

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Alice Gomes Coelho

**RH Ágil em Portugal: Um estudo
exploratório**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Alice Gomes Coelho

RH Ágil em Portugal: Um estudo exploratório

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Iniciei este percurso com a dupla finalidade de concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e efetuar um estudo exploratório sobre RH Ágil. A realização desta investigação enquanto trabalhadora-estudante exigiu disciplina e empenho, porém compensou todos os esforços. Não sei se conseguirei encontrar as palavras certas para expressar o sentido de realização que é ultrapassar esta etapa e a gratidão que sinto por ter na minha vida as pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho.

Primeiramente, agradeço à irmã Catarina que tanto me apoiou neste percurso e pacientemente acarinhou com as suas sábias palavras. Seguidamente, agradeço à minha irmã Guida e à minha mãe São por acreditarem nas minhas capacidades e me ajudarem sempre que necessitei. Esta dissertação é o reflexo do vosso carinho e compreensão.

Agradeço ao José Pedro pelo amor incondicional, por me compreender, por não questionar. Agradeço aos meus amigos por nunca desistirem de mim e incansavelmente referirem “tu vais conseguir”. Foi muito bom ouvir essas palavras quando precisei.

Não poderia deixar de agradecer aos doze participantes que se disponibilizaram para viver comigo esta aventura. Foi um privilégio conhecer-vos e estou muito grata pela oportunidade de desenvolvimento que me proporcionaram. Espero sinceramente que se revejam neste trabalho.

E porque os últimos são os primeiros, agradeço ao Professor José João Ribeiro por ter começado a acompanhar-me em janeiro de 2021 e pelo método de trabalho utilizado que me permitiu ser livre para aprender, errar, descobrir e desenvolver as minhas capacidades enquanto investigadora.

Obrigada! Tenho muito orgulho em ter-vos na minha vida.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

*As asas são invisíveis,
ninguém as vê,
ninguém as consegue cortar!*

*Aos meus Avós,
Alice, Rosa, António e Constantino*

RH Ágil em Portugal: Um estudo exploratório

RESUMO

Nos últimos anos, as alterações desencadeadas pelo processo evolutivo do mundo do trabalho têm evidenciado a emergência do desenvolvimento de novas formas de Gestão de Recursos Humanos. O RH Ágil é uma nova abordagem à GRH que está a transformar a forma como se organiza e gere recursos humanos. O RH Ágil permite responder aos desafios organizacionais impostos pela imprevisibilidade dos tempos modernos, relacionados com fatores socioeconómicos, geopolíticos e tecnológicos. Nas organizações ágeis, os Recursos Humanos evidenciam um papel ativo na preconização da estratégia organizacional que envolve considerar o bem-estar e valorização dos trabalhadores e responder eficazmente às necessidades organizacionais.

O propósito desta investigação é analisar, concetualizar e problematizar o RH Ágil nas organizações portuguesas de acordo com uma pesquisa qualitativa em que se realizaram doze entrevistas a profissionais de RH. Seguidamente, optou-se por segmentar a apresentação dos dados em quatro questões de partida que sugerem um itinerário desde a concetualização, às práticas e evidências do RH Ágil.

As principais descobertas deste estudo evidenciam que o RH Ágil inicia pela transição para o *mindset* Ágil, porém a sua definição não é consensual. As culturas organizacionais ágeis são transparentes, apresentam uma comunicação aberta e baseiam-se em estruturas multidisciplinares flexíveis. O modelo organizacional Ágil coloca trabalhadores e gestores de diferentes áreas a colaborar independentemente da linha hierárquica e da área de negócio. As organizações que adotam o RH Ágil têm resultados ao nível da satisfação do cliente e adaptabilidade organizacional a circunstâncias adversas, porém o processo implementação é alvo de resistência. O RH Ágil implica uma profunda transformação organizacional e ruptura com os paradigmas e hábitos tradicionais e por esse motivo apresenta um desafio para a gestão e profissionais de RH. O profissional de RH assume o papel de agente de mudança e em colaboração com a gestão garantem que a transformação e implementação do RH Ágil é compreendida pelos membros da organização. Ainda que as organizações utilizem práticas e metodologias ágeis distintas tem um propósito comum que é ter um RH mais competitivo, que garanta a satisfação dos trabalhadores e a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Gestão Ágil; Organizações Portuguesas; Recursos Humanos; RH Ágil; Trabalhador.

HR Agile in Portugal: An exploratory study

ABSTRACT

In recent years, the changes triggered by the evolutionary process of the world of work have highlighted the emergence of new approaches to Human Resource Management. HR Agile is a new approach to HRM that is transforming the way in which human resources are organized and managed. HR Agile makes it possible to respond to the organizational challenges imposed by the unpredictability of modern times, related to socioeconomic, geopolitical, and technological reasons. In Agile organizations, Human Resources play an active role in advocating the organizational strategy that involves considering the well-being and appreciation of employees and effectively responding to organizational needs.

The purpose of this investigation is to analyse, conceptualize and problematize HR Agile in Portuguese organizations according to qualitative research in which twelve interviews were carried out with HR professionals. Then, it was decided to segment the data presentation into four starting questions that suggest an itinerary from the conceptualization to the practices and evidence of HR Agile.

The main findings of this study show that HR Agile starts with the transition to the Agile mindset, but its definition is not consensual. Agile organizational cultures are transparent, have open communication and are established on flexible multidisciplinary structures. The Agile organizational model puts employees and managers from different areas to collaborate regardless of hierarchical line and business area. Organizations that adopt HR Agile have results in terms of customer satisfaction and organizational adaptability to adverse circumstances, but the implementation process is resisted. HR Agile involves a deep organizational transformation and rupture with traditional paradigms and habits and for this reason it presents a challenge for HR Management and professionals. The HR professional assumes the role of change agent and in collaboration with management ensures that the transformation and implementation of HR Agile is understood by the members of the organization. Although organizations use different agile practices and methodologies, they have a common purpose, which is to have a more competitive HR, which guarantees employees satisfaction and the sustainability of the business.

Keywords: Agile Management; Portuguese Organizations; HR Agile; Human Resources; Employee.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da literatura	3
2.1. De Ágil para RH Ágil	3
2.1.1. Gênese e concetualização de Ágil	3
2.1.2. O <i>Mindset</i> Ágil.....	4
2.2. RH Ágil: concetualização e propósito	5
2.2.1. Ágil para RH: O papel do profissional de recursos humanos.....	6
2.2.2. RH Ágil: O papel da experiência do trabalhador	8
2.3. Arquitetura organizacional e operacionalização do RH Ágil	10
2.4. Metodologias, Métodos e Ferramentas Ágeis: Exemplos de aplicação prática.....	12
2.4.1. Definição de Metodologia e Método Ágil.....	12
2.4.2. Métodos ágeis: <i>SCRUM</i> , <i>Kanban</i> e <i>Prototipagem</i>	12
2.4.3. Ferramentas ágeis: <i>Sprint</i> e <i>Feedback</i>	13
2.5. Casos Práticos	15
2.6. Síntese.....	16
Capítulo 3. Metodologia	18
3.1. Posicionamento metodológico e justificação.....	18

3.2. Método de recolha de dados.....	19
3.2.1. Entrevista qualitativa	19
3.2.2. Elaboração do Guião da Entrevista	20
3.3. Método de Análise de Dados	22
3.3.1. Análise de Conteúdo	22
3.3.2. Dimensões de análise dos dados.....	23
3.4. Seleção e caracterização da amostra.....	24
3.5. Procedimentos adotados na recolha e análise dos dados	27
Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados	30
4.1. Questão de Partida 1 - O que significa o RH Ágil na ótica dos entrevistados?	31
4.1.1. Definição de RH Ágil	31
4.2. Questão de partida 2 - Como é a estrutura organizacional e de GRH Ágil e de que forma se distingue da GRH tradicional?	34
4.2.1. Cultura, estrutura organizacional e GRH	34
4.2.2. GRH Tradicional e GRH Ágil.....	38
4.3. Questão de Partida 3 - Como se caracteriza o RH Ágil em contexto organizacional português? 40	
4.3.1 Perceção dos participantes sobre a adoção do RH Ágil.	40
4.3.2. Fatores determinantes do RH Ágil	41
4.3.2.1. Fatores Motivadores e primeiros passos para implementar.....	41
4.3.2.2. Fatores críticos de sucesso	44
4.3.2.2.1 O Papel da Gestão	45
4.3.2.3. Principais Vantagens.....	48
4.3.2.4. Principais obstáculos/barreiras	52
4.4. Questão de Partida 4 - Que práticas, ferramentas e indicadores não existiam, e passaram a existir, após a implementação do RH Ágil?	54
4.4.1 Práticas e ferramentas do RH Ágil	55
4.4.2. Principais Evidências e Indicadores do RH Ágil	58

4.5. Síntese conclusiva.....	61
Capítulo 5. Considerações Finais	63
5.1. Contributos para a teoria e prática.....	63
5.2. Recomendações para os Gestores e profissionais de RH.....	65
5.3. Limitações ao estudo e pistas para investigações futuras	66
6. Referências bibliográficas.....	68
7. Apêndices	74
7.1. Apêndice I- Guião de Entrevista.....	74
7.2. Apêndice II- Consentimento Informado para entrevista sobre RH Ágil	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Grelha de Análise do Guião da Entrevista	21
Tabela 2- Análise de Dados	23
Tabela 3- Contactos Realizados	25
Tabela 4- Dados de caracterização do participante	26
Tabela 5- Dados de caracterização da Organização	27
Tabela 6- Data e duração das entrevistas	29
Tabela 7- Relação entre Objetivo, Questão de Partida e Dimensão de Análise	30
Tabela 8- Definição de RH Ágil	31
Tabela 9- Cultura, Estrutura Organizacional e GRH Ágil	34
Tabela 10- Formas de Organização Ágil	38
Tabela 11- GRH Tradicional e GRH Ágil	39
Tabela 12- Fatores Motivadores e primeiros passos para implementar	41
Tabela 13- Fatores Críticos de Sucesso do RH Ágil	44
Tabela 14- O Papel da Gestão	45
Tabela 15- Ferramentas e Práticas Ágeis	55
Tabela 16- Evidências e Indicadores do RH Ágil	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Principais Vantagens do RH Ágil	48
Figura 2- Principais obstáculos/barreiras ao RH Ágil	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B - Bancário

BBVA - *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*

CHRA - Consultoria de RH Ágil

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IBM - *International Business Machines Corporation*

I.C. - Informação Confidencial

ING - *Internationale Nederlanden Groep*

RH - Recursos Humanos

KPIs - *Key Performance Indicators*

N.A. - Não Aplicável

PF - Produtos Farmacêuticos

R&S - Recrutamento e Seleção

S.I. - Sem Informação

TC - Telecomunicações

TI - Tecnologia da Informação

TIs - Tecnologias da Informação

Capítulo 1. Introdução

O contexto organizacional mundial atravessa uma fase particularmente desafiante. Os transcendentais efeitos da Pandemia de COVID-19, alicerçados aos rápidos avanços digitais e alterações na demografia global, incitaram mudanças nas organizações e nos seus trabalhadores (Dank & Hellström, 2021). A inevitabilidade de adaptação e readaptação dos recursos humanos apraz-se da necessidade imperiosa de agir de forma refletida, diligente e particularmente ágil. O RH Ágil tem sido aplicado por gestores e profissionais de recursos humanos para garantir a continuidade e sustentabilidade das suas organizações (Hasan *et al.*, 2021).

A definição de RH Ágil é plurifacetada e está longe de ser consensual. A anfibia do conceito poderá conduzir a formas distintas de implementação nas organizações. O presente estudo, tem como objetivo geral *analisar, concetualizar e problematizar o fenómeno do RH Ágil em contexto organizacional português, a partir de contributos de profissionais de recursos humanos que trabalham com RH Ágil*. Os objetivos específicos incluem: 1) Definir e apresentar as principais características do RH Ágil; 2) Descrever a cultura e a estrutura organizacional e de Gestão de Recursos Humanos Ágil a partir do contributo das organizações em estudo; 3) Apresentar o RH Ágil em contexto organizacional português e descrever os seus principais fatores determinantes na ótica dos participantes; 4) Descrever práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes da implementação do RH Ágil nas organizações.

Face ao disposto, selecionaram-se as seguintes questões de partida: Q1) O que significa o RH Ágil na ótica dos entrevistados? Q2) Como é a estrutura organizacional e de GRH Ágil e de que forma se distingue da GRH tradicional? Q3) Como se caracteriza o RH Ágil em contexto organizacional português? Q4) Que práticas, ferramentas e indicadores não existiam, e passaram a existir, após a implementação do RH Ágil?

Os motivos que conduziram a esta investigação são de cariz científico e prático. O RH Ágil é um fenómeno pouco investigado em Portugal. As principais evidências sobre a prática e eficácia do HR Ágil surgem principalmente de *sítes* e artigos sem validade científica, o que demonstra uma efetiva necessidade de desenvolver investigação científica, a fim de verificar a veracidade dos resultados evidenciados. O propósito desta investigação, em contexto científico, é contribuir para a ciência através da análise, concetualização e problematização do RH Ágil no contexto organizacional português. Em contexto prático, espera-se que o profissional de RH expanda o seu conhecimento sobre RH Ágil, e que as organizações tradicionais conheçam o modo Ágil de operacionalizar Recursos Humanos.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à “Introdução”. O capítulo dois, é destinado à “Revisão da Literatura” sobre o tema. Num primeiro momento procura-se concetualizar e problematizar os conceitos Ágil, *Mindset* Ágil e RH Ágil, apresentar o papel do profissional de RH e do trabalhador para RH Ágil, descrever a arquitetura organizacional de organizações ágeis e a operacionalização do RH Ágil e distinguir metodologias, métodos e ferramentas ágeis. Seguidamente são apresentados três casos práticos de organizações que implementam RH Ágil e é realizada a síntese do capítulo.

O capítulo três, “Metodologia” procura descrever as opções metodológicas seleccionadas para responder aos objetivos e questões de partida suprarreferidas. Tendo em consideração a natureza deste estudo exploratório, a investigadora posiciona-se perante o paradigma social-construtivista, o que conduziu a uma investigação de natureza qualitativa. A técnica de recolha de dados seleccionada é a entrevista qualitativa semiestruturada e a técnica de análise de dados é a análise de conteúdo. O tipo de amostra designado é por conveniência e a população é composta por profissionais e consultores de recursos humanos que trabalham com RH Ágil em organizações que operam em Portugal.

O capítulo quatro, “Apresentação, análise e discussão dos resultados” decorre da análise de conteúdo às entrevistas realizadas e tem como objetivo comparar as perspetivas, experiências e opiniões dos participantes desta investigação, e em seguida analisar estes dados perante os resultados obtidos em estudos científicos realizados neste âmbito. Posteriormente contempla-se a síntese deste capítulo.

Por fim, o capítulo cinco, “Considerações Finais” procura explicitar os principais contributos para a teoria e para a prática, limitações e recomendações de pesquisa futura.

Capítulo 2. Revisão da literatura

2.1. De Ágil para RH Ágil

2.1.1. Gênese e concetualização de Ágil

O Ágil tem na sua gênese organizações de cariz tecnológico, nomeadamente de desenvolvimento de *software* (Medinilla, 2012). A base do Ágil é a definição do que fazer e do que não fazer em desenvolvimento de *software* (Hasan *et al.*, 2021). O objetivo do Ágil é maximizar o valor do cliente alcançando o nível máximo em termos de excelência e de eficácia (Doz & Kosonen, 2007). Shore e Warden (2008) revelam que o desenvolvimento Ágil não é um processo específico a seguir. As equipas não praticam o método Ágil pois o desenvolvimento Ágil é uma filosofia (Shore e Warden, 2008). Em 2001, consolidaram-se os primeiros passos relativamente à preconização do Ágil, com a criação do *Agile Manifesto*, uma marca fulcral na definição dos seus valores e princípios (Beck *et al.*, 2001). Este documento serve de base à implementação Ágil nas organizações. O conceito de Ágil é utilizado como sinónimo de flexível pois tanto a agilidade, como a flexibilidade implicam adaptabilidade na sua essência (Sandhu, 2021). Sandhu (2021) refere que a adaptação a uma realidade pode ser pró-ativa, ou reativa e nesse sentido agilidade e flexibilidade são conceitos distintos. Agir com flexibilidade implica uma adaptação reativa aos acontecimentos, enquanto atuar com agilidade implica uma ação proactiva, que antecede os acontecimentos.

Agilidade significa capacidade de explorar, ou criar em benefício próprio alterando os padrões do desenvolvimento dos recursos de forma cuidadosa, propositada e simultaneamente ágil, colocando de parte abordagens tradicionais que adotam planos predefinidos, estáveis e a modelos de negócios pré-existent (Doz & Kosonen, 2007). A agilidade soa como um oxímoro pois é exigida rapidez e ao mesmo tempo prudência (Doz, 2020). A necessidade de orientação para o detalhe e agilidade apresentam uma contradição de termos e uma fonte de conflitos de gestão (Doz, 2020). Agilidade e inovação são um pré-requisito para o crescimento e sucesso a longo prazo de uma organização que opere num ambiente cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) (Xing *et al.*, 2020). A “agilidade organizacional é uma estratégia para permanecer adaptável e destacar-se da concorrência num ambiente de mercado em rápida mudança” (Junita, 2021, p.1) ademais “ajuda as organizações a melhorar a variedade de produtos com mínimo impacto ambiental e, assim, aumentar a relação custo-benefício” (Bouguerra *et al.*, 2019, p.2).

