	“E esse desenho claro da metodologia ágil, a gente tem clareza das entregas que precisam ser feitas.” (c1_ef1)
Alinhamento de expectativas com o cliente (liderança) durante o processo	“Hoje é completamente diferente a cada, sei lá, três, quatro dias de mapeamento, a gente manda um <i>report</i> . Fala: olha, o mercado está dessa forma, a remuneração está assim, é esse é o principal segmento que a gente está encontrando essas pessoas, cabe? Sabe, funciona desse jeito esse perfil aqui. O que você está pedindo, eu só vou conseguir se a gente pagar a mais por isso. Mas a gente não vai fazer. Então o que que eu consigo flexibilizar, e aí? Em 2 semanas eu já tenho muito mais clareza de perfil e quando chega lá nos 20 dias, a gente consegue seguir de uma forma muito mais fluida.” (c1_ef1)
Redução no tempo de entrega das atividades	“Então a Blenda, que foi quem conduziu o processo, que era uma das analistas júnior, que meio que fazia tudo sozinha na raça. Ela conseguiu criar uma estrutura, o ritmo muito bom de entregas que ela precisava fazer para o cliente. E aí a gente já teve uma reunião que ele elogiou, elogiou ela, especialmente porque ela fez as entregas no prazo.” (c1_ef3)
Acompanhamento das entregas pela gestão	“Conseguiu organizar as tarefas delas dentro da ferramenta acho que ajudou bastante. Elas entenderam que elas precisavam fazer e que a gente tivesse visibilidade do que estava sendo feito.” (c1_ef3)

Visibilidade para o cliente	“Tem uma questão realmente do foco no cliente, no sentido de dar visibilidade maior [para o] cliente. O que que tá acontecendo? Como é que está o status?” (c1 ef2)
-----------------------------	---

Os resultados percebidos pela área de RH com a adoção das metodologias ágeis demonstram que sua utilização tem modificado a implementação de suas práticas, como já é destacado pela literatura (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). As mudanças ocorreram também na relação com os diferentes *stakeholders*. Quando atuando junto à liderança, observa-se que o alinhamento de expectativas acontece de forma mais constante, possibilitando correção de rotas durante os processos. Dentro da própria área de RH, tem-se uma maior clareza nas entregas a serem realizadas pelas pessoas. Na gestão das atividades é reconhecida uma maior eficiência por conseguir visualizar e acompanhar o andamento das entregas. Para o cliente externo, a visibilidade com relação ao que vem sendo desenvolvido é relevante.

e. Práticas de RH antes e depois do ágil

A prática voltada à captação de talentos (R&S) adotou prontamente o *framework* ágil para atender ao grande volume de contratações provenientes da expansão do negócio. A área já realizava processos seletivos de forma contínua em função da alta oferta de mercado para profissionais de tecnologia. A volatilidade do mercado também fez com que o alinhamento de expectativas com o requisitante da vaga fosse constante a fim de ter tempo hábil para correção de rotas. A adoção das metodologias ágeis para atender o aumento de contratações possibilitou ao time da *Talent Aquisition* dar mais visibilidade às etapas do processo aos requisitantes, bem como organizar as atividades do time e mensurar os resultados.

As práticas de treinamento e desenvolvimento já eram realizadas de forma colaborativa pelos times; c1_ep1 diz que “semanalmente a gente tem um fórum de troca de conhecimento chamado DP6 *talks* que são os próprios colaboradores que expõem sobre algum tema para todos os outros, então isso sempre aconteceu toda sexta-feira desde que eu entrei”. A política de subsídio educacional reforça essa preocupação com o desenvolvimento individual. “Política de subsídio de educação continuada. todo mundo tem 15% do salário anual para gastar com cursos e a empresa cobre até 80% do valor do curso, dependendo da importância que isso tem para a carreira.” c1_ep1. Como devolutiva, é incentivado que os funcionários compartilhem os conhecimentos adquiridos em diferentes fóruns.

A gestão dos treinamentos necessários para a empresa acontece de duas formas. Os técnicos ficam sob responsabilidade do *chapter*, que “organiza essa trilha de conhecimento que é um conjunto de treinamentos, de conteúdos, por subtemas, e a gente também tem algumas certificações obrigatórias por níveis”, comenta c1_ep3. Os treinamentos comportamentais, do negócio ou voltados ao desenvolvimento de competências ficam sob a gestão de DHO.

Os nossos *insights* com relação a treinamento, eles podem vir de demandas de negócio, que vai entrar em um projeto, que eu preciso desse conhecimento técnico específico, ou elas vêm das próprias competências organizacionais, né? (...) e aí tem que terceiro ponto, que são os planos individuais de treinamento, todo o colaborador ele passa, a cada seis meses, por uma avaliação de desempenho e comportamental e ele recebe um *feedback* de onde ele precisa desenvolver e ele monta um plano de desenvolvimento. (c1_ef2)

A utilização das metodologias ágeis para o T&D da DP6 tem apoiado a tentativa de organizar e dar visibilidade às necessidades de treinamento. Um ponto de destaque refere-se ao receio de perder a espontaneidade do compartilhar de conhecimento que acontece na organização. A adoção das metodologias ágeis ainda está em processo de desenvolvimento e modelagem junto à área técnica e não há evidências claras dos resultados alcançados.

Quadro 18 - Práticas de RH antes e depois do ágil na empresa do Caso 1

Práticas de RH	Antes do ágil	Depois do ágil
Recrutamento e seleção (R&S)	Realizado de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com coordenadores de projetos que realizam entrevistas e aprovam os candidatos.	Realizado de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com os <i>chapters</i> , que realizam entrevistas e aprovam os candidatos. Visibilidade das etapas do processo seletivo pelo requisitante da vaga. Clareza nas tarefas a serem realizadas pelo time. Mensuração de resultados.
Treinamento e desenvolvimento	Existe uma política de subsídio de treinamentos oferecida pela empresa para todos os colaboradores. Os colaboradores se organizam para compartilhar conhecimentos e toda sexta-feira ocorre um evento específico para isso. A área de DHO é acionada para organizar treinamentos específicos demandados pela liderança ou necessidade do negócio.	É realizado da mesma forma. O uso de metodologias ágeis tem apoiado a área de RH a organizar as necessidades de treinamento.
Gestão de desempenho	Avaliação de desempenho 360° com equalização realizada pelo comitê que participa do RH e da liderança (coordenadores de projetos).	Avaliação de desempenho 360° com equalização realizada pelo comitê de que participamos RH (<i>business</i>

		<i>partners</i>) e liderança (tutores e coordenadores de projetos).
Conversas de carreira	Realizadas pelo RH e líder direto.	Realizadas pelo tutor e líder de projeto.
Remuneração	Aumentos e promoções por mérito acontecem duas vezes ao ano atrelados à avaliação de desempenho.	É realizado da mesma forma. Houve congelamento em função da retração do mercado.
Comunicação interna	Realizada de forma independente por diferentes áreas.	Organizada com a utilização das metodologias ágeis e não existe sobreposição de comunicações realizadas pelas diferentes áreas.

O processo de gestão de desempenho não utiliza metodologias ágeis para sua gestão. É realizada a autoavaliação, avaliação dos pares e da liderança e existe um comitê de validação que acontece a cada seis meses. Com o aumento no número de pessoas e a mudança na estrutura organizacional, as BPs e os tutores passaram a participar do processo juntamente com os coordenadores de projetos e os *chapters*. c1_ef1 diz que “a avaliação de desempenho é 360. É, e aí, dentro da nossa avaliação, a gente tem tanto o tutor como líder de projeto e os pares fazendo essa avaliação e validação.” E c1_ep3 complementa: “por fim a gente tem aí um *feedback* que é o momento [em] que tutor senta com a pessoa pra passar o *feedback* e depois tem o desenho do PDI [plano de desenvolvimento individual] do semestre.”

As conversas de carreira, que antes eram realizadas pelo RH e líderes de projetos, com o aumento do quadro de funcionários, passaram a ser realizadas pelo tutor e com as BPs. A remuneração está atrelada à gestão de desempenho e os aumentos por mérito ou promoções acontecem semestralmente. Não houve modificação em função da adoção das metodologias ágeis. Tanto as áreas de apoio quanto as áreas operacionais utilizam o mesmo processo. c1_ep1 destaca:

Então daria mais trabalho a gente fazer todo o esquema para 10 pessoas... mas agora que realmente as áreas internas tomaram uma robustez, eu acho que já começa a pesar no orçamento da empresa mais sabe? Mas a gente está repensando isso, em mudar um pouco o que é área interna e o que a *core business* mesmo, tá, porque é outra demanda de mercado, é outra demanda de desenvolvimento rápido, é outra demanda de *turnover* de competitividade, tal, então acho que também as nossas áreas internas ficarem tendo aumento a cada seis meses eu acho que é um pouco complicado.

A comunicação interna se beneficiou com o uso das metodologias ágeis, remodelando sua forma de atuar, organizando as comunicações, dando visibilidade e cadência, contando com a participação de diferentes áreas.

A construção de soluções voltadas para a gestão de pessoas utiliza da colaboração dos times de forma pontual ou por projeto. Normalmente as soluções partem da área de RH e são apresentadas para a liderança. c1_ef3 exemplifica esses processos.

A gente vai começar a fazer um projeto agora para implementar uma universidade corporativa. Então nesse projeto a gente vai envolver, na verdade, a gente a mapeou pelo menos duas pessoas de cada área da operação para dar suporte pra gente. Para que a gente faça essa... essa cocriação juntos, então depende muito do projeto que vai ser e de quem vem da magnitude dele. A gente junta internamente e leva uma proposta para os *chapters*. Então, primeiro a gente dava para eles, a não ser que seja uma questão mais focada nas lideranças de projeto. Tá, aí, a gente leva para a gestão mais alta ali, para a diretora de operações, para Mônica, que é gerente sênior, a gente fala que está pensando em trabalhar o time de coordenadores nessa linha, então, e vamos dar junto aí. Mas é... mas é muito... é orgânico, orgânico é uma palavra que a gente usa muito aqui.

A busca por agilidade estratégica contribuiu para a revisão das práticas de RH, como já destacado pela literatura (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). A maturidade dos processos, como o caso de R&S coordenado pela área de *Talent Aquisition*, influenciou na utilização do *framework* ágil. Da mesma forma, a utilização de metodologias ágeis em áreas que não tinham processos claramente estabelecidos, como a Comunicação Interna, teve grande impacto nos resultados. Entretanto, para processos com maior complexidade nos quais os fluxos e cadências não são claros, como a gestão dos treinamentos e conhecimentos, a utilização das metodologias ágeis não tem demonstrado resultados.

5.1.5 Síntese analítica do Caso 1

O processo de adoção das metodologias ágeis pela organização foi facilitado pela cultura organizacional. A empresa já apresentava princípios ágeis e tinha práticas de RH alinhadas à cultura e objetivos do negócio. Observou-se que o crescimento acelerado do negócio impulsionou o processo de adoção das metodologias ágeis e que, mesmo com a retração de mercado e redução do quadro de funcionários, elas ajudaram na reorganização das atividades dos times.

A implementação do modelo de *business partner* veio reforçar a atuação estratégica da área de RH, contradizendo o que a literatura previa sobre o fim deste modelo operacional em organizações que atuam de forma ágil (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Nas áreas especialistas (TA, DHO e Comunicação Interna), a adoção de

metodologias ágeis aproxima esses profissionais do negócio, o que poderia sinalizar a quebra dos ‘silos’ previamente mencionada. Os resultados do modelo de *business partner* puderam ser validados pela liderança quando elas solicitaram sua permanência no momento de redução do quadro de funcionários. As HRBPs atuam em parceria com a liderança e com as áreas funcionais, mas não foi identificada atuação com os times ágeis.

Os *chapters* e coordenadores de projetos atuam na liderança dos times e as necessidades voltadas à gestão das pessoas são direcionadas para eles e desenvolvidas em conjunto com a área de RH. As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, que, no modelo de *business partner*, eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015) não foram “devolvidas” para o time de RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021) o que se contrapõe ao que a literatura apresenta.

A empresa já atuava em estrutura matricial e a criação de novas posições, como os *chapters* e os tutores, veio reforçar a preocupação com o contínuo desenvolvimento das pessoas. Os estudos já destacavam a necessidade de mudanças no papel das lideranças com a utilização das metodologias ágeis, especialmente no que se refere a desenvolver habilidades de *coaching* para atuar como facilitador dos times ágeis (Cappelli & Tavis, 2018). A criação da posição dos tutores é uma tentativa da organização de sanar este *gap* de desenvolvimento.

Houve mudanças com relação à implementação das práticas de RH em função da adoção de metodologias ágeis (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Práticas com processos bem estruturados, cujo alinhamento de expectativas com os clientes acontecem de forma contínua, como o caso de R&S, apresentaram melhores resultados com a adoção do *framework* ágil. Da mesma forma, processos iniciais, como a Comunicação Interna, com fluxo e cadência lineares, tiveram grande receptividade na adoção das metodologias ágeis. Entretanto, práticas com fluxos difíceis de mapear, como o caso de treinamento e desenvolvimento, que dependem de iniciativas individuais e por áreas, não apresentaram resultados consistentes. Destacam-se os resultados percebidos pela área de RH voltados à maior visibilidade nas entregas, organização das atividades, redução de prazos e melhoria na gestão.

Não foram identificadas diferentes práticas de RH para diferentes públicos na organização conforme destacava a literatura (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020). O alinhamento de expectativas, a organização das atividades e visibilidade nas entregas podem ser percebidos como fatores que reduzem as tensões paradoxais na gestão de pessoas (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).

5.2 CASO 2

A Gerdau, empresa multinacional brasileira, possui 32 unidades produtoras de aço, com 2 minas de minério de ferro, 250 mil hectares de base florestal, entre plantios de eucalipto e áreas de preservação, e 75 lojas da Comercial Gerdau. Está presente em 9 países e, em 2020, declarou em seu relatório anual a presença de 28.350 colaboradores diretos e indiretos. Considerada a maior recicladora de sucata ferrosa da América Latina, transforma anualmente 11 milhões de toneladas de sucata em aço nas operações que mantém no Brasil e no mundo. Possui ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, Nova York e Madri, e sua receita líquida, em 2020, foi de R\$ 43,8 bilhões.

A adoção de metodologias ágeis faz parte da história de transformação digital vivenciada no passado recente pela empresa. O processo iniciou-se em 2014, quando os gestores identificaram uma crescente redução de margem de lucro e a entrada de novos competidores no mercado, conforme declara c2_doc2: “esses foram os *drivers* que nos levaram a entender que, naquele momento, nós precisávamos fazer algo diferente e nos fez entender que a transformação digital seria uma alavanca para a gente capturar valor.”

Os entrevistados consideram que a transformação digital só seria possível se houvesse um esforço de gestão da cultura da organização, segundo c2_eg2: “Não só a transformação digital, mas a transformação cultural que dá suporte à transformação digital, seria necessária para a gente buscar nova captura de valor e até buscar novos patamares de resultados de negócio.” A importância de processos anteriores que priorizavam a cultura organizacional da empresa é também reiterada por c2_eg1: “todo o processo de transformação digital da empresa começou por um processo de transformação cultural lá atrás, em 2014, que a gente chamava de Gerdau 2022”.

Como resultado, foi definida uma estratégia digital considerando cinco objetivos: jornada do cliente, integração da cadeia de suprimentos, indústria 4.0, operações digitais e otimização de matéria prima.

Chegamos na construção de uma estratégia digital que compreende a conexão direta com a estratégia de negócio. Então estabelecemos as nossas cinco principais apostas relacionadas à transformação digital que remontam a estratégia de negócio, que estão completamente conectados à estratégia do negócio, e que usa o alicerce de cultura para dar sustentação e o alicerce de tecnologia de dados para captura de valor. Então essas cinco grandes apostas elas estão centradas em jornada de cliente, *supply chain* integrado, indústria 4.0, operações digitais e *raw material optimization*. c2_eg2

Foi criada a Digital Factory para desenvolvimento de produtos digitais. C2_eg1 lembra que:

lá atrás, a gente criou uma área, que a gente chama de Digital Factory, responsável por toda a parte de transformação digital. A partir da composição desse time, a gente trouxe profissionais de mercado para nos ajudar, até porque era um tema supernovo para Gerdau.

Neste processo, o apoio do CEO Gustavo Werneck tem sido fundamental. “Ele é uma pessoa muito visionária, assim muito inovador, então tem bastante do apoio dele nisso, na criação da Digital Factory” diz c2_ep2. Os objetivos da Digital Factory estão voltados a prover soluções pensando em seus clientes industriais, mas “também focado, lá na última linha, no consumidor final, entendendo e provendo serviços que posso atender [sic] o nosso cliente de uma maneira melhor.” c2_eg2.

Em 2017, iniciou-se o movimento ágil dentro da organização dentro da área de Tecnologia da Informação (TI). c2_eg1 comenta que “a Gerdau é uma indústria e o foco, quando a gente olha para o industrial, sempre foi a excelência operacional, e a gente tinha um desafio muito grande de não competir com que o industrial tinha lá na ponta”. Foram organizados times em *squads*, contratados especialistas em agilidade, tais como *agile coach*, *scrum masters* e *product owner*, para atuarem utilizando as metodologias ágeis a fim de promover agilidade na execução dos projetos. Entretanto, este movimento não tem como objetivo contemplar toda a organização, c2_ep1 reforça que:

a Gerdau é uma empresa centenária, de mais de 120 anos, é siderúrgica, com numa pegada industrial muito forte, então tem muita coisa ainda conectada ao Lean (Manufacturing), com excelência operacional, então a gente tem entendido o que faz sentido ter dentro da nossa organização.

Em 2020, foi criada a Gerdau Next que, segundo o relatório institucional de maio de 2023, está voltada para o desenvolvimento de novos negócios por meio de ‘intraempreendedorismo’, inovação aberta, conexões com *startups* e parceiros externos e fusões e aquisições. A empresa busca novos negócios relevantes e rentáveis em segmentos estratégicos tais como: construção, mobilidade, tecnologia e sustentabilidade.

A Gerdau Next está focada exatamente em inovação e novos negócios cujo objetivo é trazer diversificação para um negócio Gerdau, em torno do *core*, através da conexão com os *startups*, através de novos negócios, seja *deals* com *startup*, ou seja, acelerando uma *startup* ou até mesmo através de *spin-offs* de organizações ou de ideias que surgiam na empresa mãe, na própria Gerdau.
c2_eg2

Nesta mesma época, foi organizado um time de estudos a fim de compreender as novas demandas relacionadas à transformação digital. c2_ep1, que liderou este time, diz que “tinha gente de RH, tinham líderes de RH, tinha líder da Gerdau *Next*, que é uma das nossas operações, tinha uma pessoa de gestão da mudança e a líder da Digital Factory.” A partir da composição desse time, foram sendo estruturadas iniciativas como treinamentos específicos, compreensão das novas posições na hierarquia organizacional e quais eram os comportamentos voltados à agilidade que deveriam ser desenvolvidos. Foi criada uma área em RH para atender exclusivamente ao público voltado ao digital (área de TI) e apoiar internamente a área de RH (*business partners*) com questões e temas voltados à agilidade.

5.2.1 Area de negócios e estrutura organizacional

A Gerdau apresenta duas estruturas organizacionais distintas: uma que segue a referência da organização do trabalho industrial com áreas bem delimitadas e outra que segue a lógica de uma organização de trabalho ágil por projetos multifuncionais. A estrutura industrial pode ser identificada por meio das unidades de negócio, departamentos funcionais e áreas de apoio, tais como aciaria, laminação, refinaria, engenharia, *supply chain*, RH e TI. Na estrutura ágil, observa-se a presença de *squads*, que são estruturas de trabalho organizadas por projetos e formadas por profissionais do time da Digital Factory e outros das áreas industriais e áreas de apoio.

Os membros da *squad* — nenhum tem liderança hierárquica. Os *scrum master* não tem liderança hierárquica nem o PO. Cada pessoa reporta para um líder diferente. Então o PO reporta para o líder de negócio, o *scrum master*, reporta para o líder da Digital Factory, o cientista de dados reporta para o líder de dados a depender, por exemplo, se eu tenho um especialista de *supply*, ele vai responder lá para o líder de *supply*. Então é um time multifuncional, autogerido, sem função hierárquica, cada um tem muito bem claro quais são os seus papéis e responsabilidades, mas nenhum é responsável hierarquicamente por essas pessoas. Então, tem uma questão de liderança por influência nesses times muito forte, não tem é hierarquia. c2_ep1

Os profissionais da Digital Factory que atuam nas *squads* têm como objetivo ajudar o negócio ou área a atingir os resultados planejados. Quem lidera os projetos são os líderes de negócio ou das áreas. Segundo c2_ep2 “nós somos responsáveis por ajudar na metodologia, ajudar a melhorar o processo, olhar para como aquilo é feito, mas quem puxa o projeto, quem gerencia o projeto e tal, sempre a responsabilidade é do pessoal de negócio.” A estrutura ágil conta com profissionais que atuam com metodologias ágeis, tais como: *agile coach*, *scrum master*, *product owner* (PO).

Quadro 19 - Atribuições, responsabilidades e organização digital da empresa no Caso 2

Posição	Atribuições e responsabilidades mapeadas na organização	Evidência segundo os entrevistados
<i>Agile coach</i>	Especialista em agilidade. Responsável por disseminar os conhecimentos sobre as metodologias ágeis nas <i>squads</i> , com a liderança e demais colaboradores da organização. Atua em mais de uma <i>squad</i> identificando sinergias e oportunidades a serem desenvolvidas nos times.	“O <i>agile coach</i> , uma pessoa que está em mais de um time, pode olhar cenários diferentes, e aí na prática, eu também ajudo a dar mentoring para <i>project owners</i> , mentoring para líderes, falar sobre transformação, trazer o letramento, né? Para a empresa identificar impedimentos da transformação. A gente olha muito para métricas, então indicadores que mostram que a gente está fazendo transformação, como os times estão evoluindo com as metodologias ágeis.” (c2_ep2)
<i>Scrum master</i>	Especialista em metodologia ágil que atua em uma <i>squad</i> . Responsável por dar cadência utilizando cerimônias e rituais definidas pela metodologia ágil.	“O <i>scrum master</i> é aquele que vai ajudar a da cadência da metodologia com o time.” (c2_ep1) “Então o <i>scrum master</i> , quando ele olha para as cerimônias ali do time, continua sendo o <i>scrum master</i> e o <i>agile coach</i> apoia esses <i>scrum master</i> como problemas mais sistêmicos”. (c2_ep2)
<i>Product owner (PO)</i>	Ponte entre o negócio e a <i>squad</i> . Responsável por identificar a necessidade do negócio e construir, junto com o time ágil, soluções para atender aquela necessidade.	“O PO ele é a pessoa que ela vai traduzir a demanda do que o negócio quer para a <i>squad</i> . Então ele pega, tipo, a gente tem um objetivo X, o PO vai traduzir essa demanda e vai ajudar a <i>squad</i> a fazer a <i>sprint</i> rodar. Então ele faz essa conexão com os líderes de negócio.” (c2_ep1)
<i>Chapter</i>	Área de conhecimento que permeia a organização. Normalmente, um especialista daquele assunto organiza a agenda com eventos para debater determinado assunto. Pessoas de diferentes áreas que têm interesse em conhecer podem participar dos <i>chapters</i> .	“É uma união de várias pessoas aí, mas ele não é uma estrutura. Ele é algo que une as pessoas específicas daquele interesse, então ele é quase um grupo de afinidade ali que a gente tem de agilidade. A gente também tem <i>chapter</i> de designers, <i>chapter</i> de produtos, então é o que une as pessoas com relação a esse tema de conhecimento.” (c2_ep2)
<i>Squad</i>	Organização de um grupo de pessoas que atuam para atender determinado objetivo e/ou projeto. Utilizam metodologias ágeis como forma de organizar o trabalho das pessoas de diferentes áreas convidadas a atuar no projeto.	“As <i>squads</i> são times perenes e eles trabalham focados naquele objetivo de projeto. Os projetos que têm iniciativa já início, meio e fim.” (c2_ep1)

Fonte: desenvolvido pela autora.

A Digital Factory conta com 3 *agile coaches* e aproximadamente 10 *scrum masters*. Dependendo do projeto, são contratados profissionais externos e o tempo de dedicação de cada profissional envolvido pode variar.

