

## **RH Ágil, o que muda na GERH?**

**PAULA GABRIELA FORONI**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**ANDRE LUIZ FISCHER**

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

## RH Ágil, o que muda na GERH?

### INTRODUÇÃO

O ágil está presente nas organizações brasileiras. Segundo a pesquisa FEEEx – FIA (2023), 81% das empresas classificadas como lugares incríveis para trabalhar declararam utilizar metodologias ágeis. As áreas de Recursos Humanos (RH) têm seguido o mesmo caminho e adotado as metodologias ágeis em seus processos e projetos. Sob perspectiva da Gestão Estratégica de RH (Martin-Alcazar et al., 2005; Brewster et al., 2015), observa-se que este fenômeno tem sido observado em organizações cujo intento estratégico está voltado à agilidade (McMackin, Hefferman, 2020). Neste contexto, se faz necessário perguntar sobre os impactos desse movimento para a operação da área de RH, seu modelo operacional e a atuação dos profissionais especializados.

McMackin & Hefferman (2020) defendem que, em organizações que buscam agilidade estratégica, a área de RH passa a adotar um modelo operacional denominado RH Ágil. Segundo os autores, a atuação da área de RH é influenciada pela estratégia organizacional que busca ir em direção a formas 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 e de seu modelo operacional. Com a expansão da gestão ágil nas organizações Denning (2018) considera necessário classificar as áreas de RH como ‘tradicionalistas’, ‘pouco’ ágeis e aquelas com uma gestão ágil de talentos. As tradicionais não adotam os conceitos e princípios ágeis, as ‘pouco’ ágeis já começam a utilizar em alguns processos de RH e aquelas que apresentam gestão ágil percebem-se como contribuintes para a formulação e implementação da estratégia do negócio.

O modelo operacional que melhor representa a GERH desde a década de 1990 a forma de atuação que ficou conhecida como *business partner*. Este modelo foi desenvolvido e adaptado ao longo dos anos para atender às necessidades específicas de cada negócio, visando justamente ganhar mais flexibilidade (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich, Younger & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). Entretanto, com a busca por mais agilidade estratégica, este modelo passou a ser questionado tanto pela academia (McMackin, Hefferman, 2020; Ambituuni, Azizsafaei & Keegan, 2021; Ananthram & Nankervis, 2013) quanto por praticantes (Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017). As críticas referem-se ao distanciamento das áreas de RH (RH corporativo, área especialista, centro de serviços compartilhados, RH dedicado) presentes no modelo de BP. Esses autores alegam que a adoção do ágil reduz os “silos” por atuar de forma colaborativa cocriando soluções para atender as necessidades dos clientes.

Diante deste cenário, a pesquisa que deu origem a este artigo investigou as mudanças que acontecem no modelo operacional e na atuação dos profissionais de RH em organizações que utilizam metodologias ágeis. Os achados demonstraram que o modelo operacional RH Ágil não substituiu o modelo de *business partner*. Constatou-se a presença de modelos híbridos, nos quais os profissionais permanecem atuando como HRBP e mesmo quando a empresa adota métodos ágeis nos processos de RH, na gestão de projetos, ou ainda como forma geral de organizar o trabalho. Verificou-se também que a adoção de metodologias ágeis reduziu a distância entre as áreas especialistas e o RH dedicado (HRBP). Em organizações cujos times têm maior autonomia observou-se que novas competências são requeridas do profissional de RH tais como a leitura da dinâmica do grupo e influência e credibilidade para conduzir transformações organizacionais com os times.

## REVISÃO TEÓRICA

### Framework Ágil

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. Estes princípios e valores vão orientar a criação das metodologias, métodos, forma de atuar das pessoas denominado aqui como framework ágil.

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 da equipe 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.

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). 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, na forma de atuação dos profissionais e na própria organização da área de RH.

### Modelo Operacional na GERH

O modelo operacional na GERH considera a atuação dos profissionais de RH, a organização da área, dos processos e das atividades que influenciam o comportamento das pessoas em direção à estratégia das organizações. Ele se define pela 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.