O conceito de organizações ágeis é utilizado para caracterizar uma tipologia de organização capaz de se adaptar com facilidade e habilidade a contextualizações imprevisíveis. A organização Ágil é uma condição para criar um ambiente de trabalho com trabalhadores satisfeitos, envolvidos e criativos que podem agregar valor para a organização e para os clientes (Junita, 2021). Joshbersin (2019) refere que o Ágil é uma filosofia, uma cultura e um conjunto de práticas de gestão. Assim, a gestão Ágil é uma forma inovadora de organização e reorganização do trabalho clássico que possibilita uma forma mais eficaz de trabalhar (Sandhu, 2021).

A crescente adesão ao Ágil conduziu à sua aplicação em outras áreas, tal como a dos recursos humanos. Assim, o conceito de Ágil deixa de ser apenas utilizado no âmbito da tecnologia e passa a ser aplicado em outras áreas e funções (Cappetelli *et al.*, 2018). A pandemia de COVID-19 evidenciou a importância da adaptabilidade, objetividade, priorização, e consciencialização das necessidades dos diferentes negócios. É essencial compreender o que está a acontecer com o cliente final, e considerar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores (Dank & Hellström, 2021). Em diversas organizações, o local de trabalho mudou de um espaço físico, para um espaço digital, o que motivou as organizações a reconhecerem o papel da tecnologia na automatização do trabalho e a necessidade de aperfeiçoar a experiência do trabalhador (Huzooree & Ramdoo, 2015).

2.1.2. O Mindset Ágil

A filosofia Ágil é construída sobre o *Agile Manifesto*, que consiste numa resposta aos desafios enfrentados pelo processo de desenvolvimento de *software* tradicional (ScaledAgile, 2017). “O Ágil opera a vários níveis – desde a filosofia à cultura, ao *mindset* por meio de processos e metodologias, afetando papéis, comportamentos de líderes, equipas e trabalhadores individuais” (McMackin & Heffernan, 2020, p.3). O *mindset Ágil* é baseado na transparência e tem como objetivo de alcançar agilidade ao invés de agir de forma Ágil (Mordi & Schoop, 2020). Uma transição para o RH Ágil requer uma mudança de *mindset* e um dos fatores críticos de sucesso é o fator humano (Sandhu, 2021). Nesse sentido, Khan & Madhavapeddy (2016) indicam que a primeira etapa da transformação Ágil é contratar a pessoa adequada, que vá de encontro ao *mindset Ágil*.

Relativamente ao estudo do *mindset Ágil*, Mordi e Schoop (2020) concluíram que as características deste conceito são principalmente responsabilidade, confiança, abertura, sentido de propriedade, melhoria contínua, vontade de aprender e crescer continuamente. A valorização da opinião do cliente e a cocriação assumem-se como dois valores centrais do *mindset Ágil*. Denning (2016) revela

que o *mindset* Ágil é centrado no cliente e implica colaboração e confiança nos trabalhadores. Sandhu (2021) defende que o RH Ágil é uma maneira de pensar e reconhecer que tudo o que o RH faz é priorizado e focado pelo valor fornecido ao cliente. Mordi e Schoop (2020) referem que não há uma definição exata de *mindset* Ágil o que dá origem a interpretações errôneas do conceito, que se confunde com a definição, valores e princípios do Ágil. Face ao disposto, os autores apresentam pontos de vista distintos, pois Mordi e Schoop (2020) afirmam que RH Ágil e Mindset Ágil são conceitos diferentes e Sandhu (2021) refere que o RH Ágil é uma forma de pensar.

O *Mindset Ágil* “é sustentado por atributos pessoais específicos a nível individual e por um ambiente favorável a nível organizacional, que permite autonomia de pessoas e equipas, gestão da incerteza e foco no valor para o cliente” (Mordi & Schoop, 2020, p.9). A transformação do Ágil implica necessariamente uma liderança orientada para a gestão cultural (Hasan *et al.*, 2021). A organização desenvolve uma atmosfera positiva, que inclui crenças e objetivos partilhados que se traduz na valorização do trabalho pelos trabalhadores e numa revolução para o cliente final (Sandhu, 2021). Para que a organização tenha recursos internos valiosos e seja considerada competitiva são necessárias ações de gestão que incluem uma agenda intelectual (*mindset* compartilhado), uma agenda comportamental (identidade cultural traduzida em comportamento de trabalho) e um processo de agenda (consolidação da cultura a partir de práticas de gestão) (Juanita, 2021). Assim, a agilidade requer uma cultura de capacitação onde os trabalhadores têm autoridade e independência para responder às necessidades dos clientes. O RH pode ajudar a criar essa cultura (HR Agile Community, 2019). Face ao disposto, importa conceptualizar RH Ágil.

2.2. RH Ágil: concetualização e propósito

O *RH Ágil* expressa a aplicabilidade do Ágil na Gestão de Recursos Humanos. O RH Ágil tem como objetivo adotar formas ágeis de trabalhar (Rigby *et al.*, 2020) o que implica tanto trabalho em equipa, como trabalhadores que executem as suas tarefas de forma autodidata e orientada para o futuro (Grass *et al.*, 2020). Denning (2018) define RH Ágil como um movimento global que está a transformar o mundo do trabalho e a forma como as organizações gerem os recursos humanos (Cappetelli *et al.*, 2018). Cappetelli *et al.* (2018) apresentam o conceito de RH Ágil como *Ágil lite*, em que as organizações aplicam os princípios gerais do Ágil sem utilizar todas as ferramentas e protocolos da tecnologia. O conceito de RH Ágil é, por isso, explicado a partir das práticas de recursos humanos. Huzooree e Ramdoo (2015), referem que a progressão para abordagens ágeis envolve tanto abandonar e desaprender hábitos

tradicionais, como adquirir novos hábitos. A revisão das técnicas de recursos humanos tradicionais constitui uma prioridade para a Gestão de Recursos Humanos (Huzooree & Ramdoo, 2015). Existe uma necessidade de refletir sobre a proposta de valor de RH e renovar a gestão de talentos centrada na experiência do trabalhador e “procurando o ponto ideal onde as práticas de gestão de talentos são boas para o trabalhador e para o empregador” (Claus, 2019, p. 210).

O *HR Agile Manifesto*, à semelhança do *Agile Manifesto*, foi criado com o objetivo de consolidar os princípios e valores orientadores do RH Ágil. O *HR Agile Manifesto* foi assinado por mais de quatrocentas pessoas, e traduzido em onze línguas (Almagro *et al.*, 2017). O RH Ágil alicerça-se em pilares, tal como, a criação de redes colaborativas, transparência, flexibilidade, compromisso, motivação intrínseca e ambição (Almagro *et al.*, 2017). Os fatores críticos de sucesso do RH Ágil são: *Mindset* Ágil, cocriação, liderança centrada no ser humano e baseada em evidências (Sandhu, 2021). Nesse sentido, Khan e Madhavapeddy (2016) defendem que os quatro valores do desenvolvimento do RH Ágil são adaptabilidade, transparência, simplicidade e unidade. Os princípios ágeis estão espelhados na operacionalização dos recursos humanos, nas estruturas, funções, processos e ferramentas, habilidades e comportamentos da gestão e dos trabalhadores de organizações ágeis (McMackin & Heffernan, 2020).

O trabalho Ágil facilita o emergir de talentos criativos, cria potencial e torna as organizações lucrativas (Averineni & Swathi, 2019). A GRH ajuda as organizações a melhorar a sua agilidade. Numa tipologia organizacional onde os aspetos centrais são a velocidade, adaptabilidade e a execução a GRH é um pré-requisito para alcançar a competitividade sustentável (Saha *et al.*, 2017). A GRH Ágil é um processo estratégico, onde o elemento central são as pessoas, baseando-se em resultados, o que é diferente da abordagem focada no processo (Hasan *et al.*, 2021). Dario *et al.* (2019) apresentam duas formas distintas de observar o RH Ágil. RH para Ágil e Ágil para RH. RH para Ágil refere-se ao *design e implementação de sistemas de RH para apoiar a implementação Ágil na organização* e Ágil para RH corresponde à *aplicação dos princípios ágeis no funcionamento da função de RH*.

2.2.1. Ágil para RH: O papel do profissional de recursos humanos

Bersin (2015, p.5) refere que a “profissão de recursos humanos está numa encruzilhada pois a economia global cresce e a tecnologia fez com que as organizações se tornassem altamente interconectadas e transparentes. Assim, o que o RH faz tem que mudar”. Biron *et al.* (2021) apresentam a COVID-19 com um exemplo da necessidade de mudança disruptiva e ajuste rápido por parte da função de RH. A pandemia de COVID-19 obrigou à readaptação de várias organizações, como por exemplo à

implementação do trabalho remoto pois muitos processos passaram a basear-se no formato *online*. A abordagem Ágil apresenta a solução a mais eficaz para a superação de desafios de transformação rápida (Hasan *et al.*, 2021).

Em contexto prático, RH Ágil significa a habilidade que a função de RH tem “para dar respostas rápidas e imediatas num cenário de mudança, de problemas no local de trabalho, correspondendo às necessidades dos negócios e às expectativas dos trabalhadores” (Averineni & Swathi, 2019, p.2332). Ágil para RH é uma forma de organização do trabalho e da função de RH que facilita a capacidade de resposta e adaptabilidade às atividades, estruturas e flutuações do trabalho (HR Trend Institute, 2019). Ágil para RH significa abraçar o *mindset* e posicionar o ser humano em primeiro lugar, portanto, centralizar os processos no cliente interno (Hasan *et al.*, 2021, 38) e analisar de que forma o RH pode aplicar o *mindset* Ágil e vários métodos de trabalho dentro das equipas e projetos (Agile HR Community, 2019).

O fator humano é um facilitador, uma força motriz para a transformação de uma organização Ágil pois é a dimensão dinâmica da agilidade (Junita, 2021) e a sua adaptação ao *mindset* é um requisito basilar que conduz ao sucesso da implementação do Ágil. O profissional de recursos humanos desempenha um papel relevante na implementação e operacionalização do RH Ágil porque contribui para a criação de “um espaço de trabalho aberto onde as pessoas podem livremente comunicar para aprimorar essa colaboração” (khan & Madhavapeddy, 2016, p. 49). A estratégia da empresa é executada por meio da função dos RH e do sistema de RH Ágil a fim de moldar o comportamento dos trabalhadores e permitir a adaptação das organizações ao ambiente dinâmico (Juanita, 2021). Uma das tarefas dos profissionais de RH durante a transformação Ágil é desenhar uma estrutura para as novas funções e responsabilidades, considerando as dúvidas e problemas apresentados pelos trabalhadores.

Os sistemas de RH ágeis incluem o políticas e práticas de gestão de pessoas, *design* do trabalho, gestão da *performance*, capacitação, formação e desenvolvimento de carreira, sistemas de recompensas e comunicação organizacional (Juanita, 2021). Os profissionais de RH procuram desenvolver especialistas, aproximá-los do negócio onde dirigem mais valor (Bersin, 2015) e estimular um ambiente onde os trabalhadores se sintam motivados e produtivos (Moreira, 2017). Contudo, uma das dificuldades dos gestores de RH é a priorização dos recursos de RH, por forma a alcançar o mais alto resultado (Hasan *et al.*, 2021). Posto isto, o profissional de RH assume um papel não só operacional, mas também estratégico o que afeta necessariamente o desempenho organizacional.

Hasan *et al.* (2021) referem que os profissionais de RH podem desempenhar papéis diferentes na organização, no entanto a sua contribuição é um requisito essencial na transição Ágil. Khan e Madhavapeddy (2016) sugerem um conjunto de novas regras e papéis dos RH potenciados pela evolução de uma gestão tradicional para uma gestão Ágil. Na gestão tradicional o foco está no alinhamento e controlo, que origina ordem, execução e controlo (Khan & Madhavapeddy, 2016). O trabalho dos RH é implementar procedimentos e sistemas de controlo e padronização e sistemas para garantir execução e alinhamento (Madhavapeddy, 2016). Na Gestão Ágil o foco é o cliente e a velocidade de entrega que desencadeia rapidez, adaptabilidade e inovação. O papel dos RH consiste em fomentar a colaboração e a tomada de decisão através de estratégias, programas e sistemas. Face às evidências surge a necessidade de trabalhar a “configuração de equipas em estruturas organizacionais horizontais e baseadas em rede” o que atribui um maior poder de controlo sobre o trabalho e autonomia aos trabalhadores (Claus, 2019, p. 210).

Na perspetiva Ágil os trabalhadores são observados como um ativo e não um custo para a organização e o profissional de RH tem o papel de organizar as pessoas para que consigam concretizar as suas atividades (Khan & Madhavapeddy, 2016). Observar o trabalhador desta forma concretiza uma visão contemporânea de gestão dos recursos humanos (Khan & Madhavapeddy, 2016) contemplada no modelo de GRH da escola de Harvard que enfatiza a importância das relações humanas na gestão de pessoas (Storey, 1989). A abordagem *soft* procura obter o comportamento desejado dos trabalhadores por meio de “práticas de RH humanísticas, participativas e ganha-ganha” que fomentam o sentido de cooperação e de responsabilidade entre os trabalhadores garantindo o sucesso da organização, o que apresenta similaridades com a abordagem Ágil (Kaufman, 2014, p.8). Hasan *et al.* (2021, p.43) concluíram que o modelo de GRH mais adequado para a gestão Ágil é o da escola de Harvard pois tem em consideração “a necessidade de adicionar flexibilidade para lidar com a ambiguidade e incerteza estratégica, o que é proposto e aprimorado pelos métodos e conceitos ágeis”.

2.2.2. RH Ágil: O papel da experiência do trabalhador

Organizações que adotam práticas de RH ágeis tendem a refletir sobre a forma como os trabalhadores experienciam o ambiente de trabalho (Cappetelli *et al.*, 2018; Itam & Ghosh, 2020). A experiência do trabalhador consiste na soma de todas as interações que acontecem entre os trabalhadores e a organização (Morgan, 2017). É resultado do significado, impacto e valorização atribuída pelos trabalhadores aos seus empregos e interação entre valores e ambiente da organização, colegas de

trabalho, gestão e clientes, função desempenhada e ferramentas e ambiente físico (Rasca, 2018). Em termos operacionais, Yohn (2016) refere que a construção da experiência do trabalhador pode iniciar com a segmentação dos trabalhadores em clusters, tendo em consideração as suas opiniões, interesses e necessidades. As terminologias compromisso e experiência do trabalhador são distintas. Compromisso dos trabalhadores refere-se às mudanças de curto prazo, realizadas pelas organizações para melhorar a forma como trabalham. A experiência do trabalhador pressupõe mudanças de longo prazo, soluções humanas, flexíveis, adaptáveis e valorizadas pelo trabalhador, em suma, um processo centrado no trabalhador (Morgan, 2017).

O conceito de experiência do trabalhador, tende a repetir-se quando se estudam organizações ágeis. Importa referir que para as organizações ágeis o trabalhador representa o “coração” da organização – o trabalhador é um cliente, e deve ser tratado como tal (Cappetelli *et al.*, 2018; Dank & Hellström, 2021; Morgan, 2017). Assim, para garantir o desenvolvimento de uma experiência sólida no cliente importa considerar os clientes internos recursos valiosos (Itam & Ghosh, 2020). A experiência do trabalhador, do ponto de vista organizacional é o que a organização projeta e criou para seus trabalhadores, contudo na perspetiva dos trabalhadores a experiência é sinónimo da sua realidade e do que preferem trabalhar, o que confere à experiência do trabalhador um carácter subjetivo porque cada trabalhador tem características próprias e emoções, perceções e comportamentos diferentes que variam com base nas suas experiências e interpretações (Itam & Ghosh, 2020). Yohn (2016) refere que para que a experiência do trabalhador seja preconizável é necessário aplicar estratégias da experiência do cliente à experiência do trabalhador.

A transformação Ágil é um processo de mudança desafiante, pois exige que os trabalhadores alterem a forma de pensar, trabalhar e interagir. (Koutsikouri *et al.*, 2020). Nesse sentido, também o trabalhador tem que se adaptar a esta nova forma de trabalho. Estas mudanças desencadeiam novas experiências nos trabalhadores. Os trabalhadores dão sentido à mudança e ajustam-se gradualmente à forma como trabalham e ao funcionamento da equipa (Koutsikouri *et al.*, 2020). Cappetelli *et al.* (2018) explicam que as pessoas resistem menos à mudança quando tem um papel no seu desenvolvimento e por isso reconhece a necessidade do envolvimento dos trabalhadores nos processos de mudança, e consequentemente na criação das suas experiências. Esta visão do trabalhador como uma vantagem competitiva está de acordo com a teoria baseada nos recursos que enfatiza que o valor de uma organização advém dos seus recursos e capacidades tangíveis e intangíveis (Grant, 1991).

2.3. Arquitetura organizacional e operacionalização do RH Ágil

A forma como o trabalho é estruturado nas organizações ágeis origina mudanças na arquitetura organizacional. O trabalho mudou de uma estrutura de gestão por processos, ou seja, um conjunto de tarefas rotineiras para uma estrutura de gestão por projetos, isto é, iniciativas que têm um início e um fim (Claus, 2019). O RH tradicional é focado nos indivíduos enquanto o RH Ágil é focado na equipa (Cappetelli *et al.*, 2018). Cappetelli *et al.* (2018) referem que equipas com necessidade de se organizar “projeto a projeto” estão associadas a sistemas de RH Ágil e tendem a focar-se mais na gestão de objetivos da equipa, e não nos objetivos individuais. As organizações ágeis são ancoradas a estruturas baseadas na flexibilidade, horizontalidade, colaboração e experiência do trabalhador (Dank & Hellström, 2021). Dank e Hellström (2021) sugerem um percurso progressivo que conduz a um modelo de operacionalização dos RH de rede, centrado no cliente e adaptado à realidade organizacional de cada organização. Este modelo caracteriza-se pela baixa dependência hierárquica e elevada flexibilidade estrutural. O trabalhador tem funções e linhas de reporte flexíveis, que variam consoante o projeto. Assim, a estrutura das equipas varia consoante a necessidade do cliente e as competências requeridas pelos projetos. Perante esta arquitetura organizacional, a função dos RH ágeis é auxiliar a organização a adaptar-se ao incerto (McMackin & Heffernan, 2020) e centrar a sua atividade na experiência do trabalhador (Narayanan & Ferreira, 2019).