As pessoas trabalham *part time*, então uma pessoa que dedica um tempo, mas ela também tem as ações que saem de projeto e que vão ser realizadas no dia a dia ali da área, então tem várias formas de trabalho. No mercado tem de todo tipo, então tem gente que fica 100%, tem gente, fica *part time*, tem gente que fica flutuante ali, e aqui na Gerdau não é diferente, não. A gente também tem projetos em que a pessoa fica 100% alocado naquele projeto, é responsável por ele. Tem projetos em que a gente divide as pessoas, é... fica meio tempo ali, fazendo o dia a dia do trabalho dela e tal. (c2_ep2)

Alguns desafios têm sido destacados em função da coexistência de duas estruturas organizacionais distintas. As estruturas organizacionais buscam apoiar a estratégia organizacional (Chandler, 1962). Observa-se, por meio das estruturas presentes, a existência de uma estratégia de excelência operacional buscando estabilidade e a estratégia voltada à agilidade que fomenta inovação. A atuação dos profissionais envolvidos acontece de forma ambidestra, ora atuando em uma estrutura hierárquica, com processos claramente estabelecidos, ora atuando em times multifuncionais por projetos, com maior autonomia e liberdade para tomar decisões. Estudos acadêmicos já destacavam a necessidade de lidar com questões paradoxais no desenvolvimento de competências relacionadas à inovação e à estabilidade (Doz, 2020; Cunha et al., 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Ahammad, Glaiter, Gomes, 2020).

5.2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional foi identificada como o principal fator para o processo de transformação digital na Gerdau. O relatório Relato Integrado (2019), divulgado pela organização, apresenta seu intento em disseminar o processo de transformação cultural para múltiplos públicos de interesse. Neste relatório, foi divulgado o propósito da empresa, que é “empoderar pessoas que constroem o futuro”, que já tinha sido anunciado no ano anterior, lembrando que o propósito declarado refletia “um estágio avançado do processo de transformação cultural empreendido pela organização desde 2014.”

A Gerdau revisitou suas estruturas e sua cultura organizacional baseando-se nos conceitos de abertura e colaboração, a fim de tornar-se “uma empresa mais ágil e transparente e menos hierarquizada, além de permeada por uma comunicação mais fluida” (*in* Relato Integrado Gerdau; 2019, p.15). Em 2019, a empresa promoveu ações voltadas “a discutir e promover o empoderamento de clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores e comunidades, os sujeitos do propósito anunciado em 2018 e reforçar seu entendimento dentro da organização.” (c2_doc2, 2019) Foram definidos dez princípios para ancorar a mudança que,

em conjunto, assumem o lugar das declarações de missão e valores e constituem os pilares de sustentação do novo propósito. São eles:

Quadro 20 - 10 Princípios para a transformação cultural empresa Caso 2

Princípios	Descrição
Segurança em primeiro lugar	Nenhum resultado é mais importante do que a vida das pessoas
Fazer o certo	Ética e respeito são essenciais em tudo o que fazemos
Cada cliente é único	Agirmos para fazer o negócio do nosso cliente prosperar, impulsionando o sucesso conjunto
Abertura	Nós não sabemos tudo e acreditamos que um time sempre alcança melhores resultados que o indivíduo
Ambiente diverso e inclusivo	Criamos um ambiente diverso e inclusivo em que há espaço para que todas as pessoas sejam ouvidas, respeitadas e tenham oportunidades
Autonomia	Assumimos a responsabilidade por tomar as melhores decisões para o negócio
Todos somos líderes	Somos engajados e comprometidos com o nosso desenvolvimento e com o das pessoas ao nosso redor
Gerar valor para todos	Realizamos nosso propósito, gerando valor para todos os nossos públicos de forma sustentável
Simplicidade	Focamos no que agrega valor. Com isso, somos mais ágeis e ganhamos produtividade
Aprender, desaprender, reaprender	Acreditamos que, para continuar evoluindo, é essencial nos adequarmos a novos cenários, inovando e encontrando melhores formas de trabalhar

Fonte: desenvolvido pela autora.

Era vital para a gente fazer transformações mais profundas da nossa maneira de operar e até mesmo trazendo maior competitividade. Então de lá para cá a gente veio fazendo uma série de movimentações de modernização que possibilitou criar fundação necessária para o que a gente está vivendo hoje em termos de digitalização. Eu costumo dizer que 70%-80% dessa transformação digital está centrada em pessoas então na forma com que as pessoas se comportam é a forma de trabalhar. (c2_eg2)

O papel da liderança neste processo tem sido transformado, especialmente para aqueles líderes que passaram a gerir pessoas da forma tradicional e agora também lideram times ágeis.

E hoje grande parte da liderança que precisa saber lidar com essa ambidextria, de ora gerir time ágil, ora 'eu vou ter que gerir time *waterfall*'. E a grande dificuldade que o líder tem de fazer. É exatamente entender muito bem o que são esses novos papéis, descentralizar algumas coisas, dar autonomia, porque sem autonomia o time não consegue executar, mas é um processo de gestão da mudança individual de cada líder. (c2_ep1)

Para apoiar o desenvolvimento da liderança, algumas ações foram realizadas, desde treinamentos formais, atuação de consultorias especializadas e atuação do time de RH, seja pela

estrutura dedicada a tratar a temática da transformação digital, seja pelos *business partners*. c2_eg1 diz que “a gente viveu e ainda vive muita resistência assim da liderança, quando a gente fala de agilidade e dos novos comportamentos. Um comportamento que a gente não quer mais dentro das novidades, por exemplo, é de hierarquia.” A liderança tem sido convidada a atuar como facilitadora dos times ágeis, apoiando os profissionais para que estes tenham mais autonomia para resolver os problemas, diminuindo as aprovações hierárquicas. Esse novo comportamento, em alguns casos, tem causado resistência por parte dos líderes que atuavam com características voltadas ao comando e controle.

Quando a gente instala um processo de *squad* dentro do negócio, essa é primeira resistência que a gente encontra, que a gente chama lá ‘dos *blockers*’. A gente encontra vários *blockers* ao longo do caminho ... ‘como é que a pessoa estava no meu time, responde aí para mim, agora ela está numa *squad*, está caminhando com as próprias pernas’, isso gera um desconforto. (c2_eg1)

Piton e Torres (2020) já constataram que o modelo tradicional de comando e controle desafia o modelo ágil que atua de forma colaborativa. A resistência por parte da liderança em aceitar a descentralização e redução do poder é destacada pelos autores. Para minimizar este impacto, a atuação dos profissionais de RH e a definição de políticas e práticas que reforcem os novos comportamentos esperados são necessárias e recomendadas.

5.2.3 Área de RH

Para atender a organização de forma ambidestra, considerando as áreas tradicionais e as *squads*, a área de RH utiliza o modelo de *business partner*. A estrutura de *business partner* na Gerdau segue o modelo proposto por Ulrich et al. (1997, 2008) e apresenta as seguintes áreas: RH dedicado ao negócio com a posição de *business partner* (HRBP), os COEs que são os centros de especialidades, RH Corporativo e *Shared Service* para as atividades transacionais. Para atender a Digital Factory, foi criada uma estrutura dedicada juntamente com o atendimento da área de TI. Essa estrutura possui uma líder, uma HRBP que atende a área de TI, uma analista de desenvolvimento para apoiar com as demandas da Digital Factory e uma estagiária. A líder da área lembra:

A gente começou a entender que a gente precisava ter alguém de RH plugado junto com o time da Digital Factory e para onde a Digital Factory estivesse, essa pessoa de RH estivesse junto, entendendo o que estava acontecendo e medindo um pouco da jornada do colaborador, como que estava sendo a experiência dessas pessoas nessas carreiras digitais? E aí foi que se criou a minha posição. (c2_ep1)

A criação de uma área dedicada para atender a Digital Factory surgiu da análise realizada pelo time de transformação digital. c2_ep1 comenta

a gente começou a estudar o que o mercado estava fazendo de diferente para o público que trabalha nessas carreiras digitais. E a partir daí, criou-se a necessidade de ter uma posição específica para olhar essas carreiras digitais como um todo.

A HRBP, que já atendia a área de TI e liderava o time de transformação digital, foi convidada a assumir a posição de líder desta área. Essa estrutura é responsável também por apoiar as outras HRBPs com conhecimento sobre agilidade e orientações sobre o desenvolvimento e carreira dos profissionais que atuam nas *squads*. Com essa nova estrutura, alguns desafios foram encontrados dentro da própria área de RH. A líder da área lembra:

Inicialmente, a primeira barreira foi explicar o que a minha posição ia fazer, porque é uma posição piloto. A gente não tem ninguém de RH que faça essa mesma posição. Até quando a gente começou a construir esse racional que foi em 2019, a gente chegou a falar com alguns *head hunters* para ver se as empresas estavam desenhando alguma posição nesse sentido, e não tinha nenhuma empresa que já estava desenhando essa cadeira, e daí a gente começou a desenhar quais eram os meus papéis e responsabilidades.

A área de RH dentro da organização busca alinhamento constante com o negócio. Para c2_eg1, “a gente tem na Gerdau o RH sentado à mesa junto com o negócio, tem a nossa diretora de RH, que responde para o CEO, que faz toda a diferença, ela participa de todas as decisões de negócio.” Na definição da nova estrutura de RH dedicada à *Digital Factory*, o apoio e influência da diretora de RH foram destacados. c2_ep1 diz:

A nossa antiga diretora, ela comprava muito essa história, então também ajudou a ter esse mapeamento dos *stakeholders* que me apoiaram nessa jornada. Então tem alguns líderes do COE que já estão muito mais embarcados hoje, que entendem que a gente precisa de fato ver a jornada desses colaboradores diferentes, então fica muito mais fácil o alinhamento.

Com a criação das *squads*, as HRBPs passaram a atender de forma simultânea os times tradicionais e os times ágeis dentro dos negócios e/ou áreas que atendem. c2_eg1 diz que “a gente tem uma pessoa olhando de forma horizontal e dentro de cada negócio, a gente tem as BPs que atendem as áreas, onde elas olham tanto os times ágeis como os times tradicionais.” c2_ep1 relembra: “eu comecei a ter conflito, porque as BPs entendiam que eu ia atender esse

time diretamente, e elas passaram a ser minhas clientes, então as BPs, que eram minha pares, passaram a ser as minhas principais clientes.”

Para reduzir os impactos da criação da nova estrutura de RH, foi criado um *chapter* para tratar os temas relacionados à agilidade. c2_ep1 comenta que “a gente tem um *chapter* de RH, que as BPs participam, levam as dores, eu faço *mentoring* com elas. Toda essa parte de desenvolvimento é uma das partes que mais eu fico com o tempo na agenda para isso.” A líder de RH da *Digital Factory* também tem atuado como especialista sobre metodologias ágeis e carreiras digitais na organização.

Observou-se que a organização da área de RH, mesmo para atendimento da área de TI e da Digital Factory, tem adotado o modelo de *business partner*. Nesta organização, a adoção deste modelo não tem impactado a capacidade de influenciar e promover transformações organizacionais ágeis, conforme os defensores do “RH ágil” têm relatado (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017; McMackin & Heffermna, 2021). Pudemos identificar que, especialmente para a implementação da área dedicada ao atendimento da *Digital Factory*, o apoio, influência e credibilidade da diretora de RH foi muito relevante. Também para o atendimento das *squads*, observou-se que a atuação das HRBPs tem sido de grande importância.

5.2.4 O processo de adoção de metodologias ágeis

O processo de transformação digital iniciado em 2014 direcionou a organização a atuar estrategicamente com projetos digitais voltados à jornada de cliente, *supply chain* integrado, indústria 4.0, operações digitais, *raw material optimization*. Este intento estratégico mobilizou a necessidade de transformação cultural e o direcionamento de novos comportamentos na organização.

A organização contou com apoio de consultorias especializadas e desenvolveu uma série de treinamentos a fim de compreender o uso das metodologias e principalmente os papéis e responsabilidades dos *agile coaches*, *scrum masters* e *product owners*. Com a adoção das metodologias ágeis, a partir de 2018, o *scrum* e *kanban* passam a ser utilizados pela organização nas *squads*.

A criação da Digital Factory marca esse esforço de transformação digital. c2_eg2 comenta que a “Digital Factory que é como se fosse uma aceleradora da transformação digital dentro da Gerdau, cuja responsabilidade é exatamente habilitar novas metodologias de trabalho, trazer novo *mindset* em sintonia com a área de recursos humanos para promover essa

transformação.” c2_eg1 complementa “eu falo que TI, a Digital Factory e RH a gente caminha de mão dada, é uma área não consegue caminhar sem a outra.”

Atualmente, as metodologias ágeis são reconhecidas como um meio para apoiar e direcionar o comportamento das pessoas e reforçar a cultura organizacional. c2_ep1 diz que:

aqui na Gerdau já passamos da fase de falar apenas sobre métodos ágeis, quase não usamos mais este termo, temos direcionado esforços em evoluir com os comportamentos da cultura e *mindset*, a metodologia é apenas um meio, a cultura é que temos direcionado mais esforços.

a. Motivadores

A adoção de metodologias ágeis foi identificada como a ferramenta que iria apoiar o processo de transformação cultural da organização. c2_ep1 diz que “aqui na Gerdau a gente fala que, além da tecnologia ou além da metodologia, a gente está implementando uma nova forma de trabalhar.” Dentre as metodologias utilizadas pela organização, destacam-se o *scrum* e o *kanban*. “O *scrum* olha muito para pacotes, é de entrega naquele período. E o *kanban* faz uma entrega contínua, olhando para quanto tempo a gente leva para entregar.” c2_ep2.

b. Processo de adoção

Para que ocorresse a implementação, a organização se preparou por meio de treinamentos e com o apoio de consultorias. c2_ep1 lembra que “já vinham se falando de movimento, de agilidade nos últimos anos, então eles fizeram uma série de programas de desenvolvimento, ‘*Let’s be Agile*’, contrataram a Hyper Island”. O foco foi uma mudança de mentalidade e disseminação dos conceitos de agilidade para a liderança e para o público voltado à inovação. Também foi criado um *chapter* de agilidade para disseminar o conhecimento para todos os interessados.

A adoção das metodologias ágeis impactou diretamente o comportamento das pessoas; por isso, a área de RH foi buscar conhecimento, a fim de compreender os novos papéis que surgiram. c2_eg1 diz que “a gente foi super capacitada e buscou consultorias externas para vir nos falar sobre metodologia ágil. Que novos comportamentos eram esses e como que a gente esperava a atuação de um PO, por exemplo.”

A partir daí, foi definido um plano, que inicialmente foi pensado para ser disseminado para toda a organização — mas se observou que nem todas as áreas iriam atuar utilizando metodologias ágeis.

Vamos começar com quem vai precisar beber dessa água agora. A gente tem muitos times entrando nesse processo que precisam de conhecimento. Precisa entender no detalhe, que essa transformação digital tem um *scrum master*, o que que é um PO, o que esse PO faz? Vamos contar isso para quem quer saber. Então a gente tem um passo para trás, né, e a gente começou a focar nos times que precisavam desse tipo de capacitação e a gente tem caminhado. (c2_eg1)

Foram criados os cargos e desenhadas as competências para *agile coach*, *scrum master*, *product owner*, e foram contratadas pessoas para atuarem nessas posições. A partir daí os projetos se organizaram por *squads*. Uma ‘websérie’ com vídeos sobre agilidade foi produzida e disponibilizada na plataforma de educação corporativa para todos na organização.

Quadro 21 - Fases de adoção das metodologias ágeis pela empresa do Caso 2

Preparação	Implementação
<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos ‘<i>Let’s be agile</i>’ - Apoio de consultoria externa 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho de cargos (<i>scrum master</i>, <i>agile coach</i>, <i>product owner</i>) - Definição de competências - Treinamento da liderança e RH - Criação da Digital Factory - Contratação de <i>agile coaches</i>, <i>scrum masters</i>, <i>product owners</i> - Atuação em <i>squads</i> - <i>Chapter</i> de agilidade - <i>Webseries</i> para desenvolvimento contínuo

Fonte: elaborado pela autora

c. Na área de RH

A área de RH, que é dedicada ao atendimento de TI e da Digital Factory, utiliza metodologias ágeis na condução dos seus projetos. Esta área faz a interface com as demais áreas de RH, os centros de especialidade (COEs) e as HRBPs, a fim de modelar soluções para o negócio e conseguir implementá-las.

Tudo o que é processo de RH para esses times que trabalham em *squad* ou projeto digitais, eu acabo revisitando os processos de RH para entender se é aderente ao que esse público faz no dia a dia. Se os nossos processos de RH fazem sentido ou se eu tenho que visitar, parar, ou criar alguma coisa nova. Então hoje eu acabo ficando como se fosse um COE de especialidade, mas a gente tem o nosso COE aqui dentro da estrutura da Gerdau, então eu fico entre a interface entre as áreas de negócio, traduzindo a necessidade da área de negócio e também conectando com o COE, só que a grande diferença é que eu executo essa atividade. Então eu faço o piloto do processo junto com essas áreas. E aí, a partir do momento que está dando certo, entrego para a BP que atende essas áreas. (c2_ep1)

A construção de soluções tem se baseado nos conceitos de agilidade que passam por entender a necessidade do cliente, buscar referências de mercado com pesquisas de *benchmarking* e, a partir daí, criar soluções de forma conjunta com as áreas envolvidas. c2_ep1 diz:

cocrio alguma coisa com o COE, com a BP e com algum líder de negócio. Então é sempre construída a várias mãos, nunca é sozinho, então é o longo do processo. Eu sempre vou envolvendo o COE para ele [ir] me sinalizando que é factível. Ser adaptável ou não.

Com a organização dos projetos em *squads*, as HRBPs têm atuado considerando a rotina dos times tradicionais e dos times ágeis. c2_eg1 diz que

a gente tem feito os movimentos fortes de ajudar essas BPs a avançar, tentando equilibrar essa rotina de atender esses times tradicionais, que sempre existiu, e esses novos times que começaram a vir com demandas de carreira, desenvolvimento e performance totalmente diferentes do que a gente tinha vivido até agora.

Entretanto, c2_ep1 destaca que “as HRBPs não fazem distinção de atendimento, não focam especificamente [em] tempo para atuar junto aos times ágeis, elas tocam a rotina de atendimento mais focada na liderança”

As áreas especialistas (COEs) e transacionais de RH não utilizam as metodologias ágeis em seus processos. c2_ep1 reforça que

A gente usa a metodologia ágil dentro dos projetos de negócio. Tem a minha posição especificamente que olha essas a iniciativas e carreiras digitais, mas dentro da estrutura de RH a gente não usa a metodologia ágil. A metodologia ágil hoje ela é utilizada dentro dos projetos e iniciativas de negócio.

Os profissionais de RH utilizam os métodos ágeis quando convidados a participar de projetos nas *squads* e no processo de transformação digital. A partir daí, a área foi se apropriando de algumas cerimônias ágeis, como a reunião diária (*daily meeting*) ou a reunião semanal (*weekly meeting*), nas quais são identificados os impedimentos dos projetos e colocadas as necessidades de ajuda para acelerarem as entregas.

Para mim, isso é agilidade a falar sobre o erro com naturalidade, mas a gente trouxe algumas cerimônias também para dentro da Gerdau, então nasceu a *weekly* (reunião semanal), nasceu a *daily* (reunião diária), nasceu aquela ‘eu preciso estar nessa reunião, será que essa reunião não poderia ser um e-mail’? Então a gente conseguiu trazer para nossa rotina algumas cerimônias que são da agilidade, que consegue organizar nossa vida. (c2_eg1)

Como guardião da cultura, a área de RH participou ativamente do processo de transformação da cultura organizacional, que tem princípios de agilidade, como lembra c2_eg1 “eu acho que um grande avanço que a gente conseguiu fazer enquanto empresa e obviamente começa muito grande na área de recursos humanos foi [que] a gente tem um princípio: é reaprender, desaprender e reaprender, isso é agilidade pura”. Entretanto, c2_ep2 reconhece que existem oportunidades dentro da área de RH para adoção de metodologias ágeis, como por exemplo,

a gente tem bastante oportunidade e poderia usar mais. Na empresa que eu trabalhei anteriormente, eles faziam uma gestão do recrutamento todo com metodologia ágil, então eles tinham o quadro, o quadro físico e todo o acompanhamento com as recrutadoras e os candidatos era todo com o quadro.

A utilização das metodologias ágeis como forma de trabalho tem demonstrado grande influência não só no modelo operacional de RH, mas também nos sistemas de gestão de pessoas. Por meio da estratégia de agilidade adotada pela organização, foram observadas mudanças no papel da liderança e da própria área de RH, que tem lidado de forma ambidextra com problemas que envolvem times ágeis e times tradicionais. Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021) já demonstraram que, em organizações que buscam agilidade estratégica, a gestão de pessoas lida com tensões paradoxais relacionadas a promover e também delimitar a criatividade, empoderar (*empowering*) e garantir a responsabilização (*accountability*), proteger e desafiar os times, encorajando as pessoas a terem autoconfiança e humildade e o foco e a visão periférica.

Alinhada com a estratégia organizacional, foi observado que a área de RH dedicada a atender as áreas de TI e a Digital Factory apresentam características de um ‘RH ágil’ quando buscam “minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios.” (MacMackin & Heffernan; 2020). Essas características já se encontravam presentes enquanto atuavam como parceiros dos negócios (HRBPs).

d. Resultados alcançados

Os resultados da adoção de metodologias ágeis são mensurados e percebidos na organização por meio de indicadores. São utilizados indicadores que medem o tempo de entrega como *time to market*. “A gente reduziu em cinco dias o tempo de entrega de valor de algumas *squads*, de um grupo de trabalho que a gente tinha na industrial, isso é uma métrica de *time*

market.” diz c2_ep2. Também são empregados indicadores que identificam a percepção do cliente, como o NPS (*net promoter score*). “a gente olha para NPS, por exemplo, que é uma métrica que olha para o quanto o cliente está satisfeito, com o produto e serviço também, quanto ele recomendaria para alguém.”

Um desafio encontrado tem sido identificar quais são os dados e indicadores que são importantes e relevantes para orientar a tomada de decisão. c2_eg2 comenta que a orientação *data driven* que a organização busca refere-se a “você fazer a pergunta certa para o dado e não enviar sua análise com relação ao que o dado tá querendo te dizer; você desconstruir a lógica de verdades absolutas de que sempre foi assim o resultado, sempre foi esse o melhor número histórico.”

Na área de RH, os resultados têm sido percebidos por aqueles que atuam junto aos projetos de transformação digital. c2_ep1 comenta: “Na minha atuação como líder de transformação digital, a metodologia me ajudou a ampliar o meu *mindset*, entender o que é adaptável a cada cenário, e principalmente saber que nem tudo é o *by the book* da metodologia.” As metodologias ágeis têm servido de base para alinhar os princípios e propósito organizacional por meio da orientação do comportamento das pessoas. Têm sido utilizadas como ferramenta prática para apoiar a transformação da cultura organizacional. O Quadro 22 apresenta as evidências que descrevem os resultados percebidos.

Quadro 22 - Resultados das metodologias ágeis para o time de RH no Caso 2

Resultados	Evidência de acordo com o entrevistado
Nova mentalidade	“Na minha atuação como líder de transformação digital, a metodologia me ajudou a ampliar o meu <i>mindset</i> , entender o que é adaptável a cada cenário, e principalmente saber quem nem tudo é o <i>by the book</i> da metodologia que irá funcionar em uma organização que tem a excelência operacional como base estratégica.” (c2_ep1)
Alinhamento com princípios e propósito organizacional	“As pessoas no passado tinham muito medo de errar e aí o erro às vezes me levava para uma demissão. Colocar na geladeira, como diz o outro, e entrar numa reunião... antigamente era obrigado a saber tudo mesmo se não soubesse. Eu pensava ‘vou perguntar isso’ — não existia no passado e eu acho que à medida que a gente começou a falar, né, do aprender, reaprender, desaprender, a gente começou a dar espaço para tolerância ao erro dentro da empresa.” (c2_eg1)
Apoio à transformação da cultura organizacional como ferramenta	“A metodologia é o de menos, né? A gente quer de fato evoluir com essa mudança comportamental e a metodologia é algo que ela escancara isso.” (c2_ep1)

e. Práticas de RH antes e depois do ágil

Para atender aos princípios ágeis e com a contratação dos profissionais que atuam na Digital Factory, a área de RH passou a repensar suas práticas, desde a forma de definição, como a flexibilização para atender este público, até a necessidade de alinhamento interno com as áreas especializadas e com as diretrizes organizacionais. A líder de RH que atende a área comenta:

A minha posição está muito mais nesse viés de provocar a organização a olhar processos de forma diferente e entender que a gente tem diferentes personas dentro da companhia, que eu não preciso ter as mesmas práticas para todo mundo, obviamente obedecendo algumas diretrizes que são cruciais. A gente não vai abrir mão de tudo, mas o que dá para abrir mão e flexibiliza... eu acho que a gente precisa começar a olhar muito mais por esse lado do que termos as mesmas práticas para todo mundo. (c2_ep1)

A prática de remuneração foi reformulada para o público de tecnologia. c2_ep1 diz que “desde a revisão de tabela salarial, a revisão de como o mercado avalia esses cargos, que normalmente as empresas tradicionais avaliam por pontuação (Hays), a gente passou a validar as tabelas de remuneração por cargo.” Essa prática relaciona-se diretamente com a carreira desses profissionais na organização. A líder da área complementa:

Eu não comparo mais, por exemplo, um analista pleno, que é a mesma tabela para todas as áreas, RH, logística, *marketing*, *supply chain*, TI. Não, agora TI tem um analista júnior de tecnologia, a gente vai lidar esse cargo com o mercado de tecnologia e não mais com a forma que era feito antes.

