

## **A influência das metodologias ágeis na atuação do Business Partner**

**PAULA GABRIELA FORONI**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**ANDRE LUIZ FISCHER**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**KARLA FERNANDA PEREIRA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

## A influência das metodologias ágeis na atuação do *Business Partner*

### INTRODUÇÃO

Muitas áreas de RH têm adotado metodologias ágeis em sua organização do trabalho, inspirando-se nas práticas desenvolvidas originalmente pelos profissionais de Tecnologia da Informação (TI), buscando entregar valor para os clientes (McMackin, Heffernan, 2020; mbituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Os autores McMackin & Heffernan (2020) destacam que essas metodologias, sob a perspectiva contextual da Gestão Estratégica de RH (GERH) (Martin-Alcazar et al., 2005; Brewster et al., 2015), propõem que os profissionais de RH, em organizações que buscam agilidade estratégica, procurem minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, atuando em equipes multidisciplinares e capacitadas que se alinham continuamente às mudanças decorrentes das necessidades dos negócios.

A perspectiva da GERH já exigia do profissional de RH a entrega de valor para o negócio e para as pessoas, objetivo final de um modelo de organização do trabalho conhecido como *Business Partner*. Mesmo considerando diferentes contextos e as diversas configurações dos negócios, a atuação deste profissional acontece em parceria com os gestores, definindo políticas e práticas alinhadas às estratégias organizacionais (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich, Younger & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). Para isso Ulrich, Younger & Brockbank (2008) destacam que a forma de organizar o trabalho se constituirá por meio de diferentes áreas (RH corporativo, centro de serviços compartilhados, centro de especialidades e RH dedicado), a fim de atender os diferentes tipos de negócios, configurando o modelo de *Business Partner*.

Com a adoção das metodologias ágeis, o modelo de *business partner (HRBP)* tem sido questionado pelas consultorias especializadas (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) e discutido pela academia (McMackin, Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Ananthram & Nankervis, 2013). Observa-se que existe uma mudança no papel do profissional defendida por alguns autores (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Ananthram & Nankervis, 2013), que consideram que a adoção de métodos ágeis pela organização direciona os profissionais de RH a (a) atuarem em parceria com os times ágeis, (b) atuarem por projetos em times multifuncionais na definição de soluções em gestão de pessoas e (c) desenvolver programas de RH de forma flexível. Um contraponto à proposta original do HRBP, que coloca foco na atuação em parceria com a liderança. Diante destas questões o estudo de caso analisado neste artigo buscou investigar como se dá a atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis.

Busca-se identificar se em organizações que adotam os métodos ágeis ocorrem mudanças no papel do HRBP, em particular se esse profissional direciona sua atuação mais diretamente para apoiar os times ágeis. Como se verá adiante, os achados nos indicam que a atuação do HRBP continua concentrado na parceria com a liderança, mesmo em empresas que utilizam metodologias ágeis. Com os times ágeis observamos a atuação em parceria no desenvolvimento de programas de RH. Também pudemos constatar que as áreas especialistas em RH têm utilizado metodologias ágeis e cocriado, em parceria com a liderança e as HRBP, soluções a fim de agregar valor ao negócio.

As principais contribuições deste artigo para a literatura são que as metodologias ágeis têm impactado especialmente as áreas especialistas em RH a atuarem como parceiras do negócio na busca de novas soluções em RH. As metodologias ágeis têm apoiado a atuação do HRBP alinhando expectativas e entrega de valor especialmente com o apoio das áreas especialistas (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Para a prática em Recursos Humanos, as contribuições desta pesquisa revelam que as metodologias

ágeis têm diminuído a distância entre as áreas especialistas em RH e o HRBP, contrapondo o que as consultorias especializadas diziam sobre o fim dos “silos” do modelo de *business partner* (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). A atuação junto aos times ágeis pode ser mais desenvolvida conforme a maturidade dos times, da liderança e da área de RH.

## REVISÃO TEÓRICA

### Gestão Estratégica de RH e o Modelo de Business Partner

A gestão estratégica de recursos humanos, que começa a ser difundida pela teoria e adotada pelas organizações, a partir da década de 1970/80, se 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 gestão passam a ser voltadas para uma atuação em parceria com os gestores, a fim de implementar os resultados 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). 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 & Einsenhardt, 2021). 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 passa a fazer parte do dia a dia das organizações e das preocupações dos estudiosos do tema (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin; 2000).