A arquitetura organizacional Ágil é “personalizada, simples, autêntica, ágil e transparente” (Claus, 2019, p. 210). Em termos práticos, a estrutura Ágil distribui os recursos humanos em diferentes grupos, que se caracterizam como: pequenos, funcionais, independentes¹ e de diferentes setores, ou departamentos. Cada elemento da equipa apresenta competências distintas, reconhecidas, e colocadas ao serviço da empresa, o que permite a cada grupo cumprir o que é proposto através da maximização das competências e do valor de cada elemento (Bossert *et al.*, 2018). Bossert *et al.* (2018) verificam que esta distribuição possibilita que com menos recursos humanos se consiga entregar um elevado número de projetos e de grande valor ao cliente. Este facto evidencia a agilidade como um fator crucial para determinar o desempenho de uma organização (Škare & Soriano, 2021). No caso dos Recursos Humanos, as funções estão segmentadas em equipas multidisciplinares capacitadas e continuamente alinhadas com as necessidades organizacionais, por meio de uma comunicação aberta, durante os ciclos curtos de operacionalização das atividades da equipa (McMackin & Heffernan, 2020).

¹ Grupos “*Triple-S (small, stable, self-managed)*” (Cappetelli & Tavis, 2018, p.5)

A operacionalização do RH Ágil prevê a colaboração e comunicação entre recursos humanos de diferentes equipas para que se providencie aos trabalhadores uma experiência positiva (Narayanan & Ferreira, 2019), quebrando barreiras entre membros da equipa de recursos humanos, gestores e trabalhadores, para proporcionar maior comunicação e transparência adotando uma abordagem mais simples e Ágil (Narayanan & Ferreira, 2019). Os modelos operacionais de recursos humanos ágeis privilegiam e exigem a transformação das equipas de RH e da experiência do trabalhador, ao mesmo tempo que atendem às necessidades do negócio. Assim, o RH Ágil envolve ultrapassar silos² de RH e convidar gestores e trabalhadores da organização e o próprio cliente final a colaborar na concretização do trabalho (HR Agile Community, 2019). As práticas de RH são orientadas para serviços, a dados e conectadas à rede e por esse motivo influenciam o funcionamento das equipas de RH e da liderança (Narayanan & Ferreira, 2019). Os modelos operacionais ágeis “permitem reconfigurações rápidas e eficientes da estratégia, estrutura, processos, pessoas e tecnologia para criar valor e proteger oportunidades” (Darino *et al.*, 2019, p. 2).

Num ambiente de constante mudança a função RH pode acrescentar valor a partes interessadas, incluído os utilizadores finais, gestores e trabalhadores com base na filosofia e princípios que sustentam a forma Ágil de trabalhar (McMackin & Heffernan, 2020). Para que haja uma adaptação e aceitação da mudança é necessário envolver todas as partes, principalmente em áreas onde há uma maior resistência à mudança (Hasan *et al.*, 2021). No Ágil há um ênfase no ritmo que pode apresentar um risco quando totalmente aplicado a programas RH (Hasan *et al.*, 2021). Posto isto, a operacionalização do RH Ágil pode não seguir todos os procedimentos e o mesmo ritmo da abordagem Ágil, porque o Ágil advém de uma disciplina diferente - o desenvolvimento de *software*. Morgan (2018 p.20) sugere um modelo de onze épicos³ que pode ser aplicado a organizações de várias equipas e dimensões no processo de transformação Ágil, que inclui: “1) Definir o porquê; 2) Preparar um patrocinador; 3) Determinar a capacidade organizacional; 4) Especificar objetivos; 5) Promover comunicações bidirecionais; 6) Construir um amplo patrocínio; 7) Criar uma equipa de mudança; 8) Escolher um sistema Ágil; 9) Preparar as partes interessadas e as equipas; 10) Ir a "All-In" e 11) Personalizar por meio de experimentação” Morgan (2018 p.20, 21).

² Departamentos, ou equipas (HR Agile Community, 2019)

³ História, ou tema de negócios de nível superior a partir do qual toda as *use case* e *user stories* são desenvolvidas. (Goodpasture, 2016, p.344)

2.4. Metodologias, Métodos e Ferramentas Ágeis: Exemplos de aplicação prática

2.4.1. Definição de Metodologia e Método Ágil

A metodologia consiste na atividade para produzir um determinado resultado com métodos específicos, ou práticas de cada atividade identificada. Na realidade, uma metodologia é o ciclo de vida do projeto (Goodpasture, 2016). As metodologias e práticas ágeis são situacionais, descentralizadas e de “autogestão, com ênfase na resposta quase contínua às necessidades do cliente” (Goodpasture, 2016, p.30). O foco está “na qualidade do resultado, mesmo que este não seja inicialmente previsível e não esteja de acordo com o planeado” (Goodpasture, 2016, p.30). Shore e Warden (2008) definem método, ou processo, como uma forma de trabalhar. Alguns processos “são escritos, como a montagem de um móvel; outros são anúncios *ad hoc* e informal, como a limpeza de uma casa” (Shore & Warden, 2008, p.9).

O planeamento de projetos de RH Ágil recorre à utilização de métodos ágeis e orientados para o utilizador tal como, a prototipagem, *sprints* centrados na tarefa, *feedback* interativo e decisões de equipa (Cappetelli *et al.*, 2018). McMackin e Heffernan (2020) expõem que a utilização de ferramentas e técnicas ágeis individuais podem ser observadas em muitas organizações, contudo o uso isolado das respetivas ferramentas é considerado uma forma limitada de adoção Ágil. Os métodos ágeis são processos que suportam a filosofia Ágil (Shore & Warden, 2008, p.9). Assim, copiar estes métodos e ferramentas não torna a organização Ágil. Importa concetualizar e compreender a aplicação prática destes conceitos.

2.4.2. Métodos ágeis: *SCRUM*, *Kanban* e *Prototipagem*

Os métodos mais populares na abordagem Ágil são o *SCRUM* e o *kanban*. O termo *SCRUM* foi introduzido em 1986 por Takeuchi e Nonaka, que apresentaram o desenvolvimento bem-sucedido de sete produtos de *hardware* usando métodos iterativos (Takeuchi & Nonaka, 1986). O *SCRUM* aparece diversas vezes referido como uma metodologia, no entanto a SCRUM.org esclarece que o *SCRUM* é método científico do empirismo, uma forma de gestão (SCRUM.org, 2020). O método SCRUM implica uma rutura com os paradigmas tradicionais de gestão de projetos e está relacionado com organização do trabalho, envolvimento do cliente e entregar qualidade a todos os beneficiários e utilizadores do projeto (Goodpasture, 2016). O *SCRUM* consiste numa estrutura de gestão na qual diversas práticas podem ser

alocadas (Goodpasture, 2016). A título de exemplo, o *SCRUM* pode ser utilizado como modelo operacional, adotando o método SCRUM como uma forma de trabalhar (HR Agile Community, 2020).

O *Kanban* é um método de gestão japonês, criado por Taiichi Ohno e aplicado na fábrica da Toyota (1953 cit in Esparrago, 1988). Este método Ágil tem como objetivo atingir tempos de resposta mais rápidos (Bürki, 2019) e consiste num conjunto de diversas etapas e processos sequenciais (Goodpasture, 2016). O fluxo de trabalho é visualizado por meio de um quadro *Kanban*, através do qual possível acompanhar as diferentes tarefas do projeto (Bürki, 2019). David Anderson transferiu este conceito para as TIs e torna-o mais eficiente (2007 cit in Bürki, 2019). A título de exemplo, no Grupo Sky a equipa de RH utiliza um quadro *Kanban* com o objetivo de visualizar, priorizar e gerir o fluxo de trabalho diário, mantendo o controlo entre os *sprints* (Agile HR Community, 2019).

A prototipagem é um método utilizado no RH Ágil. Otto e Wood (2003) descrevem um protótipo como um artefacto que se aproxima de um, ou vários recursos de um produto, sistema ou serviço. A prototipagem aplica-se ao processo de *design* dos projetos de RH. Quando surgem ideias para realizar um projeto de RH podem contruir-se protótipos que são testados pelos utilizadores para recolher o seu *feedback*. Por meio desses experimentos, aprende-se o que se repete e não repete nos projetos (Sullivan, 2017). Cada momento de prototipagem requer uma estratégia que é adotada para resolver o problema, ou oportunidade de *design* identificados. Assim, a estratégia escolhida influencia a natureza das informações que podem ser aprendidas e conhecidas através do protótipo (Gero, 1990). Aplicado à gestão da *performance*, implicaria, por exemplo o desenho de um sistema de gestão da *performance* em conjunto com os utilizadores, denominado de protótipo, que posteriormente seria testado pelos utilizadores e corrigido mediante os *feedbacks* recolhidos.

2.4.3. Ferramentas ágeis: *Sprint* e *Feedback*

O *sprint* é uma ferramenta Ágil que se define por um determinado período de tempo durante o qual a equipa trabalha numa quantidade fixa de tarefas que são atribuídas ao *sprint*. (Goodpasture, 2016, p.325). O *sprint* tem uma duração definida, geralmente semanas, com requisitos planeados no início do *sprint* por uma equipa capacitada (McMackin & Heffernan, 2020). Darino *et al.* (2019, p.3) referem que o trabalho em *sprints* “cria uma cadência em que o *feedback* coletivo e individual naturalmente se encaixa”. Os projetos ágeis são geralmente divididos em *sprints*, que “ênfatizam a entrega rápida de elementos de uma solução que pode ser testada em colaboração com o cliente” (McMackin & Heffernan, 2020, p.3). A título de exemplo, uma organização pretende recrutar um engenheiro de produção e opta

por trabalhar com *sprints*. Para concretizar o projeto “R&S de um engenheiro de produção” a organização inicia com a segmentação das tarefas (i.e., publicar o anúncio, triagem curricular, realizar entrevistas) e estipula o tempo de concretização do projeto (i.e., um mês). O projeto é dividido em duas *sprints* e seriam realizadas reuniões semanais de *feedback* e reuniões no início e final de cada sprint para definição, ou levantamento de requisitos e realização de balanços de projeto. A primeira *sprint* tem duas semanas e é estipulada a concretização de duas tarefas (i.e., publicar o anúncio, triagem curricular). As tarefas são distribuídas pela equipa estrategicamente. A segunda *sprint* tem duas semanas e tem as restantes tarefas alocadas até à seleção do novo trabalhador.

A cultura *de feedback* deve estar iminentemente presente numa organização Ágil (Trost, 2017). O *feedback* de pares é um processo multidirecional, normalmente informal que é dado horizontalmente e independentemente da posição hierárquica (Cappetelli *et al.*, 2018; Holbeche, 2015). As organizações ágeis caracterizam-se por uma cultura de maior autonomia, que é capaz de assumir riscos, abre oportunidades para os trabalhadores expandirem e assumirem mais responsabilidade, descobrindo como podem melhorar (Darino *et al.*, 2019). Em organizações ágeis de sucesso, o foco está na *performance* da equipa, na definição de metas e avaliação da *performance*, muitas vezes permitindo que as equipas definam os seus próprios objetivos para impulsionar propriedade (McMackin & Heffernan, 2020). Um dos exemplos da aplicação do *feedback* é na gestão da *performance*. Numa organização Ágil, o *feedback* anual de *performance* não é ajustado pois os trabalhadores realizam projetos de curto prazo que podem ser geridos por diferentes líderes e equipas (Cappetelli *et al.*, 2018). Neste tipo de organizações a *performance* tende a ser monitorizada projeto a projeto (Cappetelli *et al.*, 2018), ademais numa estrutura de “equipas capacitadas e autónomas” faz sentido uma gestão do talento ao nível grupal através da introdução de objetivos de equipa (Darino *et al.*, 2019, p.3). Em suma, observam-se as seguintes práticas de gestão da *performance*: *feedback* contínuo e multidirecional, diferentes ciclos de *performance* e por projeto, simplificação do processo de avaliação com reuniões de acompanhamento frequentes e criar objetivos comuns de *performance*. Em contexto organizacional a adoção do *feedback*, do trabalho em *sprints* e do trabalho colaborativo pode significar o redesenho do processo de gestão da *performance*.

Face ao disposto, importa apresentar casos de organizações que evidenciem a utilização do RH Ágil em contexto prático.

2.5. Casos Práticos

Esta secção tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade do RH Ágil, a partir da apresentação de três casos práticos de organizações que trabalham com RH Ágil e baseada nos estudos “*HR Goes Agile*” (Cappetelli *et al.*, 2018) e “*HR goes Agile: a case study in BBVA*” (Forcano, 2018). Os representantes dos Grupos de empresas IBM, ING e BBVA evidenciam um conjunto de fatores motivadores que conduziram à adoção do RH Ágil nestas organizações. O responsável de RH do Grupo BBVA refere que o ritmo de execução dos RH não acompanhava a visão estratégica da organização, e por esse motivo surgiu a necessidade de se tornarem mais ágeis nos tempos de resposta (Forcano, 2018). O Grupo IBM atravessava um período de transição que exigia agilidade (Cappetelli *et al.*, 2018). O Grupo ING verificou um elevado número de interações digitais com clientes através de aplicações *mobile* e esse fator evidenciou a necessidade um RH mais Ágil e orientado para responder às necessidades do cliente (Cappetelli *et al.*, 2018).

Os Grupos BBVA e ING são organizações do setor bancário e apresentam similaridades no processo de transformação Ágil. O Grupo BBVA iniciou o processo de transformação Ágil em 2017 a partir da criação de equipas multidisciplinares de *SCRUM* em Espanha, México e América do Sul (Forcano, 2018). O Grupo ING conjecturou a transformação Ágil a partir da criação de treze equipas multidisciplinares, de cento e cinquenta elementos cada, criadas para abordar domínios específicos. Cada equipa é responsável por assegurar a boa execução dos seus projetos do início ao fim, e por isso trabalhadores “são encorajados a resolver problemas no terreno em vez de passar para a manutenção de novos produtos e serviços” (Cappetelli *et al.*, 2018, p. 17) o que confere uma noção de propriedade a cada projeto e implica uma maior conexão com o cliente. Forcano (2018) acrescenta que as alterações realizadas ao nível da estrutura organizacional conduziram a um novo modelo administrativo que exigiu a atribuição de novos papéis, responsabilidades e novas ferramentas de comunicação para aumentar transparência. Em termos operacionais estas equipas trabalham em ciclos de duas a três semanas para testar, iterar e assim, construir novas soluções com base no *feedback* do cliente.

No Grupo IBM a experiência do trabalhador tornou-se no centro da organização, o que exigiu uma mudança de mentalidade. Burrell (2018) refere que confiavam em especialistas para construir os programas de RH, contudo, atualmente profissionais de RH e trabalhadores de outros setores desenvolvem projetos colaborativamente. A título de exemplo, os profissionais de RH solicitam *feedback* aos trabalhadores sobre o seu próprio processo de acolhimento e integração. Cappetelli *et al.* (2018) justificam que esta prática promove o envolvimento dos trabalhadores e a implementação de melhorias

no processo de acolhimento e integração. No grupo BBVA criaram-se equipas de experiência do trabalhador que evidenciam a importância de considerar as necessidades dos trabalhadores numa organização ágil. Nesse sentido, Forcano (2018) expõe que o Ágil é um caminho que não termina, pois, o objetivo final é promover uma transformação cultural que coloque os trabalhadores no centro da organização.

2.6. Síntese

As organizações atravessam diversas transformações ao nível estrutural e do *mindset* devido à necessidade de se adaptarem ao ambiente de negócios. O Ágil é uma solução que surge do *Agile Manifesto* e evidencia protagonismo em tempos de mudança e disrupção. A Pandemia COVID-19 veio destacar a importância do trabalho Ágil pois as organizações experienciaram a necessidade de se reinventar e adaptar (e.g., mudar do formato presencial para o formato remoto) (Dank & Hellström, 2021; Huzooree & Ramdoo, 2015).

O Ágil é uma filosofia (Shore & Warden, 2008). Antes de iniciar a implementação do Ágil é necessário pensar Ágil (Mordi & Schoop, 2020). A aplicação do Ágil nos recursos humanos tem também na sua essência o *Agile Manifesto*. Os profissionais de RH aplicam o RH Ágil nas organizações através das suas estruturas, *design* e implementação de processos e práticas de RH (Dario *et al.*, 2019). O RH Ágil é *people-centric* (Dank & Hellström, 2021) e baseado na experiência do trabalhador (Cappetelli *et al.*, 2018; Dank & Hellström, 2021; Morgan, 2017), tal como evidenciado pelos casos práticos apresentados.

A arquitetura de uma organização Ágil é flexível, estruturada em rede (Dank & Hellström, 2021) e organizada com base em projetos (Cappetelli *et al.*, 2018) em equipas multiprofissionais e multidisciplinares, como comprovado pelo processo de transformação Ágil nos Grupos de empresas BBVA e ING. Esta forma de organização permite a cocriação e partilha de conhecimentos, contudo pode constituir um desafio ao nível da atribuição e definição de papéis, pois, as equipas variam consoante o projeto e o mesmo trabalhador pode assumir diferentes responsabilidades dependendo do projeto onde está inserido. Mesmo contendo menos elementos, as equipas ágeis são mais adequadas à inovação, pois são direcionadas para a aplicação lucrativa da criatividade a fim de melhorar produtos e serviços, processos ou modelos de negócios (Rigby *et al.*, 2018).