As práticas voltadas à atração e seleção deste público têm contado com o apoio de uma *startup* para apoiar no mapeamento de mercado e apresentação de candidatos para vagas relacionadas às tecnologias digitais, como por exemplo *data science*, *agile coach*, *data engineer*, *scrum master*. As posições que precisam de conhecimentos do negócio, como a de *product owner* são realizadas pelo time de *talent acquisition*. c2_ep1 diz “o que a gente tem hoje é uma *startup* que nos ajuda com as posições mais conectadas à tecnologia, mas as outras posições, que são mais de PO, que têm mais conhecimento de negócios, seguem o mesmo”.

As práticas de treinamento e desenvolvimento receberam incentivos vindos do ágil, como a criação dos *chapters* de diferentes temáticas e a criação de uma escola digital a fim de fomentar o conhecimento sobre agilidade dentro da organização. c2_ep1 comenta que “a gente acabou criando como se fosse uma escola digital dentro de alguns processos em que a gente quer fomentar conhecimento dentro da companhia. Então a gente trabalha em quatro pilares: gestão de produtos, dados, *design* e agilidade.”. Também foi definido um programa de formação

em dados que se chama ‘G data’, que acontece anualmente. A definição de treinamentos e aprovação de orçamento seguem baseadas na construção do plano de desenvolvimento e acordos com a liderança.

Quadro 23 - Práticas de RH antes e depois do ágil na empresa do Caso 2

Práticas de RH	Antes do ágil	Depois do ágil
Atração e seleção	Realizada internamente pela área especialista em <i>talent acquisition</i> .	Apoio de <i>startup</i> para vagas de tecnologia
Treinamento e desenvolvimento	Plano de desenvolvimento individual após avaliação de desempenho. Aprovação do orçamento pelo gestor imediato alinhado às necessidades do negócio.	Criação de escola digital (Siga Digital) Programa formação em dados (G Data)
Gestão de desempenho	Definição de metas anuais relacionadas ao negócio (70%) e aos projetos (30%). No meio do ano, é feito um acompanhamento formal dessas metas. Avaliação 360° realizada anualmente por meio de plataforma (<i>my inputs</i>) na qual cada pessoa pode indicar outras de quem gostaria de receber avaliação (pares, subordinados etc.). É realizado um comitê de <i>performance</i> com os líderes diretos e com maior interface para realizarem a avaliação.	<i>Project owners</i> e <i>scrum masters</i> são convidados a participar do comitê de <i>performance</i>
Conversas de carreira	O líder é responsável por acompanhar desenvolvimento, plano de desenvolvimento anual, gestão de carreira, <i>performance</i> da pessoa.	<i>Pitch</i> de desenvolvimento para <i>project owners</i>
Remuneração	Trilha de carreira definida utilizando metodologia <i>Hays</i> . Aplicação de aumentos por mérito sob responsabilidade do gestor com apoio da área de RH. Movimentações para promoções seguem recrutamento interno.	Revisão de tabela salarial e criação de trilha de carreira específica para a área de Tecnologia

A gestão de desempenho acontece anualmente por meio da plataforma My Inputs, na qual são definidas as metas e avaliadas as competências. Cada profissional pode escolher as pessoas que quer que a(o) avaliem. A avaliação acontece em formato 360° e conta com o apoio do comitê de *performance* entre líderes e RH para garantir equilíbrio no processo. A liderança é responsável pelo *feedback* individual e acordo de metas anuais, que são acompanhadas após seis meses. Colaborador e líder definem plano de desenvolvimento individual para ser realizado naquele ano. Os *project owners* e *scrum masters* são convidados a participar do comitê de *performance*.

As conversas e orientação de carreira seguem sob responsabilidade da liderança e recentemente foi criada uma prática específica para o desenvolvimento dos *project owners* denominada ‘*Pitch* de desenvolvimento’. c2_ep1 explica que “é um momento que rodamos

com todos os POs para que eles se apresentem a uma banca de líderes; a ideia é que eles falem dos seus desafios, anseios, aspirações, plano de desenvolvimento e pedidos de ajuda.”

5.3.5 Síntese analítica do Caso 2

No caso apresentado, constata-se que a adoção de metodologias ágeis pela organização advém de uma estratégia voltada para a busca de novos negócios utilizando a tecnologia como principal alavancador. Para atingir este intento, em uma indústria cuja estratégia sempre esteve voltada à excelência operacional, a revisão da cultura organizacional se fez necessária.

Neste processo de transformação digital, a área de RH, que já tinha uma atuação estratégica e utilizava o modelo de *business partner* como modelo operacional, participou ativamente na definição de políticas e práticas e o novo modelo operacional de RH adaptou-se para atender as áreas de TI e a Digital Factory. Este modelo operacional apresentou algumas características de um RH ágil, como proposto pelos autores McMackin e Heffernan (2020), que já eram adotadas no modelo de *business partner*, tais como “minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios”.

A criação da Digital Factory representa um marco neste processo de transformação digital. A área voltada à agilidade criou uma estrutura organizacional com novas posições, como *agile coach*, *scrum master* e *product owner*. Os líderes têm sido convidados a atuarem como facilitadores (Cappelli & Tavis, 2018) desses times. Os projetos são organizados em times multifuncionais no formato de *squads* e utilizam o *scrum* e *kanban* como metodologias ágeis.

As práticas e políticas de RH têm sido reformuladas para atender a este novo público e para adequarem-se à estratégia voltada à agilidade (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Destaque especial deve ser dado para as práticas de remuneração e a preocupação com a carreira e desenvolvimento dos profissionais de tecnologia. A forma de desenvolvimento das práticas e soluções em gestão de pessoas têm acontecido por meio de projetos organizados em times multifuncionais (RH mais times multifuncionais) que usam a flexibilidade e agilidade como premissas (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento não foram ‘devolvidas’ para a área de RH como indicam os autores (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021); o gestor de linha continua tendo responsabilidade compartilhada neste processo, já institucionalizado anteriormente pelo modelo de *business partner* (Perry & Kulik, 2008;

Brewster et al., 2015). Também não foi observada a necessidade de ciclos de *feedback* menores, conforme Cappelli e Tavis (2018) defendem.

Existe mais de um sistema de RH, como indicado nos estudos de Doz (2020), Cunha et al. (2019) e Ahammad, Glaister e Gomes (2020). Esses sistemas têm direcionado a organização, por meio da liderança, a atuar de forma ambidestra (Doz, 2020; Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015), tentando solucionar as tensões paradoxais relacionadas a promover e também delimitar a criatividade, empoderar (*empower*) e, garantir a responsabilização (*accountability*), proteger e desafiar os times, encorajando nas pessoas, ao mesmo tempo, a autoconfiança e humildade e o foco e a visão periférica já apontadas por Azizsafaei e Keegan (2021).

5.3 CASO 3

A Digix, empresa brasileira com sede em Campo Grande (MS), está há mais de 20 anos desenvolvendo soluções humanas, tecnológicas e inovadoras para a gestão pública. Atua com prestação de serviços de terceirização de mão de obra em tecnologia da informação (TI) e com desenvolvimento de *softwares* voltados para empresas públicas. Atualmente conta com aproximadamente 800 pessoas que trabalham nas empresas dos clientes e 170 no desenvolvimento de *software* e *backoffice*.

Em 2013, o time de desenvolvimento de *softwares* propôs para a CEO a utilização de metodologias ágeis para a gestão de seus projetos.

Ela sempre deixava a porta da sala dela aberta e disponível para ouvir qualquer colaborador, independentemente do nível dele. Então, em uma dessas interações, alguns desenvolvedores de *software* entraram na sala dela e disseram... ‘A gente foi no evento e a gente viu essa metodologia aqui, a gente acredita que isso pode funcionar’, ela falou, ... ‘então tá, vamos fazer o seguinte, vai lá, estuda e vamos experimentar, ver como é que isso vai funcionar.’ Aí eles experimentaram, conseguiram ver valor na forma de fazer e foram reverberando isso para outros times dentro da empresa. (c3_ep1)

No mesmo ano, as demais áreas da organização passaram a utilizar as metodologias ágeis como forma de trabalho. c3_ef2 lembra que “era uma dificuldade entender essa forma de gerir o trabalho, de pensar o trabalho, principalmente porque todas as pessoas podiam opinar.” A abertura da CEO e o perfil da liderança colaboraram para que os times tivessem mais autonomia para tomar decisão em suas atividades. c3_ep3 diz que

difícilmente você vai ver um diretor ou um gestor bater o martelo sozinho. Ele pode até dar a última palavra, mas vão ter uma série de consultas a serem

feitas.... sem isso acontecer, gera um certo desconforto nas pessoas porque elas se sentem parte dessas tomadas de decisão.

Nesses 10 anos de utilização de metodologias ágeis, observa-se que os princípios ágeis foram integrados à cultura da organização. Em 2018, foi revisado o livro (*e-book*) de cultura da organização, destacando a importância do manifesto ágil e de seus princípios. “Valorizamos indivíduos e suas interações. Priorizamos a real solução de problemas. Acreditamos na colaboração com o cliente. Respondemos a mudanças constantemente.” (*e-book* de cultura, p. 34). O entrevistado c3_ef2 afirma:

O time da Digix é muito mão na massa, né? ...é bem de fazer e [ir] encontrando no meio do caminho as respostas. Até porque um dos pilares da cultura da empresa é planejar, entregar e aprender. Então é muito mais assim: Vai lá e faz. E aí não deu certo? Aprendemos, ajustamos o processo daqui para frente. Ah, deu super certo! Será que não vale compartilhar isso com todas as áreas?

No dia a dia da organização, as cerimônias e a linguagem do ágil têm direcionado o comportamento das pessoas. c3_ep3 lembra:

Eu consegui enxergar, quando eu cheguei, bastante valor das cerimônias, das retrospectivas, planejamento, *sprint*, acho que você patina um pouco para se acostumar com certas nomenclaturas quando você está chegando, mas você já vai ter que se adaptar a algum tipo de rotina, algum tipo de trabalho daquele local.

Para aqueles que atuam em lugares distantes da sede da empresa, c3_ep2 diz que “as cerimônias trazem mais proximidade para a gente que está no remoto. Eu já me peguei pensando assim, ‘se não fossem as metodologias ágeis, as cerimônias que a gente tem, no mundo do *home office*... a gente não ia trocar nada.”

Apesar do tempo de adoção das metodologias ágeis pela organização, um dos desafios destacados refere-se à necessidade de reforçar os conceitos de agilidade com a entrada de novos colaboradores. A gerente de RH conta que: “A gente adotou agilidade com cultura... é entender que isso é um valor inegociável nosso, mas a gente trouxe pessoas de mercado mais tradicionais... e aí a gente foi percebendo que alguns processos a gente foi burocratizando.”

A organização inicialmente adotou o *scrum* como metodologia ágil para toda as áreas. As cerimônias (*daily meeting*, *planning*, retrospectiva) que essa metodologia define como prática são utilizadas. A organização dos times é feita por *squads* e são definidas *sprints* para direcionar os projetos a serem desenvolvidos. Observam-se alguns ajustes nos papéis das

peçoas, especialmente o *product owner* (PO), o *scrum master* e, atualmente, a área de desenvolvimento tem utilizado o *kanban* como metodologia ágil para a gestão dos seus projetos.

5.3.1 Área de negócios e estrutura organizacional

A área de desenvolvimento de *software*, principal área de negócio da organização, atua por projetos e se organiza por *squads*. Nessa área, estão o *product manager* (PM), o *tech leader*, o *team leader* e os desenvolvedores. O PM, gerente de produtos, faz a interface com o cliente e alinha com o time as especificações técnicas, funcionalidades, atualizações e prazos de entrega. O *tech leader* é o especialista técnico que apoia na orientação técnica do time. O *team leader* é responsável por desenvolver as pessoas, mediar conflitos e orientar sobre carreira. Os desenvolvedores operacionalizam o desenvolvimento dos produtos.

A organização optou por adotar o *scrum* como principal metodologia ágil para a gestão dos projetos. O papel específico de *product owner* (PO), responsável por definir prioridades nesta metodologia, passou a ser desempenhado pelo PM. O papel de *scrum master*, responsável pela cadência das entregas utilizando as cerimônias e rituais ágeis, não foi adotado na estrutura organizacional. O papel do *agile coach* não foi identificado na organização. A área de desenvolvimento de *software* tem estudado a possibilidade de migrar para o *kanban*. O quadro 24 apresenta a descrição das atribuições e responsabilidades das posições e áreas.

Quadro 24 - Atribuições, responsabilidades e organização digital na empresa do Caso 3

Posição	Principais atribuições e responsabilidades	
	Definição	Nas palavras dos entrevistados
<i>Squad</i>	Organização de um grupo de pessoas que atuam para atender determinado objetivo e/ou projeto. Utilizam metodologias ágeis como forma de organizar o trabalho das pessoas de diferentes áreas convidadas a atuar no projeto.	“dentro do time de desenvolvimento, eles são realmente divididos em <i>squads</i> ” c3_ep2
<i>Chapters</i>	Área de conhecimento que permeia a organização. Normalmente um especialista daquele assunto organiza a agenda com eventos para debater determinado assunto. Pessoas de diferentes áreas que têm interesse em conhecer podem participar dos <i>chapters</i> .	“Tem algumas pessoas que acabam puxando um pouco mais esse papel de <i>chapter</i> , tipo o Amin é uma pessoa que é bem forte no <i>kanban</i> , ele acaba puxando as pessoas... que vão incentivar vocês a estudarem. Mas é, não é nada estruturado, tá? São só algumas pessoas em algumas posições mesmo.” c3_ep2
<i>Product manager (PM)</i>	Gestor de projetos voltado para garantir que as especificações técnicas, funcionalidades e prazos acordados com o cliente sejam cumpridos.	“A gente tem o PM que é voltado por produto, então cada produto nosso de <i>software</i> tem um PM.” c3_ep3
<i>Product owner (PO)</i>	Ponte entre o cliente e o time. Responsável por identificar as necessidades do cliente e construir, junto com o time ágil, soluções para atender aquela necessidade.	“A gente não tem o PO (<i>product owner</i>) aqui, a gente tem o PM, que é o <i>product manager</i> .” c3_ep3
<i>Scrum master</i>	Especialista em metodologia ágil que atua em uma <i>squad</i> . Responsável por dar cadência utilizando cerimônias e rituais definidas pela metodologia ágil.	“A gente não tem o cargo especificamente, ou alguém que atua formalmente com a função de <i>scrum master</i> .” c3_ep3
<i>Agile coach</i>	Especialista em agilidade. Responsável por disseminar os conhecimentos sobre as metodologias ágeis nas <i>squads</i> , com a liderança e demais colaboradores da organização. Atua em mais de uma <i>squad</i> identificando sinergias e oportunidades a serem desenvolvidas nos times.	Não foi identificado este papel na organização.
<i>Tech leader</i>	Líderes técnicos, com grande conhecimento e experiência técnica. Orientam tecnicamente os desenvolvedores.	“Os <i>tech leaders</i> são técnicos com bastante experiência. O objetivo deles é apoiar o desenvolvimento do projeto e dos desenvolvedores.” c3_ep1
<i>Team leader</i>	Responsáveis pelo desenvolvimento comportamental das pessoas nos times de desenvolvimento de <i>software</i> .	“Os <i>team leaders</i> desenvolvem os times. A gente tem, dentro do quadro, 3, 4 psicólogos. (...) A gente tem uma outra que é administradora, então eles não são <i>tech</i> , então eles não vieram da área <i>tech</i> .” c3_ep1

Fonte: desenvolvido pela autora

Apesar de não se identificarem algumas das posições estabelecidas pela metodologia do *scrum*, observa-se que os papéis são realizados com nomenclaturas diferentes. Nas áreas de apoio e administrativa, as estruturas seguem uma organização tradicional e os papéis, como por exemplo de *project owner* e *scrum master*, são utilizados dependendo do projeto a ser realizado. C3_ep3 conta:

A gente tem pessoas que atuam nos papéis, então, por exemplo, eu posso ser PO ou *scrum* em um determinado projeto... hoje tem um projeto que a construção da área de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e tudo mais que eles estão funcionando nessa modalidade, e aí tem uma pessoa, eu não vou lembrar, a Thaty está atuando num dos papéis, eu não lembro se é PO ou *scrum master*, e uma pessoa do jurídico está atuando no outro. Então a gente está... não se limita ao cargo assim, a ter um cargo de *scrum*, ter um cargo de PM. Então, dependendo do projeto, a gente pode transitar nesses papéis também.

Os autores Cappelli e Tavis (2018) já identificaram mudanças na estrutura organizacional e a redução dos níveis hierárquicos em função da adoção de metodologias ágeis. Na Digix, existem estruturas ágeis, como as *squads* nos times de desenvolvimento de *softwares*, e estruturas tradicionais, nas áreas administrativas e de apoio. Foi possível identificar também a presença dos papéis ágeis desempenhados por diferentes funções na organização.

5.3.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional, declarada em seu *e-book* de cultura (2018), recebe a influência dos valores da fundadora Suely Almoas. c3_ep1 conta que “a Suely sempre foi uma pessoa que gostou de estar perto de pessoas e de ouvir as pessoas. Então ela sempre teve essa premissa de confiar nas pessoas e acreditar que as pessoas sabem o que elas estão fazendo.” O valor ‘confiança nas pessoas’ molda o ambiente e o estilo de liderança da organização. c3_ef2 comenta: “Eu vejo que tem muito essa gestão de chegar, mas não de ordenar, mas sim de provocar, de falar assim, ó eu vi tal coisa ali, e eu queria que a gente fizesse um estudo para implantar aqui.”

A confiança e abertura para testar novas soluções fez com que a organização adotasse as metodologias ágeis em 2013 e, a partir daí, utilizasse os conceitos de agilidade para modelar sua cultura. O *e-book* de cultura foi escrito em 2018 e, inspirado no Manifesto Ágil (2001), apresenta o seu manifesto:

Cada um de nós, do seu próprio jeito, pode contribuir para que as pessoas vivam melhor. E nós acreditamos de verdade que todos podem trabalhar com

mais eficiência, viver com mais qualidade e participar das mudanças que queremos para a sociedade. A maneira que escolhemos para melhorar a vida das pessoas é colaborando para que a gestão governamental seja mais eficiente, moderna e próxima. É isso que é possível por meio de soluções humanas, tecnológicas e inovadoras, que nascem de relacionamentos autênticos que conectam pessoas, conhecimento e ferramentas para transformar a realidade. Colocamos as pessoas no centro das nossas ações, porque valorizamos e confiamos nelas. Afinal, são as pessoas que nos motivam a fazer diferente. É nosso jeito de fazer diferente que quebrando paradigmas. É acreditando que é possível inovar junto com o governo. É desenvolvendo soluções de um jeito humano e colaborativo. Nós fazemos mais que tecnologia; nós melhoramos a vida das pessoas. Nós fazemos *software* com humanidade. (p. 4, 2018)

A influência do ágil também é percebida nos pilares da cultura que buscam direcionar o comportamento das pessoas na organização que estão descritos no Quadro 25.

Quadro 25 - Pilares da cultura da empresa do Caso 3

Pilares	Descrição
Focar nas pessoas	Consideramos as pessoas como foco da nossa atuação e nos empenhamos para entender suas reais necessidades e motivações.
Fazer diferente	Fazer diferente é estimular a quebra de paradigmas com responsabilidade, experimentando novas formas de superar desafios, sempre com o foco em gerar resultados.
Colaborar sempre	Colaborar sempre é trabalhar em parceria para solucionar problemas, fortalecer relacionamentos e gerar resultados.
Planejar, entregar, aprender	Planejar, entregar e aprender é agir com responsabilidade, organizar ações com objetivos claros e aprender com erros e acertos constantemente.

Fonte: adaptado pela autora do *e-book* de cultura

A adoção das metodologias ágeis influenciou fortemente a cultura da organização, especialmente voltada à maior autonomia dos colaboradores. c3_ef2 comenta que

Dentro da cultura da empresa, existe esse estímulo à autonomia, com responsabilidade. E aí eu vejo que o ágil vem com este selo. Somos uma empresa ágil, somos uma empresa que adota o ágil em todos os nossos processos, em todas as nossas áreas, isso já foi.

Com a contratação de novos funcionários, a cultura da agilidade tem sido desafiada. c3_ep1 diz que “Não sei se a gente está conseguindo manter a cultura da agilidade, porque a gente vai contratando pessoas de fora, a gente teve muito isso no pós-pandêmico, e no remoto começou a trazer muita gente, a empresa começou a crescer muito e algumas coisas foram se perdendo.”

A área de RH identifica-se como guardiã da cultura organizacional e demonstra a necessidade de ser referência em relação às metodologias ágeis. c3_ep3 diz: “a gente, enquanto RH, a gente acaba tendo que ser um pouco referência de entendimento dessas formações, desse conhecimento, para então dar apoio para as lideranças e para as pessoas que a gente tem aí.” Observa-se a presença das cerimônias ágeis (quadro 26) no dia a dia da organização e as nomenclaturas aparecem como códigos de linguagem na cultura da organização.

Essas nomenclaturas também são algo que fica muito fluido, e muito comum, então a gente fala ‘eu não estou planejando o mês, eu estou planejando uma *sprint* de outubro, eu estou na diária de hoje, eu estou fazendo a retrô, aí quem vai facilitar’ então esses termos todos, desde que eu entrei, eu acho que pelo menos um time de RH não teve mais, não houve ninguém que precisou se aculturar nisso. (c3_ef2)

Apesar do incentivo à adoção de metodologias ágeis para toda a organização, observa-se, nas áreas administrativas e de apoio, a necessidade de reforçar o conhecimento. C3_ep3 comenta que

Esses tempos atrás, uma coordenadora da área de departamento pessoal pediu para que eu e uma outra colega déssemos um treinamento de reforço, porque ela sentiu que o time tinha perdido um pouco do entendimento do porquê dessa cerimônia. E as pessoas começaram a cair muito no automático.

As lideranças dessas áreas também demonstram alguma resistência. c3_ep1 diz que “até a própria liderança tem uma mentalidade mais tradicional e não consegue enxergar o valor... por exemplo, tem um comitê agora para trabalhar ESG (*Environmental, Social and Governance*), tem pessoas que vieram do mercado, e nesse comitê, a gente tá tendo sempre que retomar conceitos ágeis”.

5.3.3 Área de RH

A área de RH reporta para a CEO, utiliza o modelo de *business partner* e atua com metodologias ágeis como forma de organizar as atividades do time. As áreas especialistas são organizadas por subsistema de recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração e comunicação interna. As atividades transacionais referentes à folha de pagamentos reportam para a diretoria financeira. c3_ep1 diz que “folha está fora, inclusive em diretorias separadas. A gente tem duas pessoas hoje com o R&S, duas em T&D, uma pessoa com remuneração, mais três pessoas que cuidam de comunicação interna, ações de *endomarketing* e eventos.”

Foram contratadas, em 2021, duas pessoas para atuarem como *business partners* (HRBP) e atenderem a área de desenvolvimento de *software* e as áreas administrativas respectivamente. c3_ep1 conta que “o objetivo das BPs é justamente conseguir desenvolver a liderança que está dentro dessas áreas e fazer com que essas áreas também se conectem.” As HRBP atuam próximas às lideranças e também como especialistas, utilizando metodologias ágeis para a organização das atividades e projetos. c3_ep3 diz:

Uma parte do tempo que eu estou sendo estratégica, olhando para o negócio dentro, para algumas decisões ali, olhando para como esse gestor está gerindo o time e uma boa outra parte eu estou trabalhando no desenvolvimento. Acho que esse é um chapéu que uso bastante, mas para você ter uma noção, hoje, olhando para a minha *sprint*, eu estou apoiando R&S em algumas contratações em alguns fechamentos de vagas porque a gente está com um time de R&S enxuto. Então eu estou apoiando nisso, em algumas etapas presenciais, eu acabo atuando, principalmente se é uma vaga de dentro dos meus times, dos times administrativos.

Com a entrada das HRBPs, o desenvolvimento da liderança de tecnologia passou a acontecer de forma recorrente e voltado para fortalecer a autonomia dos times e identificar quais os desafios têm sido encontrados nas áreas. c3_ep1 diz:

A gente também faz reuniões mensais de liderança *tech* que a gente chama. Onde a gente coloca tanto os *team leaders*, quanto os *tech leaders*, líder de produto também, *designers*, para gente entender quais os desafios que eles estão tendo dentro das áreas, né? Para reter pessoas para lidar com conflitos ali, a gente também vai enxergando necessidades de desenvolvimento. E também alguns planos já são [de] que a gente pode trabalhar em conjunto ou até para que eles aprendam uns com os outros. E aí, quem que facilita essa reunião é a BP da área.