Buscando entregar valor para as empresas, a gestão de recursos humanos 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 constatam 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; Argawala, 2003; Lepak *et al.*, 2006).

A fim de implementar a estratégia, a área de RH define sua forma de atuar como modelo operacional que se refere a maneira como as práticas são implementadas e os papéis conferidos aos agentes internos ou externos a essa função. Segundo McMackin & 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, temos 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 FEEEx - 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, Younger & 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.

A literatura destaca o modelo *Business Partner* como a 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 com pelos autores com passar dos anos. Nos anos 1990, a proposta apresentava o papel do profissional de RH na GERH 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, Younger & Brockbank, 2008). O Quadro 1, 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 1** - Comparativo 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 tem 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>funcional expert</i> )	Práticas de RH são centrais na criação de valor. Algumas práticas estão relacionadas à eficiência (aqueles com base tecnológica) e outras por meio de políticas, orientações e intervenções expandem o papel do especialista funcional
Agente de Mudanças ( <i>change agente</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 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: livre tradução pelos autores de (Ulrich, Younger & 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 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 recursos humanos, 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 as especificidades de cada negócio, e surge a necessidade de definir políticas e práticas para alinhamento das estratégias locais e globais. Como contribuição teórica, o modelo apresenta, por meio da estrutura da área de RH, a possibilidade de identificar e compreender sua atuação 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 *versus* os 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 GRH. 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.

Ananthram & 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*. Eles sinalizam 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.

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 detalhado no capítulo a seguir.

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 Recursos Humanos (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). As consultorias especializadas sinalizam a existência de um novo modelo denominado RH Ágil e destacam a utilização das metodologias ágeis a fim de atender à necessidade de agilidade estratégica (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). Na prática observamos que a GERH tem adotado tanto o modelo de Business Partner quanto a utilização das metodologias ágeis na busca de reconfigurar ou desenvolver novas capacidades que agreguem valor ao negócio.

## **RH ÁGIL**

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). Essa forma de organização das atividades, denominada de metodologias ágeis, rapidamente passou a fazer parte das organizações tradicionais e utilizadas também pela área de RH (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

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 & Heffernan (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 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.

Os autores entusiastas do RH Ágil (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017) questionam o modelo de *business partner* (*HRBP*), discutido na GERH desde os anos de 1990 (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). Dank & Hellström (2021), e defendem que o modelo de “RH Ágil representa o fim do modelo de silos (modelo de *business partner*) 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. Apesar de poucos estudos acadêmicos, as consultorias especializadas defendem 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 agregar valor ao cliente (Dank & Hellström, 2021). Thoren (2017) complementa que a adoção das metodologias ágeis à 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.

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 do time. As atividades voltadas à contratação, treinamento e remuneração, antes realizadas pelos gestores de linha, tem 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 com os times, 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 com os times também diferenciando-se do modelo de *Business Partner*, conforme mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Atuação comparativa Business Partner x RH Ágil**

	<b>Modelo de Business Partner</b>	<b>RH Ágil</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	Alinhada ao tipo de negócio pode apresentar as seguintes áreas (RH Corporativo, RH Dedicado, Centro de Serviços Compartilhados, Centro de Expertise, RH Executor) (Ulrich et al.; 2008).	Organização por projetos segundo metodologias ágeis (squads, tribos). Pode ser organizado por temáticas de conhecimento (chapters).
<b>Atuação</b>	Apresenta variações em função da compreensão dos papéis dos agentes na gestão de RH, clareza com relação à entrega de valor para o negócio. Destaca-se pela 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).	Diferentes especialidades de RH e proprietários de temas para atuarem juntos em times multiquificados e multifuncionais (McMackin & Heffernan; 2020)
<b>Desafios</b>	Entrega de valor para o negócio utilizando sua credibilidade e influência junto aos diferentes atores (liderança, times e áreas de RH)	Minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes. Alinhamento contínuo às mudanças e necessidades dos negócios (McMackin & Heffernan, 2020)

Fonte: desenvolvida pelas autoras com base em (Ulrich et al.; 2008; Kenton & Yarnall, 2010; McMackin & Heffernan, 2020)

## METODOLOGIA

A fim de investigar de modo amplo como se dá a atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis, foi utilizada a abordagem qualitativa, tendo por método o estudo de caso (Yin, 2005; Eisenhardt, 1989). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com Gerente de RH e Diretor de Tecnologia, entrevista focada com Coordenadoras e Analista de RH, análise documental (live FIA, blog e podcast disponíveis no site da organização) e dados secundários (site glassdoor).