A GRH Ágil convenientemente projetada “observa regras e salvaguardas objetivamente definidas, que garantem a estabilidade organizacional” (Cappetelli *et al.*, 2018, p. 17). Tal como referido Burrel

(2018) em relação ao Grupo IBM, o RH Ágil organiza-se em estruturas flexíveis, onde o foco é a experiência do cliente, A flexibilidade estrutural exige organização, com regras e rotinas bem definidas para que se desenvolva um ambiente organizacional de confiança e transparência. Posto isto, quando cumpridas as regras pré-estabelecidas o ambiente de alta performance e a estabilidade organizacional estão assegurados. Os profissionais de RH desempenham um papel fundamental na implementação, operacionalização e sustentabilidade do Ágil e ajudam a garantir a estabilidade organizacional.

Existe uma diversidade de ferramentas ágeis e é improvável aplicá-las exatamente da mesma forma como são implementadas no *Software Development*, pois são diferentes âmbitos de atuação, com diferentes projetos e clientes (Hasan *et al.*, 2021). Em suma, importa referir que mesmo que os profissionais de RH utilizem as ferramentas ágeis aqui apresentadas isto não significa que o RH seja Ágil, até porque ser Ágil exige muito mais do que isso.

Capítulo 3. Metodologia

O capítulo 3 tem como objetivo apresentar os procedimentos e opções metodológicas selecionadas para responder aos objetivos e questões de partida desta investigação (capítulo 1).

Face ao disposto, numa primeira análise procura-se descrever o posicionamento metodológico adotado que justifica o caráter qualitativo deste estudo exploratório. De seguida, é apresentado o método de recolha de dados, a entrevista qualitativa e especificam-se os procedimentos adotados para elaboração do guião da entrevista. Posteriormente, é exposto o método de análise de dados, a análise de conteúdo, as dimensões de análise dos dados e a amostra selecionada.

Por fim, descrevem-se os procedimentos utilizados para a realização do trabalho empírico desde a recolha à análise de dados.

3.1. Posicionamento metodológico e justificação

Neste ponto são expostos os pressupostos que justificam a adoção do paradigma social-construtivista, bem como o posicionamento metodológico qualitativo nesta investigação.

A ontologia designa a natureza das organizações (Bryman & Bell, 2007) que se pretende investigar. Neste estudo exploratório será analisado, concetualizado e problematizado o fenómeno do RH Ágil, no contexto organizacional português, a partir de contributos de profissionais que trabalham com RH Ágil. A fim de concretizar este objetivo, serão recolhidas as perspetivas dos participantes sobre o objeto de estudo e teorizado conhecimento a partir das mesmas. Face ao disposto, a ontologia assume um posicionamento de construtivismo social. No construtivismo social os fenómenos sociais e as suas interpretações, são continuamente desenvolvidos por atores sociais. A sucessão de acontecimentos confere a estes construtos a necessidade de se encontrarem constante estado de revisão (Bryman & Bell, 2007). A presente investigação enquadra-se num paradigma social-construtivista, pois pretende analisar, concetualizar e problematizar o fenómeno do RH Ágil em contexto organizacional português, a partir de contributos de profissionais de recursos humanos que trabalham com RH Ágil. Com a finalidade de analisar e interpretar o objeto de estudo, pretende-se que o investigador produza conhecimento em interação com os participantes e atento às idiosincrasias do público-alvo.

Coutinho (2013, p.26) descreve que a metodologia é um conceito mais amplo do que o método, pois questiona qual o fundamento dos métodos, e filosofias subjacentes. Adicionalmente, a autora refere

que a metodologia se distancia da prática para produzir considerações teóricas em torno do seu potencial no desenvolvimento de conhecimento científico (Coutinho, 2013). O facto de apenas um número reduzido de organizações portuguesas trabalharem com RH Ágil, e deste ser um fenómeno pouco investigado em Portugal, justifica claramente a adoção de uma estratégia metodológica de natureza qualitativa que permita a produção e construção de conhecimento sobre o fenómeno em estudo. Os métodos qualitativos são selecionados para auxiliar o investigador na compreensão do ser humano (Myers, 2013). O investigador que adota um posicionamento qualitativo reconhece o indivíduo como um ser complexo, e que para explorar o seu funcionamento perante determinado fenómeno é necessário estabelecer uma interação direta (Myers, 2013). Esta relação de proximidade entre o investigador e público-alvo é um fator fulcral para a concretização dos objetivos de investigação.

3.2. Método de recolha de dados

3.2.1. Entrevista qualitativa

A técnica de entrevista “consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (...) utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 134). Na entrevista qualitativa, o foco é a perspetiva do indivíduo (Bryman & Bell, 2007). A aplicação desta técnica permite ao investigador concetualizar intuitivamente a forma como o sujeito interpreta os aspetos relacionados com o fenómeno em estudo (Gil, 1999). A seleção desta técnica decorre da necessidade de obter maior compreensão, entendimento e precisão sobre o tema. No decorrer das entrevistas espera-se encontrar diversas realidades, recolher diferentes informações sobre as experiências e opiniões dos participantes, portanto, é importante que a investigadora reúna múltiplas perspetivas sobre o tema (Easterby-Smith *et al.*, 2018). Ao entrevistar consultores e profissionais de RH de organizações ágeis pretende-se explorar os significados atribuídos ao objeto de estudo, bem como a posterior comparação das perceções dos entrevistados.

A construção do guião é uma parte fundamental para a condução das entrevistas, pois a opção por um guião rígido, com questões fechadas irá impactar no tipo de informação a obter. A entrevista qualitativa pode ser informal, narrativa, aberta, não-estruturada (Bryman & Bell, 2007) e semiestruturada (Eriksson & Kovalainen, 2008). Nas entrevistas semiestruturadas o investigador desenvolve um conjunto de questões sobre tópicos específicos a serem abordados, contudo, a ordem pela qual são aplicadas pode muitas vezes ser alterada, dependendo das respostas do entrevistado (Bryman & Bell, 2007). A estruturação das entrevistas a realizar será de carater semiestruturado, pela necessidade de um guião

orientador e flexível, com recurso a questões abertas (Eriksson & Kovalainen, 2008). A tipologia de entrevista a adotar requerer uma estrutura flexível para que o entrevistado “possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier”, de forma relativamente aberta (Flick, 2004; Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 193). A investigadora adota um posicionamento de controlo, no sentido de conduzir a entrevista para os objetivos definidos, evitando que o entrevistado disperse (Quivy & Campenhoudt, 2005). Ainda que exista um guião Bryman e Bell (2007) referem que o investigador deve adotar uma postura que permita o diálogo e a interação, para que o entrevistado se sinta confortável, interessado e estimulado a dar respostas fidedignas.

Face ao disposto, importa analisar o guião de entrevista aplicado aos participantes da presente investigação.

3.2.2. Elaboração do Guião da Entrevista

O guião da entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura previamente efetuada, na experiência profissional da investigadora, e adaptado consoante o perfil do entrevistado. O guião da entrevista semiestruturada (Apêndice I) é composto por questões de resposta maioritariamente abertas e está segmentado em duas partes, e seis grupos de questões conforme a tabela 1. Na primeira parte procura-se caracterizar o entrevistado, a organização de trabalho e o órgão de recursos humanos, a segunda parte evidência questões sobre RH Ágil e sobre o RH Ágil na organização do entrevistado.

Importa referir que não seria possível utilizar exatamente a mesma estrutura de guião de entrevista com profissionais de RH e consultores de RH Ágil, porque uma parte do guião está direcionada para questões relacionadas com a aplicabilidade prática do RH Ágil na organização em estudo, contudo as alterações não foram consideráveis. Ademais, os profissionais de RH e os consultores de RH apresentam duas visões distintas sobre o tema. A visão do profissional de RH advém de estudos previamente realizados sobre o tema e da aplicação do RH Ágil no local de trabalho, enquanto a do consultor será uma visão mais geral do RH Ágil e sobre a colaboração na aplicação prática nos diversos contextos de trabalho. No caso dos consultores de RH Ágil não foram colocadas as questões dos grupos 3 e 5, sendo o restante guião idêntico.

Tabela 1- Grelha de Análise do Guião da Entrevista

Objetivo Específico	Questão do Guião de Entrevista
a) Definir e apresentar as principais características do RH Ágil.	4.2. O que é o RH Ágil? 4.7. O que entende por <i>mindset</i> Ágil? 4.8. De que forma o conceito RH Ágil se relaciona com o conceito de experiência do trabalhador?
b) Descrever a cultura e a estrutura organizacional e de Gestão de Recursos Humanos Ágil a partir do contributo das organizações em estudo.	2.4. Como descreveria a cultura organizacional? 3.1. Como caracteriza o departamento de RH (i.e., número de elementos, áreas e influencia na preconização da estratégia)? 3.2. Qual o papel que os RH desempenham na organização? 4.5. Qual a diferença entre uma gestão de RH tradicional e uma gestão de RH Ágil? 4.6. Como é o design/ arquitetura de um departamento de RH Ágil? 4.8. Como caracteriza o ambiente/cultura de uma empresa Ágil? 4.9. Como caracteriza o ambiente/cultura de uma empresa Ágil?
c) Apresentar o RH Ágil em contexto organizacional português e descrever os seus principais fatores determinantes na ótica dos participantes.	4.3. Qual é a sua perceção sobre a adoção do RH Ágil em Portugal? 4.4. A Pandemia de COVID-19 influenciou a procura por abordagens ágeis? E pelo RH Ágil? 4.11. Quais as vantagens de uma empresa aderir ao RH Ágil? 6.1. Porque a organização resolveu aderir ao RH Ágil? (Sempre funcionou neste formato?) Que necessidades sentiram para que tal acontecesse? 6.3. Por onde começaram? Qual foi o caminho percorrido? 6.4. O que exige para a gestão esta mudança? 6.6. Quais são os principais facilitadores e obstáculos na adoção do RH Ágil?
d) Descrever práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes da implementação do RH Ágil nas organizações.	6.9. Que indicadores de RH tinham e quais passaram a ter? 6.8. Principais custos associados? 6.10. Utilizam novas ferramentas no órgão de RH? Se sim, quais?

Fonte: Elaboração própria

A técnica de entrevista pode ser utilizada com outras técnicas, tal como a análise documental, o que se revela fundamental ao confronto de opiniões e percepções (Lessard *et al.*, 1994). Nesse sentido, o objetivo é que os diferentes dados recolhidos sejam comparados entre si, e retiradas conclusões. Seguidamente apresenta-se a secção “Método de análise dos dados” que descreve a forma como é analisado o conteúdo das entrevistas.

3.3. Método de Análise de Dados

3.3.1. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados “que procura quantificar o conteúdo em termos de categorias pré-determinadas e de forma sistemática e replicável” (Bryman & Bell, 2007, p. 291). Bardin (1979), indica que o conteúdo recolhido deve ser analisado com objetividade e fiabilidade. A descrição do conteúdo das entrevistas deve permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção das mesmas (Bardin, 1979). A concetualização de RH Ágil, instigou à investigação de um conjunto de conceitos circundantes tal como, experiência do trabalhador, *mindset* Ágil, organizações ágeis, gestão de RH Ágil, entre outros. Nesse sentido, procurou-se identificar estudos e artigos que concetualizassem os resultados adquiridos. Os constructos teóricos a concretizar estão dependentes de validação e análise do conteúdo das entrevistas qualitativas. Assim, a análise de conteúdo assume um papel preponderante na presente investigação, pela multiplicidade de informações recolhidas.

Miles e Huberman (1984) dividem a análise de conteúdo em três tarefas fundamentais: redução dos dados, apresentação dos dados e conclusões. O processo de redução dos dados parte do agrupamento dos dados obtidos de forma a obter um conjunto de elementos comuns que permitam retirar conclusões e estabelecer relações (Flores, 1994). Este processo implica a codificação e categorização dos dados. Após a realização das entrevistas, o conteúdo é transcrito, analisado e categorizado com o objetivo de produzir conhecimento a partir dos dados obtidos. A apresentação dos dados pode realizar-se de múltiplas formas, dependendo do método utilizado e do objetivo da investigação (Flores, 1994). Neste caso, optou-se por um método de recolha de dados qualitativo, a entrevista qualitativa, e será realizada uma análise descritiva dos dados, com recurso a tabelas que procuram expor os dados obtidos de uma forma categórica e organizada.

3.3.2. Dimensões de análise dos dados

A categorização tem como primeiro objetivo fornecer por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (Bardin, 1979, p.119). Face ao exposto os dados serão segmentados em três categorias: a) *RH Ágil: Estrutura Organizacional e de Recursos Humanos*; b) *RH Ágil em contexto organizacional português*; e c) *RH Ágil na prática*. Bardin (1979, p. 103) revela que “tratar o material é codificá-lo”. A codificação corresponde a uma transformação efetuada segundo regras precisas dos dados brutos do texto, transformação esta que por agregação e enumeração permite atingir uma representação do conteúdo (Bardin, 1979, p. 103). Nesse sentido, conforme a tabela 2 as categorias dividiram-se em seis dimensões de análise: 1) *Definição de RH Ágil*; 2) *Cultura, estrutura Organizacional e GRH*; 3) *GRH Tradicional e GRH Ágil*; 4) *Perceção dos participantes sobre a adoção do RH Ágil*; 5) *Principais fatores determinantes do RH Ágil*; e 6) *Práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes do RH Ágil*.

Tabela 2- Análise de Dados

Categoria	Dimensão de Análise	Codificação
A) RH Ágil: Estrutura Organizacional e de Recursos Humanos.	1. Definição de RH Ágil.	1.1. Significados comuns e conceitos-chave. 1.1.1. Significado. 1.1.2. Características. 1.1.3. Propósito.
	2. Cultura, estrutura Organizacional e GRH.	2.1. Caracterização da cultura organizacional, 2.1.1. Tipo de cultura (informal - aberta/ formal - fechada). 2.2. Estrutura do departamento de GRH Ágil. 2.3. Pressupostos em que assenta a arquitetura/estrutura do departamento. 2.3.1. Localização da função de RH - Local em que desempenham a sua função (fora ou dentro dos RH).
	3. GRH Tradicional e GRH Ágil.	3.1. Caracterização da GRH ágil e apresentação das diferenças entre a gestão de recursos humanos ágil e gestão de recursos humanos tradicional.

B) RH Ágil em contexto organizacional português.	4. Perceção dos participantes sobre a adoção do RH Ágil.	<p>4.1. Perceção dos participantes sobre a adoção do RH Ágil em Portugal.</p> <p>4.1.1. Adesão ao RH Ágil.</p> <p>4.1.2. Rapidez.</p> <p>4.2. Contextualização sobre o RH Ágil nas organizações estudadas.</p>
	5. Principais fatores determinantes do RH Ágil.	<p>5.1. Fatores Motivadores.</p> <p>5.2. Primeiros passos para implementar RH Ágil.</p> <p>5.3. Listagem dos principais fatores críticos de sucesso.</p> <p>5.4. O papel da gestão.</p> <p>5.5. Vantagens do RH Ágil.</p> <p>5.6. Principais Barreiras/obstáculos.</p>
C) RH Ágil na prática.	6. Práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes do RH Ágil.	<p>6.1. Descrição das práticas, ferramentas e indicadores que as organizações tinham e passaram a ter ao nível de:</p> <p>6.1.1. Práticas de recursos humanos.</p> <p>6.1.2. Ferramentas.</p> <p>6.1.3. Indicadores.</p> <p>6.1.4. Principais Evidências.</p>

Fonte: Elaboração própria

As dimensões de análise foram codificadas e a *apresentação, análise e discussão dos resultados* será apresentada por questões de partida consoante estas dimensões.

3.4. Seleção e caracterização da amostra

A seleção da amostra é realizada a partir de um método de amostragem empírico - não probabilístico. Com base na literatura foram definidos os seguintes critérios de inclusão: ser profissional recursos humanos, ou consultor de recursos humanos; ter experiência profissional com RH Ágil; e colaborar com organizações que operam a sua atividade em território português.

O método de recolha da amostra é por conveniência, pois como mencionado anteriormente este é um tema pouco estudado e consequentemente a informação é limitada, e não existem referências sobre

o número de organizações que trabalham com RH Ágil. Posto isto, opta-se pela inclusão de indivíduos selecionados que podem facilitar a expansão da teoria em formação (Bodgan & Biklen, 1994). Mais concretamente, para a recolha de participantes, foi utilizada a plataforma *LinkedIn*. As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram “Experiência do trabalhador”; “RH Ágil”; “*HR Agile*”; “*People & Culture*”; “*People Analytics*” “*People Experience*”; e “*Talent Experience*”. Em seguida a investigadora selecionou quais os indivíduos/organizações que preenchiam os critérios de inclusão. Posteriormente, o potencial participante era contactado, nessa primeira abordagem era apresentado o enquadramento do estudo e de seguida eram realizadas questões sobre a utilização do RH Ágil na sua organização/equipa. Os contactos foram realizados conforme a tabela 3.