Sob a perspectiva da GERH, o modelo operacional que tem sido amplamente utilizado desde a década de 1990, principalmente nos anos 2000, é conhecido como *business partner* ou consultoria interna de RH (Dyer, 1988; Ulrich et al., 1997; Ulrich & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010). Suas características sofreram evoluções e variações para ganhar coerência com diferentes modelos de negócios (Ulrich, Younger & Brockbank, 2008; Kenton & Yarnall, 2010), mas, na essência, prevalece a ideia de parceria estratégica com dirigentes e gestores de linha. Estes se tornam os principais protagonistas das ações de RH apoiados pelos profissionais especializados, o que define o caráter estratégico da gestão de pessoas nas organizações que adotam o modelo.

O objetivo principal do modelo consiste em agregar valor à organização conforme aumenta a sua complexidade, seja em função do seu crescimento territorial, seja relacionado à aquisição de diferentes negócios. 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).

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).

Observa-se, na prática, a atuação de profissionais de RH como *business partners* (HRBP), 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.

Após 2010, as pesquisas começaram 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, começam a se destacar como proposta teórica para se adaptar a este contexto (Denning, 2018; Cappelli & Tavis, 2018; Dank & Hellström, 2021; Thoren, 2017).

## **RH Ágil**

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.

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)

Denning (2018) considera 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.

Cappelli e Tavis (2018) apontam mudanças na atuação dos agentes com a adoção do ágil nas organizações. As decisões sobre contratação são realizadas pelo time e a utilização de dados e tecnologia ajuda a direcionar interesses individuais sobre aprendizagem e desenvolvimento. A liderança tem sido exigida a desenvolver habilidades de *coaching* para apoiar o desenvolvimento dos times autônomos. Para Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021) As atividades voltadas a contratação, treinamento e remuneração, antes realizadas pelos gestores de linha, têm retornado aos profissionais RH.

Partindo das características já estudadas do modelo de *business partner* para delimitar e definir o modelo ‘RH Ágil’. O quadro 1 a seguir apresenta a descrição comparativa entre os dois modelos considerando a estrutura organizacional, o perfil e atuação do profissional de RH e a organização das atividades.

**Quadro 1 – Comparativo Modelo de *Business Partner* x RH Ágil**

	<b>Modelo de <i>Business Partner</i></b>	<b>RH Ágil</b>
<b>Estrutura RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de serviços compartilhados: voltados às atividades transacionais</li> <li>Centros de especialidades: cuidam de programas de desenvolvimento e gestão de talentos</li> <li>RH corporativo: define as políticas globais e alinham as práticas de gestão de pessoas globais e locais.</li> <li>RH dedicado: voltado a atender a unidade de negócios e/ou área funcional</li> </ul>	<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. (Sutherland & Sutherland; 2014)
<b>Perfil e atuação do profissional de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 &amp; Yarnall, 2010)</li> <li>Atuação em parceria com a liderança</li> </ul>	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. (McMackin & Heffernan, 2020)
<b>Organização das atividades</b>	Por subárea e/ou projetos	<i>Sprint*</i> por temáticas e/ou projetos  <i>*Sprint - reunião que define as tarefas a serem entregues pelo time com duração determinada. (Sutherland &amp; Sutherland; 2014)</i>

Fonte: desenvolvido pelos autores

## METODOLOGIA

A fim de compreender as mudanças que ocorreram no modelo operacional e na atuação do profissional de RH em função da adoção de metodologias ágeis, esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, tendo por método o estudo de casos múltiplos (Yin, 2005; Eisenhardt, 1989 Eisenhardt & Graebner, 2007). A escolha do método de investigação se deu em função do interesse em conhecer e aprofundar a discussão sobre o tema. 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.

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.

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. A escolha das empresas que compuseram 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).

A coleta de dados foi realizada no Caso 1 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). No Caso 2 foram realizadas entrevistas em profundidade com a Líder de RH (HRBP) e a agile coach, foram utilizadas as entrevistas públicas (live FIA com gerente de RH e Live Cena Digital com CTO e foi realizada análise documental (dados site). No Caso 3 foram realizadas entrevistas em profundidade com Gerente de RH, Analista de RH e HRPB, entrevistas focadas com analistas de comunicação e análise documental interna (e-book de cultura) e dados secundários (site glassdoor).