A escolha do método de investigação utilizando estudo de caso (Yin, 2005; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007) se deu em função do interesse em conhecer e aprofundar a discussão sobre o tema. O estudo de caso é indicado para a investigação de fenômenos sociais complexos que apresentam 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). É possível observar o fenômeno por meio do contato com interlocutores que representarão a empresa e suas decisões internas, além disso, pode-se obter várias fontes de informação a partir desse mesmo contato. A triangulação dos dados obtidos por diferentes fontes garante a validade e confiabilidade do método.

A escolha da empresa que compôs este estudo se deu de forma intencional e conveniente, a fim de se buscar aqueles que permitam melhor compreender o objeto de estudo desta pesquisa (Creswell, 2013). Foram estabelecidos três critérios principais para a seleção do caso estudado. O primeiro critério tratou de identificar uma organização que utilizasse metodologias ágeis em seus processos e práticas de trabalho. O segundo critério referiu-se à intenção da empresa em adotar uma gestão estratégica de recursos humanos, ou seja, de que seus objetivos de recursos humanos estejam alinhados aos objetivos de negócio. Finalmente foi selecionada aquela que utiliza para suas operações de RH o modelo de *Business Partner*, ou de Consultoria Interna.

A confiabilidade foi suportada pela triangulação dos dados utilizando diferentes fontes. A codificação e utilização de quadros garantiram a padronização e organização dos achados a fim de minimizar os vieses e delimitar os desvios de resultados para casos de realização de pesquisas futuras utilizando o mesmo método (Eisnehardt, 1989). Por tratar-se de um estudo sobre um fenômeno social, os resultados encontrados por diferentes pesquisadores podem apresentar diferenças. Assim, a escolha do caso, 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).

### **Análise de dados**

A fim de compreender o fenômeno foram definidos códigos a priori baseados nos achados da literatura (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). O processo de codificação das entrevistas e dos documentos investigados apresentaram novos códigos que apoiaram a análise do caso. O Quadro 3 apresenta a estrutura de códigos definidos antes e após a coleta de dados.

Durante a codificação dos achados identificamos que a Cultura Organizacional apresentava elementos importantes voltados à agilidade e flexibilidade, o código “Cultura Ágil” foi criado para destacar os elementos que referenciavam este tópico. O código “Especialista + HRBP” também foi criado no momento da análise dos dados visto que foi observada a atuação dos profissionais considerando duas atuações, a atuação como especialista e a atuação como HRBP.

**Quadro 3: Códigos a priori x codificação realizada**

<b>CÓDIGOS A PRIORI</b>	<b>CODIFICAÇÃO REALIZADA</b>
	<b>ATUAÇÃO DO BP</b>
ÁREA ESPECIALISTA	ÁREA ESPECIALISTA
CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO
	<b>CULTURA ÁGIL</b>
ENTREGA DE VALOR	ENTREGA DE VALOR
	<b>ESPECIALISTA + HRBP</b>
ESTRUTURA RH	ESTRUTURA RH
PARCERIA COM A LIDERANÇA	PARCERIA COM LIDERANÇA
PARCERIA COM OS TIMES	PARCERIA COM OS TIMES
RH ÁGIL	RH ÁGIL
RH CORPORATIVO	RH CORPORATIVO
<b>RH DEDICADO</b>	
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/ DP	SERVIÇOS COMPARTILHADOS/ DP
SOLUÇÕES EM RH	SOLUÇÕES DE RH