Tabela 3- Contactos Realizados

Tipologia de Contacto	Número
Profissionais contactados	187
Respostas obtidas	58
Participantes	21
Participantes válidos	12
Participantes que desistiram	7
Respostas anuladas	2

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar na tabela 3, o número de participantes válidos é bastante reduzido em comparação ao número de profissionais contactados. O facto de este ser um tema relativamente recente no contexto organizacional português despertou a curiosidade dos profissionais contactados. Uma parte significativa das respostas obtidas, cerca de 38, afirmaram que estavam “numa fase inicial de exploração do conceito”, que têm “algum contacto com o tema”, que querem “conhecer mais”, no entanto ainda não implementavam RH Ágil. Como é possível verificar, 7 dos participantes desistiram, ou não compareceram na entrevista, pese o facto da dificuldade em atingir o mesmo nível de compromisso para uma entrevista *online*, em relação a uma entrevista presencial. Em 2 dos casos as respostas foram anuladas porque o perfil não correspondia ao pretendido. Obteve-se um total de 12 participantes válidos em que 2 trabalham na mesma organização. Este número deve-se essencialmente ao facto de os dados obtidos apresentarem consistência, isto é, de se observar uma tendência repetitiva nas respostas recolhidas.

Relativamente às características sociodemográficas (tabela 4) a maior parte da amostra é do sexo feminino (75%) e o nível de escolaridade mais prevalente é a licenciatura (58%). Importa também referir que a maioria dos participantes apresenta formações complementares tais como, *MBA, Coaching e Executive Business* e quatro dos participantes em Ágil ou RH Ágil. Os cargos estão maioritariamente descritos em inglês o que poderá estar relacionado com o facto de todas as organizações terem presença internacional. Os cargos apresentam nomenclaturas distintas ainda que alguns deles tenham funções similares. O E2 e o E3 apresentam funções ligadas ao recrutamento e seleção, o E1 e o E5 à formação e desenvolvimento, o E4, E7, E9, E10, E11 e E12 referem-se a funções generalistas, ainda que em diferentes níveis hierárquicos e E6 e E8 referem-se a líderes de consultoria em RH Ágil.

Tabela 4- Dados de caracterização do participante

Código do Participante	Sexo	Escolaridade	Cargo	Experiência (anos)	Antiguidade (anos)
E1	F	Licenciatura	<i>People Business Partner</i>	12	Menos de 1
E2	M	Mestrado	<i>Global Talent Lead</i>	11	Menos de 1
E3	F	Licenciatura	<i>RH Consultant</i>	3	I.C.
E4	F	Doutoramento	<i>People Operations</i>	3	Menos de 1
E5	M	Licenciatura	<i>Learning & Development</i>	16	16
E6	F	Mestrado	<i>Head of Talent & Innovation</i>	18	5,8
E7	M	Licenciatura	<i>HR Business Partner</i>	6	2
E8	F	Licenciatura	<i>Business Development</i>	21	3,5
E9	F	Mestrado	Especialista de RH	13	1,8
E10	F	Licenciatura	Diretora de RH	S.I.	26
E11	F	Mestrado	<i>Head of People Interaction & Brand</i>	16	6
E12	F	Licenciatura	<i>HR Services Manager</i>	11	Menos de 1

Legenda: **F** = Feminino **M** = Masculino **E** =Entrevistado **P** = Organização

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

No que concerne à caracterização das organizações (tabela 5), participaram no estudo 11 organizações, sendo que 6 estão ligadas ao setor das tecnologias da informação, o que é conforme com o facto de o âmbito de aplicação inicial do Ágil ser o desenvolvimento de *software*, 2 são organizações de consultoria que implementam RH Ágil e 3 são de outras áreas, tal como: telecomunicações, produtos farmacêuticos e bancária.

Tabela 5- Dados de caracterização da Organização

Código da entrevista	Código do Participante	Setor de atividade	Dimensão da empresa
P1	E1	Tecnologias da Informação	Grande empresa
P2	E2	Tecnologias da Informação	Grande empresa
P3	E3	Recrutamento e Seleção (TI)	I.C.
P4	E4	Tecnologias da Informação	Pequena Empresa
P5	E5	Telecomunicações	Grande empresa
P6	E6	Consultoria (RH Ágil)	Média Empresa
P7	E7	Tecnologias da Informação	Grande empresa
P8	E8	Consultoria (RH Ágil)	Média Empresa
P9	E9/ E10	Produtos farmacêuticos	Grande empresa
P10	E11	Tecnologias da Informação	Grande empresa
P11	E12	Bancário	Grande empresa

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

3.5. Procedimentos adotados na recolha e análise dos dados

Este ponto contempla a descrição dos procedimentos realizados desde a escolha do tema até à análise dos dados recolhidos.

Num primeiro momento, importa referir que a escolha do tema ocorre pelo facto da investigadora ter uma experiência profissional na área dos RH onde teve a oportunidade de contactar com RH Ágil. Com base nesse contacto com RH Ágil a investigadora desenvolveu um interesse acrescido pela área, e adicionalmente verificou uma lacuna na investigação científica relativamente a este tema em Portugal. Face ao disposto, a primeira fase desta investigação caracterizou-se pela procura de bibliografia, nos motores de busca e bases de dados (e.g., Be on; EMBASE; Taylor & Francis, Springer) sobre RH Ágil

para caracterizar a problemática em estudo. A necessidade de aprofundar o tema, conduziu à realização de uma grelha de revisão da literatura com o objetivo de concetualizar RH Ágil e os conceitos que surgiram em volta do tema, apresentando perspectivas de diferentes autores sobre RH Ágil.

Num segundo momento selecionaram-se as opções metodológicas. Após realizada a revisão da literatura, e delimitados objetivos para o estudo selecionou-se o público-alvo da investigação. O facto de não existirem dados sobre o número de organizações que trabalham com RH Ágil em Portugal para determinar a representatividade da amostra, conduziu à não limitação do número de profissionais a entrevistar por setor de atividade. Face ao exposto, optou-se por selecionar o público-alvo com base nas categorias profissionais de recursos humanos e consultor de recursos humanos com experiência com RH Ágil. A opção de entrevistar consultores de RH Ágil surgiu mais tarde pois considerou-se que estes profissionais podem oferecer um contributo importante para este estudo pela sua visão de como é implementado o RH Ágil em diferentes organizações. Após selecionado o público-alvo optou-se pela realização de entrevistas qualitativas de caráter semiestruturado, com questões abertas para que a entrevista decorra com naturalidade e possam ser acrescentadas questões ao longo da mesma. Face ao disposto, no mês de novembro elaborou-se o guião da entrevista. Com o objetivo de aferir os termos utilizados e a inteligibilidade do guião da entrevista, foi realizada uma entrevista exploratória que corresponde ao código P1 conforme a tabela 4. Considerando a informação obtida verificou-se que algumas questões do guião apresentavam respostas semelhantes e por esse motivo foram retiradas.

O processo de recrutamento de participantes iniciou no mês de outubro e terminou no mês de janeiro. Com o objetivo de encontrar participantes a investigadora utilizou o seu *networking* e abordou os profissionais na plataforma de trabalho *LinkedIn* durante os meses supramencionados. Foram também realizadas abordagens via *e-mail*, contudo não foram obtidas respostas. É de notar que apenas uma participante deste estudo foi encontrada por recomendação de outro participante. O RH Ágil é um tema pouco abordado mesmo entre profissionais da mesma área, o que condicionou a recomendação por parte de outros participantes. O processo de seleção de participantes foi merecedor de resiliência por parte da investigadora tanto pelo desconhecimento do tema e por ser confundido com outros conceitos, como pelo facto de mais de metade dos profissionais respondentes (tabela 3) que já tinham contactado com RH Ágil, ainda estarem numa fase exploratória do conceito.

Num terceiro momento, *à priori* da realização das entrevistas, foi elaborado um consentimento informado para a realização das entrevistas (Apêndice II), assinado pelos participantes e pela

investigadora, a fim de garantir o anonimato do participante e solicitar a sua autorização para a utilização dos dados recolhidos para fins científicos. As entrevistas realizadas duraram entre 41 minutos e 1 hora e 20 minutos, e foram realizadas na plataforma digital *Zoom* entre os meses de novembro e fevereiro, de acordo com a tabela 6.

Tabela 6- Data e duração das entrevistas

Código do participante	Data da entrevista	Duração
E1	04/11/2021	00:55:00
E2	08/11/2021	01:03:00
E3	17/11/2021	00:41:00
E4	06/12/2021	00:46:30
E5	06/01/2022	01:20:00
E6	07/01/2022	01:19:00
E7	07/01/2022	00:59:34
E8	11/01/2022	01:02:00
E9/ E10	18/01/2011	00:50:31
E11	31/01/2022	00:48:30
E12	11/02/2022	01:04:05

Fonte: Elaboração própria

Tal como referido anteriormente (ponto 3.4.), o número de desistências foi elevado o que conduziu a uma redução do número de participantes. O facto de as entrevistas serem realizadas *online* possibilitou a aquisição de participantes de organizações que atuam em diferentes pontos do país, com destaque para Porto e Lisboa. As entrevistas foram gravadas mediante autorização e transcritas entre os meses de janeiro e março de 2022. A análise de conteúdo das entrevistas foi elaborada entre fevereiro e março de acordo com as questões de partida, objetivos e dimensões de análise identificadas, apresentada no capítulo seguinte.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos nas entrevistas realizadas de modo a responder às questões de partida da investigação. Para facilitar a análise do conteúdo e obter a saturação necessária dos dados optou-se pela construção de uma grelha de análise das entrevistas baseada nas dimensões de análise identificadas na Tabela 2.

A apresentação dos dados realizou-se de acordo com a seguinte estrutura: 1) Apresentação da questão de partida; 2) Relação entre questão de partida, objetivo específico e dimensão de análise; 3) Apresentação dos excertos das entrevistas; 4) Discussão dos resultados obtidos e perspetiva crítica do autor. As questões de partida apresentadas segmentam-se em objetivos e dimensões de análise. Posto isto, importa perceber a forma como as questões de partida se relacionam com as dimensões de análise e os objetivos selecionados conforme a tabela 7.

Tabela 7- Relação entre Objetivo, Questão de Partida e Dimensão de Análise

Objetivo específico	Questão de partida	Dimensão de Análise
1) Definir e apresentar as principais características do RH Ágil.	Q1. O que significa o RH Ágil na ótica dos entrevistados?	1. Definição de RH Ágil.
2) Descrever a cultura e a estrutura organizacional e de Gestão de Recursos Humanos Ágil a partir do contributo das organizações em estudo.	Q2. Como é a estrutura organizacional e de GRH Ágil e de que forma se distingue da GRH tradicional?	2. Cultura, estrutura Organizacional e GRH.
		3. GRH Tradicional e GRH Ágil.
3) Apresentar o RH Ágil em contexto organizacional português e descrever os seus principais fatores determinantes na ótica dos participantes.	Q3. Como se caracteriza o RH Ágil em contexto organizacional português?	4. Perceção dos participantes sobre a adoção do RH Ágil.
		5. Principais fatores determinantes do RH Ágil.
4) Descrever práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes da implementação do RH Ágil nas organizações.	Q4. Que práticas, ferramentas e indicadores não existiam, e passaram a existir, após a implementação do RH Ágil?	6. Práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes do RH Ágil.

Fonte: Elaboração própria

4.1. Questão de Partida 1 - O que significa o RH Ágil na ótica dos entrevistados?

A primeira questão de partida procura explorar o significado de RH Ágil na ótica dos participantes entrevistados e responder ao objetivo específico *definir e apresentar as principais características do RH Ágil* a partir da dimensão *definição de RH Ágil*.

4.1.1. Definição de RH Ágil

Para facilitar a resposta à primeira questão de partida segmentou-se a dimensão de análise *Definição de RH Ágil* em três tópicos: significado, características e propósito.

Tabela 8- Definição de RH Ágil

Código do participante	Significado	Características	Propósito
E1	“É uma maneira de pensar”.	“(…) ótica de colaboração entre as equipas (...) feedback constante”.	“Entregar valor aos nossos colegas, dos vários departamentos”.
E2	“Andar rápido (...) é adaptar-se”.	“Feedbacks curtos (...) implementar pequenas coisas”.	“Encontrar soluções que vão de encontro àquilo que os utilizadores querem”.
E3	“(…) não se prende à burocracia”.	“(…) desprender da burocracia”.	S.I.
E4	“(…) processos mais fluídos”.	“Sem (...) percalços, sem (...) atropelos”.	S.I.
E5	“É uma maneira de pensar”.	S.I.	“(…) encontro do que é mais importante para o cliente”.
E6	“(…) mudança de <i>mindset</i> (...) esta maneira de pensar.	“Ótica multidisciplinar (...) orientado para projetos”.	“Foco (...) valor acrescentado que nós estamos a produzir (...) no resultado”.

E7	“Aplicação (...) Ágil (...) aos recursos humanos”.	S.I.	S.I.
E8	“É um <i>mindset</i> ”.	“(…) responder de forma rápida e efetiva”.	“Ter em atenção o que é que o cliente”.
E9	“É uma forma de pensar”.	“Dar respostas rápidas” (...) “enraizada na cultura da empresa”.	“(…) dar respostas rápidas ao cliente”.
E10	“É um <i>mindset</i> ”.	“Avançar com passos pequenos”.	S.I.
E11	“É um <i>mindset</i> ” (...) sem (...) uma imensidão de burocracia”.	“(…) limpar todas as burocracias (...) fazer tudo da forma mais ágil possível”.	S.I.
E12	“Forma de trazer mais agilidade na resposta às questões”.	“(…) agilidade na resposta”.	S.I.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

O HR Ágil na ótica dos participantes apresenta significados comuns. A maioria dos participantes (67%) afirma que RH Ágil é uma forma de pensar, um *mindset*. Mordi e Schoop (2020) mencionam que não há uma definição clara de *mindset* Ágil, o que dá origem a interpretações incorretas. Assim, para os autores, RH Ágil definido como uma forma de pensar sem acrescentar mais significados ou características, desencadeia uma interpretação errônea, por vezes confundida com o conceito de *mindset* Ágil. Sandhu (2021) acrescenta que uma mudança no *mindset* é fundamental na transição para o RH Ágil e que RH Ágil é uma forma de pensar. Não há consenso neste aspeto entre os autores e alguns entrevistados. Na perspetiva dos participantes RH Ágil é uma forma trabalhar que está ligada a processos fluidos (E4) e implica a desburocratização dos mesmos (E3; E11). As principais características do RH Ágil são rapidez e eficácia na resposta ao cliente, *feedback* constante, ciclos curtos, colaboração e multidisciplinariedade. As características apresentadas estão de acordo com princípios e valores do *Agile Manifesto* (Beck *et al.*, 2001). É de destacar que para os participantes entrevistados o trabalhador é um cliente, tal como é evidenciado na literatura (Cappetelli *et al.*, 2018; Dank & Hellström, 2021; Morgan 2017). O objetivo do RH Ágil é responder de forma rápida e eficaz ao cliente, tornando a sua experiência única nos diferentes pontos de contacto com a organização desde antes de entrar no novo emprego, até depois de sair (E2).

A tónica na experiência do trabalhador em RH Ágil é referida na literatura (Cappetelli *et al.*, 2018; Dank & Hellström, 2021; Itam & Ghosh, 2020).

A perspetiva de entrega e criação de valor para o cliente é um pilar fundamental do RH Ágil (Claus, 2019; Mordi & Schoop, 2020; Sandhu, 2021; Joshbersin, 2019) e constitui o seu maior propósito na ótica dos participantes deste estudo. McMackin & Heffernan (2020) referem que o HR Ágil se segmenta em ciclos curtos de operacionalização. Para entregar valor ao cliente os participantes evidenciam a importância de dar passos pequenos (E2; E10; E7), com “*feedbacks* curtos” (E1; E2). Os ciclos curtos de implementação assentam no pressuposto de que se o processo, ou prática de RH, na sua fase de desenvolvimento, ou de implementação for dividido em partes é possível entregar mais valor ao cliente que vai testando essas entregas, o que originará um produto final de maior valor acrescentado e adaptado à realidade do público-alvo. Os Entrevistados E2, E6, E7 e E10 apresentaram o exemplo da *Metáfora do Elefante* onde colocam a seguinte questão “Como é que eu como um elefante?” Dado que “um elefante é muito grande tenho que o cortar às fatias” (E2). Adaptada aos Recursos humanos a *Metáfora do Elefante* revela que quando se realiza um novo plano, processo, ou prática de RH, este deve ser dividido em partes. No decorrer do processo estas partes vão sendo mostradas ao cliente, com o objetivo de receber *feedbacks* do trabalho realizado até ao momento e assim reajustar o que for necessário. O volume de entregas ao cliente é maior e por isso a probabilidade de detetar o erro antecipadamente é também mais elevada, o que origina uma adaptação e readaptação rápida às diferentes circunstâncias (E2; E5; E9). Este ponto está interligado à forma como os participantes encararam a operacionalização dos recursos humanos, ou seja, como uma ideologia de experimentação e de entrega de valor onde o foco é o resultado, visto que o processo é criado à medida do cliente. Na ótica dos entrevistados a gestão de recursos humanos Ágil é estratégica, um meio para atingir um fim comum baseado em evidências, tal como é defendido por diversos autores (Dank & Hellström, 2021; Hasan *et al.*, 2021; Saha *et al.*, 2017).

De acordo com os entrevistados E3, E4, E11 o significado do RH Ágil está ligado a comunicação mais fluida (E4) e ao desprender da burocracia (E3). A burocracia é um obstáculo à agilidade, não obstante foi referido pelos participantes ao longo das entrevistas que os processos de recursos humanos têm que estar bem documentados para não se “confundir Ágil com pouco organizado” (E11). Parece antagónico que agilidade comporte mais documentação. A justificação dada pelos entrevistados é: para que a burocracia não seja necessária os processos de RH têm que estar bem documentados. Tal como

referido anteriormente, o RH Ágil é baseado no resultado e em evidências o que implica procedimentos bem definidos desde a implementação à monitorização.