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).

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. A utilização de métodos qualitativos para análise dos achados (Miles & Huberman, 1984; Miles et al., 2014; Saldaña, 2019) apoiou essa pesquisa a compreender, descrever, analisar o fenômeno e propor uma teoria que possa direcionar estudos futuros. 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).

### 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 2 apresenta a estrutura de códigos definidos antes e após a coleta de dados.

Durante a codificação dos achados foi criado o código “*business partner* + especialista” baseado nos relatos do campo que descreveram a atuação dos profissionais de RH considerando duas atuações, a atuação como especialista e a atuação como HRBP.

O Quadro 2 a seguir apresenta a descrição das proposições e os códigos relacionados.

**Quadro 2 - Códigos criados a partir das proposições levantadas neste estudo**

Proposições	Códigos adicionados	
	Antes da coleta de dados	Após a coleta de dados
(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.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')	

## RESULTADOS

### Principais características dos casos estudados

O caso 1 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. Está localizada em São Paulo e atua no mercado desde 2009. 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 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.

O caso 2 refere-se a uma 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. Está presente em 9 países e, em 2020, declarou em seu relatório anual a presença de 28.350 colaboradores diretos e indiretos. 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.” 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 os times ágeis.

O caso 3 é uma 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. O modelo operacional de RH é um modelo híbrido do modelo de *business partner* e do modelo RH ágil proposto pelos autores MacMackin e Heffernan (2020).

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 2 apresenta as principais características das empresas estudadas.

**Quadro 2 - Principais características das empresas estudadas**

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
<b>A empresa</b>	<b>Consultoria de inteligência e <i>performance</i> em <i>marketing</i></b> , que aplica ciência e tecnologia na	<b>Indústria de base</b> - a maior recicladora de sucata ferrosa da América Latina. Tem 32 unidades produtoras de aço, com 2 minas de minério de	<b>Empresa de prestação de serviços de terceirização</b> de mão de obra em tecnologia da informação (TI) e com

	exploração de dados sobre os pontos de contato entre consumidores e marcas	ferro, 250 mil hectares de base florestal, entre plantios de eucalipto e áreas de preservação e 75 lojas comerciais	<b>desenvolvimento de softwares</b> voltados para empresas públicas
<b>Estratégia organizacional</b>	Intimidade com o cliente Agilidade estratégica	Excelência operacional Agilidade estratégica	Intimidade com o cliente Agilidade estratégica
<b>Número de funcionários</b>	<b>270 funcionários</b>	<b>28.350</b> colaboradores diretos e indiretos	800 funcionários dos quais <b>170 desenvolvedores de software</b>
<b>Contexto</b>	Passou por um <b>processo acelerado de expansão nos anos de 2020 e 2021, com aumento do quadro de funcionários em aproximadamente 70%</b> , intensificado pela necessidade da <b>atuação dos times de forma remota</b>	<b>Em 2014</b> , os gestores identificaram uma crescente redução de margem de lucro e a entrada de novos competidores no mercado e a necessidade de <b>iniciar um processo de transformação digital na organização</b>	<b>Em 2013</b> , o time de desenvolvimento de <i>softwares</i> conheceu, em um <b>evento de tecnologia, o scrum</b> e propôs a sua utilização para a diretora
<b>Estratégias de negócio</b>	<b>Entrega de valor para os clientes externos</b>	<b>Estratégia digital</b> considerando cinco objetivos: a jornada do cliente, integração da cadeia de suprimentos, indústria 4.0, operações digitais e otimização de matéria prima	<b>Entrega de valor para os clientes externos</b>
<b>Motivadores para adoção de metodologias ágeis</b>	<b>Interesse do time de tecnologia (interno)</b> e dos clientes (externo)	Os gestores identificaram uma <b>crecente redução de margem de lucro e a entrada de novos competidores no mercado</b>	<b>Interesse do time de desenvolvimento de software (interno)</b>
<b>Cultura organizacional</b>	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.