## RESULTADOS

### O caso

A empresa sobre a qual se construiu o caso atua no mercado de consultoria de inteligência e performance em marketing. Segundo as documentações obtidas sobre os negócios da organização, ela aplica ciência e tecnologia na exploração de dados sobre os pontos de contato entre consumidores e marcas, para otimizar os negócios e os resultados. Atuante no mercado desde 2009, passou por um processo de expansão acelerado nos anos de 2020 e 2021, o que impactou no aumento do quadro de funcionários em aproximadamente 70%, a 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. É em 2021 crescemos 70%.”*

A área de RH passou por transformações com o crescimento da organização e a adoção de metodologias ágeis. Com isso a área se estruturou em 3 pilares: Talent acquisition, DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) e Business Partners (HRBP). 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 Partner foram contratadas para atuar em parceria com a liderança, com os times da operação (consulting) e os times de share services (marketing, financeiro, administrativo e infraestrutura de TI).

Para atender 270 funcionários a área de RH chegou a ter 17 pessoas. O modelo de Business Partner foi implementado juntamente com a nova estrutura organizacional do ágil para o negócio. Foram criadas as posições dos “chapters”, gestores que cuidam de cada temática dentro da organização e dos tutores para apoiarem o desenvolvimento de carreira das pessoas. As HRBPs contratadas do mercado vieram para atender os chapters que abrangem atendem aproximadamente 80 pessoas cada um deles.

A organização da área de RH, utilizando o modelo de Business Partner, surge, assim, em função do crescimento do negócio. As HRBPs foram contratadas para estarem mais próximas do negócio e das pessoas. A gerente de RH reforça que *“as BPs vão atender esses caras (os chapters) e vamos estar próximas 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 elas são satisfeitas.”*

Neste mesmo momento foi contratada uma agilista na organização para acelerar o processo de adoção das metodologias ágeis. Foi realizado treinamento sobre os conceitos, sobre práticas e foi desenhado o fluxo de trabalho, tipos de trabalho e cadências que existiam na área de RH. As áreas de Talent Aquisition (TA), Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) e Comunicação Interna passaram a utilizar as metodologias ágeis no dia a dia. Foram mapeadas as práticas de RH antes e depois da utilização de metodologias ágeis conforme Quadro 4.

Com a redução do número de projetos a utilização das metodologias ágeis também foi utilizada para reorganizar as atividades entre o time de RH que sofreu redução em seu quadro de funcionários. Houve a redução de funcionários no time de RH e as atividades foram redistribuídas. Em 2022, com a retração do mercado, o time foi reduzido para 11 pessoas redistribuindo as atividades das áreas especialista com as HRBPs. As coordenadoras de *talent acquisition* e de DHO passaram a atuar como BPs da liderança e dos times dos *share services* respectivamente.

O caso demonstrou que o modelo de Business Partner é viável mesmo em organizações “projetizadas”, contradizendo as consultorias especializadas que defendem a atuação do modelo de RH Ágil. Neste caso específico e conforme (Ulrich et al.; 2008), o crescimento do negócio

direcionou a necessidade de estruturar a atuação de RH em diferentes áreas, a fim de agregar maior valor para cada um dos negócios da empresa. A contratação de profissionais de mercado como HRBP foi validada, a julgar pela percepção positiva manifestada nas entrevistas com gestores.

**Quadro 4: Práticas de RH antes e depois do ágil**

Práticas de RH	Antes do ágil	Depois do ágil
<b>Atração e seleção</b>	Realizado de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com coordenadores de projetos que realizam entrevistas e aprovavam os candidatos.	Realizado de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com os chapters 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.
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	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 tem 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.
<b>Gestão de Desempenho</b>	Avaliação de desempenho 360° com equalização realizada pelo comitê que participa RH e liderança (coordenadores de projetos)	Avaliação de desempenho 360° com equalização realizada pelo comitê que participa RH (BPs) e liderança (tutores e coordenadores de projetos)
<b>Conversas de Carreira</b>	Realizadas pelo RH e líder direto	Realizadas pelo tutor e líder de projeto
<b>Remuneração</b>	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.
<b>Comunicação Interna</b>	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 modelo de business partner nesta organização foi implementado inicialmente considerando a divisão entre as áreas especialistas e os profissionais de RH (HRBP), dedicadas ao negócio contratadas para atender as diferentes áreas em função da expansão do negócio. Em função da Cultura da organização, com a redução dos projetos e consequente redução do quadro de funcionários, as atividades em RH foram redistribuídas e as coordenadoras que atendiam as áreas especialistas também passaram a assumir a atuação como Business Partner. Este modelo de “duplo chapéu” alinhado às necessidades do negócio já é considerado pela literatura (Ulrich et al.; 2008; Kenton & Yarnall, 2010).