4.2. Questão de partida 2 - Como é a estrutura organizacional e de GRH Ágil e de que forma se distingue da GRH tradicional?

A questão de partida 2 procura descrever a forma como os participantes percecionam a estrutura e cultura organizacional de uma organização que trabalha com RH Ágil e apresentar as principais diferenças entre uma GRH Ágil e uma GRH tradicional. E pretende também responder ao objetivo específico *descrever a cultura e a estrutura organizacional e de Gestão de Recursos Humanos Ágil a partir do contributo das organizações em estudo*. Face ao disposto a questão de partida foi dividida pelas dimensões de análise *Cultura, estrutura organizacional e GRH Tradicional e GRH Ágil*.

4.2.1. Cultura, estrutura organizacional e GRH

No desígnio de compreender como se estrutura a GRH Ágil interessa conhecer as culturas e estruturas organizacionais subjacentes às Organizações em estudo, que evidenciam traços culturais e setores de atividade distintos. O Ágil surge das TIs, do desenvolvimento de *software* (Hasan *et al.*, 2021; Medinilla, 2012). As organizações em estudo, que correspondem ao setor da TI, utilizavam Ágil nas equipas de desenvolvimento de *software* o que implica a precedência de uma cultura Ágil. Estas diferenças apresentam inferências na forma como organizações se estruturam e no nível de agilidade que demonstram.

Tabela 9- Cultura, Estrutura Organizacional e GRH Ágil

Código do participante	Cultura Organizacional	Estrutura organizacional e de GRH
E1	“(…) as pessoas por si só são bastante abertas e gostam de se envolver (…) são muito exigentes (…) exigentes com elas próprias e com os outros”.	“ <i>Squads</i> , segmentados (…) equipas multidisciplinares dentro de cada um dos projetos. (…) nada pelo meio”.
E2	“Cultura de autonomia (…) passa (…) por testar, por errar (…) somos pouco dados a burocracia (…) por andar rápido, por esta informalidade e por dar <i>ownership</i> . Ser Ágil	“Holocracia (…) organizamos em círculos (...). Não haja grandes interdependências”.

	é parte da nossa cultura. Se não formos ágeis não somos bem nós na verdade”.	
E3	“Um ambiente (...) flat, onde a comunicação é mais fácil, há liberdade de informação (...)”.	“(...) destrói o modelo de piramidal e a hierarquia é muito mais <i>flat</i> ”.
E4	“(...) muito próximos trabalhamos em <i>open space</i> (...) os <i>founders</i> que são um de nós (...) há muita proximidade (...) é bastante informal”.	“(...) informal (...) não há aqui diferentes patamares para se chegar a uma determinada resposta. Já está tudo muito bem estruturado”.
E5	“Há uma cultura da equipa (...) não há (...) aquela questão de piramidal (...) baixar o nível de formalidade (...) Para libertarem o seu potencial criativo e para (...) conseguirem desenvolver melhores produtos, melhores serviços, melhores processos”.	“Equipas são autónomas (...) vamos criando uma relação com o cliente (...) vamos iterando, repetindo algumas fases (...) vou trabalhando com equipas multidisciplinares”.
E6	“(...) um nível de <i>engagement</i> das pessoas extremamente elevado (...) espírito de abertura (...) transparência, partilha de informação (...) um foco muito grande no propósito (...) tiveste uma ideia, experimenta a ideia”.	“(...) equipas multidisciplinares (...) nem sequer falaríamos em departamentos de recursos humanos, os recursos humanos estariam espalhados dentro da organização (...) organizações mais <i>flat</i> , com menos linhas hierárquicas (...) mais por projetos e menos por processo”.
E7	“Existe uma relação de transparência (...) Proximidade dos <i>stakeholders</i> . Cultura focada nas pessoas, em trazer resultados rápidos, focada na melhoria do processo (...) cultura de <i>improvement</i> ”.	“(...) existe transparência máxima (...) vais sempre iterando com os teus colegas (...). Conexão entre os objetivos de RH e os objetivos da empresa (...) colaborar ao máximo (...) solução que beneficie a empresa no todo”.

E8	“(…) dar autonomia aos colaboradores”.	“(…) é um departamento que se relaciona com outros departamentos, equipas multidisciplinares (….) envolve-se com a administração, é uma parte integrante das decisões da empresa”.
E9 e E10	“Cultura de autonomia, responsabilidade e multidisciplinaridade (….) foco no cliente (….) gostaríamos que a cultura estivesse enraizada como forma de gestão”.	“Os nossos projetos são constituídos por várias pessoas de vários departamentos (….) juntamos pessoas que não tem nada a ver (….)”.
E11	“As pessoas terem autonomia das suas tarefas (….) ambiente de cooperação e de partilha de conhecimento (….) acrescentar valor ao coletivo (….) sensação de liberdade (….) o ambiente Ágil destaca as pessoas que querem resolver o impedimento da equipa”.	“Cada um sabe o seu papel (….) estão por toda a empresa. Dá quase para tu te imaginares DRH de uma equipa. O papel dos RH é maximizar o coletivo”.
E12	S.I.	“Trabalhamos diretamente com os colaboradores (….) os temas caem e dividimos o trabalho”.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

Ao nível da cultura organizacional foram encontradas algumas características similares, independentemente do setor de atividade, tal como autonomia, proximidade e informalidade. A organização Ágil apresenta uma estrutura baseada na flexibilidade, horizontalidade, colaboração e experiência do trabalhador (Dank & Hellström, 2021). O RH Ágil envolve colaboração entre membros da equipa de recursos humanos, gestores e trabalhadores (Narayanan & Ferreira, 2019). De uma forma geral, as organizações estudadas apresentam um baixo nível de hierarquização, contudo as organizações do setor das TIs evidenciam um grau de proximidade mais elevado entre RH, trabalhadores e gestão de topo. Face ao disposto, E4 refere “os *founders* que são um de nós (….) há muita proximidade” e E7 revela que há “(…) uma relação de transparência (….) proximidade dos *stakeholders*”. Nestas organizações foi

notória a elevada conexão entre o propósito e a estratégia da empresa, assim como a importância da transparência e da liberdade de informação e comunicação.

Relativamente à forma como se organiza a GRH Ágil surgiram opiniões distintas. Em organizações de TI verificamos um nível de hierarquização mais baixo e uma estrutura organizacional diferente de outros setores. Nesse sentido, E5 refere a existência de “uma cultura de equipa” porque a estrutura organizacional atual não permite que o HR Ágil seja estendido a toda a organização tanto pela antiguidade e dimensão da empresa, como por motivos culturais. No caso das entrevistadas E9 e E10 ainda que haja incentivo por parte da gestão para a mudança é referida alguma “resistência”, ademais estão inseridos num sistema de gestão da qualidade que apresenta características e procedimentos burocráticos que são adversos ao HR Ágil que implica desburocratização. Estas organizações (de setores não tecnológicos) estão a começar a incluir mais multidisciplinariedade e a dividir-se por projetos e menos por silos (E6). Os participantes referem a tentativa efetiva de que os RH não sejam um departamento isolado na organização, pretendendo aumentar a proximidade com os seus trabalhadores “vamos criando uma relação com o cliente (...) vamos iterando, repetindo algumas fases (...) vou trabalhando com equipas multidisciplinares” (E5); “Os nossos projetos são constituídos por várias pessoas de vários departamentos” (E9 e E10) mas ainda tem um caminho a percorrer para se tornarem realmente ágeis.

No caso das organizações ligadas ao setor das TIs verificamos estruturas multidisciplinares de organização em “*squads*” (E1), ou “círculos” (E2) de acordo com o modelo organizacional de rede (Dank & Hellström, 2021). O modelo de Dank e Hellström (2021) refere a existência de funções e linhas de reporte flexíveis, que variam consoante as necessidades do cliente e as competências requeridas pelos projetos. As entrevistadas E9 e E10 referem a existência de uma organização por projetos em que juntam “(...) pessoas que não tem nada a ver (...)” mas ainda estão numa fase de delinear esse processo. McMackin e Heffernan (2020) acrescentam que as funções de RH estão segmentadas em equipas multidisciplinares capacitadas por meio de uma comunicação aberta. Na organização do E11, os elementos da equipa de RH estão espalhados pela organização, trabalham diretamente com os trabalhadores e cada um desses elementos é como um “DRH de uma equipa” (E11). A E1 apresenta outro cenário em que “neste caso o *report* não é recursos humanos”, mas sim “uma área dentro do departamento” onde se insere. Face ao disposto verificam-se duas formas de organização distintas (tabela 10).

Tabela 10- Formas de Organização Ágil

Categoria	Organização Ágil A	Organização Ágil B
Modelo organizacional	Orgânico, ou <i>Holocracia</i>	Orgânico, ou Sociocracia
Nome da função dos RH	Nome relacionado com RH	Pode deixar de se chamar RH e passar a adotar a nomenclatura do grupo
Função dos RH	Equiparado a Gestor de Projetos, ou <i>Product Owner</i> , ou Facilitador do Processo	Equiparado a <i>HR Business Partner</i> , ou de suporte ao grupo
Organização da GRH	Por Projetos	Por grupos/ comunidades/ clientes
Organização das Equipas	Equipas criadas de acordo com projeto (Equipas multidisciplinares)	Elementos do mesmo grupo/ comunidade participam em diferentes projetos (Equipas multidisciplinares)
Localização dos RH	Nos RH	No grupo/comunidade/cliente

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura e dos e obtidos e pelas entrevistas realizadas

O RH Ágil evidencia a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis, horizontais e baseadas em rede (Claus, 2019), contudo em contexto pratico podem assumir diferentes configurações e interpretações. A GRH da organização A é orientada para projetos e é por projetos que as equipas se organizam, enquanto a GRH da organização B é orientada para as necessidades dos clientes. Ainda que ambas as formas de organização Ágil apresentem um baixo nível de hierarquização, a organização Ágil B apresenta uma rotura com os silos de RH e, portanto, uma estrutura organizacional mais flexível.

4.2.2. GRH Tradicional e GRH Ágil

Tendo em consideração as opiniões recolhidas assinalam-se as principais diferenças entre uma GRH Ágil e uma GRH tradicional (tabela 11).

Tabela 11- GRH Tradicional e GRH Ágil

Gestão de RH Tradicional	Gestão de RH Ágil
<ul style="list-style-type: none"> · Assente em pilares teóricos, no procedimento; · Estrutura organizacional mecânica, ou burocrática; · Respostas lentas e de baixo valor acrescentado; · Métricas numéricas e baixa monitorização dos resultados; · GRH centrado nele mesmo; · RH ocupa uma função administrativa- Preocupado com conformidade legal e cumprimento de requisitos obrigatórios; · Dificuldade de adaptação a situações adversas- resistência à mudança; · Erro é sinonimo de problema e deve ser evitado; · Foco no alinhamento e controlo (khan e Madhavapeddy, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> · Assente na experimentação, no resultado; · Estrutura organizacional orgânica, holacrática ou sociocrática; · Respostas rápidas e de alto valor acrescentado; · Alta monitorização de resultados- assente em evidencias; · Proximidade da GRH à estratégia da empresa; · RH preocupado com o valor acrescentado e a imagem organizacional – experiência do trabalhador e <i>employer branding</i>; · Assente em valores como cocriação, feedback e liberdade de informação; · Facilidade de adaptação a situações adversas - abertura à mudança; · Erro faz parte do processo e é um catalisador da mudança; · Foco no cliente, velocidade, adaptabilidade e inovação (Claus, 2019)

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura e dos e obtidos e pelas entrevistas realizadas

A organização Ágil é baseada na resposta rápida, de valor acrescentado e na flexibilidade estrutural (Dank & Hellström, 2021). Ainda que as estruturas organizacionais ágeis apresentem diferentes formatos em contexto prático, tal como pode ser observado na tabela 10, é evidente que o foco da gestão Ágil é o cliente, a equipa (Cappetelli *et al.*, 2018). A gestão Ágil é proativa e adapta-se facilmente à mudança, enquanto a gestão tradicional é reativa, tem dificuldade em antever problemas e é focada no individuo e na gestão processual. A gestão tradicional pode apresentar-se como uma solução adequada dependendo do contexto. Há um conjunto de fatores motivadores e fatores críticos de sucesso que devem justificar uma transformação Ágil. Face ao disposto importa perceber como se caracteriza o RH Ágil nas organizações portuguesas.

4.3. Questão de Partida 3 - Como se caracteriza o RH Ágil em contexto organizacional português?

A questão de partida 3 procura responder ao objetivo específico *Apresentar o RH Ágil em contexto organizacional português e descrever os seus principais fatores determinantes na ótica dos participantes*. Esta questão encontra-se segmentada pelas dimensões de análise: *Perceção dos participantes sobre adoção ao RH Ágil; Fatores determinantes do RH Ágil*. A primeira dimensão de análise procura descrever a forma como os participantes percecionam a adoção do RH Ágil no contexto organizacional português. A segunda dimensão tem como propósito apresentar os fatores determinantes do RH Ágil: fatores motivadores; primeiros passos para implementar RH Ágil; fatores críticos de sucesso; o papel da gestão; principais vantagens e obstáculos.

4.3.1 Perceção dos participantes sobre a adoção do RH Ágil.

A opinião dos participantes sobre a adoção do RH Ágil em Portugal é bastante homogénea. Em termos de rapidez os participantes concordam que a adesão ao RH Ágil acontece a um “ritmo lento” (E1; E3) e que grande parte das organizações tecnológicas conhecem, ou já tiveram algum contacto com o tema (E2, E3, E4, E6, E8). Face a este tópico E3 acrescenta que organizações do setor das TIs vão abrir portas (E3) para que o RH Ágil ser adotado por mais organizações (E2). O facto de as organizações do setor das TIs apresentarem mais conhecimento e experiência com RH Ágil verificou-se ao longo da pesquisa de participantes no *LinkedIn* pois uma parte significativa dos profissionais de RH abordados, do setor das TIs, referiu que tem, ou já teve algum contacto com o tema (38 dos profissionais abordados). Esta referência corrobora a opinião de E2 que refere que “dentro do IT já se vai fazendo muita coisa, mas se pensarmos num contexto generalizado (...) não se faz nada, ou praticamente nada”. Assim, conclui-se que noutros setores este conceito é desconhecido, ou está pouco desenvolvido. Face ao disposto, E8 dividiu a adoção ao RH Ágil em três grupos “as *start-ups*” que “já nascem com essas práticas e com esse *mindset* instalado”, as “empresas que apesar de ainda estarem com muitas dificuldades em implementar essas práticas já começaram essa jornada” e “um grupo de empresas que está completamente *off*, não fazem a mínima ideia do que é que está a passar”. A E10 acrescenta que “empresas mais pequenas tem mais facilidade em inovar”. Face ao disposto importa descrever os principais determinantes do RH Ágil.

4.3.2. Fatores determinantes do RH Ágil

Relativamente aos fatores determinantes iniciaremos a análise pelos principais fatores que motivaram as organizações a aderir ao RH Ágil e os primeiros passos para implementar (tabela 12). Seguidamente apresentam-se os principais fatores críticos de sucesso, o papel da gestão e as principais vantagens e obstáculos/barreiras do RH Ágil.

4.3.2.1. Fatores Motivadores e primeiros passos para implementar

Esta secção procura apresentar os principais fatores que motivaram as organizações a aderir ao RH Ágil e os primeiros passos para implementar o RH Ágil.

Tabela 12- Fatores Motivadores e primeiros passos para implementar

Código do participante	Fatores motivadores	Primeiros passos para implementar RH Ágil
E1	“A determinada altura percebemos que estávamos a demorar muito tempo a entregar os projetos e que estávamos longe daquilo que era a perceção das necessidades das várias pessoas”.	“Fazer um diagnóstico da situação real da empresa, estabelecer prioridades, trabalhar o <i>mindset</i> das pessoas”.
E2	“(…) sempre funcionaram desta forma”.	“Ler o <i>Agile Manifesto</i> (...). Ler sobre o assunto. Ter contato próximo na prática com equipas de desenvolvimento <i>software</i> , ou com outras equipas de RH que já o façam”.
E3	I.C.	“Ler sobre o assunto”.
E4	“(…) já era assim (...)”.	“Processo de recrutamento- torná-lo num um processo Ágil e a partir daí ir implementando os passos a seguir (...)”.
E5	“O <i>design thinking</i> foi a peça catalisadora. A pandemia veio de certo modo (...) catalisar aquilo que era um trabalho que	“ <i>Design thinking</i> , dos processos criativos é de facto uma iniciação favorável para aquilo que é esta caminhada do Ágil”.

	já andávamos a fazer (...) <i>HR Bussines Partners</i> aqueles que fazem a ponte”.	
E6	“Nos últimos 2 anos (...) 80% dos pedidos surgem em contextos de avaliação de desempenho (...) também está ligado ao contexto de pandemia (...) em 2020 não fizeram avaliação de desempenho”.	“Que resultados quer ver alcançar com isso? Quais são os indicadores que quer afetar com a aplicação do Ágil (...) com base nisto então começar a fazer um diagnóstico daquilo que seriam os primeiros passos a dar”.
E7	“A empresa trabalhava com Ágil (...) mais virada para o <i>design thinking</i> (...) propus o Ágil (...)”.	S.I.
E8	“Pandemia (...) mais pedidos (...) vários motivos”.	“Formação”.
E9	“Incentivo da gestão (...) projeto de <i>Lean Management</i> (...) foram eles que trouxeram o Ágil para a nossa linguagem”.	“Fazer bons diagnósticos para nos dar as prioridades. Partir já é uma ação, é um resultado (...). Onde atuar e ver efeitos mais rápidos (...) para perceber as necessidades do cliente”.
E10	“No âmbito do projeto com a <i>Kaizen</i> de reestruturação e reorganização da área dos serviços comerciais (...) alinhados com o que é o nosso propósito: o foco no cliente”.	“Falar primeiro com a gestão de topo”.
E11	“A empresa na produção já trabalha com Ágil há cerca de 6 anos (...) quis trazer isto para o RH e para o Marketing”.	“Chamamos os <i>SCRUM Masters</i> que tínhamos na empresa para nos ajudarem, não funcionou. (...) comece pela reestruturação daquilo que é a autonomia das pessoas que trabalham na equipa”.
E12	“A empresa já trabalhava assim (...). Necessidade do negócio (...) organização e volume.	“Exige formações e exemplos de outras empresas. Cada um adapta o que é melhor para si”.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

Os motivos que levaram as organizações a aderir ao HR Ágil são diversos. Dos doze participantes, dois referiram que as respetivas organizações sempre trabalharam com RH Ágil (E2 e E4), para outros dois a peça catalisadora foi o *Design Thinking* (E5; E7) e para E9 e E10 surgiu da implementação do *Lean* no departamento comercial e por “incentivo da gestão”. De forma geral, perante os resultados, nas organizações de outros setores, que não tecnológicos, o RH Ágil parece surgir principalmente de dois métodos de trabalho que apresentam similaridades com o Ágil, o *Lean* e o *Design Thinking*, visto que acabam por estar indiretamente expostos ao Ágil através dos mesmos. Outros motivos apresentados foram aumentar a velocidade de resposta (E1; E12) tal como evidenciado pelos grupos de empresas BBVA e ING (Cappetelli *et al.*, 2018; Forcano, 2018; e o facto de as equipas de tecnologias já trabalharem com Ágil (E11) tal como referido por Forcano (2018) relativamente ao Grupo BBVA.