Com a participação ativa dos times nas tomadas de decisão, a atuação junto aos times ágeis tem exigido dos profissionais de RH maior influência e credibilidade, especialmente no que se refere à gestão das pessoas. c3_ep3 diz que

Isso exige estar muito seguro do que a gente está conduzindo porque tem muita gente metendo o dedo. Você precisa, em algum momento, ter muito clara essa argumentação para poder trazer para dentro do time, às vezes direcionar e influenciar um pouco uma tomada de decisão.

Os autores McMackin e Heffernan (2020) e Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021) já sinalizavam a necessidade de atuar em parceria com os times ágeis, desenvolvendo novas habilidades e competências.

O direcionamento estratégico da área de RH parte do planejamento estratégico da organização. É utilizada a metodologia de OKRs (*objectives and key results*) para definição de metas e objetivos globais que são desdobradas para as áreas. O planejamento estratégico é realizado a cada quatro anos e anualmente as áreas revisam os seus objetivos e resultados chaves.

Hoje a gente tem um planejamento estratégico de quatro anos. (...) a gente tem esse marco no ano que vem e a gente tem as nossas metas para o ano todo. ... A gente acaba quebrando isso em demais OKRs. A gente, trabalha com *quarter*. A gente está iniciando um *quarter* agora. Geralmente a gente faz a construção, a Tati traz os direcionadores estratégicos, então a nosso diretor estratégico vai ser desenvolver pessoas e a gente acaba construindo juntos como um time. (c3_ep2_rh)

A organização utiliza plataforma integrada (Feedz) para a gestão das pessoas, na qual registra as informações referentes à gestão de desempenho, carreira e pesquisa de satisfação NPS (*net promoter score*) dos funcionários. Também utiliza o módulo OKRs para registro dos objetivos e metas organizacionais e de cada área. Este módulo é aberto para todas as pessoas na organização e cada área compromete-se a atualizar os resultados atingidos a cada três meses (*quarter*).

A gente tem a Feedz, que é a nossa plataforma ali de gestão de pessoas, né? Então a Feedz também tem esse espaço para OKR. Ela fica à vista, então qualquer pessoa, qualquer tipo de usuário pode entrar lá e ver qual que é o progresso daquela OKR. A gente faz as cerimônias ali, então a cada fechamento de *quarter* a gente olha para o que a gente entregou e apresenta para as pessoas quais são os próximos objetivos do próximo *quarter* nos próximos três meses. No RH, a gente tem uma cerimônia que acontece uma vez por semana para a gente olhar para as nossas OKRs, entender como que a gente pode se apoiar, como que ela está acontecendo e qual é o nosso sentimento também. A empresa, de forma geral, se compromete a manter ali na Feedz atualizado. Porque se eu tiver dúvidas sobre qualquer OKRs ou como posso contribuir com uma OKR da engenharia, por exemplo, desenvolvimento, eu consigo ter isso à vista e saber como que a gente vai conseguir alcançar o objetivo, enfim, estratégico da empresa, juntos. (c3_ef1)

As cerimônias ágeis fazem parte da rotina de RH, ajudam a priorizar os projetos e definem o ritmo de trabalho do time. c3_ef2 comenta que “dentro de um ambiente ágil, de RH — que as cerimônias elas fazem parte, elas são parte do que as pessoas fazem —, então ter a reunião diária, fazer a retrospectiva, ter o planejamento compartilhado, por exemplo, faz parte da rotina.” As cerimônias realizadas pelo time de RH estão descritas no Quadro 26 a seguir.

Quadro 26 - Cerimônias e rituais ágeis em RH conforme adotado na empresa do Caso 3

Cerimônia	Descrição e evidências	
	Definição	Conforme as palavras do entrevistado
<i>Sprint</i>	Primeira reunião do <i>scrum</i> que define as tarefas a serem entregues pelo time com duração determinada, recomenda-se que seja inferior a um mês.	“Aqui tem que time que faz <i>sprint</i> a cada 15 dias, alguns mensais, fica muito a critério do líder dos times”. c3_ep1
<i>Backlog/planning</i>	Lista de atividades ordenadas de acordo com as prioridades. No <i>scrum</i> , o <i>project owner</i> é responsável por tomar as decisões sobre a priorização das atividades/tarefas ao longo do projeto.	“todo começo de mês, a gente faz uma <i>planning</i> , é cada subsistema, vai priorizando ali suas demandas, mas depois a gente tem uma reunião em que a gente apresenta quais são as prioridades de cada subsistema, pra gente ver o que que está conflitando desses trabalhos e como que a gente pode apoiar.” c3_ep1
Quadro <i>scrum</i>	Quadro de gestão à vista que apresenta a lista de atividades e seu status (a fazer, fazendo, feito)	“a gente tem controle através do Trello. A última apresentação do mês a gente traz onde estão os projetos, qual é o status do status deles, de porcentagem mesmo de entrega dentro do projeto.” c3_ep2 “a gente estava no Planner da Microsoft, mas ele tem bastante limitação técnica mesmo ali e agora a gente voltou a utilizar o Trello, então cada subsistema tem o seu. Eu posso entrar no Trello de qualquer sistema e opinar e me colocar numa tarefa.” c3_ef2
<i>Daily meeting</i>	Reunião que acontece todos os dias no mesmo horário, com aproximadamente 15 minutos entre equipe e <i>scrum master</i> para responder as perguntas: - O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir a <i>sprint</i> ? - O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir a <i>sprint</i> ? - Há algum obstáculo que esteja impedindo você ou a equipe de alcançar a meta da <i>sprint</i> ?	“A gente tem as reuniões diárias, a gente faz em conjunto e uma das premissas que a gente tem é de a gente tentar trabalhar mais em conjunto.” c3_ep1 “A gente passou a ter uma diária assíncrona, mas a gente ainda tem um momento da cerimônia para falar só dos impedimentos. O RH já é um time grande, a gente está com umas 12 pessoas, né? Então a gente acabava se delongando muito nas nossas diárias, né? Então a gente mudou para assíncrona.” c3_ep2
Retrospectiva	Momento de colher <i>feedbacks</i> e registrar aprendizados sobre a <i>sprint</i> realizada. Neste momento são feitos acordos para serem implementados de melhorias nas próximas <i>sprints</i> .	“A gente tem as retrospectivas também uma vez por mês” c3_ep1 “Há uma expectativa sobre a retrospectiva, então é aquele momento de sentar-se, de falar como foi esse <i>sprint</i> , grandes desafios, o que que a gente aprendeu? Saiu alguma ação disso?” c3_ef2
<i>One on one</i>	Reunião mensal de alinhamento individual entre líder e liderado para falar sobre entregas e desempenho	“É com a gestora e é geralmente eu que puxo, então eu tenho um ‘trelozinho’ das coisas que eu vou levando para ela, o que a gente discutiu na última, o que eu fiquei de trazer como ação, enfim, do que consegui realizar. É livre. Eu quem dou o tom assim da reunião, sabe? Da <i>one on one</i> , então às vezes eu falo

		<p>sobre alguma coisa que está me incomodando mais pontual assim ou fala sobre carreira também, e aí no final, por mais que eu que lidero ali, digamos assim, né? Eu sempre tento perguntar, pedir <i>feedback</i> mesmo, né, né? Do mês que passou? Assim, perguntar de alguma coisa que ela também queria trazer e aí, nesse momento ela aproveita para me dar <i>feedback</i>. Ou para dizer qual a expectativa dela com a próxima <i>sprint</i> ou próximo mês” c3_ef1</p>
--	--	--

Fonte: desenvolvido pela autora baseado em Sutherland &Sutherland (2014)

A literatura já aponta que a busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) e seu modelo operacional de RH (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Encontrou-se na Digix um modelo híbrido que utiliza o modelo de *business partner* como forma de atuar em parceria com a liderança e a adoção de metodologias ágeis como forma de organizar as rotinas da área. A credibilidade e a capacidade de influência, já utilizadas pelo HRBP, tem apoiado os profissionais de RH quando atuam em parceria com os times ágeis.

5.3.4 O processo de adoção de metodologias ágeis

O processo de adoção das metodologias começou em 2013 pelo time de desenvolvimento de *softwares*. Alguns desenvolvedores participaram de um treinamento externo e propuseram a utilização do *scrum* para a CEO como forma de atuar na gestão dos projetos. A diretora aceitou a ideia e a área começou a estudar e utilizar a metodologia. c3_ep1 conta que “quando eu voltei (2013), a gente estava num movimento já mais intenso, assim dentro da área de desenvolvimento de *software*, de treinamentos, a gente já tinha adotado o *scrum* como metodologia de desenvolvimento de *software*.”

a. Motivadores

Por ser uma empresa de tecnologia, o conhecimento sobre novas formas de atuar na área chamou a atenção dos desenvolvedores de *software*. A gestão dos projetos era realizada de forma tradicional; c3_ep1 lembra “a gente, inclusive na época, a gente tinha acabado de certificar MPs BR. (Melhoria do Processo de Software Brasileiro)” Entretanto, existia um

incômodo com relação à forma de atuar e à forma de mensurar os resultados do trabalho realizado, c3_ef2 comenta que:

Desse incômodo a respeito de como cuidar do trabalho, de como fazer com que o trabalho tenha mais resultado, com que as pessoas se sintam mais satisfeitas com aquilo que elas fazem. Então isso começou primeiro na área de desenvolvimento de *software* e depois houve um estímulo e uma curiosidade a respeito disso para outras áreas. Eu confesso para você que — na época eu trabalhava na área de *marketing* — para nós, assim, até foi um pouco mais tranquilo essa adoção do método ágil.

b. Processo de adoção

O time de desenvolvimento de *software* começou a estudar sobre as metodologias ágeis e a implementar em seus projetos. c3_ep1 diz que “a gente conseguiu mudar bastante à medida que a gente foi estudando e avançando ali na prática, nas práticas ágeis. Foi a construção de relações de confiança dentro da empresa, porque a gente começou a trabalhar muito com o *feedback*”. No começo, existia uma preocupação de seguir a metodologia exatamente como era ensinada. c3_ef2 comenta que “até quando esse movimento ágil chegou na Digix, era um momento, tiveram alguns episódios onde as pessoas eram muito puristas, então assim ‘eu faço com *scrum*’, é *scrum*, se ‘eu sou *kanban*’, é *kanban*, eu não posso misturar, tem que ter todos os papéis, tem que ter todas as cerimônias.”

No decorrer dos anos, contaram com ajuda de consultorias, participação de eventos, treinamentos e as demais áreas da organização foram se apropriando, buscando conhecimento e compartilhando suas experiências em outros fóruns. c3_ef2 lembra que:

Em 2015 eu fui para o Rio de Janeiro, em um evento organizado pela K21, hoje eu não lembro o nome agora. Eu lembro assim que a gente chegou lá, que era para participar. E a gente foi convidado a falar, a fazer uma palestra, e aí eu lembro que era eu e um outro colega, que atuava como *scrum master* dos times de desenvolvimento de alguns times. E a gente bolou essa palestra a respeito da expansão do ágil para outras áreas. Então, foi contando como que foi no *marketing*, dificuldade para isso, dificuldades para aquilo.

Atualmente, na integração de novos colaboradores, existe um reforço com relação à agilidade. c3_ep2 conta que “dentro da nossa integração, a gente também tem um *workshop* de agilidade e disponibiliza ainda alguns materiais sobre agilidade. Então tem alguns *podcasts* do *people academy*, etc., onde tem uma primeira perspectiva do que é a metodologia ágil em si.”

Quadro 27 - Fases de adoção das metodologias ágeis pela organização do Caso 3

Preparação	Implementação
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvedores participaram de evento sobre o ágil - Autorização da diretora 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento sobre <i>scrum</i> para o time de desenvolvimento - Apoio de diversas consultorias - Atuação em <i>squads</i> área de desenvolvimento - Participação de feiras e eventos - Cursos e certificações para demais áreas - Publicação do <i>e-book</i> de cultura - <i>Workshop</i> sobre agilidade na integração - Materiais de apoio disponíveis para novos integrantes - Vivência das cerimônias na prática

Fonte: elaborado pela autora

Depois de 10 anos de utilização de metodologias ágeis pela organização, o *e-book* de cultura orienta sobre os pilares ágeis. As cerimônias dão ritmo e cadência aos projetos e atividades nas diversas áreas. Existe a percepção, pelo time de RH, de uma necessidade de reforço sobre os conceitos ágeis para as novas contratações e uma orientação da área em ser referência nessa temática.

c. Na área de RH

Tão logo a área de desenvolvimento de *softwares* passou a utilizar as metodologias ágeis, a área de RH foi convidada a participar de algumas cerimônias e projetos. c3_ep1 conta que:

Quando começou a ventilar também a possibilidade de levar isso para outras áreas da empresa, aí foi quando o RH começou a ser inserido em algumas sessões dentro da área de desenvolvimento, para conhecer como é que funcionava uma retrospectiva, como é que funcionava uma reunião diária, como é que funcionava um quadro de *kanban*, enfim, a gente foi sendo inserido e foi tentando entender como trazer isso para a realidade da realidade de RH.

Durante este processo, o time de RH passou por diversos treinamentos e formações a fim de definir a sua forma de atuação utilizando as metodologias ágeis. c3_ep3 diz que

Tenho uma formação de RH ágil que a gente fez com o JP Coutinho, as certificações de *team building*, *agile coach*... os treinamentos a gente foi fazendo alguns a nível organização, então várias pessoas têm essas certificações, e alguns a gente foi segmentando para as necessidades de RH.

A utilização das metodologias ágeis trouxe maior visibilidade nos projetos de RH e maior colaboração entre os especialistas e HRBPs.

Tenho uma colega, ela é BP dentro de RH e ela precisava coletar assinatura num documento. Era um projeto que começou assim e tomou a semana inteira. E aí, quando chega na retrospectiva, a gente sempre chega e fala, cara, às vezes a gente achava que era só um documento. E é um projeto gigante, você precisa é convencer as pessoas, engajar a falar com o líder e tal. Então acho que esse pensamento de projeto e de coletivo. Vamos pensar assim, que ‘ah, eu sou BP, mas eu preciso da ajuda do Wendel que precisa da ajuda de DHO’... Eu vejo que o ágil traz essa mentalidade assim, de colaboração. (c3_ef2)

A adoção de metodologias ágeis em RH tem apoiado a área a refletir sobre sua atuação e entregas. A reunião ‘one on one’ é um momento na qual existe esse alinhamento entre gestor e colaborador e, na reunião de retrospectiva, essa conversa acontece com todos do time. c3_ep3 conta que “a retrô dá uma oportunidade também, de certa maneira, de a gente lavar a roupa suja em casa e resolver alguns problemas olhando para relacionamento e comportamento do time”.

Com o uso das metodologias ágeis, a liderança de RH tem sido convidada a atuar como facilitadora do time, retirando impedimentos. c3_ep2 conta que: “Hoje a gente tem uma liderança muito próxima, ela realmente está muito mais retirando o impedimento da gente, apoiando em demandas que estão demorando demais e que precisa de uma resposta para gestão um pouco mais rápido e não tem.” A organização das rotinas por meio das cerimônias ágeis e a utilização do quadro de gestão tem apoiado a gestão do time.

Com a preocupação de eliminar impedimentos, a reunião diária foi revisada e passou a acontecer de forma assíncrona para sinalizar as atividades realizadas pelas pessoas e o momento síncrono é utilizado para resolver questões pendentes que necessitam de ajuda de outras pessoas ou da liderança.

A gente passou a ter uma diária assíncrona..., mas a gente ainda tem um momento da cerimônia para falar só dos impedimentos. O RH já é um time grande, a gente está com umas 12 pessoas. Então a gente acabava se delongando muito nas nossas diárias. Então a gente mudou para assíncrona. Então a gente manda a assíncrona e entra para falar de impedimentos. Caso você não possa participar, tudo bem que você já mandou a assíncrona, e para fazer a integração mesmo, então a gente fala, conversa um pouquinho ali e tal, só para falar de amenidades mesmo. (c3_ep2)

Observa-se que a adoção das metodologias ágeis, por meio de suas cerimônias e rituais, tem influenciado o comportamento das pessoas no que se refere a trabalhar de forma mais colaborativa, resolver problemas e alinhar expectativas. Os elementos definidos como ‘RH ágil’ pelos autores MacMackin e Heffernan (2020), como “organizar a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios, detectando e adotando por meio da comunicação aberta, enquanto operam em

ciclos curtos”, estão presentes no caso Digix. A liderança tem sido demandada a atuar como facilitadora do time, removendo impedimentos, como Cappelli e Tavis (2018) já haviam sinalizado.

d. Resultados alcançados

Dentre os resultados identificados pela adoção das metodologias ágeis, estão: colaboração entre as pessoas, percepção de entrega de valor sobre o trabalho realizado, autonomia para realização das atividades, clareza nas entregas. O entrevistado c3_ep3 comenta que:

[Em] empresas que não trabalham com essa metodologia, alguns conflitos ficam embaixo do tapete, algumas entregas, elas sequer são analisadas no que diz respeito à satisfação, e a maior parte das pessoas vai ficando com o sentimento assim, de que, - acho que eu nunca entreguei nada - ou alguma coisa assim, porque eu não tenho por hábito validar e eu só sinto que eu entreguei alguma coisa quando eu entrego aquele negócio gigantesco, aquela mansão. E dentro da metodologia, ela te permite de certa maneira, comemorar e validar pequenas entregas. (c3_ep3)

O mesmo representante de RH da empresa reforça ainda que, em projetos muito grandes, envolvendo pessoas de diferentes áreas, a utilização das metodologias ágeis apoiou no direcionamento de esforços e mudanças de rotas de forma mais ágil, a fim de conseguir atingir os resultados.

A gente tem um projeto muito grande, alguns anos atrás, que foi do posicionamento estratégico... A gente queria sair do MS (Mato Grosso do Sul), e a gente precisou fazer uma força tarefa com pessoas de times distintos para a gente levantar quais eram os estados que a gente deveria gastar energia. Aí a gente fez uma macro operação, assim, da gente ligar para concorrentes de outros estados, fazer pesquisas de mercado, pessoas que, como eu, por exemplo, que tinha pouquíssimo contato, começar a entender algumas informações que são geralmente características de *marketing*, de planejamento, é de comercial etc., que não eram coisas comuns, e a gente foi fazendo isso e a gente tinha uma estrutura muito grande, assim, de validações, de diárias, de *check points*, de controle etc. (c3_ep3)

No time de RH, percebe-se que os resultados estão relacionados à assertividade na construção conjunta com o cliente, maior colaboração e autonomia do time, possibilidade de aprender e corrigir rápido, maior organização e agilidade nas entregas e uma liderança mais próxima atuando como facilitadora.

Quadro 28 - Resultados das metodologias ágeis para o time de RH na empresa do Caso 3

Resultados	Evidência de acordo com o entrevistado
Assertividade na construção com o cliente	“A gente consegue ser muito mais assertivo do que se a gente simplesmente começa a jogar projetos ou jogar algumas iniciativas, para que as pessoas se engajem, né? Eu percebo que elas não engajam. Toda vez que a gente simplesmente coloca da nossa cabeça uma iniciativa, a gente não tem sucesso.” c3_ep1
Maior colaboração	“Mas é uma coisa que flui muito simples, bem assim. Aí, eu vou pegar, eu vou te ajudar, eu preciso de ajuda nisso. Eu acho que o ágil traz muito disso, né? Eu não fico, é... eu não fico tentando defender o que eu faço. Eu não fico tentando demandar para um colega, é muito mais um ambiente de buscar sempre a colaboração quando possível. Eu vejo que esse é um dos ganhos.” c3_ep2
Aprender rápido e corrigir rápido	“Eu acho que o fato de a gente ter, por exemplo, as retrospectivas até a revisão de planejamento e tudo, dá oportunidade de a gente agir rápido sobre o impedimento ou sobre coisas que talvez não estejam legais. Dá uma oportunidade também, de certa maneira, de a gente lavar a roupa suja em casa e resolver alguns problemas até olhando para relacionamento e comportamento do time” c3_ep3 “A retrô é um momento em que a gente acaba tendo uma integração muito maior. A gente acaba trocando muito mais e, para mim, pra mim hoje faz muito sentido” c3_ep2
Maior organização e agilidade nas tarefas a serem realizadas	“É muito mais organizado. A gente tem um senso muito mais rápido de planejar, entregar, aprender realmente o mais rápido. A gente vê essa melhoria no dia a dia e eu acho que fortalece muito o time, assim, sabe as metodologias ágeis.” c3_ep2
Autonomia para tomada de decisão	“Eu acho que ajuda porque dá bastante autonomia para enquanto o time, a gente decidir o que priorizar, é... Enfim, ou como uma pessoa pode apoiar outra para que aquela entrega seja feita, né? Então, tendo essas priorizações, a gente sabendo que RH precisa entregar determinada <i>sprint</i> , a gente se movimenta, o próprio time se movimenta para conseguir apoiar um ao outro.” c3_ep1
Liderança atuando como facilitador (retirar impedimentos)	“Chegou um momento que estava com 12 dias de SLA (<i>service level agreement</i>), há 6 pessoas paradas em <i>case</i> . Aí eu levei pra Tati, ‘Tati, tem 6 pessoas paradas e um SLA é de 12 dias. Só que, por exemplo, tem uma pessoa que está parada desde o dia 31 do mês passado’. Isso era no final do outro mês, tá? Então, a pessoa estava parada desde agosto. E aí ela conseguiu atuar sim, de uma forma bem legal, com a liderança dos <i>tech</i> líderes do tipo ‘assim, olha, a gente precisa fechar a vaga’. É uma etapa que eles sabem que eles precisam se envolver, e se a gente vai fazendo cada vez mais fila, vai realmente cada vez ficando mais difícil para eles darem conta daqueles processos. No mesmo dia, eles corrigiram um <i>case</i> e no outro dia eles corrigiram 5 <i>cases</i> ... A gente acabou minha fila.” c3_ep2

Observa-se que a maior autonomia para os times faz com que se tenha uma maior entrega de valor para a organização e seus clientes, já destacada pela literatura (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

e. Práticas de RH antes e depois do ágil

A definição das práticas de RH é realizada em conjunto com a liderança e os times. E é modelada de acordo com a necessidade de cada área utilizando times multidisciplinares. Os projetos são compartilhados a fim de garantir as entregas, c3_ef2, da área de comunicação, conta que

uma colega de remuneração e benefícios estava com um projeto grande, e ela estava com outras demandas, e a gente falou, ‘eu vou pegar essa demanda, eu vou tocar’. Eu não sou especialista em remuneração e benefícios, longe disso, mas a gente pega e vai e toca.

Observaram-se diferenças de participação dos times ágeis (desenvolvimento de software) e dos tradicionais e que utilizam metodologias ágeis. A prática de recrutamento e seleção, por exemplo, na área de desenvolvimento de software conta com grande participação dos times. Isso pode ser constatado pelo relatado por c3_ep1:

A gente começou a trazer a equipe para participar de todo o processo seletivo, inclusive aprovar e desaprovar os candidatos. Então a gente fazia dinâmica de grupo e o time inteiro participava para avaliar os candidatos junto com a gente. ... e com isso a gente conseguiu responsabilizar essas pessoas pelo sucesso ou insucesso dos recrutamentos também. A gente começou a trabalhar muito mais numa relação de parceria do que numa relação de ‘ah, você me pede, eu te entrego’.

Nas áreas administrativas, hierárquica, mesmo com a adoção das metodologias ágeis, observa-se uma menor participação do time na implementação das práticas de RH quando comparada à dos times ágeis. Nestas áreas, o gestor junto com RH conduz os processos seletivos.

Os treinamentos acontecem tanto pela área de RH, que organiza e cuida do orçamento, como também por parte dos times que compartilham conhecimentos nos Digitaltalks ou fóruns específicos de cada tema. Sobre esse assunto, c3_ep3 diz:

Não é só a gente enquanto RH que dá os treinamentos, as pessoas têm Digitaltalks (...) uma pessoa que domina um determinado assunto, ela dá palestra para a empresa inteira sobre aquilo. A gente tem, por exemplo, o DigiInclua que é um grupo que pensa 100% sobre inclusão das mais diversas inclusões. Esse time, ele dá palestras para a empresa como um todo, sobre transfobia, sobre, enfim, diversos temas.