A utilização de metodologias ágeis na área de RH apresentou resultados reconhecidos como maior organização das atividades a serem realizadas pelo time de RH, 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 5). O alinhamento constante com os clientes e a flexibilidade para mudar as ações durante o processo, reconhecidos nas áreas de TA, DHO e Comunicação Interna, demonstraram que as metodologias ágeis buscaram minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes. Alinhamento contínuo às mudanças e necessidades dos negócios (McMackin & Heffernan, 2020).

**Quadro 5: Resultados metodologias ágeis para o time de RH**

<b>Resultados</b>	<b>Evidência</b>
Organização das atividades a serem realizadas pelo time	<i>“E esse desenho claro da metodologia ágil, a gente tem clareza das entregas que precisam ser feitas.” (ef1_grh)</i>
Alinhamento de expectativas com o cliente (liderança) durante o processo	<i>“Hoje é completamente diferente a cada sei lá, 3, 4 dias de mapeamento a gente manda um report. 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. Essas que 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 é, 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.” (ef1_grh)</i>
Redução no tempo de entrega das atividades	<i>“Então a Blenda que foi quem conduziu o processo, que era uma das analistas Júnior, que meio que fazia tudo sozinha na raça, É 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.” (ef3_grh)</i>
Acompanhamento das entregas pela gestão	<i>“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_grh)</i>
Visibilidade para o cliente	<i>“tem uma questão realmente do foco no cliente, no sentido de dar visibilidade maior cliente. O que que tá acontecendo? Como é que está o status?” (ef2_grh)</i>

A atuação do RH junto aos times ágeis, multifuncionais, acontece e se organiza por projeto conforme a necessidade. Nesta organização a área de RH não se organiza por “squads” ou tribos. A atuação em parceria das HRBPs acontece junto a liderança, com os times da operação (consulting) e com os times de *share services* (marketing, financeiro, administrativo e infraestrutura de TI). Constatou-se também que a senioridade das profissionais de RH atuando como HRBP conferiram credibilidade e influência junto ao negócio.

## **Discussão**

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 apresentado no caso, 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). O Quadro 6 mostra como se dá a atuação do Business Partner utilizando metodologias ágeis.

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 (McMackin & Heffernan, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021). Identificamos que nas áreas especialistas (TA, DHO e Comunicação Interna), a adoção de metodologias ágeis aproximou esses profissionais do negócio o que poderia sinalizar a quebra dos “silos” previamente mencionada. Os resultados da atuação das HRBPs puderam ser validados pela liderança quando estes 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.

**Quadro 6: Modelo híbrido HRBP utilizando metodologias ágeis**

	<b>Modelo de Business Partner</b>	<b>RH Ágil</b>	<b>Modelo de BP com metodologias ágeis</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	Alinhada ao tipo de negócio pode apresentar as seguintes áreas (RH Corporativo, RH Dedicado, Centro de Serviços Compartilhados, Centro de Expertise, RH Executor) (Ulrich et al.; 2008).	Organização por projetos segundo metodologias ágeis (squads, tribos). Pode ser organizado por temáticas de conhecimento (chapters).	Alinhado ao tipo de negócio e organizado para atendimento da liderança(chapters) e áreas de apoio ao negócio (share service).
<b>Atuação</b>	Apresenta variações em função da compreensão dos papéis dos agentes na gestão de RH, clareza com relação à entrega de valor para o negócio. Destaca-se pela 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).	Diferentes especialidades de RH e proprietários de temas para atuarem juntos em times multiqualeificados e multifuncionais (McMackin & Heffernan; 2020)	HRBP atuando também como especialista. Utilização de metodologias ágeis nas áreas especialistas (TA, DHO). Especialistas atuando junto com times ágeis, liderança e HRBPs para desenvolver soluções em RH.
<b>Desafios</b>	Entrega de valor para o negócio utilizando sua credibilidade e influência junto aos diferentes atores (liderança, times e áreas de RH)	Minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes. Alinhamento contínuo às mudanças e necessidades dos negócios (McMackin & Heffernan, 2020)	Credibilidade e influência reforçadas pela atuação consultiva das HRBPs. Metodologias ágeis utilizadas nas áreas especialistas apoiam o alinhamento contínuo e entrega de valor ao negócio. Perfil dos profissionais de RH generalista para atuarem de forma consultiva e especialista ao mesmo tempo.