As consultoras E6 e E8 apresentam um contributo relevante para os fatores motivadores porque contactam com múltiplas organizações ágeis. As duas consultoras entrevistadas referem um acréscimo no volume de pedidos na pandemia COVID-19 pois a abordagem Ágil poder constituir a única forma de superar desafios de transformação rápida (Hasan *et al.* 2021). Nesse sentido, E6 revela que cerca 80% dos pedidos de consultoria em RH Ágil surgiram no âmbito da avaliação de desempenho, pelo facto das empresas não a conseguirem realizar desde 2020. Ademais, E5 refere que a pandemia COVID-19 veio comprovar a emergência do RH Ágil porque ajudou a “catalisar aquilo que era um trabalho que já” andavam a fazer.

Quando questionados sobre os primeiros passos para implementar RH Ágil, E2 e E3 recomendaram “ler sobre o assunto”, enquanto E8 e E12 referem a importância da formação, e adicionalmente, E2 e E12 apontam para a importância de aproveitar o conhecimento interno, ou partilhar conhecimento com outros colegas/organizações. Estes contributos vão de encontro ao referido pelos autores Narayanan e Ferreira (2019) que o evidenciam que o RH Ágil promove a colaboração entre membros da equipa de recursos humanos, gestores e trabalhadores. Nesse sentido, E2 expõe uma experiência onde durante um mês trabalhou na “equipa de testes” da sua organização para perceber como funcionava a dinâmica da equipa de tecnologia. Outras recomendações foram a realização de um diagnóstico (E1; E6; E9), iniciar pelo *design thinking* (E5) e começar pelo processo de recrutamento (E4), por falar com a gestão de topo (E10), ou pela reestruturação da autonomia das pessoas da equipa (E11).

4.3.2.2. Fatores críticos de sucesso

Neste ponto procura-se determinar os fatores críticos de sucesso para a implementação bem-sucedida do RH Ágil (tabela 13).

Tabela 13- Fatores Críticos de Sucesso do RH Ágil

Código do participante	Unidade de Texto
E1	“(…) o mais <i>flat</i> possível (…) sem grandes níveis de hierarquização para que seja mais fácil desbloquear aspetos que sejam mais críticos (…) que a própria equipa consiga dar resposta. Os colaboradores são muito importantes de serem envolvidos na ótica do projeto, qualquer iniciativa que se está a construir, ou a desenvolver eles têm que estar envolvidos para facultar <i>feedback</i> e as soluções serem construídas de forma iterativa”.
E2	“(…) dificilmente conseguimos fazê-lo sozinhos é importante ter alguém que tem de facto essa experiência e que nos permita depois adaptar as coisas”.
E3	“(…) ter o à-vontade de se desprender da burocracia (…)”.
E4	“Quando alguém que decide já tem esta perspetiva e esta visão clara (…)”.
E9	“(…) ter pessoas que se preocupam com a imagem da organização (…) querem aumentar a velocidade e qualidade da resposta ao meu colega”.
E10	“A vontade de mudar e de fazer acontecer tem que ser alimentada. Começaram a ver resultados é motivador (…) é um motor”.
E12	“(…) apoio da gestão”.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

Sandhu (2021) revela que os fatores críticos de sucesso do RH Ágil são: *mindset* Ágil, cocriação, liderança centrada no ser humano e baseada em evidências. Considerando os excertos das entrevistas é de realçar a necessidade de envolvimento dos diferentes intervenientes que participam do RH Ágil tanto trabalhadores, como clientes e gestores da empresa como principal fator crítico de sucesso do RH Ágil. Esse envolvimento é conseguido através de iniciativas de criação de projetos colaborativos. O fator humano é a força motriz do processo de transformação Ágil e por isso a adaptação dos intervenientes é um requisito fundamental para o sucesso da implementação do RH Ágil (Juanita, 2021). Nesse sentido E1 expõe que “os colaboradores são (…) importantes de serem envolvidos na ótica do projeto, qualquer

iniciativa que se está a construir, ou a desenvolver eles têm que estar envolvidos para facultar *feedback* e as soluções serem construídas de forma iterativa”.

O processo de implementação do RH Ágil é exigente porque impõe uma grande transformação organizacional e por isso “a vontade de mudar de fazer acontecer tem que ser alimentada” (E10). Koutsikouri *et al.* (2020) referem que este processo de mudança exige que os trabalhadores alterem a forma como “pensam, trabalham e interagem”. Foram mencionados outros fatores de caráter técnico tal como eliminar a burocracia, manter a organização “o mais *flat* possível” (E1), consideradas como *exigências para a gestão*. O envolvimento da liderança, o “apoio da gestão” (E12) é fundamental neste processo e constitui um fator crítico de sucesso para uma implementação bem-sucedida do RH Ágil.

4.3.2.2.1 O Papel da Gestão

O Ágil surge espelhado nas práticas de gestão (Joshbersin, 2019) porque é uma nova forma de organização e de trabalhar. A gestão representa um papel fundamental no RH Ágil. De acordo com esta perspetiva E1 acrescenta “a liderança tem que ser o *Role Model*” e E8 refere que terão de ser “os primeiros a ser convencidos”. Importa conhecer as exigências que o RH Ágil traz para a Gestão e o papel do profissional de RH (tabela 14).

Tabela 14- O Papel da Gestão

Código do participante	Unidade de texto
E1	“A liderança tem que ser o <i>Role Model</i> e tem que estar focada (...) desbloquear aquilo que é mais difícil de avançar por parte da equipa. E isto é um processo longo (...) têm que ser os embaixadores destas iniciativas (...) estar envolvidos o suficiente para conseguir (...) entrar em ação e desbloquear quando é preciso (...). Exige uma mudança muito grande da maneira como pensam”.
E2	“Uma gestão que não tem o <i>mindset</i> correto e a abertura (...) vai ser difícil (...) precisas de te focar muito mais nas pessoas do que em processos (...) há um benefício não tangível (...) e se não houver o <i>mindset</i> certo do lado da gestão podes ter mais barreiras à implementação (...). Cabe-nos a nós fazer esse trabalho de transpor para a nossa realidade e demonstrar à gestão tipo de benefícios (...) apelar ao coração daquilo que é da gestão. Se a maior preocupação é uma componente

	financeira então temos que lhes mostrar como é que poupamos dinheiro (...) sem termos esse apoio vindo da gestão (...) torna-se difícil porque depois não vamos ser verdadeiramente ágeis, vamos esbarrar em processos mais tradicionais”.
E4	“Os <i>founders</i> são um de nós (...) foi deles que partiu a iniciativa. Os recursos humanos surgiram depois de estar tudo implementado na empresa. (...) eles são da engenharia já utilizavam processos ágeis para tudo, para toda a gestão inclusive de vendas (...) marketing e, portanto, os recursos humanos (...) foi adicionar às metodologias que já estavam implementadas”.
E6	“(…) uma quebra muito grande dos paradigmas de gestão mais tradicionais (...) que é um dos grandes focos de resistência ao RH Ágil, nomeadamente a questão das cadeias hierárquicas (...). A gestão não está focada nas tarefas do dia a dia, mas está focada no resultado (...). Portugal apresenta dificuldades (...) nos sistemas de monitorização (...) é difícil porque historicamente as empresas estão habituadas a trabalhar em silos quando quem decide é o chefe”.
E7	“(…) tem que haver um trabalho de educação à liderança (...) que são os mais importantes, que tem mesmo que entrar no Ágil obrigatoriamente porque senão torna-se muito difícil outros membros da empresa aceitarem (...)”.
E8	“Eles têm que ser os primeiros a ser convencidos (...) combater as inseguranças que têm (...) são um grupo que necessita de muita informação e passada de uma forma muito específica (...) consciencialização da gestão (...) que não é algo que é possível: “olha amanhã vamos implementar e daqui a cinco dias está pronto”.
E9	“(…) a gestão de topo está comprometida com isto”.
E11	“(…) que não se olhe para o papel da liderança e de equipas como se olhava antigamente porque repara, eu agora tenho quatro pessoas (...) espalhadas pela empresa (...) conseguir perceber o público que com se está a trabalhar, as suas necessidades”.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

Quais são as exigências do RH Ágil para a gestão?

Hasan *et al.* (2021) referem que Ágil para RH significa ter em consideração o *mindset* e centralizar os processos no cliente interno. O RH Ágil inicia-se pelo Ágil para o RH onde tanto gestores da empresa, como gestores de RH trabalham a “maneira como pensam” (E1). Tendo em consideração

a questão anterior papel do gestor no RH Ágil coaduna com os quatro valores do *Agile Manifesto* (Beck *et al.*, 2001), o que apresenta exigências ao nível estratégico e operacional.

Ao nível Estratégico, colocam-se exigências para a gestão nos seguintes âmbitos:

- **Cultura e a estrutura organizacional** - Repensar a forma como a gestão observa a sua função, as hierarquias e a cultura organizacional (E6). A E6 acrescenta que “é difícil porque historicamente também as empresas estão (...) habituadas a trabalhar em silos quando quem decide é o chefe”;
- **Mindset Ágil e papel da liderança** - Repensar o papel enquanto gestor e trabalhar o *mindset* Ágil porque “uma gestão que não tem o *mindset* correto e a abertura (...) vai ser difícil” (E2). É necessário “focar muito mais nas pessoas do que em processos (E2) o que implica que “não se olhe para o papel da liderança e de equipas como se olhava antigamente” e “conseguir perceber o público que com se se está a trabalhar, as suas necessidades” (E11);
- **Compromisso e iniciativa** - O gestor apresenta um papel ativo na dinâmica organizacional Ágil. Nesse sentido, a gestão de topo tem que estar comprometida (E9) e as iniciativas de mudança devem partir da gestão: “Os *founders* são um de nós (...) foi deles que partiu a iniciativa (E4);
- **Foco nas pessoas e no resultado** – O RH Ágil implica começar a focar-se “mais nas pessoas do que em processos” (E2) e compreender que “há um benefício não tangível” (E2). A gestão deverá focar-se “no resultado” (E6) que produz valor acrescentado;
- **Criar mecanismos de monitorização**- O RH Ágil é baseado em evidências e por isso deverão criar-se mecanismos de “monitorização” (E6) que garantam o alinhamento entre os objetivos, a estratégia do negócio e a experiência do trabalhador.

Ao nível Operacional, coloca se a seguinte exigência para a gestão:

- **Desbloquear Barreiras**- Os gestores “têm de estar envolvidos o suficiente para conseguir (...) entrar em ação” (E1) e “desbloquear aquilo que é mais difícil de avançar por parte da equipa (E1) facilitando a interação entre os silos que possam existir.

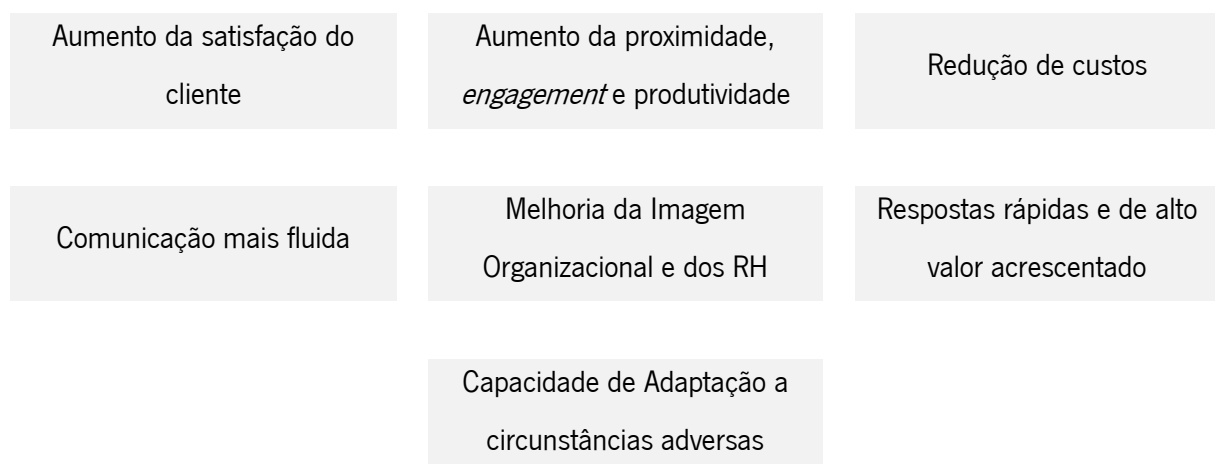
Qual é o papel do profissional de RH?

khan e Madhavapeddy (2016) referem que o papel/responsabilidade do profissional de RH é ajudar a criar um espaço onde as pessoas possam melhorar a sua colaboração. Juanita (2021) acrescenta que a estratégia da organização Ágil é executada a partir da função dos RH. Ademais a estratégia ajuda a moldar o comportamento de trabalhadores e gestores. Sobre este tópico, E7 refere que principalmente na fase inicial “tem que haver um trabalho de educação à liderança” e E2 acrescenta “cabe-nos a nós fazer esse trabalho de transpor para a nossa realidade e demonstrar à gestão (...) benefícios (...) apelar ao coração daquilo que é da gestão”, porque “sem termos esse apoio vindo da gestão da empresa torna-se difícil, porque depois não vamos ser verdadeiramente ágeis, vamos esbarrar em processos mais tradicionais” (E2). Os gestores “são um grupo que necessita de muita informação e passada de uma forma muito específica” (E8). Nesse sentido, a “consciencialização da gestão (...)” (E8), é importante para uma diversidade de fatores, pois, na fase inicial, o RH Ágil pode não desencadear resultados rápidos, tal como refere E8 não devemos considerar que “amanhã vamos implementar e daqui a 5 dias” obtemos resultados. Os RH apoiam a implementação do Ágil através dos sistemas de RH colaborando na reestruturação das funções organizacionais (Dario *et al.*, 2019), pois tal como refere Bersin (2015) os RH colocam os trabalhadores onde dirigem mais valor.

4.3.2.3. Principais Vantagens

Neste ponto procura-se perceber quais as principais vantagens identificadas pelos participantes com a implementação do RH Ágil. Entre as vantagens identificadas destacam-se as seguintes:

Figura 1- Principais Vantagens do RH Ágil



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

• **Aumento da satisfação do cliente**

Itam e Ghosh (2020) referem que considerar os clientes internos recursos valiosos significa garantir a construção de experiências sólidas. O foco na experiência do trabalhador proporciona o seu envolvimento nos diferentes acontecimentos organizacionais. Segundo E2, o trabalhador “consegue receber *feedback* mais rapidamente” pelo facto de estarem “a ir mais de encontro às suas necessidades”. A estrutura organizacional Ágil possibilita a autonomia dos trabalhadores (Claus, 2019). O entrevistado E3 acrescenta que a “autonomia que se dá às pessoas faz com que seja possível a evolução” e é um dos motivos que traz “mais satisfação” ao trabalhador. O entrevistado E7 revela ainda que “a satisfação laboral aumentou bastante, há mais resultados”, “menos stress” e que isso se reflete no comportamento do trabalhador (e.g., menos baixas por doença).

• **Aumento da proximidade, *engagement* e produtividade**

O Ágil implica colaboração e confiança nos trabalhadores (Denning, 2016). O RH Ágil traz “confiança (...) maior abertura (...) dá esta transparência” (E11). Os entrevistados E5 e E7 revelam que a forma como se organiza o trabalho traz transparência e conseqüentemente aumenta o nível de confiança entre a gestão e os trabalhadores. O recurso a plataformas de gestão de projetos permite um acompanhamento constante do trabalho que está a ser realizado. Nesse sentido, os entrevistados referem diferentes mecanismos de gestão de projetos, E4 e E7 apontam que a plataforma *jira* permite que haja transparência, pois “através dessa plataforma de gestão de projetos é possível acompanhar em tempo real tudo o que se está a passar nos RH e inclusivamente ver um histórico do que está para trás” (E7). O Entrevistado 7 menciona que o método *SCRUM* conduziu a que sua relação com a chefia “fosse transparente” e, adicionalmente, E12 revela que o *sprint* “traz visibilidade à empresa sobre o que a empresa está a fazer” e traz “transparência porque dá prazos”. A cultura da empresa Ágil é aberta e por isso oferece aos trabalhadores a possibilidade de errar e experimentar.