A gestão de desempenho é realizada utilizando práticas formais e o acompanhamento do PDI (plano de desenvolvimento individual), que acontece por meio das conversas mensais

one on one. c3_ep3 diz que “a gente tem como gestão de desempenho, além dessas estratégias formais, que é avaliação de desempenho, avaliação de experiência e avaliação de movimentação, o acompanhamento da criação de PDI, que não está necessariamente atrelado a uma avaliação formal.” A gestão de desempenho avalia comportamentos vinculados aos pilares de cultura e acontece semestralmente a partir da data de aniversário de empresa do funcionário. A liderança utiliza o resultado do NPS em seu processo.

A gestão de remuneração segue uma estrutura de tabela salarial e não está atrelada a mudança de projetos. “A gente tem uma tabela salarial bem estruturada assim. Então, varia de nível, mas é o nível que a pessoa tá, mas aí ‘eu mudei para tal projeto é mais complexo, muda o meu salário?’, não, a gente não tem isso.” (c3_ep2). Os aumentos por mérito e promoção podem ser solicitados a qualquer momento e são analisados por um comitê que considera a *performance*, orçamento e política da área.:

Então eu entendo que você teve uma evolução importante em cima de um PDI que estou trabalhando com você, eu submeto você a um comitê, a gestão, avalia, avalia a questão de orçamento e coerência e você pode servir evoluído em qualquer mês do ano. Lógico que tem toda uma estrutura, uma regra desenhada, né? Um programa, uma política, que a gente tem do DigiEvolução. (c3_ep3)

Quadro 29 - práticas de RH antes e depois do ágil na empresa do Caso 3

Práticas de RH	Antes do ágil	Depois do ágil
Atração e seleção	Realizada pela área de RH e apresentada ao gestor	Os times participam do processo seletivo e tomam decisão em conjunto com gestor e RH sobre os candidatos
Treinamento e desenvolvimento	Organizados pelo RH e pelos próprios colaboradores (<i>Digitalks</i>)	Não houve alteração
Gestão de desempenho	Realizada pelos gestores de forma separada	Avaliação de desempenho, avaliação de experiência e avaliação de movimentação. Avaliação de satisfação NPS para a liderança.
Conversas de carreira	Realizadas pelo gestor sem periodicidade	São realizadas reuniões mensais (<i>one on one meeting</i>) do gestor com o funcionário e, nesse momento, é feito acompanhamento do PDI e orientações sobre desenvolvimento dos projetos e comportamental
Remuneração	Tabela salarial estruturada por nível	Tabela salarial estruturada por nível e definição de política (<i>DigiEvolução</i>)

NPS: Net promoter score; PDI: plano de desenvolvimento individual

5.3.5 Síntese analítica do Caso 3

O modelo operacional de RH na Digix é um modelo híbrido do modelo de *business partner* e do modelo RH ágil proposto pelos autores MacMackin e Heffernan (2020). O desenvolvimento das práticas e soluções em gestão de pessoas tem acontecido por meio de projetos com times multifuncionais, RH mais times multifuncionais, conforme aparece nos estudos de Denning (2018), Cappelli e Tavis (2018), Dank e Hellström (2021), e Thoren (2017). A definição e implementação das práticas de RH têm utilizado os conceitos de flexibilidade e agilidade.

Apesar da maior autonomia dada aos times, propiciada pela utilização das metodologias ágeis, o papel da liderança se faz bastante presente. Observa-se que a entrada das HRBPs veio a facilitar o desenvolvimento da liderança, especialmente da área técnica. A atuação da liderança como facilitadora, retirando impedimentos, ganha destaque junto aos times ágeis, conforme Cappelli e Tavis (2018) haviam observado em seu estudo.

As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento não foram ‘devolvidas’ para a área de RH como indicam os autores (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021), o gestor de linha continua tendo responsabilidade compartilhada neste processo, já institucionalizado anteriormente pelo modelo de *business partner* (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015). Os ciclos de *feedback* acontecem em intervalos menores, por meio das cerimônias (retrospectiva) e conversas mensais de carreira (*one on one meeting*) como aparece nos estudos de conforme Cappelli e Tavis (2018).

Neste caso, não foi observado mais de um sistema de RH, como indicado nos estudos de Doz (2020), Cunha et al. (2019) e Ahammad, Glaister e Gomes (2020). Nesta organização, o ágil encontra-se institucionalizado, entretanto, com a entrada de novas pessoas em função do crescimento organizacional e, com a atuação em *home office*, observa-se a necessidade de reforçar os conceitos e revisitar as cerimônias do ágil.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo realizar a análise dos três casos estudados, considerando os objetivos propostos nesta pesquisa e as proposições apresentadas anteriormente. As semelhanças e diferenças entre os casos serão mencionadas e destacadas, bem como as peculiaridades do contexto de cada organização.

Os impactos da adoção das metodologias ágeis na gestão estratégica de pessoas foram identificados tanto na forma de atuação da área de RH (modelo operacional), quanto no sistema ou modelo de gestão de pessoas utilizado para gerenciar o comportamento das pessoas nessas organizações, como será apresentado a seguir.

6.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS CASOS ESTUDADOS

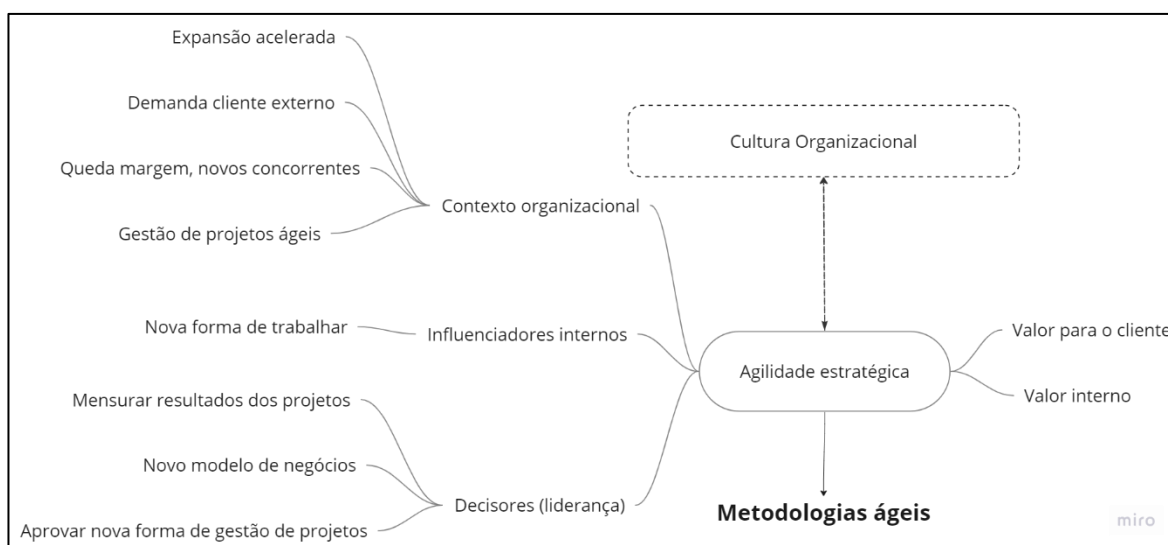
Os três casos estudados referem-se a empresas que buscaram incrementar seus negócios por meio da agilidade estratégica. Nos Casos 1 e 3, cujos negócios estão voltados ao desenvolvimento de soluções tecnológicas, a adoção do método ágil visava atender necessidades de seus clientes externos. Já a empresa do Caso 2, classificada como uma indústria de base, cuja estratégia predominante está na excelência operacional, além de desenvolver novas soluções para seus clientes, buscava também a melhoria de seus processos internos. São casos que cobrem, portanto, as situações de adoção de metodologias ágeis mais identificadas pela literatura. De um lado, empresas dependentes de tecnologia, que atuam por projetos e buscam a inovação, de outro, as organizações mais tradicionais, que vêm valor na metodologia para agilizar seus processos internos e que também querem inovar, utilizando tecnologia. O Quadro 30 apresenta as principais características das empresas estudadas.

Quadro 30 - Principais características das empresas estudadas

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
A empresa	Consultoria de inteligência e performance em marketing , que aplica ciência e tecnologia na exploração de dados sobre os pontos de contato entre consumidores e marcas	Indústria de base - a maior recicladora de sucata ferrosa da América Latina. Tem 32 unidades produtoras de aço, com 2 minas de minério de ferro, 250 mil hectares de base florestal, entre plantios de eucalipto e áreas de preservação e 75 lojas comerciais	Empresa de prestação de serviços de terceirização de mão de obra em tecnologia da informação (TI) e com desenvolvimento de softwares voltados para empresas públicas
Estratégia organizacional	Intimidade com o cliente Agilidade estratégica	Excelência operacional Agilidade estratégica	Intimidade com o cliente Agilidade estratégica
Número de funcionários	270 funcionários	28.350 colaboradores diretos e indiretos	800 funcionários dos quais 170 desenvolvedores de software
Contexto	Passou por um processo acelerado de expansão nos anos de 2020 e 2021 , com aumento do quadro de funcionários em aproximadamente 70% , intensificado pela necessidade da atuação dos times de forma remota	Em 2014 , os gestores identificaram uma crescente redução de margem de lucro e a entrada de novos competidores no mercado e a necessidade de iniciar um processo de transformação digital na organização	Em 2013 , o time de desenvolvimento de <i>softwares</i> conheceu, em um evento de tecnologia, o scrum e propôs a sua utilização para a diretora
Estratégias de negócio	Entrega de valor para os clientes externos	Estratégia digital considerando cinco objetivos: a jornada do cliente, integração da cadeia de suprimentos, indústria 4.0, operações digitais e otimização de matéria prima	Entrega de valor para os clientes externos
Motivadores para adoção de metodologias ágeis	Interesse do time de tecnologia (interno) e dos clientes (externo)	Os gestores identificaram uma crescente redução de margem de lucro e a entrada de novos competidores no mercado	Interesse do time de desenvolvimento de software (interno)
Cultura organizacional	Cultura voltada à colaboração, comunicação aberta, testar e aprender com o erro, aprendizagem contínua, foco nas pessoas	Reposicionamento da cultura organizacional reforçando a estratégia voltada à agilidade	Cultura organizacional voltada à agilidade; destaque para as cerimônias ágeis

O contexto de cada organização influenciou a decisão por incorporar o conceito de agilidade em sua estratégia. O conhecimento dos conceitos ágeis pelos profissionais de tecnologia das organizações impulsionou a alta liderança a aprovar a nova forma de organizar o trabalho. Esses dois fatores, contexto externo e impulsionadores internos, foram determinantes para a adoção das metodologias ágeis nos casos estudados. No Caso 1, a empresa passou por um processo de expansão acelerada de seu negócio entre os anos de 2020 e 2022 e viu-se diante da necessidade de atuação em *home office* em função da pandemia. A adoção do método ágil, já conhecido pelos seus técnicos e apropriado também por alguns clientes, apareceu como solução para dar conta desses desafios. No Caso 2, os gestores em 2014 identificaram uma crescente redução de margem de lucro e a entrada de novos competidores no mercado; para superar esses desafios, decidiram iniciar um processo de transformação digital na organização. Os métodos ágeis surgiram como parte desse processo. No Caso 3, a iniciativa partiu dos desenvolvedores de *software*; no ano de 2013, eles conheceram o método em um evento e propuseram para a diretora a sua utilização para a gestão dos projetos.

Figura 4 - A importância da cultura e o contexto como base para a agilidade estratégica

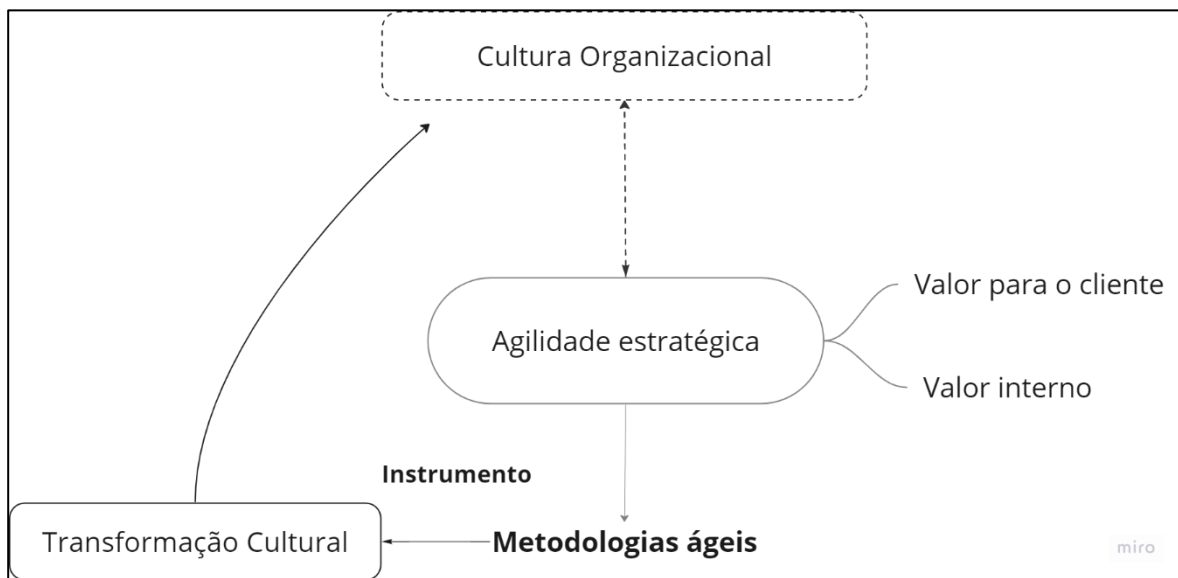


Nos três casos estudados, a cultura organizacional exerceu grande influência para a adoção de metodologias ágeis. No Caso 1, foram observados elementos da cultura já existente, como a colaboração, comunicação aberta, testar e aprender com o erro, aprendizagem contínua, foco nas pessoas, que facilitaram a adoção do novo método. No Caso 2, de forma intencional, a organização compreendeu que era necessário atuar sobre a cultura organizacional a fim de conseguir atender a estratégia voltado à agilidade. Este processo foi denominado pela organização como transformação digital. No Caso 3, a adoção das metodologias ágeis

influenciou na descrição da cultura como é declarada formalmente em um *e-book* (c3_doc2). Constatou-se, neste caso, que as rotinas e cerimônias ágeis eram utilizadas em todas as áreas da organização.

A cultura é, ao mesmo tempo, elemento integrante dos modelos de gestão de pessoas das empresas e objeto da atuação desse mesmo modelo. Assim, é possível depreender, dos resultados relatados acima, que a introdução de metodologias ágeis tem uma relação recursiva com a cultura. Em organizações que já cultuam valores e crenças coerentes com o método adotado, a adoção do ágil se aproveita desses elementos para sua expansão, como ocorre no Caso 1. Nas empresas que não adotam valores coerentes com a agilidade, a implementação do método implica o desenvolvimento desta nova cultura baseada em colaboração, aprendizagem contínua, inovação e comunicação aberta, o que parece ter acontecido nos Casos 2 e 3.

Figura 5 - Adoção das metodologias ágeis como efeito recursivo na cultura organizacional



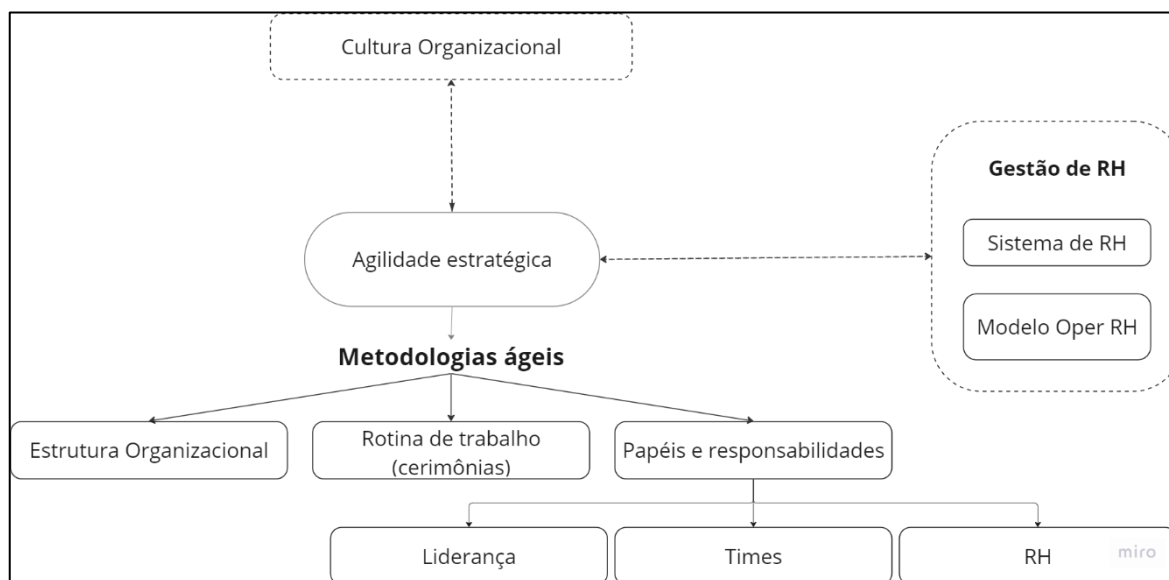
6.2 ADOÇÃO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS E SEU IMPACTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

A gestão estratégica de RH busca, de forma ampla, gerenciar o comportamento das pessoas nas organizações por meio do conjunto de políticas e práticas e a atuação dos atores envolvidos no processo (Boxall & Purcell; 2016). Este processo acontece e é delimitado pelo conjunto de escolhas econômicas e sociopolíticas que os gestores fazem para definição e gestão de sua força de trabalho. Tendo em vista esta perspectiva, a adoção das metodologias ágeis

apresentou impactos na gestão estratégica de RH não apenas no conjunto de políticas e práticas de RH, mas principalmente nas escolhas que direcionam o comportamento das pessoas nas organizações. Nos casos estudados, identificou-se que a estrutura organizacional, as cerimônias ágeis, bem como os novos papéis e responsabilidades demandados para liderança, para os times e para os profissionais de RH, têm influenciado o comportamento das pessoas, impactando diretamente a gestão estratégica de RH.

A adoção das metodologias ágeis impactou a estrutura organizacional, não apenas na redução de níveis hierárquicos, conforme os autores Cappelli & Tavis (2018) haviam destacado, mas especialmente com a criação de novas estruturas. No Caso 1, foi criada uma área dedicada à temática ágil, denominada ‘Capítulo Ágil’, cujos objetivos consistiam em disseminar os conhecimentos sobre agilidade para toda a organização e atender necessidades dos clientes sobre o tema. No Caso 2, foi criada a *Digital Factory*, área criada para atender os projetos voltados às soluções digitais relacionadas às diretrizes estratégicas. No Caso 3, a mudança na estrutura resumiu-se à atuação dos times de desenvolvimento de *software* em *squads*.

Figura 6 - Impacto das metodologias ágeis

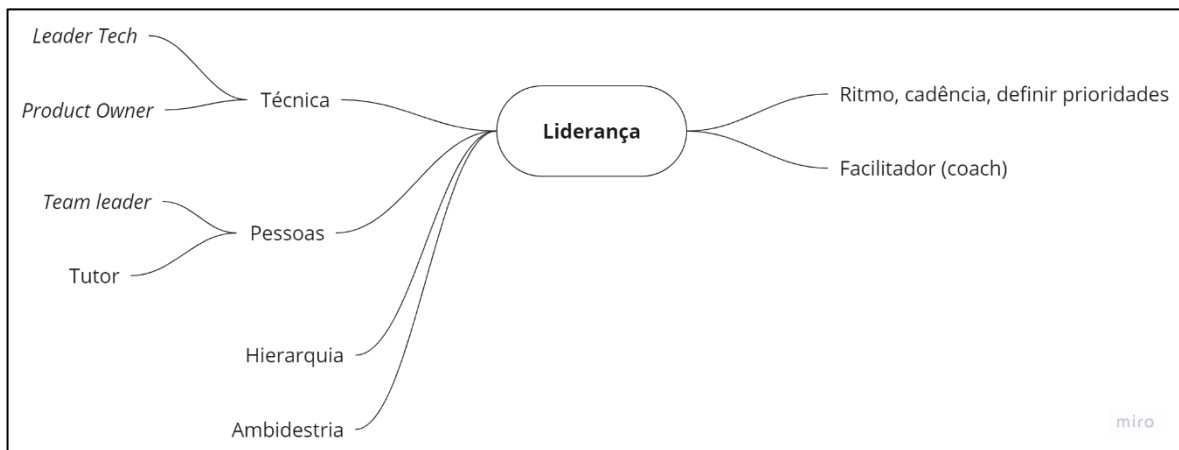


O surgimento de novos papéis e responsabilidades para a liderança, outro componente importante dos modelos de gestão de pessoas, foi também identificado nos casos estudados. Com a introdução de métodos ágeis, o papel da liderança aparece dividido em duas posições: uma voltada para a orientação técnica do time e outra voltada para a questão comportamental. No Caso 1, por exemplo, temos a criação da posição dos *chapters*, que gerenciam diferentes projetos, e a alocação de mão de obra em cada um deles. Já as questões relativas à orientação

de carreira e desenvolvimento de competências das pessoas ficam a cargo do novo papel denominado ‘tutor’. No Caso 3, temos a divisão da liderança voltada para a orientação técnica, denominada *tech leader*, e a dedicada à orientação comportamental realizada pelo *team leader*. Em contrapartida, no Caso 2, a liderança tem sido convidada a atuar de forma ambidestra, ora gerenciando uma estrutura hierárquica tradicional, ora facilitando a atuação das pessoas que atuam nos projetos em times ágeis.

E hoje grande parte da liderança que precisa saber lidar com essa ambidestria, de ora por gerir time ágil, ora ‘eu vou ter que gerir time *waterfall*’. E a grande dificuldade que o líder tem de fazer. É exatamente entender muito bem o que são esses novos papéis, descentralizar algumas coisas, dar autonomia, porque sem autonomia o time não consegue executar, mas é um processo de gestão da mudança individual de cada líder. (c2_ep1)

Figura 7 - Diferentes papéis desempenhados pela liderança



As posições de *product owner*, *agile coach* e *scrum master* passaram a fazer parte do quadro de funcionários dessas organizações. Observou-se, inclusive, a necessidade de criar carreiras específicas para esses profissionais no Caso 3. Nos Casos 1 e 2, por serem organizações que atuavam por projetos, não houve necessidade de criação de carreira específica para essas posições. No Caso 3, os profissionais passaram a atuar de forma ambidestra, ora na estrutura hierárquica tradicional, ora nos projetos atuando nas *squads*.

Quadro 31 - Impactos das metodologias ágeis na gestão estratégica de RH

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Estrutura organizacional	Criação de área dedicada ao ágil ‘Capítulo Ágil’	Criação de área dedicada para os produtos digitais (<i>digital factory</i>) <i>Chapter</i> para falar de agilidade	Área de desenvolvimento de <i>software</i> organizada em <i>squads</i> ; Demais áreas organizadas de forma tradicional utilizam metodologias ágeis para organizar as atividades e entregas
Papel da liderança	Novas posições: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chapters</i> – gerentes de projetos para conseguir olhar os projetos de maneira transversal • Tutores – orientação carreira 	Liderança atuando de forma ambidestra.	Novas posições: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tech leader</i> – orienta tecnicamente a equipe • <i>Team leader</i> – responsável pelo desenvolvimento comportamental das pessoas nos times de desenvolvimento de <i>software</i>
Atuação dos times ágeis	Atuação matricial por projetos.	Novas posições: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Agile coach</i> - <i>Scrum master</i> - <i>Product owner</i> (PO) - Times atuam em <i>squads</i> - Trilha de carreira específica para o time digital. - A atuação dos profissionais envolvidos acontece de forma ambidestra (estrutura tradicional e em projetos). 	Em <i>squads</i>
Atuação do RH	Atuar mais próximo da liderança e dos times, contratação de HRBP. Utilizar metodologias ágeis.	Compreender os conceitos ágeis e atuar como agente de mudanças visando a transformação digital	Atuar mais próximo da liderança e dos times, contratação de HRBP. Utilizar metodologias ágeis.
Sistema de RH (conjunto de políticas e práticas de RH)	Um sistema de RH com políticas e práticas comuns para toda a organização	Dois sistemas de RH: um para times tradicionais e outro para time digital (ágil)	Um sistema de RH com políticas e práticas que se ajustam dependendo da necessidade
Cerimônias ágeis	<i>Sprint</i> <i>Daily meeting</i> Retrospectiva	<i>Sprint</i> <i>Daily meeting</i> <i>Planning</i> Retrospectiva	<i>Sprint</i> <i>Daily meeting</i> <i>Planning</i> Retrospectiva

A busca por mais agilidade estratégica influenciou a forma de atuar dos profissionais de RH. Nos Casos 1 e 3, a área de RH adotou metodologias ágeis em suas atividades, buscando maior alinhamento com o negócio. Nos dois casos, houve a contratação de profissionais de RH com papel de *business partners* para atuarem mais próximos às lideranças e aos times. No Caso 3, o profissional de RH foi convidado a compreender os conceitos ágeis e a atuar como agente de transformação digital na organização. Este profissional já atuava como *business partner* e revisou políticas e práticas voltadas a atender a *Digital Factory*. Também passou a apoiar as demais áreas de RH e a liderança no sentido de proporcionar entendimento sobre os conceitos ágeis e a atuação ambidestra em função da coexistência de diferentes estratégias.

