Sou RH ágil, e agora?

I am agile HR, now what?

Fabiana M Macieira Lawinsky¹

Vanessa Correa Assis²

Resumo

Pandemia: um novo paradigma foi imposto sem tempo para planejamento. Neste período sem precedentes, a cultura do trabalho e das relações entre as pessoas e organizações como conhecemos está se transformando drasticamente, e com um horizonte de manutenção deste “novo status” para os próximos anos. De forma rápida, ágil e assertiva a gestão de pessoas precisa afirmar seu papel estratégico no sucesso e no crescimento de qualquer empresa. E o uso da metodologia Ágil e das tecnologias são sem dúvida as ferramentas indispensáveis para uma transição suave para esse “novo normal”. A rapidez de implementação dessas ações se mostra cada dia mais essencial, não apenas para o RH, mas também para a organização como um todo avançar para um ambiente em rede mais fluido, colaborativo e abundante.

Palavras-chave: RH Ágil, pandemia, inovação, novo normal

Abstract

Pandemic: a new paradigm was imposed without planning time. In this unprecedented period, the culture of work and relations between people and organizations as we know it is changing dramatically, and with a horizon for maintaining this “new status” for the coming years. In a fast, agile and assertive way, people management needs to affirm its strategic role in the success and growth of any company. In addition, the use of agile methodology and technologies are undoubtedly the indispensable tools for a smooth transition to this “new normal”. The speed of implementation of these actions is proving more and more essential, not only for HR, but also for the organization as a whole to move towards a more fluid, collaborative and abundant networked environment.

Keywords: Agile HR, pandemics, innovation, new normal

1. INTRODUÇÃO

Evoluímos. Não é de hoje que vivemos em mundo integrado, colaborativo, conectado, em rede. Informações, desinformações, opiniões e posicionamentos circulam livre e rapidamente na sociedade. E, naturalmente, este cenário social volátil, incerto (uncertain), complexo e ambíguo - VUCA - também se reflete no mundo corporativo, na

¹ Mestre em Linguística Aplicada / UFRJ. Rio de Janeiro - Brasil. E-mail: fabimacieira@gmail.com

² Pós-graduada em Gestão do Conhecimento e Inteligência empresarial CRIE/COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro – Brasil. E-mail: correavassis@gmail.com

forma de lidar com os clientes e colaboradores, afinal, as empresas são compostas, mantidas e geridas por pessoas.

Para dar conta dessa volatilidade e incerteza, é preciso cuidar dos clientes internos (colaboradores) e externos, direcionando estrategicamente e gerindo os negócios de forma a melhor entendê-los e atendê-los. Como diz acertadamente Simon Sinek: *“100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios”*.

2. AFINAL, O QUE E POR QUE SER ÁGIL?

Como manter a **assertividade** e gerir pessoas em um mundo **inconstante**? Como lidar com cenários de **exceção** e **instabilidade**? Para o trabalho fluir, as pessoas e organizações precisam estar preparadas para lidar com situações que combinam uma ou mais dessas características ao mesmo tempo, tirando-os de antigas zonas de conforto.

Diante da necessidade de atender o “novo”, emergiu a metodologia ágil. O *agile* nasceu oficialmente em 2001 através do Manifesto Ágil, trazendo na sua essência melhores práticas para o desenvolvimento de software, pregando a colaboração entre times de tecnologia e pessoas de negócio.

O lançamento desse manifesto fez com que muitas empresas repensassem seus processos e cultura o que causou impactos diretos na forma de como as organizações agiam no seu *core business*, diante de clientes e colaboradores, fazendo-as perceber a importância da construção coletiva, colaborativa, interativa e permeável a mudanças (TeamCulture, 2018).