### Mudanças no modelo operacional de RH

Constatou-se, pela análise dos casos estudados, que a adoção de metodologias ágeis provocou mudanças 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 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 os times ágeis, 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.

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 3 - Impactos das metodologias ágeis no modelo operacional de RH**

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
<b>Estrutura RH</b>	<p><b>Contratação de HRBP</b> (atuação mais próxima da liderança/<i>chapters</i>)</p> <p>e áreas especialistas (Área de <i>Talent Aquisition</i>, DHO e comunicação interna)</p>	<p><b>RH dedicado (HRBP para atender os times ágeis e a área de TI. Modelo de <i>business partner</i></b> presente na organização com áreas (RH Corporativo, COEs, <i>Shared Service</i>, HRBPs)</p>	<p>Área de RH com atividades especialistas (R&amp;S, T&amp;D, remuneração) e comunicação interna</p> <p><b>Contratação HRBP</b> (atuação mais próxima da liderança e dos times ágeis)</p>

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

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.

## Discussão

Pela fala dos atores entrevistados, atuantes ou não em RH, concluiu-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.

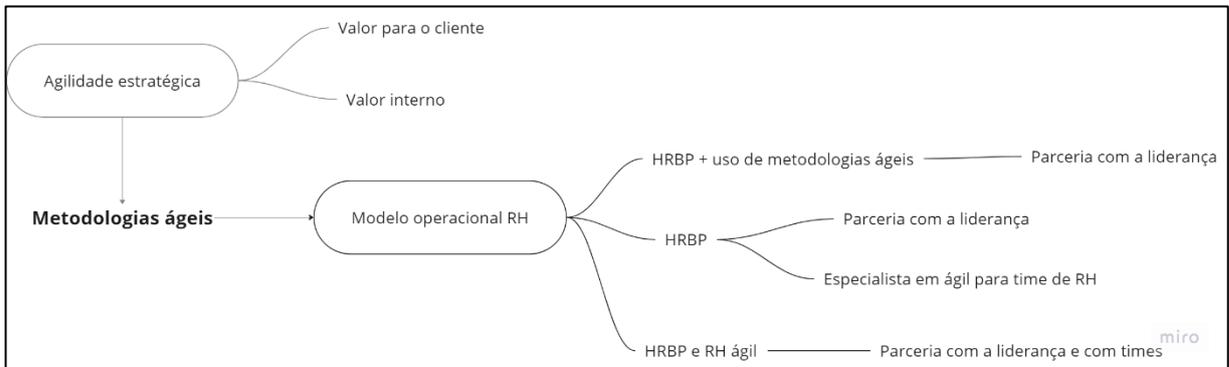
Foi no caso 3 que se identificou uma atuação mais próxima ao modelo de RH ágil proposto por MacMackin e Heffernan (2020). Internamente, a área de RH utiliza metodologias ágeis e, nas reuniões diárias (*daily meeting*), compartilha as responsabilidades entre as diferentes áreas (HRBP, centro de especialidades 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 HRBP 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 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.

**Figura 1 - Mudanças no modelo operacional de RH**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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.

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.

Este estudo contribuiu para ampliar as discussões do modelo operacional ainda em formação denominado RH Ágil. O modelo consolidado de *business partner* ainda é adotado pelas organizações e serve de referência para as discussões sobre modelo operacional em RH e das competências do profissional de RH. Para as organizações os achados desta pesquisa podem apoiar as organizações e área de RH com relação a construção de um modelo operacional que esteja alinhado à estratégia organizacional.

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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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
- Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved October 29, 2018, from Retrieved October 29, 2018, from <http://agilemanifesto.org/>
- 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>
- 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.
- 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.
- 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
- FEEEx (2022). Pesquisa FIA Employee Experience, Lugares Incríveis para Trabalhar. <https://feex.fia.com.br>

- 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.
- 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.hrmr.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.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extraordinariamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya
- Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*. JANUARY–FEBRUARY 1986.
- Sutherland & Sutherland, 2019. *Scrum: a arte de fazer o dobro pela metade do tempo*. Sextante.
- 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.
- Ulrich, David. (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education. Edição do Kindle.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.