Nos Casos 1 e 3 as políticas e práticas de RH formais que atendem aos times ágeis são as mesmas que atendem aqueles que atuam de forma hierárquica. Entretanto, existe um questionamento, no Caso 1, sobre a necessidade de diferenciação de políticas e práticas para os times ágeis e para os times administrativos, como destacado nas entrevistas com respeito à política de aumento salarial. No Caso 3, observa-se uma maior flexibilidade nas práticas, dependendo do perfil do líder e do time, como observado nos processos de R&S.

O Caso 2 adota dois sistemas de RH, um para os times ágeis e outro para os times tradicionais. Destacam-se aqui diferenças quanto à trilha de carreira, tabela salarial, ações de desenvolvimento e consultoria especializada de R&S, específicas para os times ágeis.

A literatura (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020) já sinaliza a existência de mais de um sistema de RH operando em função da presença de times ágeis. No Caso 2, uma empresa mais tradicional, os sistemas atuam de forma ambidestra (Doz, 2020; Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015), visto que estão alinhados a duas estratégias organizacionais diferentes, uma voltada à excelência operacional e outra à agilidade estratégica. Não foi possível concluir se os sistemas de RH que atuam de forma ambidestra diminuem as tensões paradoxais referente à gestão dessas pessoas conforme a literatura propõe (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azisafaei & Keegan, 2021).

Nos três casos estudados, as cerimônias ágeis, voltadas para a definição do fluxo de trabalho, ritmo e cadência para as entregas, passaram a fazer parte do cotidiano da organização. Identificou-se a realização de reuniões diárias (*daily*), semanais (*weekly*), de planejamento (*planning*) e análise dos resultados das entregas (restrospectiva). As cerimônias têm sido utilizadas para avaliar a produtividade e a capacidade de entrega das pessoas. Nas organizações estudadas, existem adaptações dependendo da área ou do tempo de utilização da cerimônia. No Caso 3, por exemplo, que tem atuado com metodologias ágeis há 10 anos, a reflexão do time de RH sobre o motivo da reunião diária (*daily*) propiciou a mudança do compartilhamento da

lista de tarefas diárias que acontecia no momento da reunião (síncrona) para a publicação destas atividades em diferentes tempos (assíncrona). Desta forma, a *daily meeting* tem por objetivo não mais checar as atividades individuais, mas sim valorizar os pedidos de ajuda, visando eliminar impedimentos e obter uma maior integração do time.

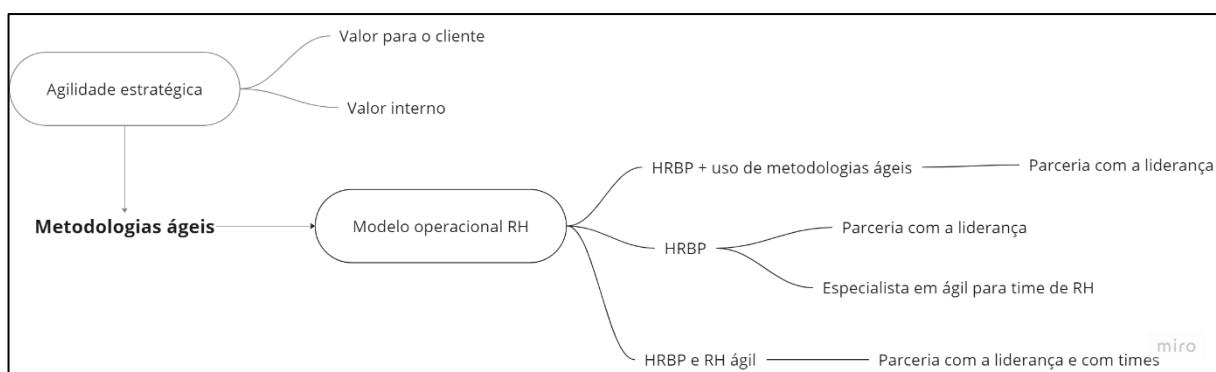
6.3 IMPACTOS DAS METODOLOGIAS ÁGEIS PARA O MODELO OPERACIONAL DE RH

Constata-se, pela análise dos casos estudados, que a adoção de metodologias ágeis provocou impactos no modelo operacional de RH. No Caso 1, com a expansão do negócio e aumento do quadro de funcionários, houve a contratação de profissionais com a função de *business partners* do mercado para atuarem mais perto da liderança (*chapters*) e dos times. Nesta organização, mesmo com a posterior retração dos negócios e redução do quadro de funcionários, a posição de HRBP não desapareceu e esses profissionais também passaram a atuar como especialistas. A empresa no Caso 3 também contratou *business partners* do mercado para atuarem mais próximos da liderança e dos times. Neste caso, a área de RH está organizada de acordo com o modelo de *business partner* e também utiliza metodologias ágeis como forma de organizar seus projetos e atividades do time de HRBP e de especialistas. No Caso 2, a organização já utilizava o modelo de *business partner* e, para atender especificamente a área de TI e a *Digital Factory*, uma HRBP passou a atuar de forma dedicada.

MacMackin e Heffernan (2020, p.4) definem o modelo operacional ‘RH ágil’ como aquele que busca “minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios, detectando e adotando por meio da comunicação aberta, enquanto operam em ciclos curtos.”. Pode-se dizer que a gestão de pessoas que mais se aproxima desse modelo operacional foi a encontrada no Caso 3. O relato da HRBP c3_ep3 deste caso traduz esta forma de operar em sua atuação como *business partner*. Conforme a necessidade do negócio, existe a troca ou priorização de atividades dentro do time de RH, como o exemplo nas práticas de R&S.

Esse é um chapéu que uso bastante, mas para você ter uma noção, hoje olhando para a minha *sprint* eu estou apoiando R&S em algumas contratações em alguns fechamentos de vagas porque a gente está com um time de R&S enxuto. Então eu estou apoiando nisso, em algumas etapas presenciais, eu acabo atuando principalmente se é uma vaga de dentro dos meus times, dos times administrativos.

Figura 8 - Influência no modelo operacional de RH



Nos Casos 1 e 3, a área de RH utiliza metodologias ágeis para a gestão das atividades e projetos. No Caso 1, a adoção se iniciou pela área de *Talent Aquisition* em função das novas contratações para atender a expansão do negócio. As demais áreas especialistas (DHO e Comunicação Interna) têm utilizado as metodologias ágeis, mas ainda em estágio de aprendizagem. No Caso 3, a área de RH utiliza metodologias ágeis desde 2013 em seus projetos e gestão de atividades da área. No Caso 2, a área de RH não utiliza metodologias ágeis para a condução de seus projetos ou atividades; entretanto, o nível de influência e credibilidade dos profissionais da área de RH apoiou o processo de transformação cultural e a implementação do digital.

Quadro 32 - Impactos das metodologias ágeis no modelo operacional de RH

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Estrutura RH	Contratação de HRBP (atuação mais próxima da liderança/ <i>chapters</i>) e áreas especialistas (Área de <i>Talent Aquisition</i> , DHO e comunicação interna)	RH dedicado (HRBP) para atender o time da <i>digital factory</i> e de TI. Modelo de <i>business partner</i> presente na organização com áreas (RH Corporativo, COEs, <i>Shared Service</i> , HRBPs)	Área de RH com atividades especialistas (R&S, T&D, remuneração) e comunicação interna Contratação HRBP (atuação mais próxima da liderança e dos times ágeis)
Modelo operacional	<ul style="list-style-type: none"> <i>business partner</i> atuando também como especialista Uso de metodologias ágeis em RH 	<ul style="list-style-type: none"> <i>business partner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>business partner</i> RH ágil
Utilização de metodologias ágeis em RH	Sim, nas áreas especialistas (<i>Talent Aquisition</i> , DHO e Comunicação)	Não	Sim

Quem participa da definição das políticas e práticas de RH	RH e liderança	RH e liderança	RH, liderança e times
Quem implementa as políticas e práticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança 	Liderança	Liderança e times
Resultados percebidos com o uso de metodologias ágeis	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza nas entregas a serem feitas pelo time • Alinhamento de expectativas com o cliente (liderança) durante o processo • Redução no tempo de entrega das atividades • Acompanhamento das entregas pela gestão • Visibilidade para o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nova mentalidade • Alinhamento com princípios e propósito organizacional • Apoio à transformação da cultura organizacional como ferramenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade na construção com o cliente • Maior colaboração • Aprender rápido e corrigir rápido • Maior organização e agilidade nas tarefas a serem realizadas • Autonomia para tomada de decisão • Liderança atuando como facilitador (retirar impedimentos)

Nos três casos, os profissionais de RH atuam junto com a liderança para definir e propor novas soluções em gestão de pessoas (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). No Caso 3, os times atuam influenciando a definição de políticas e práticas e na implementação. (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Com maior autonomia dos times para as tomadas de decisão e implementação das práticas de gestão de pessoas, o RH passa a ser questionado com relação à sua capacidade de influência e credibilidade junto ao time. c3_ep3 diz que

Isso exige estar muito seguro do que a gente está conduzindo porque tem muita gente metendo o dedo. Você precisa em algum momento ter muito clara essa argumentação para poder trazer para dentro do time, às vezes direcionar e influenciar um pouco uma tomada de decisão.

Se antes a capacidade de influência e credibilidade eram desafiadas junto às lideranças, com esta nova configuração, preocupações com relação à leitura do grupo, liderança e facilitação dos times passam a fazer parte da agenda do profissional de RH.

Nos Casos 1 e 3, a adoção de metodologias ágeis trouxe resultados para o time de RH relacionados à maior visibilidade das entregas individuais, alinhamento com os clientes internos e assertividade nas entregas. No Caso 2, a adoção das metodologias ágeis propiciou um alinhamento com a transformação organizacional, direcionando o comportamento das pessoas.

No Caso 3, destaca-se ainda a percepção da atuação da liderança de RH como facilitadora dos processos no que tange a reduzir os impedimentos, negociando junto com outras lideranças as prioridades a serem desenvolvidas.

6.4 MUDANÇAS QUE OCORRERAM NAS PRÁTICAS DE RH EM FUNÇÃO DA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

A literatura aponta que as organizações têm revisitado as políticas e práticas de RH na busca por promover maior agilidade estratégica (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Nos casos estudados, foram identificadas mudanças nas práticas voltadas ao recrutamento e seleção de pessoas (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), gestão de desempenho, remuneração, carreira e comunicação interna. O quadro 33 apresenta as principais diferenças por caso.

Quadro 33 - Impactos das metodologias ágeis nas práticas de RH

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Recrutamento e seleção (R&S)	Realizados de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com os <i>chapters</i> que realizam entrevistas e aprovavam os candidatos. Visibilidade das etapas do processo seletivo pelo requisitante da vaga. Clareza nas tarefas a serem realizadas pelo time. Mensuração de resultados.	Apoio de <i>startup</i> para vagas de tecnologia	Os times participam do processo seletivo e tomam decisão em conjunto com gestor e RH sobre os candidatos
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	É realizado da mesma forma. O uso de metodologias ágeis tem apoiado a área de RH a organizar as necessidades de treinamento.	Criação de escola digital (Siga Digital) Programa formação em dados (G Data) <i>Chapters</i> por temática	Não houve alteração. Organizados pelo RH e pelos próprios colaboradores (<i>Digitaltalks</i>)
Gestão de desempenho	Avaliação de desempenho 360° com equalização realizada pelo comitê que participa do RH (<i>business partners</i>) e liderança (tutores e coordenadores de projetos)	Os <i>project owners</i> e <i>scrum masters</i> são convidados a participar do comitê de <i>performance</i> (avaliação 360°).	Avaliação de desempenho, avaliação de experiência e avaliação de movimentação. Avaliação de satisfação NPS para a liderança.
Remuneração	É realizada da mesma forma. Houve congelamento em função da retração do mercado.	Revisão de tabela salarial e criação de trilha de carreira específica para a área de Tecnologia	Tabela salarial estruturada por nível e definição de política (DigiEvolução)
Carreira	Realizada pelo tutor e líder de projeto	O <i>pitch</i> de desenvolvimento para <i>project owners</i>	São realizadas reuniões mensais (<i>one on one meeting</i>) do gestor com o funcionário e, neste

			momento, é feito acompanhamento do PDI e orientações sobre desenvolvimento dos projetos e comportamental
Comunicação Interna	Organizada com a utilização das metodologias ágeis e não existe sobreposição de comunicações realizadas pelas diferentes áreas.	Não utiliza metodologias ágeis	Time de comunicação interna atua utilizando metodologias ágeis e no desenvolvimento de projetos de gestão de pessoas.

No Caso 1, o uso das metodologias ágeis propiciou tomada de decisão mais rápida e alinhamento junto aos clientes internos (*chapter*) no processo de R&S. No Caso 3, foi observada maior participação dos times de tecnologia nas etapas de R&S e um ajuste de processo, discutindo quais etapas serão realizadas, se haverá maior ou menor envolvimento do time de acordo com as necessidades de cada área. No Caso 2, houve a necessidade de contratar uma *startup* de R&S para realizar os processos seletivos da área de tecnologia.

Nos três casos, as práticas voltadas ao T&D contam com a participação dos funcionários, especialmente no que se refere ao compartilhamento de conhecimentos. Nos Casos 1 e 3, esta prática já acontecia antes do uso das metodologias ágeis, como os fóruns de troca de conhecimento DP6 Talk, *Digitaltalks*, respectivamente. No Caso 2, observou-se que o compartilhamento e discussão de conhecimentos ocorre por meio dos *chapters*, que se referem a áreas de conhecimento organizadas por um especialista em determinado assunto que são abertas ao público interno. Para c2_ep2, o *chapter* é

algo que une as pessoas específicas daquele interesse, então ele é quase um grupo de afinidade ali que a gente tem de agilidade... a gente também tem *chapter* de designers, *chapter* de produtos, então é o que une as pessoas com relação a esse tema de conhecimento.

Identificou-se ainda que as iniciativas de T&D no que se refere a busca de temáticas, organização e gestão, acontecem de forma concomitante pela área de RH e por parte dos funcionários.

A gestão de desempenho nos Casos 1 e 2 é realizada com uma avaliação anual 360° e conta com a participação de pares, liderança e gestores de projetos (*project owners*, *scrum masters* ou coordenadores de projetos). No Caso 1, o tutor também participa do processo de avaliação de desempenho. No Caso 3, existem diferentes momentos para avaliar a *performance*

individual dos funcionários, como a avaliação de experiência e avaliação de movimentação. No Caso 3, a ferramenta NPS tem servido como base para a avaliação de desempenho da liderança.

A orientação e direcionamento de carreira dos profissionais que atuam com projetos ágeis se mostrou uma preocupação nos três casos. No Caso 1, o tutor tem desempenhado o papel de orientar sobre as possibilidades de desenvolvimento e movimentos de carreira internos. No Caso 2, as conversas de carreira ficam sob a responsabilidade da liderança. Para dar maior visibilidade aos PO (*product owners*) foi criado o *pitch* de desenvolvimento, c2_ep1 explica que “é um momento que rodamos com todos os POs para que eles se apresentem a uma banca de líderes; a ideia é que eles falem dos seus desafios, anseios, aspirações, plano de desenvolvimento e pedidos de ajuda.” No Caso 3, as reuniões *one on one* acontecem mensalmente e têm por objetivo discutir o desenvolvimento individual por meio de conversas individuais entre funcionário e gestor.

Com relação à remuneração, apenas no Caso 2 houve necessidade de definir uma nova estrutura de cargos e salários a fim de remunerar o time de tecnologia. Neste caso, foi necessário criar uma forma de análise de cargos diferente da praticada na organização, que é a pontuação Hays, a fim de manter-se competitivo às práticas de mercado. No Caso 1, a empresa já tinha uma política salarial com possibilidade de aumentos salariais a cada seis meses. No Caso 3, os aumentos salariais podem ser solicitados a qualquer momento do ano e são analisados por um comitê que pondera a coerência com relação aos resultados entregues, orçamento, faixa salarial e comparação com o mercado.

Nos Casos 1 e 3, a comunicação interna faz parte da área de RH. No Caso 1, o uso das metodologias ágeis trouxe um maior alinhamento na comunicação das diferentes áreas. No Caso 3, o time de comunicação interna participa ativamente dos projetos de gestão de pessoas e muitas vezes assume atividades para apoiar os sistemas especialistas ou as HRBPs. No Caso 2 não foi constatada a adoção de metodologias ágeis pelo time de comunicação interna.

6.5 PRINCIPAIS ACHADOS

Utilizando as proposições levantadas no capítulo teórico, serão destacados os principais achados dos casos múltiplos. No Quadro 34, estão descritas as proposições, autores que as referenciam e indicação dos achados nos casos estudados.

Quadro 34 - Proposições na literatura e achados nos casos estudados na presente pesquisa

Proposição	Autores	Principais achados
(1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH	Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017	Nos três casos estudados, as práticas de RH foram revistas, o que parece confirmar a proposta dos autores.
(2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes	Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017	Nos três casos, a justificativa dos gestores para a adoção do método ágil se relacionava com a agregação de valor; nos Casos 1 e 3, voltado para o cliente externo, no Caso 2, voltado também internamente para otimizar processos e buscar novas soluções.
(3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH e seus clientes (3.a) ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho (3.b) ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH e times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas	MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021	Em todos os casos, o modelo operacional de RH sofreu alterações, mais ou menos estruturais, dependendo do grau de maturidade do modelo e da implantação da metodologia.
(4) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que, no modelo de <i>business partner</i> , eram realizadas pelo gestor de linha, passam a ser realizadas pelo time de RH	Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015	Constatou-se, em todos os casos, que estas atividades são de responsabilidade compartilhada entre RH e gestor de linha
(4.a) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de <i>feedback</i> acontecem em menores espaços de tempo	Cappelli & Tavis, 2018	Apesar de a gestão de desempenho nos Casos 1 e 2 seguirem o modelo anual de avaliação, com revisão semestral, definiu-se um tutor (Caso 1) para apoiar o desenvolvimento de carreira e a criação de um <i>pitch</i> para <i>project owners</i> (Caso 2). No Caso 3, existe a presença de conversas de carreira mensais (<i>one on one meeting</i>)
(4.b) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas	Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017	No Caso 3, identificou-se uma maior participação dos times ágeis na implementação das práticas de RH, como por exemplo, no processo seletivo e contratação de novos funcionários.
(5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas (a) A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações	Cappelli & Tavis, 2018	No Caso 1, foram criadas novas posições para a liderança (<i>chapter/ tutor</i>). No Caso 2, a liderança passou a atuar de forma ambidestra. No Caso 3, observou-se a separação da liderança de gestão de pessoas (<i>team</i>)

(b) O líder é demandado a desenvolver habilidades de <i>coaching</i> para atuar como facilitador dos times ágeis		<i>leader</i>) e da liderança técnica (<i>leader tech</i>).
(6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar a duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis	Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020	Apenas no Caso 2 há duplicação de sistemas de RH.
(6.a) Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra;	Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015	Apenas no Caso 2 ocorre atuação ambidextra.
(6.b) A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas;	Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021	Não foi possível constatar esta proposição.

Identificou-se, nos três casos, que a busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Nos casos 1 e 3, são destacadas mudanças nas práticas de R&S. No Caso 2, a prática de remuneração é a que sofreu mais alterações.

Foi possível constatar que a adoção de métodos ágeis em RH está relacionada com a necessidade de as organizações entregarem maior valor para seus clientes (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Dentre as principais evidências relatadas, os principais destaques correspondem aos Casos 1 e 3, nos quais se relatou o maior alinhamento com o cliente interno, melhor visibilidade das entregas pelo time e pelo cliente e a possibilidade de correção de rotas em menor tempo. No Caso 2, a entrega de valor promovida pelo uso de metodologias ágeis refere-se a elementos operacionais internos e à instrumentalização de uma mudança significativa na cultura organizacional predominante na empresa.

O modelo operacional de RH foi revisitado pela adoção das metodologias ágeis (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). No Caso 1, identificou-se um modelo híbrido de *business partner* e uso de metodologias ágeis como forma de organizar as entregas do time de RH. No Caso 2, o modelo de BP já existia na organização e foi designada uma estrutura dedicada que demanda das áreas especialistas soluções para a área Digital. No Caso 3, a área de RH utiliza o modelo de BP e de um RH ágil, utilizando as metodologias ágeis para organizar as atividades e ajustar as necessidades e demandas entre os membros do time, alinhando com os clientes internos as entregas e prioridades. Nos Casos 1 e

2, a atuação de RH se dá em parceria com a liderança. No Caso 3, a parceria de RH acontece com a liderança e com os times ágeis.

Constatou-se ainda, no Caso 3, a necessidade de uma nova forma de atuação por parte dos HRBPs que atendem os times. Os times ágeis participam ativamente da implementação das práticas de RH (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) e estes questionam a atuação dos profissionais da área. O se conclui é que os HRBPs que atuam com times ágeis são mais exigidos em suas habilidades de influência, credibilidade e liderança, a fim de implementar práticas de gestão de pessoas diferenciadas. Para atuar em parceria com os times, destaca-se a necessidade de leitura e compreensão da dinâmica do time, além de conhecer e aplicar técnicas de facilitação de grupo.

As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que, no modelo de *business partner*, eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015) não passaram a ser realizadas pelo time de RH, conforme proposto por Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021). Essas atividades continuam sendo realizadas de forma compartilhada entre RH, gestor de linha e, no Caso 3, com a participação do time.

A gestão de desempenho não foi modificada conforme sugere Cappelli e Tavis, (2018). Entretanto, os ciclos de *feedback* e orientações sobre desenvolvimento e carreira individual acontecem em menores espaços de tempo por meio de reuniões *one on one*, como no Caso 3, ou com a participação do tutor, no Caso 1, ou ainda em forma de *pitch*, no Caso 2.

Observou-se a redução dos níveis hierárquicos, bem como mudanças no papel das lideranças nos três casos estudados. No Caso 1, houve a criação das posições de *chapter* e do tutor para conseguir dimensionar a mão de obra e orientar sobre desenvolvimento individual respectivamente. No Caso 2, a liderança tem sido convidada a atuar de forma ambidestra, ora conduzindo times tradicionais, ora times ágeis. No Caso 3, o líder é demandado a desenvolver habilidades de *coaching* para atuar como facilitador dos times ágeis (Cappelli & Tavis, 2018) e, nesta organização, foi identificada a presença de uma liderança técnica (*leader tech*) e uma liderança voltada à gestão das pessoas (*team leader*).

No Caso 3, a adoção de metodologias ágeis implicou na duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis como aparece em Doz (2020), Cunha et al. (2019) e Ahammad, Glaister e Gomes (2020). Esses sistemas de RH atuam de forma ambidextra (Doz 2020; Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015). Não foi possível identificar, neste caso, se a utilização de diferentes sistemas de RH diminuiu as tensões paradoxais na gestão das pessoas (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo contribuir com a reflexão sobre o impacto da adoção de metodologias ágeis nas políticas, práticas e papéis dos profissionais envolvidos na gestão estratégica de RH. Buscou-se inicialmente compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio. Identificou-se que as organizações optam pela agilidade a partir de uma análise interna de suas estruturas e capacidades, do estímulo de seu corpo técnico, que entra em contato com a metodologia em cursos e treinamentos, e sempre visando atender demandas dos mercados em que atuam. Os direcionadores estratégicos dos casos estudados mostram que a busca por agilidade pode aparecer tanto como a estratégia principal, quanto uma estratégia complementar.

Para orientar o processo de implementação das metodologias ágeis, as organizações buscam por conhecimento externo. Podem contratar consultorias ou contratar especialistas já formados como os *agile coach*, *product owners* e *Scrum master* para atuarem na disseminação do conhecimento na organização. Nas empresas estudadas, a metodologia ágil utilizada foi o *scrum* e foram observadas adaptações nos três casos e adoção de novas metodologias, como *kanban*.

A gestão de RH participou ativamente do processo de adoção das metodologias ágeis em todas as organizações estudadas, demonstrando que a necessidade de envolvimento da área e que a análise e definição de suas políticas e práticas no processo é fundamental para o sucesso do projeto de implementação. Neste processo, a revisão dos papéis e responsabilidades dos envolvidos na gestão de pessoas também se fez presente. Ou seja, o pressuposto que orientou esta tese se comprova.