Com o Manifesto Ágil os projetos e processos puderam se adaptar mais facilmente aos novos tempos. Mas, e as pessoas? Afinal são elas que criam, seguem processos e gerenciam projetos. Preocupados com essa lacuna, um grupo de profissionais de Recursos Humanos divulga o Manifesto Ágil do RH. Ele é uma adaptação do que foi construído pelos profissionais de tecnologia. Seu objetivo é fomentar a cultura de engajamento nas organizações, utilizando-se de novas soluções para ressignificar sua missão. A área de gestão de pessoas (RH) sempre foi o setor agregador, condutor e multiplicador das mudanças culturais nas organizações.

A metodologia ágil surge para tangibilizar essa transição cultural com uma abordagem mais responsável e estruturada, oferecendo ao processo mais colaboração, flexibilidade e autonomia.

A metodologia e mentalidade ágil fornece uma estrutura que suporta toda a volatilidade e mobilidade de informações, pessoas e ambientes, dentro de uma organização. O RH deixa de ser uma área apenas de gestão de pessoas e passa a ser uma área que gera valor e dá suporte às necessidades organizacionais (Team Culture, 2018).

E onde o ágil e RH se encontram?

Manifesto ágil	Manifesto ágil do RH
<p>Estamos descobrindo melhores maneiras de desenvolver <i>software</i>, executando e ajudando outros a executar. Através desse trabalho, passamos a valorizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Indivíduos e a interação entre eles mais que processos e ferramentas; ● Software em funcionamento mais que documentação abrangente; ● Colaboração com o cliente mais que negociação contratual; ● Responder a mudanças mais que seguir um plano. 	<p>Estamos descobrindo melhores maneiras de desenvolver uma cultura de trabalho, executando e ajudando outros a executar também. Através deste trabalho, passamos a valorizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Redes colaborativas mais do que estruturas hierárquicas; ● Transparência mais do que sigilo; ● Adaptabilidade mais do que prescrição; ● Inspirar e comprometer-se mais do que gerenciar e reter; ● Motivação intrínseca mais do que recompensas extrínsecas; ● Ambição mais do que obrigação.
<p>As informações em negrito nas colunas acima, sem desmerecer o contexto, são as chaves dos manifestos.</p>	

Figura 1 - Comparativo entre o manifesto ágil e o manifesto ágil de RH

Fonte: Manifesto ágil do RH – 2019

3. O MUNDO ENTROU EM CONFINAMENTO, O QUE FAZER?

As práticas ágeis começaram a ser adotadas em 2001. Diante da expansão e consolidação dessas práticas, outras áreas de negócio compreenderam a necessidade e vantagem de adaptá-las e utilizá-las. Assim, observando a literatura e práticas, fica evidente que há pelo menos 3 anos a discussão da necessidade de adoção da agilidade já chegou ao RH. A Harvard Business Review (2018) cita no seu artigo “O RH torna-se ágil”, uma pesquisa da Deloitte de 2017, na qual informa que 79% dos executivos globais já consideravam a agilidade de gestão de desempenho uma alta prioridade organizacional. Em 2017!

O *mindset* da transformação digital já estava presente na gestão de pessoas há algum tempo, mas ainda engatinhando. Nestes primeiros passos, os princípios gerais da metodologia ágil eram aplicados sem a adesão de todas as ferramentas e protocolos do mundo da tecnologia.

Esse novo paradigma começou a tornar-se robusto na área de gestão de desempenho, onde a necessidade da utilização de um modelo mais simples e rápido baseado no *feedback* dos participantes trouxe mais assertividade e agilidade comparado a uma abordagem pautada em regras e planejamento. (Cappelli e Tavis - HBR, 2018). Era o começo!

E de repente, eis que o ano de 2020 apresenta ao mundo um cenário completamente inusitado: uma pandemia. Prezando pelo bem-estar e pela vida das pessoas, às pressas, o mundo foi obrigado a se isolar, o que redefiniu o significado de uma vida normal. Famílias separadas, serviços parados, organizações fechadas. Como manter a “engrenagem girando” em um cenário como este? Pequenas, médias, grandes organizações, tradicionais ou *tech* foram obrigadas (em poucas semanas) a se adaptar e performar na nova realidade.