Fonte: desenvolvida pelas autoras com base em (Ulrich et al.; 2008; Kenton & Yarnall, 2010; McMackin & Heffernan, 2020) e nos achados do caso

Os chapters e coordenadores de projetos atuam na liderança dos times e as necessidades voltadas a 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 contrapõe o que a literatura apresenta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis tem passado por transformações na busca por garantir a agilidade estratégica do negócio. A utilização de metodologias ágeis já se faz presente para a condução de projetos em RH. Neste caso observamos que este profissional tem atuação generalista e especialista ao mesmo tempo. Sua

atuação consultiva acontece muito próxima da liderança. Não observamos sua atuação junto aos times ágeis, com exceção no desenvolvimento de soluções para RH, quando atuando como especialista.

Observamos ainda que a utilização de um novo modelo denominado RH Ágil não se contrapõe ao modelo de Business Partner. A utilização de metodologias ágeis, especialmente pelas áreas especialistas, tem apoiado a entrega de valor e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin; 2000) pela empresa. Identificamos um modelo híbrido no qual existe a atuação consultiva e em parceria com a liderança como proposto pelo modelo de business Partner. Ao mesmo tempo os profissionais buscam novas soluções para os negócios que atendem junto com o time especialista em RH, alinhando expectativas de forma contínua e construindo soluções com os times ágeis.

Pudemos concluir ainda que as metodologias ágeis ajudaram a reduzir as chamadas tensões paradoxais (Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021) consideradas comuns na atuação de Recursos Humanos. Isto porque possibilitam o desenvolvimento de programas de RH de forma flexível, em resposta aos diversos ambientes de negócios e contextos sociais da organização. Geridos de forma flexível estes programas facilitam o trabalho de repensar o planejamento da força de trabalho e a forma de atrair e reter os talentos (Ananthram & Nankervis, 2013). As metodologias ágeis, aplicadas a RH também ajudaram a minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, alinhando continuamente às mudanças e necessidades dos negócios (McMackin & Heffernan, 2020). Entretanto, a atuação dos profissionais como HRBP demonstraram importância neste processo especialmente no que se refere à sua capacidade de influência e credibilidade observadas no alinhamento de expectativas com clientes e ajustes rápidos de rota e de soluções a serem entregues. Nesta organização pudemos identificar que a Cultura Organizacional influenciou a atuação do HRBP no que se refere a compreensão e vivência dos valores ágeis.

A empresa pesquisada de forma intencional possibilitou investigar o fenômeno, mas a construção de teoria se dará com a ampliação da investigação para outros casos, limitações sempre encontradas em investigações por meio de casos únicos. Como recomendações para pesquisas futuras, sugerimos que a investigação de organizações que atuem há mais tempo com o modelo de business partner e que não tenham a totalidade da organização utilizando metodologias ágeis pode ampliar as discussões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation*. International Journal of Human Resource Management, 14, 175-197.
- 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*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 51, 454-470. doi:10.1111/1744-7941.12004
- 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/>
- 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>
- 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.
- 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
- Dyer, L., Shafer, R. A. (1988). *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. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 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.
- 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
- FEEx (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: *As Pessoas na Organização*. (Coord.) FLEURY, M. T. São Paulo: Gente.
- Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them. *Journal of Management*, 47(7), 1915–1935. <https://doi.org/10.1177/01492063211011760>
- 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

- Kenton, B. & Yarnall, J. (2010). *HR the business partner furthering the journey*. Elsevier, 2<sup>nd</sup> Ed, Oxford.
- 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. 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.
- 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.hrmmr.2020.100791>
- 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.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*.
- Schwab, K. M. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro
- 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 an 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.
- 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
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.