Identificou-se a atuação da gestão de RH nas diferentes fases do processo de implementação. Na fase inicial, responsabilizou-se pela busca por profissionais e conhecimentos sobre metodologias ágeis. Durante o processo de implementação, participou da revisão da estrutura da organização e da decorrente criação de novos cargos nas empresas (Cappelli & Tavis, 2018). Com a implementação dos *squads*, surgiram novas posições, como as dos *chapter*, tutor, *team leader* e *leader tech*, que foram incorporadas à estrutura de cargos da empresa e modificaram o modo das equipes de operar na estrutura organizacional. Com o avanço do projeto, em pelo menos um caso foi necessário criar uma estrutura em RH dedicada a atender, especificamente, os novos projetos digitais, premissa esta já observada na atuação do modelo de *business partner*.

A cultura organizacional foi fator chave para a implementação das metodologias ágeis nas organizações estudadas. Em um dos casos, a cultura organizacional apresentava valores voltados à colaboração, facilitou o processo de implementação das metodologias. Nas outras duas, a adoção de metodologias ágeis serviu como instrumento para transformação da cultura organizacional, direcionando novos comportamentos dos times e da liderança.

As políticas e práticas de RH passaram por mudanças, confirmando os achados e propostas de Doz (2020), Cunha et al. (2019) e Ahammad, Glaister e Gomes (2020). O conceito de flexibilidade e agilidade passaram a integrar as configurações de práticas de RH (Wright & Snell, 1998; Lepak & Shaw, 2008; Boxall & Purcell, 2016; Lepak & Snell, 1999) a fim de atender diferentes públicos e contextos de trabalho. Em um dos casos, foi observada a presença de sistemas de RH atendendo de forma concomitante, com os times ágeis e os times tradicionais, ou seja, ambidextros (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020). Entretanto, não foi possível identificar se a adoção desses sistemas ambidextros realmente reduziram as tensões paradoxais decorrentes da adoção da metodologia como sugeriam os autores Gerpott (2015), Ananthram e Nankervis (2013) e Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021). Para esta proposição, faz-se necessário maior aprofundamento, investigando os diferentes públicos (times ágeis comparados a tradicionais).

Pela fala dos atores entrevistados, atuantes ou não em RH, conclui-se que os modelos operacionais de RH dos casos estudados sofreram alterações para atender ao intento estratégico de agilidade (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). As alterações foram diferentes dependendo das configurações específicas de cada organização estudada e seu contexto (Martín-Alcázar *et al.*, 2005). Esta constatação reforça a gestão estratégica de RH que defende a necessidade de alinhamento do modelo de gestão de pessoas, interna e externamente, com a estratégia organizacional a fim de direcionar o comportamento das pessoas na organização. Desta forma, o modelo operacional de RH, sob a perspectiva da gestão estratégica de RH, também é definido e organizado considerando este alinhamento.

No primeiro caso, o crescimento do negócio fez com que a área de RH contratasse HRBPs do mercado e organizasse as atividades especialistas em áreas específicas (Centros de Excelência). As áreas especialistas em práticas de RH passaram a utilizar metodologias ágeis para a execução de suas atividades. Na segunda empresa analisada, a implementação da agilidade exigiu a criação de uma estrutura de RH dedicada a atender as demandas dos negócios digitais e de tecnologia. Esta organização já utilizava o modelo de *business partner* mas, diferentemente do Caso 1, não adotou métodos ágeis nos processos de Recursos Humanos.

Foi no caso 3 que se identificou uma atuação mais próxima ao modelo de RH ágil proposto por MacMackin e Heffernan (2020). Internamente, a área de RH utiliza metodologias ágeis e, nas reuniões diárias (*daily meeting*), compartilha as responsabilidades entre as diferentes áreas (HRBP, centro de especialidades e comunicação interna). O relato do entrevistado que atua na comunicação interna demonstrou que, na prática, existe o compartilhamento de responsabilidades. Ele disse que assumiu tarefas de um especialista em remuneração mesmo sem ser o especialista no assunto. Essa flexibilidade interna em RH também foi observada na declaração de uma HRBPs que disse assumir algumas etapas do processo seletivo, que é conduzido pelas especialistas em R&S, a fim de atender ao seu cliente interno. Essas práticas têm reduzido as distâncias entre as áreas internas de RH, reduzido os ‘silos’, conforme os autores Dank e Hellström (2021) defendem.

As críticas que apontam para o fim do modelo de *business partner*, feitas pelas consultorias especializadas em ágil (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017), parecem não se sustentar nos casos estudados. A adoção de metodologias ágeis pela área de RH não eliminou a necessidade da presença de profissionais atuando do HRBPs. O modelo operacional de *business partner* passou por diversas modificações durante os anos a fim de entregar valor para o negócio e para as pessoas (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). O profissional de RH que atua como *business partner* (HRBP) desenvolveu competências voltadas a influenciar e liderar transformações organizacionais por meio de sua credibilidade e atuação em parceria com a liderança.

As áreas especialistas, presentes no modelo de *business partner*, aproximaram-se do negócio com a adoção das metodologias ágeis nos casos estudados. Houve a percepção de maior entrega de valor aos clientes internos, mas ainda não se pode afirmar que, com isso, houve uma superação do modelo e da atuação de consultores internos de RH nas organizações que adotaram essas metodologias. (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Ao contrário, talvez os métodos ágeis tenham proporcionado maior organização e visibilidade para a área de RH, uma vez que a implantação demandava uma construção conjunta das soluções de gestão de pessoas necessárias ao sucesso do projeto.

Outro elemento do modelo de gestão de pessoas a ser destacado refere-se às competências requeridas do profissional de RH. Em todos os casos, houve menções sobre mudanças na sua forma de atuação, mas foi no Caso 3 que se identificou explicitamente a demanda por novas competências requeridas para sua atuação junto aos times ágeis. Na prática

usual, predominam relações individualizadas com o HRBP, este apoia a liderança nas decisões de RH, atende aos empregados e gestores de equipe em atividades que vão do encaminhamento de assuntos transacionais até o *coaching* estratégico dos executivos. No modelo ágil, o HRBP passa a atender um time, no papel de parceiro do negócio, e a trabalhar em times se for um profissional especializado, como no Caso 2. Assim, ele deve desenvolver uma capacidade antes não exigidas que se referem à leitura da dinâmica do time. Deve ainda ser capaz de atuar nas transformações de forma coletiva, liderando e influenciando as decisões que agora são tomadas em grupo. Novos estudos são recomendados nesse campo, a fim de aprofundar e detalhar a reflexão sobre as competências de um profissional de RH que atua em parceria com times mais autônomos que participam ativamente das tomadas de decisão, inclusive daqueles referentes à gestão das pessoas.

Com relação à atuação dos demais agentes envolvidos na gestão estratégica de RH, destaca-se o papel da liderança. Nas organizações que adotam métodos ágeis, a liderança é solicitada a atuar como facilitadora dos times, contrapondo o modelo hierárquico tradicional voltado ao controle (Cappelli & Tavis, 2018). Desenvolvendo um perfil de atuação ambidestro, ora gerindo times de forma hierárquica, ora gerindo times em projetos ágeis, como destacado no Caso 2. Além disso, é preciso considerar que participação e autonomia dos times são fundamentos dos métodos ágeis e isso impacta diretamente as práticas e comportamentos esperados da liderança. Nos três casos, os times foram convidados a participar mais ativamente das decisões e, no Caso 3, a tônica maior de autonomia foi dada aos times ágeis. São mudanças de comportamento das pessoas e dos grupos, que transformam as bases de poder da liderança. Observa-se, assim, que se exige flexibilidade dos gestores, seja por lidar com maior diversidade de situações nas relações com os empregados, seja porque as decisões são agora mais compartilhadas.

Os resultados deste estudo indicam que o modelo operacional RH ágil (MacMackin & Heffernan, 2020) pode não se contrapor ao modelo de *business partner*. Identificaram-se, nas organizações estudadas, modelos híbridos (HRBP e ágil) que parecem se configurar como uma opção para associar os métodos ágeis aos objetivos da gestão estratégica de RH. Este estudo indica que existe um aumento de complexidade requerida para o profissional de RH que atua em parceria com a liderança e também com times ágeis, buscando entregar maior valor para o negócio e para as pessoas. A adoção das metodologias ágeis pela área de RH não foi suficiente para contrapor a atuação estratégica do HRBP, como destacado nos casos. Estudos qualitativos podem apoiar a discussão sobre a presença do modelo híbrido (HRBP e ágil) a fim de identificar seus diferentes níveis de implementação e em diferentes tipos de empresa.

Os achados referentes à implementação do ágil podem ser utilizados em outros estudos futuros. Pudemos identificar que a capacitação constante das pessoas e a contratação de especialistas foram fatores essenciais neste processo (Gandomani et al., 2013). O direcionador estratégico voltado à agilidade e o apoio da alta gestão também merecem destaque e maior aprofundamento em pesquisas futuras. Os resultados positivos em projetos pilotos recomendados por Piton e Torres Junior (2020) foram identificados, mas não foram aprofundados, bem como a utilização de metodologias ágeis em toda a organização proposta por Cohn e Ford (2003) como facilitador na implementação.

As limitações desta pesquisa referentes ao método adotado não permitem generalizações, mas foi possível propor um modelo teórico, desenvolvido a partir dos resultados, que pode servir de base para estudos futuros. Assim, como modelo teórico defendido por esta pesquisa, destaca-se que a adoção das metodologias ágeis está associada à estratégia voltada a agilidade. Como pano de fundo para essa estratégia, destaca-se a cultura que contenha valores similares aos declarados nos princípios ágeis. As metodologias ágeis também podem auxiliar no processo de transformação cultural.

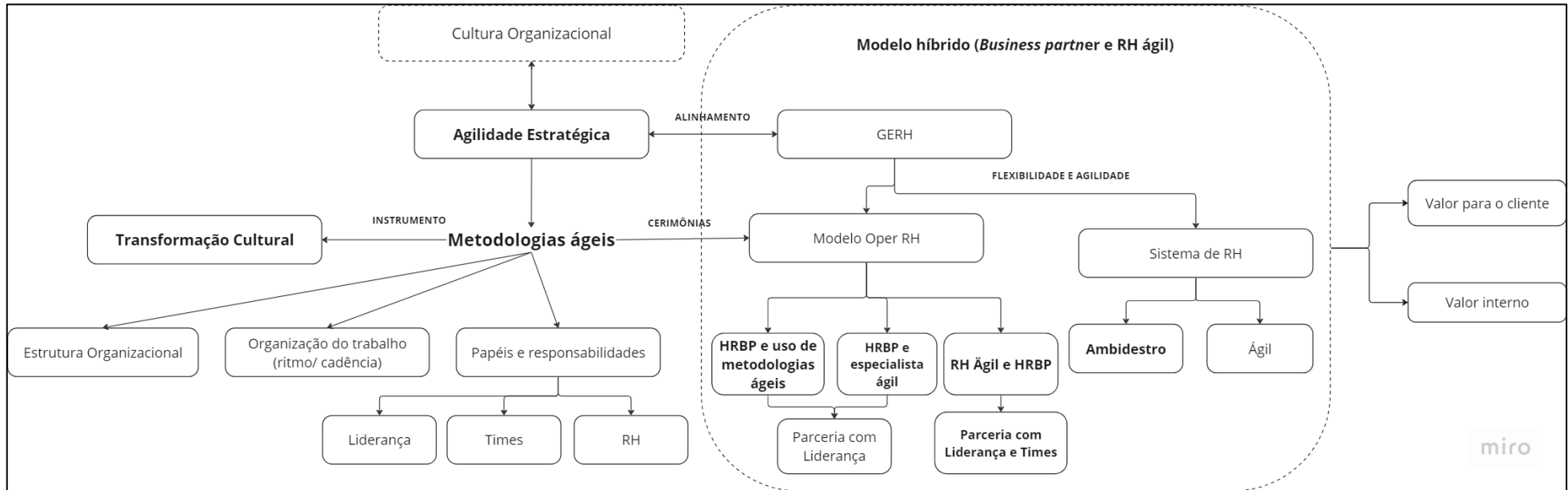
As metodologias ágeis influenciam a estrutura organizacional, a organização do trabalho, bem como os papéis e responsabilidades da liderança, dos times e dos profissionais de RH. As cerimônias e rituais ágeis influenciam o ritmo e a cadência das entregas, bem como o comportamento das pessoas.

O modelo operacional de RH pode apresentar diferentes configurações dependendo da adoção completa ou parcial das metodologias ágeis, bem como da atuação estratégica dos profissionais de RH. Desta forma, podem existir diferentes configurações híbridas, dentre as quais o modelo de *business partner* (HRBP + especialistas) e diferentes estágios de uso das metodologias ágeis, que também podem ser observadas na atuação em parceria com a liderança e também com os times.

O sistema de RH voltado à agilidade apresenta configurações ambidestras e ágeis, com destaque à flexibilidade e agilidade de implementação e ajuste das práticas voltadas a direcionar o comportamento das pessoas voltadas a agregar valor externo aos clientes e interno as pessoas.

A limitação do modelo teórico proposto refere-se à tentativa de elencar os elementos (figura 9) críticos encontrados nos casos estudados. O modelo pode ser vir de ponto de partida para novos estudos que queiram aprofundar a discussão do fenômeno utilizando outros instrumentos ou metodologias.

Figura 9 - Modelo teórico – modelo híbrido (Business Partner e RH ágil)



REFERÊNCIAS

- Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation*. International Journal of Human Resource Management, 14, 175-197.
- Ahammad, M. F.; Glaister, K. W. & Gomes, E. (2020). *Strategic agility and human resource management*. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Albuquerque, L. G. (1999). *Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade In: Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. (Org.) Falcão, M. M. V. & Oliveira, L. M. B. São Paulo: Editora Atlas.
- Albuquerque, L. G. (2002) *A Gestão Estratégica de Pessoas*. In: *As Pessoas na Organização*. (Coord.) FLEURY, M. T. São Paulo: Editora Gente.
- Ambituuni, A., Azizsafaei, F., Keegan, A. (2021). *HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: managing paradoxical tensions*. Journal of Business Review. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.048>
- Ananthram, S. & Nankervis, A. (2013). *Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective*. Asic Pacific Journal of Human Resources, 51, 454-470. doi:10.1111/1744-7941.12004
- Arthur, J.B. (1992). *The link between business strategy and industrial relations system in American steel minimills*. Industrial and Labor Relations Review, 45: 488-506.
- Aust, I., Brandl, J., Keegan, A., 2015. State-of-the-Art and Future Directions for HRM from a Paradox Perspective: Introduction to the Special Issue: German Journal of Human Resource Management. <https://doi.org/10.1177/239700221502900303>.
- Averineni A., Rama Swathi R.S.V., (2019). *An empirical emphasis on employees' perception towards agile HR practices in select software companies*. International Journal of Recent Technology and Engineering. Vol 8, Issue 3. ISSN: 2277-3878
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management March 17: 99-120.
- Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved October 29, 2018, from Retrieved October 29, 2018, from <http://agilemanifesto.org/>
- BECK, K., et al. The agile manifesto. Agile Alliance. 2001. Disponível em <http://agilemanifesto.org/>.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001) *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. In: G.R. Ferris (Ed.), Research in

Personal and Human Resources Management, (vol. 16, pp. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.

Boxall, P., Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management (Management, Work and Organisations)*. Macmillan Education UK. Edição do Kindle.

Brewster, C., Brookes, M. and Gollan, P.J. (2015), The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers. *Human Resource Management*, 54: 577-597. <https://doi.org/10.1002/hrm.21632>

Camargo, F. G. (2022) Remuneração para equipes ágeis de tecnologia: um estudo de práticas em empresas brasileiras. In: Dissertação de mestrado FEA / USP: São Paulo.

Cappelli, P., Tevis, A. (2018). *HR Goes Agile*. Harvard Business Review, march-april. <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>

Chandler A., D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press, 1962.

Collis, J. & Hussey, R. (2005) *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*; trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Chapter 6: Introducing and focusing the study (pages 129-144); Chapter 7: Data collection (pages 145-178). Sage.

Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., Rego, A. (2020). *Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM*. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>

Dank, N. & Hellström, R. (2021). *Agile HR. Deliver value in a changing world of work*. UK: Kogan Page.

Delery, J. E. & Doty, D.H. (1996) *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, p. 802-835.

Delery, J. E. (1998) *Issues of fit in strategic human resource management: implications for research*. *Human Resource Management Review*.

Denning, S. (2018). *The age of agile. How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM

Denning, S. (2018). *The emergence of Agile people management*. *Strategy & Leadership*. Emerald Publishing Limited. VOL. 46 NO. 4 2018, pp. 3-10, ISSN 1087-8572. DOI 10.1108/SL-04-2018-0042

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033> [Links]

Doz (2020). *Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute*. In Human Resource Management Review. (volume. 30, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100693>

Dyer, L. (1988). Human resource management – evolving roles & responsibilities. Washington, BNA books. Dutra, J. (2012) *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 10ª reimpressão.

Dyer, L., Shafer, R. A. (1998). *From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility*. CAHRS. Working paper (98 -12)

Eisenhardt, K. (1989). “Building Theory from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989, p. 532-550

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.

Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.

FEEEx, 2022. Pesquisa FIA Employee Experience, Lugares Incríveis para Trabalhar. <https://feex.fia.com.br>

Fischer, A. L. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. In: In: *As Pessoas na Organização*. (Coord.) FLEURY, M. T. São Paulo: Gente.

GARTNER. (2020). *Demystifying Agile HR*. <https://www.gartner.com/en/documents/3983293/demystifying-agile-hr>

Gephart, R. (1999) “Paradigms and research methods”. *Academy of Management, Research Methods Division, Research Methods Forum*, Vol. 4.

Gerpott, H. F. (2015) Examining the business partner model’s functionality. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 29(3-4), 214-234. DOI 10.1688/ZfP-2015-03-Gerpott

Gothelf, J. 2017. How HR Can Become Agile (and why it needs to). *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to?ab=at_art_art_1x4_s01

Gratton, L. & Truss, C. (2003), *The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action*. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.

Guba, E. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, in *Handbook of Qualitative Research*, par Denzin, N. K., (105-117).

- Hansen, N. K.; Guttel, W. H. & Swart, J. (2017). *HRM in dynamic environments: exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures*. The international Journal of Human Resource Management, 30:4, 648-679. <https://doi.org.10.1080/09585192.2016.1270985>
- Huzooree, G., and Ramdoo, V.D. (2015). *Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management*. International Journal of Computer Applications, 11(5), 10-15.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K. Hong Y., Kim A. & Winler, A. (2012) *Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance*. Human Resource Management Review.
- Junni, P.; Sarala, R. M.; Tarba, S. Y.; LIU, Y. & Cooper, C. L. (2015). *Guest editors' introduction: the role of human Resources and organizational factors in ambidexterity*. Human Resource Management. Vol. 54, No. S1. Pp. S1-S28. <https://doi.org.10.1002/hrm.21772>
- Kenton & Yarnall, 2010
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). *Strategic HRM in North America: looking to the future*. The International Journal of Human Resource Management, 19(8), 1486-1499.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*. In J. J.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999) *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. Academy of Management Review, 24, 31-48.
- Martin-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez-Gardey, G. (2005) *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. Human Resource Management, may, p. 633-659.
- Martins, G.A.; Theophilo, C.R. (2009) *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas, São Paulo.
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2020). *Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?* Human Resource Management Review, March, 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1984) *Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a Shared Craft*. American Educational Research Association, May, Vol. 13, No. 5 (May, 1984), pp. 20-30 <https://www.jstor.org/stable/1174243>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J. (2014) *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. SAGE Publications. 4th Ed.
- Miles, M.B., and Huberman, A.M. (1984) *Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- Perry, E.L. & Kulik, C. T. (2008) *The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness*, The International Journal of Human Resource Management, 19:2, 262-273, DOI: 10.1080/09585190701799838

Pinton, M., & Torres Junior, A. S. (2020). Human Aspects of Agile Transition in Traditional Organizations. *Journal of technology management & innovation*, 15(3), 62-73.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000300062>

Poth, A., Sasabe, S., Mas, A., & Mesquida, A.-L. (2018). Lean and agile software process improvement in traditional and agile environments. *Journal of Software: Evolution and Process*, (July), e1986. <https://doi.org/10.1002/smr.1986> [Links]

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the Corporation*. Harvard Business Review.

Progep FIA (2002). Webinar: caminhos rumo ao RH Ágil. Exibido em 01.09.2022 . (66) [Caminhamos rumo ao RH ágil? - YouTube](#)

Progep FIA (2002). Webinar: Business Partner combina com métodos ágeis? Exibido em 28.04.2022. (66) [Business Partner combina com Métodos Ágeis? - YouTube](#)

RBL. (2021). *Estudo de Competência em RH 360*. [HR Competency 360 Assessment \(rbl.net\)](#). The RBL Group, Inc.

Relato Integrado Gerdau; p.15; (2019). <https://ri.gerdau.com/divulgacao-e-resultados/relato-integrado-e-balancos/>

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extraordinariamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. The academy of management executive, Vol. 1, No. 3, p. 207-219

Schwab, K. M. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro

Smith, W.K., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Smith, C. (2022). Agile Summit: 40 Agile methods in 40 minutes.
<https://c4s43.files.wordpress.com/2022/05/2022-agile-virtual-summit-40-agile-methods-in-40-minutes.pdf>

Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*. JANUARY–FEBRUARY 1986.

Teece J., D., Gary, P., & Amy, S. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. In *Strategic Management Journal*. (18(7), 509).

Thoren, P. (2017) *Agile People*. Lioncrest.

Ulrich, D. (1997) *Human Resources Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J. & Brockbank, W. (2008). *The twenty-first-century HR Organization*. *Human Resource Management*, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, Pp. 829–850 © 2008 Wiley Periodicals, Inc.

Ulrich, David. (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education. Edição do Kindle.

Wei, L. (2006) *Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit*. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60.

Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60.

Wood, S. (1996). *High-Commitment Management and Payment Systems*. Journal of Management Studies, 33/1: 53–77.

Wright P. M., & Boswell W. R., (2002). *Resource Management Research Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human*. Journal of Management 28: 247

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: business partners, internal consulting and the limits to professionalization. *Human Relations*. 61(8):1063-1086.
doi:[10.1177/0018726708094860](https://doi.org/10.1177/0018726708094860)

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998) *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management*. Academy of Management Review, 23(4), 756-772.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE I

PROTOCOLO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O IMPACTO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo

O estudo de casos múltiplos, escolhido como estratégia de pesquisa para esta tese, visa suportar o entendimento sobre o impacto da adoção de metodologias ágeis nas políticas, práticas e na atuação dos profissionais na gestão estratégica de recursos humanos em organizações brasileiras. Para tal foi definido objetivos e proposições a serem respondidas, bem como a linha lógica a ser seguida base a teoria apresentada.

A1. Objetivos e Proposições dos Estudos de Caso.

O objetivo central deste estudo é identificar o impacto da adoção de metodologias ágeis pelas organizações nas políticas, práticas e papéis dos profissionais envolvidos na gestão estratégica de recursos humanos.

Os objetivos específicos que suportam esta pesquisa são:

- (1) compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio;
- (2) Descrever e analisar a participação da gestão de recursos humanos no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações;
- (3) Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis;
- (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.

As proposições levantadas após revisão da literatura considerando o impacto da adoção das metodologias ágeis na GERH são:

- (1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017);
- (2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes. (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017);
- (3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH; (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)
 - a. Ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho;
 - b. Ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH + times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas;

(4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

a. As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que, no modelo de Business Partner, eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015); passam a ser realizadas pelo time de RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)

b. A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de feedback acontecem em menores espaços de tempo; (Cappelli & Tavis, 2018)

c. Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

(5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas

a. A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações

b. O líder é demandado a desenvolver habilidades de coaching para atuar como facilitador dos times ágeis; (Cappelli & Tavis, 2018)

(6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar a duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis ; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020)

a. Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra; (Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015)

b. A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas; (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)

A2. Estrutura Teórica do Estudo de Caso:

Para responder ao problema e as questões de pesquisa, buscou-se uma fundamentação teórica: metodologias ágeis, Gestão Estratégica de RH, Sistemas de RH, Modelo Operacional Business Partner e Modelo Operacional RH Ágil. Abaixo a relação entre o referencial teórico e as questões de pesquisa:

Referencial Teórico	Suporte a
Metodologias Ágeis	- Compreender os princípios direcionadores da adoção das metodologias ágeis pelas organizações;
Gestão estratégica de Recursos Humanos	- Entender a estratégia de gestão de pessoas, quais os modelos existentes;
Sistema de RH	- Identificar os elementos que compõem um sistema ou modelo de gestão que direciona o comportamento das pessoas nas organizações.
Modelo Business Partner	- Compreender as características do modelo operacional HRBP
RH Ágil	- Compreender as características do modelo operacional RH Ágil

A3. O papel do protocolo:

O protocolo no estudo de caso visa organizar de maneira lógica a linha de investigação, bem como apoiar o pesquisador na organização das informações e comunicação com as empresas pesquisadas.