O artigo The Economist (2020), ressalta que embora a Pandemia seja um desafio sem precedentes também tem sido um grande estímulo à inovação. E para comprovar esta reflexão Kevan Hall of Global Integration sugere o simples exercício: Imagine que em 2019 uma empresa decide por em prática um novo projeto com o objetivo de analisar gerenciamento, desempenho e resultados, para isso ele precisa colocar metade dos seus colaboradores para trabalhar 100% de casa. Quanto tempo levaria para a aprovação e execução do projeto em 2019? E agora, no cenário atual, quanto tempo realmente levou para executá-lo quando não havia escolha?

Crises inesperadas provocam mudanças de paradigmas e desafiam as crenças. Frente às convicções do que funcionava, todo o cenário foi colocado em uma nova realidade e grande parte dessas mudanças estão relacionadas a área de gestão de pessoas e aos diálogos do que é circunstancial aos dias de hoje e o que de fato marcará o RH no “novo normal”.

4. RH ÁGIL: REVOLUÇÃO, NÃO EVOLUÇÃO

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.” – Charles Darwin

A mudança foi abrupta e, como dito, pessoas e organizações não tiveram escolha e precisaram se adaptar ao novo contexto.

Dentro das organizações áreas como saúde e segurança, TI e logística receberam os primeiros impactos e precisaram responder com velocidade.

Com o RH não foi diferente, as pessoas precisavam de cuidado e acolhimento. Não se tratou de um caminho totalmente desconhecido, afinal, como relatamos, há pelo menos 3 anos a mudança de *mindset* já vinha sendo trabalhada dentro da área. A Consultoria Scottmadden observou esse complexo processo de transição na jornada do RH para a agilidade (figura 2):

Figura 2 - Caminho do Rh para agilidade
Fonte: Scott Madden, 2020 (tradução nossa)

Devido a necessidade de encurtar “a caminhada”, os RHs precisaram adotar algumas práticas como aproveitar a funcionalidade inexplorada da tecnologia existente para acompanhar, medir, agilizar, dar segurança e gerar valor sob medida para o cliente a fim de consolidar o caminho para a inovação. O caminho foi mais tranquilo (mas não menos desafiador) para aqueles RH que já estavam “em progresso”. Que viam importâncias, adotavam algumas práticas, mas não priorizavam a “virada de chave”, e por isso tiveram que (rapidamente) modificar seu *modus operandi* para garantir a continuidade das operações.

5. O CAMINHO RUMO A AGILIDADE

Priorizar a conectividade, automação e projetos *mobile-first* na área de gestão de pessoas é o primeiro passo na jornada de transformação digital, uma oportunidade de melhorar a experiência e a produtividade assim como a qualidade dos dados de toda uma Organização. Esta mudança não é incremental e sim, revolucionária. (Stephan et al, 2016).

Este cenário que a princípio parecia ser escasso e assustador nos encorajou a utilizar ferramentas e tecnologias já existentes. Isso torna-se evidente pelo boom na utilização de ferramentas que estão sedimentando o caminho da inovação na gestão de pessoas (ScottMadden, Inc., 2020). Então precisamos refletir qual foi o gatilho que promoveu a inovação e potencializou a cultura de tolerância ao erro no processo de contratação de novos colaboradores de uma forma mais inteligente, em ações de desenvolvimento de forma mais democráticas e colaborativas e na gestão de processos *core* de maneira mais eficiente e otimizada.

As organizações com a cultura do erro são aquelas que, em vez de se limitarem à detecção e à análise de falhas, geram erros inteligentes com o objetivo expresso de aprender e inovar. Não se trata de provocar o erro, mas a essência está em reconhecer o erro como um subproduto essencial do processo de experimentação. Além disso, os experimentos rápidos não precisam de grandes verbas e muitas vezes, um pequeno piloto, um teste de uma nova técnica ou mesmo uma simulação serão o suficiente (Edmondson, 2014).

Podemos constatar na imagem (figura 3) que a quantidade de ferramentas disponíveis em 2018 teve um incremento exponencial quando comparado a 2016. Ainda assim, com o volume expressivo de recursos acessíveis para melhoria das nossas práticas, havia uma grande repulsa para a utilização delas nas atividades rotineiras, o que inevitavelmente com o advento da pandemia, houve a necessidade em atender às urgentes demandas de uma maneira despreparada.

Figura 3 - Mapeamento de ferramentas para RH - HR services providers –

Fonte: Site Peplematters, autor: Amol Pawar/2016

Por que então esperar que movimentos alheios às nossas vontades forcem a mudança, se há a possibilidade de evoluir e testar? E mais, por que não se aproveitou as oportunidades de melhoria mesmo cientes de que elas eram facilitadoras e disseminadoras de novas práticas que levavam a abertura de fronteiras de inovação em

vários níveis? O medo de arriscar e errar. Amy Edmondson (Harvard Business Review, 2014) ressalta que, desde cedo, somos programados para achar que errar é ruim. Essa crença impede que a organização aprenda com os tombos levados.

Errar nem sempre é ruim. Na vida organizacional, às vezes é ruim, às vezes inevitável e, às vezes, até bom. Uma organização precisa de saídas novas (e melhores) para ir além de lições superficiais ou deturpadas. Isso significa ter coragem para abandonar velhas crenças culturais e noções estereotipadas sobre o sucesso e abraçar as lições do fracasso (Edmondson, 2014).

Amy Edmondson (2014) ainda afirma que aprender com o erro organizacional é tudo, menos simples. O medo de errar devia dar lugar a um novo paradigma — paradigma que reconheça a inevitabilidade do erro nas complexas organizações de trabalho de hoje. Quem detectar, corrigir e aprender com o erro antes dos demais irá triunfar. O RH já estava em transformação ágil, já havia necessidade, vontade e ferramentas, faltou coragem e oportunidade para triunfar antes.

6. CONCLUSÃO

Neste período sem precedentes, a cultura do trabalho e das relações entre as pessoas e as organizações como conhecemos está se transformando drasticamente e com um horizonte de manutenção deste “novo status” para os próximos anos. A nova face da gestão de pessoas desempenhará um papel essencial no sucesso e no crescimento de qualquer empresa. E, a sedimentação do uso da metodologia *Agile*, é sem dúvida indispensável na transição para esse “novo normal” que se mostra cada dia mais essencial, não apenas para o RH, mas também para a organização como um todo avançar para um ambiente em rede mais fluido, colaborativo, veloz e assertivo.

O “Ser Ágil” é um caminho que já estava sendo lentamente percorrido. Era latente sua necessidade, mas sua importância estava sendo deixada de lado até que uma “revolução” nos atingiu. Neste momento a indagação deixou de ser “por que ser ágil” para “como podemos ser ágeis o mais rápido possível”.

E, apesar de já existir à disposição ferramentas, o RH preferia não lançar mão delas, e por muito tempo impediu a evolução em detrimento do medo do desconhecido. Mas com a pandemia, tudo mudou e o medo precisou ser substituído pela necessidade em inovar.

O método *Agile* ajuda o RH a desbravar o futuro de forma planejada por meio de ferramentas (já disponíveis), possibilitando assim a evolução suave, fluida, contínua e monitorada do processo de gestão.

Uma coisa é certa, nada será o mesmo novamente e os dados apresentados apontam que poderá ser ainda melhor. Peter Diamandis (2012) no seu livro *Abundância*, já afirmava que a humanidade está em um período de transformações radicais no qual a tecnologia tem o potencial de fazer com que as necessidades básicas de todos os seres humanos do planeta sejam alcançadas.

O que talvez nem o próprio Peter Diamandis tenha previsto foi a forma urgente e abrupta que utilizamos as tecnologias para resolver este novo grande desafio da humanidade e ajudar empresas, produtos ou serviços, afetando positivamente as vidas das pessoas, criando e mantendo a *Abundância* (Diamandis, 2012).