B. Procedimentos de Coleta de Dados:

B1. Plano de Coleta de Dados:

A coleta de dados foi estruturada conforme tabela abaixo:

Método	Fonte	Objetivo	Dados	Considerações
Entrevista em profundidade	Diretor de RH	(1) Compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio; (3) Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis; (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de Gestão de Pessoas e sua relação com a estratégia organizacional; • Modelo de HRBP antes e depois da adoção de metodologias ágeis; • Resultados da área e indicadores; 	Apêndice II
	Gerente de RH	(2) Descrever e analisar a participação da gestão de recursos humanos no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações; (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e práticas; • Modelo de HRBP antes e depois da adoção de metodologias ágeis; • Resultados e indicadores; • História sobre a adoção de metodologias ágeis 	• Apêndice III
	Gestor de linha	(4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e práticas; • Processos da área. • Resultados e indicadores; • História sobre a adoção de metodologias ágeis 	• Apêndice IV
Análise Documental	Internet, intranet, políticas, manuais, comunicação interna; relatórios, pesquisas internas.	Suportar as entrevistas e complementá-las.	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias, políticas e práticas e resultados. 	• Lista elaborada antes e depois do estudo de caso (xxx)
	Estrutura Organizacional	Identificar a estrutura organizacional antes e depois da adoção de metodologias ágeis	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional (organograma) 	• Documentos fornecidos pelas empresas no anexo

	Sistema de RH	Identificar a existência de um ou mais sistemas de RH	<ul style="list-style-type: none"> Políticas, práticas e atuação dos envolvidos na gestão de RH Modelo de HRBP antes e depois da adoção de metodologias ágeis; 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos fornecidos pelas empresas no anexo
	Políticas e práticas de RH (R&S, T&D, Gestão de Desempenho, etc.)	Identificar se houve alterações nas políticas e práticas de RH com a adoção de metodologias ágeis	<ul style="list-style-type: none"> Políticas, práticas e atuação dos envolvidos na gestão de RH 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos fornecidos pelas empresas no anexo
Questionário área de RH	Equipe RH	Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis;	<ul style="list-style-type: none"> Percepção da equipe sobre a adoção de metodologias ágeis 	<ul style="list-style-type: none"> APÊNDICE V
	Time ágil (se houver)	Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis;	<ul style="list-style-type: none"> Percepção da equipe sobre a adoção de metodologias ágeis 	<ul style="list-style-type: none"> APÊNDICE V
Discussão dos resultados	Diretor e Gerente de RH	Compreender as relações identificadas	<ul style="list-style-type: none"> Análise do gerente de RH com relação aos resultados encontrados 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentado após a pesquisa de campo
Observação direta	Todas as fontes	Identificar comportamentos e condições ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Qualificar os achados 	<ul style="list-style-type: none"> O processo ocorre nas visitas de campo

B2. Processo da Coleta de Dados:

O processo de coleta de dados seguiu o planejamento representado pelo cronograma abaixo:

Atividades	Semanas							
	W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08
- Análise de documentação secundária inicial								
- Entrevista com Diretor de RH								
- Entrevista com Gerente de RH								
- Entrevista com Gestor de linha								
- Aplicação do questionário ao time de RH								
- Aplicação do questionário time ágil								
- Análise dos documentos coletados								
- Discussão dos resultados com o Diretor / Gerente de RH								

B3. Preparação prévia da coleta de dados:

Antes do início do trabalho de campo foram revisadas as seguintes informações públicas sobre as empresas pesquisadas:

- História da Empresa (história dos fundadores, origem do negócio, relatos sobre as mudanças ocorridas nos últimos 05 anos, etc.);
- Visão, missão e valores da organização;
- Políticas e práticas de gestão de pessoas publicadas;
- Estrutura organizacional;
- Relatos nas mídias sociais sobre a empresa (percepção das pessoas sobre a empresa).

C. Relatório do Estudo de Caso.

O relatório do Estudo de Casos Múltiplos segue uma estrutura analítica linear e temporal. A utilização de recursos como tabelas, gráficos, mapas mentais e síntese cruzada de dados facilitam o processo de compreensão e apoiam a verificação dos aspectos de validade e confiabilidade da pesquisa. A utilização do software NVivo apoiou na busca por padrões e na categorização dos achados.

Segue divisão por tópicos do relatório:

- Apresentação e contextualização da organização: história, transformações ocorridas nos últimos 05 anos; mercado de atuação;
- Estratégia Organizacional x Estratégia de RH;
- Adoção de metodologias ágeis;
- Modelo operacional de RH (HRBP x RH Ágil);
- Sistemas de RH existentes e impacto nas políticas e práticas de RH;
- Atuação dos agentes.

D. Instrumentos de coleta e análise dos dados no estudo de caso

D1. Entrevista em profundidade com diretor de RH

O objetivo da entrevista é compreender o impacto da adoção das metodologias ágeis na GERH e sua relação com a estratégia organizacional. Bem como identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis (ver APÊNDICE II).

D2. Entrevista em profundidade com gerente de RH

O objetivo da entrevista é descrever e analisar a participação da gestão de recursos humanos no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações. É constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH. (ver APÊNDICE III).

D3. Entrevista em profundidade com gestor de linha

O objetivo da entrevista é constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH. (ver APÊNDICE IV).

D4. Questionário equipe de RH

Questionário construído baseado nos objetivos de pesquisa e proposições levantadas pela teoria estudada (ver APÊNDICE V).

D5. Questionário time ágil

Questionário respondido pelo time que utiliza metodologias ágeis na organização... (ver APÊNDICE V).

D7. Análise documental

Além dos dados contidos em B3, foram avaliados os seguintes documentos:

- Estrutura organizacional (organograma da área de RH);
- Políticas, práticas de RH para times tradicionais e ágeis;
- Apresentação do modelo de HRBP;
- Outros materiais fornecidos pelas empresas identificados como relevante para a pesquisa;

D8. Análise dos dados

A análise dos dados será feita base o problema de pesquisa à luz da base teórica. As técnicas utilizadas para esta análise serão:

- Mapa de relações considerando o encadeamento cronológico das evidências e explanação dos entrevistados;
- Análise de conteúdo (nos documentos e entrevistas);
- Análise dos questionários da equipe de RH;
- Análise dos questionários dos times ágeis;
- Categorização e definição de padrões utilizando software NVivo
- Construção de texto descritivo baseado na análise dos achados dos casos múltiplos e nas proposições destacadas pela literatura referenciada.

APÊNDICE II

INSTRUMENTO DE PESQUISA Roteiro para a(s) entrevista(s) com diretor de RH.

Perguntas relacionadas ao objetivo: (1) compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio;

1. Qual é a sua atuação? O que você faz nessa organização, quais são suas atribuições e responsabilidades?
2. De forma cronológica, como foi o processo de implementação das metodologias ágeis? Tem alguns marcos relevantes? Como era antes e como é hoje?
3. A adoção das metodologias ágeis pela organização estava relacionada com os objetivos estratégicos do negócio? Qual foi a principal questão que fez vocês adotarem as metodologias ágeis? (para o negócio e para o RH)
4. O que levou a organização a adotar metodologias ágeis?
5. Alguma área adotou anteriormente?
6. RH tem uma estratégia definida claramente? Como a estratégia de gestão de pessoas se relaciona com a estratégia organizacional? Qual é a estratégia de RH? Quais os principais pilares da estratégia de pessoas? Veio de um desdobramento da estratégia do negócio?
7. Como vocês nomeiam a área?
8. Quais os profissionais escolhidos para participar destes squads? Quais critérios utilizados?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (2) Descrever e analisar a participação da gestão de recursos humanos no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações;

9. Como foi a participação de RH na adoção das metodologias ágeis? (área de pessoas)
10. De forma cronológica, é possível identificar os momentos-chaves neste processo?
11. Houve mudança na sua forma de atuação?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (3) Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis;

12. Vocês utilizam o modelo de Business Partner? Há quanto tempo? Como ele está estruturado?
13. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração na estrutura de RH?
14. Como funciona a estrutura de BP e por projetos ágeis?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.

15. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração nas atividades da área de RH?
16. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração no perfil ou competências requeridas dos profissionais de RH?
17. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração no relacionamento com os stakeholders? (liderança, times, comunidade, investidores, funcionários, etc)
18. Como o RH atua com os times ágeis? No negócio...qual é a relação?
19. Na área de RH ...qual é a relação?
20. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração no perfil ou competências requeridas dos gestores de linha?

Perguntas relacionadas à proposição: (1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

21. A presença de times ágeis levou a necessidade de revisão das políticas e práticas de RH existentes?
22. Em caso de políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis? Quais são?
23. R&S | Gestão de Desempenho | Remuneração | **Gestão de Talentos – Carreira** | T&D
Perguntas relacionadas à proposição: (6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar a duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020)
- a. Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra; (Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015)
- b. A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas; (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)
24. Existem políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis e outras específicas para os times "tradicionais"? Se sim, como eles coexistem?
25. Houve algum impacto com relação a implementação dessas novas políticas e práticas?
Perguntas relacionadas à proposição: (2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes. (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)
26. Pode -se afirmar que a adoção de metodologias ágeis tem promovido mais valor para o negócio e clientes?
27. E para os clientes internos, é utilizada alguma forma de medir o impacto dessa adoção internamente?
Perguntas relacionadas à proposição: (3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH; (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)
- a. Ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho;
- b. Ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH + times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas;
28. O time de RH tem atuado em parceria com os times ágeis? Antes atuava em parceria com a liderança? Houve alguma mudança neste sentido?
29. O time de RH tem atuado junto com times multidisciplinares para desenvolvimento de novas soluções para o negócio?
Perguntas relacionadas à proposição: (4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)
- Se for respondido positivamente as perguntas 13 e 14, investigar se:**
- (4 a) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que no modelo de Business Partner eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015); passam a ser realizadas pelo time de RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).
30. Com relação a R&S? Quem define como será feito? Quem implementa?
31. Com relação a T&D? Quem define como será feito? Quem implementa?
(4 b.) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de feedback acontecem em menores espaços de tempo; (Cappelli & Tavis, 2018)
32. Com relação à Gestão de Desempenho?

33. Com relação aos ciclos de feedback?

(4 c.) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

34. Existe uma maior participação dos funcionários na definição e implementação de políticas e práticas de RH?

35. Como é atuação das pessoas nesses projetos? Como elas se sentem em participar desses projetos? Como é a dedicação de tempo para esses projetos? Job crafting?

Perguntas relacionadas à proposição: (5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas

a. A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações

b. O líder é demandado a desenvolver habilidades de coaching para atuar como facilitador dos times ágeis; (Cappelli & Tavis, 2018)

36. Houve alteração na estrutura organizacional em função da adoção de metodologias ágeis? (redução hierárquica | times multifuncionais)

37. O gestor de linha tem sido exigido a atuar como facilitador? Houve alguma formação em coaching para a liderança?

38. Como foi a escolha do BP para atuar com os times ágeis?

APÊNDICE III

INSTRUMENTO DE PESQUISA Roteiro para a(s) entrevista(s) com gerente de RH.

Perguntas relacionadas ao objetivo: (1) compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio;

1. O que levou a organização a adotar metodologias ágeis?
2. A adoção das metodologias ágeis pela organização estava relacionada com os objetivos estratégicos do negócio?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (2) Descrever e analisar a participação da gestão de recursos humanos no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações;

3. Como foi a participação de RH na adoção das metodologias ágeis?
4. Houve mudança na sua forma de atuação? E na do time?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (3) Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis;

5. Vocês utilizam o modelo de Business Partner? Há quanto tempo? Como ele está estruturado?
6. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração na estrutura de RH?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.

7. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração nas atividades da área de RH? (centro de serviços compartilhados | centro de especialidades se houver)
8. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração no perfil ou competências requeridas dos profissionais de RH? (do HRBP se houver)
9. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração no relacionamento com os stakeholders? (liderança, times, comunidade, investidores, funcionários, etc.)
10. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração no perfil ou competências requeridas dos gestores de linha?

Perguntas relacionadas à proposição: (1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverter suas políticas e práticas de RH; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

11. A presença de times ágeis levou a necessidade de revisão das políticas e práticas de RH existentes?

12. Em caso de políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis? Quais são?

Perguntas relacionadas à proposição: (6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar a duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020)

a. Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra; (Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015)

b. A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas; (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)

13. Existem políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis e outras específicas para os times "tradicionais"? Se sim, como eles coexistem?

14. Houve algum impacto com relação a implementação dessas novas políticas e práticas?

Perguntas relacionadas à proposição: (2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes. (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

15. Pode-se afirmar que a adoção de metodologias ágeis tem promovido mais valor para o negócio e clientes?
16. E para os clientes internos, é utilizada alguma forma de medir o impacto dessa adoção internamente?

Perguntas relacionadas à proposição: (3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH; (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)

- a. Ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho;
- b. Ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH + times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas;

17. O time de RH tem atuado em parceria com os times ágeis? Antes atuava em parceria com a liderança? Houve alguma mudança neste sentido?
18. O time de RH tem atuado junto com times multidisciplinares para desenvolvimento de novas soluções para o negócio?

Perguntas relacionadas à proposição: (4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

Se for respondido positivamente as perguntas 13 e 14, investigar se:

(4 a) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que no modelo de Business Partner eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015); passam a ser realizadas pelo time de RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).

19. Com relação a R&S? Quem define como será feito? Quem implementa?
20. Com relação a T&D? Quem define como será feito? Quem implementa?

(4 b.) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de feedback acontecem em menores espaços de tempo; (Cappelli & Tavis, 2018)

21. Com relação à Gestão de Desempenho?
22. Com relação aos ciclos de feedback?

(4 c.) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

23. Existe uma maior participação dos funcionários na definição e implementação de políticas e práticas de RH?

Perguntas relacionadas à proposição: (5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas

- a. A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações
- b. O líder é demandado a desenvolver habilidades de coaching para atuar como facilitador dos times ágeis; (Cappelli & Tavis, 2018)

24. Houve alteração na estrutura organizacional em função da adoção de metodologias ágeis? (redução hierárquica | times multifuncionais)
25. O gestor de linha tem sido exigido a atuar como facilitador? Houve alguma formação em coaching para a liderança?

APÊNDICE IV

INSTRUMENTO DE PESQUISA Roteiro para a(s) entrevista(s) com gestor de linha.

Perguntas relacionadas ao objetivo: (1) compreender os motivadores que levaram à adoção de metodologias ágeis pela organização e suas relações com as estratégias de negócio;

1. O que levou a organização a adotar metodologias ágeis?
2. A adoção das metodologias ágeis pela organização estava relacionada com os objetivos estratégicos do negócio?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (2) Descrever e analisar a participação da gestão de recursos humanos no processo de adoção de metodologias ágeis pelas organizações;

3. Como foi a participação de RH na adoção das metodologias ágeis?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.

4. Com a adoção de metodologias ágeis houve alguma alteração na sua atuação como gestor de linha?
5. Houve alteração na estrutura organizacional em função da adoção de metodologias ágeis? (redução hierárquica | times multifuncionais)
6. Você tem sido exigido a atuar como facilitador? Houve alguma formação em coaching para a liderança?

Perguntas relacionadas à proposição: (1) A busca por agilidade estratégica tem levado as organizações a reverem suas políticas e práticas de RH; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

7. A presença de times ágeis levou a necessidade de revisão das políticas e práticas de RH existentes?
8. Em caso de políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis? Quais são?

Perguntas relacionadas à proposição: (6) A adoção de metodologias ágeis pode implicar a duplicação dos sistemas de RH, mantendo-se o atual e criando-se práticas específicas para o atendimento dos times ágeis; (Doz, 2020; Cunha et al., 2019; Ahammad, Glaister & Gomes, 2020)

a. Os sistemas de RH atuam de forma ambidextra; (Doz (2020); Hansen, Guttel & Swart, 2017; Junni et al., 2015)

b. A utilização de diferentes sistemas de RH diminui as tensões paradoxais na gestão das pessoas; (Gerpott, 2015; Ananthram & Nankervis, 2013; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)

9. Existem políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis e outras específicas para os times "tradicionais"? Se sim, como eles coexistem?

10. Houve algum impacto com relação a implementação dessas novas políticas e práticas?

Perguntas relacionadas à proposição: (2) A adoção de métodos ágeis em RH entrega maior valor para a organização e seus clientes. (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Zavyalova, Sokolov & Lisovckaya; 2019; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

11. Pode-se afirmar que a adoção de metodologias ágeis tem promovido mais valor para o negócio e clientes?
12. E para o seu time?
13. É utilizada alguma forma de medir o impacto dessa adoção internamente?

Perguntas relacionadas à proposição: (3) A adoção de métodos ágeis pela organização questiona o modelo operacional de RH; (MacMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021)

- a. Ao atuar em parceria com os times flexíveis de trabalho;
- b. Ao atuar por projetos em times multifuncionais (RH + times multifuncionais) na definição de soluções em gestão de pessoas;

14. O time de RH tem atuado em parceria com os times ágeis? Antes atuava em parceria com a liderança? Houve alguma mudança neste sentido?
15. O time de RH tem atuado junto com times multidisciplinares para desenvolvimento de novas soluções para o negócio?

Perguntas relacionadas à proposição: (4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

Se for respondido positivamente as perguntas 13 e 14, investigar se:

(4 a) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que no modelo de Business Partner eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015); passam a ser realizadas pelo time de RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).

16. As atividades de R&S sofreram alteração com a adoção das metodologias ágeis?

17. As atividades de T&D sofreram alteração com a adoção das metodologias ágeis?

(4 b.) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de feedback acontecem em menores espaços de tempo; (Cappelli & Tavis, 2018)

18. Com relação à Gestão de Desempenho? Houve alteração?

19. Com relação aos ciclos de feedback? Houve alguma alteração? São realizados em menor espaço de tempo?

(4 c.) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

20. Existe uma maior participação dos funcionários na definição e implementação de políticas e práticas de RH?

Perguntas relacionadas à proposição: (5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas

a. A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações

b. O líder é demandado a desenvolver habilidades de coaching para atuar como facilitador dos times ágeis; (Cappelli & Tavis, 2018)

21. (já exploradas nas perguntas 4, 5 e 6)

APÊNDICE V

INSTRUMENTO DE PESQUISA Entrevista Time RH

Perguntas relacionadas ao objetivo: (3) Identificar e analisar as mudanças que ocorreram no modelo operacional de RH em função da implantação de metodologias ágeis;

1. Há quanto tempo você está na organização? Qual sua posição atual? Quais são suas responsabilidades?
2. Como foi o processo de implementação de metodologias ágeis?
3. O que mudou na sua atuação com a utilização de metodologias ágeis?
4. Você percebe maior entrega de valor para aos clientes externos com a utilização das metodologias ágeis? Tem algum exemplo? Consegue medir?
5. Você percebe maior entrega de valor para aos clientes internos com a utilização das metodologias ágeis? Tem algum exemplo? Consegue medir?
6. As metodologias ágeis tornaram seu trabalho mais fácil?
7. Houve alguma mudança na estrutura organizacional após a adoção de metodologias ágeis pela área de RH? Teve redução dos níveis hierárquicos?
8. Quantos projetos foram desenvolvidos na área utilizando metodologias ágeis? Como foram selecionadas as pessoas?
9. Como é a atuação do RH com os times ágeis? Tem exemplos?
10. Como é sua atuação do RH junto à liderança?

Perguntas relacionadas ao objetivo: (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.

11. Com a adoção de metodologias ágeis, qual é a atuação da sua liderança? Ele atua como facilitador? Atua como líder coach?
12. A liderança teve algum treinamento específico para atuar desta maneira? Quais foram?
13. Como funciona a definição das soluções referente a gestão de pessoas? Quem participa? É recorrente? Tem exemplos?
14. Existem políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis? Por que foram criadas?
15. As políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis ajudaram a reduzir a insatisfação dos funcionários?
16. Hoje temos políticas e práticas de RH para os times ágeis e outras para os times "tradicionais"?

PRÁTICAS DE RH

Perguntas relacionadas à proposição: (4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

17. Se for respondido positivamente as perguntas 13 e 14, investigar se:

18. (4 a) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que no modelo de Business Partner eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015); passam a ser realizadas pelo time de RH (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021).
19. (4 b.) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de feedback acontecem em menores espaços de tempo; (Cappelli & Tavis, 2018)

- 20. (4 c.) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)**
21. Quando existe uma vaga aberta na organização, como é realizado o processo seletivo?
22. Para os times ágeis, o processo é o mesmo?
23. E os treinamentos, como são realizados? Quem solicita, quem organiza?
24. Para os times ágeis, o processo é o mesmo?
25. Como é feita a avaliação de desempenho?
26. Para os times ágeis, o processo é o mesmo?
27. Com relação aos ciclos de feedback, qual periodicidade, quem participa?
28. Para os times ágeis, o processo é o mesmo?
29. Como é feita a gestão de talentos? A participação em diferentes projetos é reconhecida como possibilidade de desenvolvimento individual? Projeção de carreira?
30. Para os times ágeis, o processo é o mesmo?
31. Como é feita a remuneração? Quem aprova promoção, mérito...
32. Para os times ágeis, o processo é o mesmo?
- 33. O que você acha que está funcionando e o que não funcionando com relação à gestão das pessoas nos times ágeis?**
- 34. O que você acha que o papel do líder está facilitando a atuação no time ágil ou dificultando?**
Quais as cerimônias? Indicadores?
Squads/ tribes/ chapters???

APÊNDICE VI

INSTRUMENTO DE PESQUISA Questionário Times Ágeis

Perguntas relacionadas ao objetivo: (4) Constatar e analisar o impacto da adoção de metodologias ágeis na atuação dos agentes envolvidos na gestão estratégica de RH.

35. Qual é a sua atuação? O que você faz nessa organização, quais são suas atribuições e responsabilidades?
36. O que mudou na sua atuação com a utilização de metodologias ágeis? + autonomia
- 37. O que tem funcionado e o que não tem funcionado?**
38. Você percebe maior entrega de valor aos clientes com a utilização das metodologias ágeis? Tem algum exemplo?
39. As metodologias ágeis tornaram seu trabalho mais fácil?
40. Houve alguma mudança na estrutura organizacional? Teve redução dos níveis hierárquicas?
41. Você já mudou de projeto, atuação em outros projetos? Existe mudança de projetos e áreas entre os times ágeis?
42. O time de RH atua próximo ao seu time? Me dê exemplos

Perguntas relacionadas à proposição: (5) A adoção de metodologias ágeis exige mudanças no papel das lideranças em gestão de pessoas

- a. A estrutura organizacional é alterada e existe a redução dos níveis hierárquicos nas organizações**
- b. O líder é demandado a desenvolver habilidades de coaching para atuar como facilitador dos times ágeis; (Cappelli & Tavis, 2018)**

43. Como é a atuação da sua liderança? Ele atua como facilitador? Atua como líder coach?
44. O seu líder teve algum treinamento específico para atuar com as metodologias ágeis? Quais foram?

PRÁTICAS DE RH

Perguntas relacionadas à proposição: (4) Organizações com times que atuam de forma ágil são levadas a promover mudanças na implementação das práticas de RH; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)

45. Se for respondido positivamente as perguntas 13 e 14, investigar se:

- 46. (4 a) As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que no modelo de Business Partner eram realizadas pelo gestor de linha (Perry & Kulik, 2008; Brewster et al., 2015); passam a ser realizadas pelo time de RH (Ambituuni, Azisafaei & Keegan, 2021).**
- 47. (4 b.) A gestão de desempenho foi modificada e os ciclos de feedback acontecem em menores espaços de tempo; (Cappelli & Tavis, 2018)**
- 48. (4 c.) Ocorre maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas; (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017)**
49. Você já participou de alguma definição de solução em gestão de pessoas? Construção de alguma solução para resolver algum problema relacionado a gestão das pessoas? Quem participou? Foi evento único ou existe recorrência?
50. Quando existe uma vaga no seu time, como é realizado o processo seletivo?
51. E os treinamentos, como são realizados?

52. Como é feita a avaliação de desempenho? Medir performance? Qual a periodicidade? Tem lições aprendidas por projetos?
53. Com relação ao feedback sobre o seu trabalho, como funciona? Qual periodicidade, quem participa?
54. Você conhece as políticas de RH? Existem políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis?
55. Por que foram criadas?
56. Existem times que atuam com metodologias ágeis e tradicionais?
57. Você percebe alguma mudança com relação a gestão de pessoas?
58. As políticas e práticas de RH específicas para os times ágeis ajudaram a reduzir a insatisfação dos funcionários?
59. Hoje temos políticas e práticas de RH para os times ágeis e outras para os times "tradicionais"?
60. O que você acha que está funcionando e o que não funcionando com relação à gestão das pessoas nos times ágeis?
61. O que você acha que o papel do líder está facilitando a atuação no time ágil ou dificultando?
62. Pesquisa de clima?