7. REFERÊNCIAS

ABRH. **Manifesto ágil do RH**. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/manifesto-agit-de-rh-da-abrh-rs>. 2019

AXEL/TeamCulture - **RH Ágil: Metodologia Ágil para RH**. Team Culture. 04 dezembro/2018. Disponível em: <https://blog.teamculture.com.br/rh-agil-metodologia-agil-para-rh/#:~:text=O%20Manifesto%20%C3%81gil%20do%20RH%20foi%20pensado%20por%20um%20grupo,engajamento%20no%20local%20de%20trabalho>. Acesso em 11/06/2020.

BONILHA, Diego - **A TRANSFORMAÇÃO ÁGIL NO RH**. Adaptworks. 11 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://blog.adaptworks.com.br/2020/02/o-que-e-transformacao-agil-do-rh/>. Acesso em 13/06/2020.

CAPPELLI, Peter; TAVIS, Anna - **O RH torna-se ágil**. Harvard Business Review, 1º de abril de 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/rh-agil-feedback/>. Acesso em 13/06/2020.

DIAMANDIS, Peter H.; KOTLER, Steven. **Abundância: O futuro é melhor do que você imagina**. 1a edição. HSM Editora. 2012.

EDMONDSON, Amy C. - **Estratégias para aprender com o erro** - Harvard Business Review. 17 de novembro de 2014. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/estrategias-para-aprender-com-o-erro/>. Acesso em 13/06/2020.

GOMES, André Faria Gomes - **Agile: Desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor de negócio**. ISBN:978-85-66250-12-1; Data publicação: 06/2013, Ed Casa do Código (<https://www.casadocodigo.com.br/pages/sumario-agile>).

KEVAN HALL Of GLOBAL INTEGRATION. Disponível em: <https://www.global-integration.com/blog/remember-what-didnt-matter-in-this-crisis-and-dump-it-for-good/>. Acesso em 11/06/20.

MANIFESTO ÁGIL. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html> (2001).

MANIFESTO ÁGIL DO RH, Disponível em: <https://www.agilehrmanifesto.org/pt-manifesto-agile-hr>. Acesso em 13/06/2020.

PAWAR, Amol. **The HR Technology Space – A Primer**. People Matters Digital Magazine, 2016. Disponível em: <https://www.peplematters.in/article/hr-technology/the-hr-technology-space-a-primer-14112>. Acesso em: 14/06/2020.

_____. **HR Tech landscape: The growing ecosystem of service providers**. People Matters Digital Magazine, 2018. Disponível em: <https://www.peplematters.in/article/hr-technology/hr-tech-landscape-the-growing-ecosystem-of-service-providers-18074>. Acesso em: 14/06/2020.

PIMENTA, Lud. **O Manifesto ágil do RH. RH Lab - Laboratório do futuro do trabalho.** 2018. Disponível em: <https://www.rhlab.co/post/manifestoagilrh>. Acesso em 11/06/2020.

RODRIGUES, Júnior - **Agile Resource Management (ARM) – Uma abordagem em pessoas para a transformação ágil!** Publicado em 6 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-resource-management-arm-uma-abordagem-em-para-%C3%A1gil-rodriques-/>.

SCOTTMADDEN, Inc. - **The Future of HR: A Three-Part Series.** 2020. Disponível em: https://www.scottmadden.com/wp-content/uploads/2020/03/ScottMadden_The-Future-of-HR_Article-Series_2020_0312.pdf. Acesso em 13/06/2020.

STEPHAN, Michael et al. **Digital HR.** Deloitte Insights, 29 de fevereiro de 2016. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html>. Acesso em 13/06/2020.

THE ECONOMIST. **The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas.** Apr 25th 2020 edition. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2020/04/25/the-pandemic-is-liberating-firms-to-experiment-with-radical-new-ideas>. Acesso em 11/06/20.