Claus (2019, p. 210) revela que a estrutura organizacional do RH Ágil é personalizada e ao mesmo tempo simples, autêntica, ágil e transparente o que viabiliza uma relação mais próxima entre diferentes linhas hierárquicas. Segundo E3, “uma pessoa hierarquicamente está acima de mim e eu, em última instância, não sinto isso” o que conseqüentemente cria um ambiente mais informal. Nesse sentido, E5 acrescenta “o que está ali por trás é baixar o nível de formalidade (...) para quê? Para libertarem o seu potencial criativo. E para quê? (...) conseguirem desenvolver melhores produtos, melhores serviços, melhores processos”.

O envolvimento dos trabalhadores possibilita a sua satisfação e conseqüentemente um maior *engagement* e produtividade. O entrevistado E6 refere que “A lógica de iteração permite (...) ir ajustando e moldando aquilo que são as necessidades do cliente” o que conseqüentemente aumenta “o nível de *engagement* e produtividade” das equipas (E6).

· **Redução de custos**

O Ágil sucede o *Lean* pelo que apresenta uma estreita relação com a redução do desperdício. Um dos objetivos do Ágil é aumentar a relação custo-benefício com o mínimo impacto ambiental (Bouguerra *et al.*, 2021). O impacto ao nível da redução de custos foi apontado diversas vezes ao longo das entrevistas realizadas. Na maioria dos casos, o processo de implementação do RH Ágil não exigiu qualquer investimento por parte das organizações, principalmente nas empresas de TI, onde os RH aproveitaram o conhecimento das equipas de engenharia e começaram a utilizar os seus *softwares*, como referido pelos entrevistados E1, E2, E4 e E11.

O trabalho Ágil “torna as organizações lucrativas” (Averineni & Swathi, 2019, p.2332). Tanto E1 como E11 revelam que não existiram custos associados à transformação Ágil. Sobre este tópico E1 acrescenta “tivemos bastantes proveitos precisamente pela rapidez de entrega e pela eficiência que conseguimos (...) não tivemos que ter outro tipo de ferramentas. A empresa já tinha as ferramentas (*jira*, *kamban*). Foi o investimento no desenvolvimento das nossas pessoas”. O entrevistado E7 verificou uma redução de “custos de tempo dos colaboradores” e “a nível de baixas médicas de saúde” (E7).

· **Comunicação mais fluida**

A comunicação mais fluida advém da estrutura organizacional informal e da forma como se operacionaliza o RH Ágil. O RH Ágil prevê o uso da informação transparente e a comunicação aberta entre membros da equipa de recursos humanos, gestores e trabalhadores (Narayanan & Ferreira, 2019). Nesse sentido, E4 revela que a comunicação é “mais fluida (...) direcionada para a pessoa que realmente importa e não há aqui diferentes patamares para se chegar a uma determinada resposta”. A entrevistada E3 acrescenta que há mais “liberdade da informação” que está ligada a valores como a transparência e a confiança mútua. Adicionalmente, E5 aponta que “a comunicação tem que ser transparente tem que ser informada”. O recurso a plataformas colaborativas é um dos mecanismos utilizados para manter a comunicação, onde todos os indivíduos da organização podem conversar em tempo real independentemente da linha hierárquica.

· **Melhoria da Imagem Organizacional e dos RH**

Uma das vantagens elencadas foi o desenvolvimento de “departamentos de RH com melhor imagem junto dos colaboradores” (E4). A relação de confiança estabelecida com os RH permite “tirar a mística negativa dos RH” (E11). O principal motivo apontado para a interpretação dos RH como um departamento com “mística negativa”, é o facto de, numa cultura tradicional, o colaborador ser apenas chamado aos RH na presença de algum problema. O envolvimento ativo dos RH na estratégia da empresa permite-lhes atuar como “uma parte integrante das decisões da empresa” (E8), e colaborar “ativamente para melhorar os processos que vão ficando desatualizados” (E8) o que melhora a sua imagem junto dos trabalhadores. Esta participação ativa dos RH como embaixadores da cultura da empresa, que “tomam medidas para manter os seus colaboradores felizes e sentirem-se envolvidos” (E8) tem um papel importante até para a aceitação do RH Ágil.

· **Respostas rápidas e de alto valor acrescentado e Adaptabilidade a circunstâncias adversas**

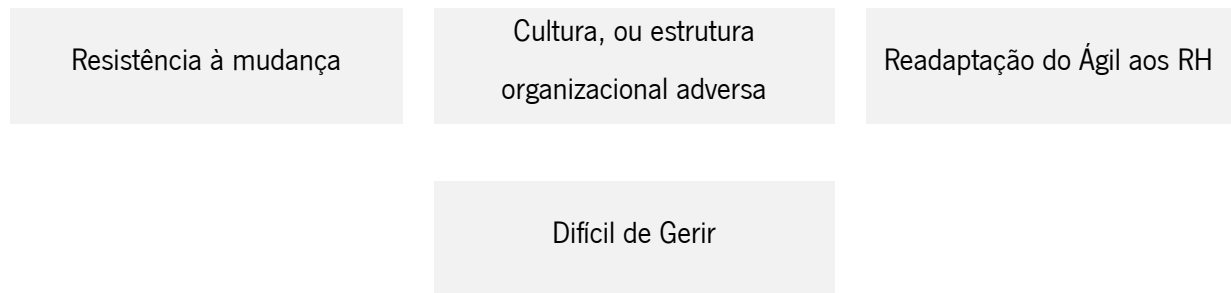
Juanita (2021, p.1) apresenta a agilidade organizacional como uma estratégia para as organizações se manterem adaptáveis e competitivas, perante um ambiente de mercado em rápida mudança. O entrevistado E2 refere que RH Ágil “é andar rápido”, ou seja, é trazer o valor máximo ao cliente da forma mais eficaz (Doz & Kosonen, 2007). Nesse sentido uma das grandes vantagens do RH Ágil é “os RH serem capazes de dar respostas mais em tempo real (...) fazer coisas que são de valor acrescentado” (E6). Associado à “entrega de mais valor” (E9) está o facto de o RH Ágil possibilitar a antevisão de “determinados erros ou dificuldades, que do outro modo, numa gestão diferente não seria possível” (E5). Nesse sentido, Sandhu (2021) sugere que atuar com agilidade implica uma ação proativa, que antecede os acontecimentos e E8 refere que “foi claro que as empresas mais ágeis se adaptaram melhor à questão da pandemia (...) reagiram mais rapidamente (...) recuperaram o controlo dos seus negócios”.

Juanita (2021) evidencia que as organizações ágeis se caracterizam pela capacidade de adaptação a contextualizações imprevisíveis. Um dos fatores que contribui para esta facilidade de adaptação é a forma como encaram o erro e a experimentação. Neste tópico, E2 refere que “é importante falhar rápido e perceber rapidamente qual é que é a direção”. Para falhar rápido é importante experimentar pois vai permitir “antever determinados erros, ou dificuldades, que (...) numa numa gestão diferente não seria possível” (E5).

4.3.2.4. Principais obstáculos/barreiras

No que concerne às principais barreiras e obstáculos encontrados pelos participantes no percurso do RH Ágil, destacam-se as seguintes:

Figura 2- Principais obstáculos/barreiras ao RH Ágil



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

· **Resistência à mudança**

Hasan *et al.* (2021) referem que para que haja uma aceitação e adaptação ao RH Ágil é necessário envolver os intervenientes, principalmente onde há maior resistência. A Entrevistada E1 referiu que de uma forma geral “a resistência à mudança (...) é muito grande” e há “pessoas que simplesmente não se adaptam” (E8). Essa resistência acontece por diferentes motivos. O conceito de RH Ágil está associado a equipas multidisciplinares (McMackin & Heffernan, 2020) o que implica que as “pessoas abraçarem várias áreas” (E8) e que saibam “um pouco de tudo” (E8) e isso “não agrada a todas as pessoas, principalmente aquelas (...) que gostam de um trabalho especializado” (E8). O RH Ágil implica que os trabalhadores saiam da sua zona de conforto do “isto sempre se fez assim” (E9) e da “segurança dos procedimentos” (E10). Sobre este aspeto E10 refere que “há vontade de autonomia e agilidade, mas ao mesmo tempo muitos deles estão em funções completamente novas (...) não têm segurança consolidada na nova função”. O Ágil implica que os RH se estendam a outras áreas, e sobre esse ponto, E6 refere que os elementos dos RH evidenciam resistência na aplicação das novas práticas associadas ao Ágil.

· **Cultura ou estrutura organizacional adversa**

A cultura organizacional Ágil é aberta, informal e surge alicerçada a modelos organizacionais que se caracterizam pela baixa dependência hierárquica e alta flexibilidade estrutural (Dank & Hellström, 2021). Principalmente em organizações de grande dimensão, com modelos organizacionais tradicionais,

a cultura e a estrutura organizacional constituem uma barreira ao RH Ágil. Uma estratégia que tem vindo a ser adotada por estas organizações é “criar *sub*empresas/ miniempresas” (E8) que têm como objetivo desligar da “estrutura a mais tradicional para poderem criar rapidamente produtos” (E8). A organização do entrevistado E2 é centenária, de cariz tradicional e recentemente criou outra empresa que faz parte do mesmo grupo com uma estrutura e cultura organizacional completamente diferentes. Nesse sentido E2 refere “a nossa empresa mãe” representa “um choque cultural em termos de jornada burocrática (...) do outro lado às vezes há burocracia que nos atrasa, ou que nos impede de fazer alguma coisa”. Outra estratégia utilizada é ter secções, ou departamentos dentro da organização a trabalhar com RH Ágil, porque segundo E5, o maior “desafio quando falamos aqui em metodologias ágeis” é o “impacto de uma cultura pré-existente que pode ser adversa” e por isso, tanto E5 como E3, trabalham com RH Ágil no seu departamento, ainda que em outros setores da organização isso possa não acontecer.

· **Departamentos de cariz Burocrático**

Se a cultura e estrutura organizacional de cariz tradicional e burocrática podem constituir um desafio ao RH Ágil, segundo E5 há departamentos onde será “mais difícil de implementar” porque “o coração do departamento é burocrático”. Um departamento financeiro ou um departamento jurídico são por norma mais burocráticos (E2; E3). Sobre este tópico, E10 acrescenta que são “áreas que se torna mais difícil arriscar” porque “há algum receio de falhar (...) sentem que o risco é grande (...)” e revela que por isso “tem sido um desafio, um desafio grande”. Ademais, estes são alguns dos motivos para o RH Ágil não ser aplicado em todos os setores das organizações dos entrevistados E3 e E5.

· **Readaptação do Ágil aos RH**

Hasan *et al.* (2021) referem que no Ágil há uma ênfase no ritmo e por isso aplicar o Ágil totalmente aos RH pode constituir um risco, ademais o Ágil advém do desenvolvimento de *software* e por isso tem que ser adaptado aos RH. Se por um lado E7 refere que “(...) temos pessoas que trabalham há muitos anos da mesma forma e então é preciso constantemente fazer com que as pessoas respeitem os artefactos que existem, ou seja, *backlogs* (...) respeitem as estimativas e respeitem o valor que a metodologia traz”, por outro lado E2 aponta que “é difícil fazê-lo da mesma forma que se faz com o desenvolvimento de *software*, e há que ser sempre adaptado à realidade”. Nesse sentido Cappelletti *et al.* (2018, p.3) apresentam o conceito de RH Ágil como *Ágil lite*, onde as organizações aplicam os princípios gerais do Ágil sem adotar todas as ferramentas e protocolos da área da tecnologia. A

necessidade de adaptação e de “tempo” (E9) que o RH Ágil exige, pode constituir um obstáculo, principalmente na fase de implementação do RH Ágil.

- **Difícil de Gerir**

O RH Ágil pode apresentar um desafio de gestão a vários níveis:

- a) **Envolvimento da Gestão** - O RH Ágil implica uma grande envolvimento da gestão porque requer uma profunda adaptação organizacional e “se não houver o *mindset* certo do lado da gestão” podem existir mais barreiras à implementação” (E2).
- b) **Gestão de tempo** - “Falta de tempo (...) as pessoas sentem que é muita coisa a acontecer ao mesmo tempo para ganhar competência” (E9).
- c) **Gestão de vários projetos em simultâneo** - “Acabam por ser muitos assuntos ao mesmo tempo e é difícil ter de começar, continuar e acabar nos timings que são necessários quando temos muita coisa ao mesmo tempo” (E1).
- d) **Confusão entre Ágil e pouco organizado** - “O maior desafio é sempre conseguir coordenar a forma mais fácil de fazer os processos e ao mesmo tempo não lhes tirando a credibilidade” (E11).
- e) **Modelo de organização das equipas** - A auto-organização é “um dos princípios do Ágil (...) mas é preciso termos aqui algum cuidado ao fazê-lo (...) é preciso haver alguma harmonização” (E6), por exemplo não saber “(...) a quem é que eu peço responsabilidades” (E5) e “às vezes é tão democrática que nós nem sabemos bem quem é que é o gestor do projeto” (E5) o que pode conduzir “a um ponto de *ingovernação*” (E6).
- f) **Dicotomia proximidade/ autoridade** - Os RH estão mais próximos dos trabalhadores, no entanto há momentos em que essa relação de proximidade dificulta o exercício da autoridade, a título de exemplo “é mais difícil abrir processos disciplinares quando estás muito próximo das pessoas (...) e isso pode acontecer” (E11).

4.4. Questão de Partida 4 - Que práticas, ferramentas e indicadores não existiam, e passaram a existir, após a implementação do RH Ágil?

A Questão de partida 4 procura responder ao objetivo *Descrever práticas, ferramentas, indicadores e evidências decorrentes da implementação do RH Ágil nas organizações*. O RH Ágil

proporciona um conjunto de novas “rotinas” e “cerimónias” (E1) que surgem associadas ao método e metodologias ágeis selecionados. Tendo em consideração a diversidade de métodos e ferramentas ágeis, o propósito da dimensão de análises *práticas e ferramentas do RH Ágil*, é conhecer as ferramentas mais comuns na ótica dos participantes e perceber se estão de acordo com a revisão da literatura. Este ponto tem como segundo propósito dar a conhecer aos profissionais de RH, ferramentas e práticas do RH Ágil. Em seguida, expõe-se as *principais evidências e indicadores do RH Ágil* com o objetivo de perceber quais os principais indicadores que passaram a existir depois da implementação do RH Ágil.

4.4.1 Práticas e ferramentas do RH Ágil

As práticas e ferramentas a utilizar dependem de organização para organização. Nesse sentido, E6 refere “depende muito da estratégia de cada organização, depende muito da cultura” e E2 acrescenta “uma boa prática pode não fazer sentido na nossa realidade”. McMackin e Heffernan (2020) indicam que o uso de ferramentas individuais é uma forma limitada de adoção do Ágil, porque o Ágil é antes de mais uma forma de pensar. Antes implementar práticas é importante trabalhar o “*mindset* Ágil” (Dank & Hellström, 2021; Denning, 2016; Joshbersin, 2019; Sandhu, 2021) e posteriormente refletir sobre que ferramentas, ou práticas incluir para auxiliar o caminho da agilidade. Sobre esta temática, E1 menciona que o processo de transformação “tem que ser feito através da maneira como as pessoas pensam, do *mindset* (...) porque depois do *mindset*, vai a própria organização da equipa e da empresa e só a partir daí se começa a trabalhar desse modo e entram as ferramentas e tudo mais”. Entre a diversidade de práticas e ferramentas existentes destacam-se as seguintes por serem as mais utilizadas pelos participantes (tabela 15).

Tabela 15- Ferramentas e Práticas Ágeis

Ferramenta, ou prática	Definição	Função	Periodicidade
<i>Daily calls, ou Daily meetings</i>	“Reunião “cada pessoa tem entre um e cinco minutos para” (E5) partilhar “os status e os blockers dos nossos dos nossos projetos” (E1).	Desbloquear problemas e dar uma visão geral sobre o estado do projeto (E1).	“(…) todos os dias” (E1; E11; E12).

⁴ Momentos, ou práticas relativas ao Método SCRUM (E7)

Backlog de RH	Lista que contém todas as funcionalidades e tarefas a desenvolver de um determinado projeto que “vai ter vários épicos” que se dividem “em stories” (E7).	Dar uma visão geral do que é necessário para chegar a um produto final (E7).	N.A.
Sprint	Lista das tarefas que a equipa se compromete a fazer num “espaço de tempo específico” (E2). O sprint é uma parte do backlog de RH (E2; E7).	Dar uma visão geral das tarefas a cumprir num período de tempo (E7).	“(…) temos os nossos sprints de duas, ou de quatro semanas depende” (E1). “(…) cadência fixa” (E2).
Retrospectiva	Reunião de Retrospectiva (E1; E11).	Avaliar o trabalho desenvolvido num período de tempo onde “partilhamos o que fizemos e estamos alinhados” (E11).	“Retrospectivas mensais” (E11).
Sprint Planning	Reunião que se “decide o que é que vamos fazer neste sprint” (E2).	Decidir que tarefas são atribuídas a cada elemento da equipa (E2).	“No início do mês reúno com o meu chefe negociamos no início de cada mês o que eu vou fazer” (E7).
Feedback	Reuniões (...) “questionários (...) grupos de foco” (E2).	Os colaboradores, ou “utilizadores finais” (E2) “têm que ter um papel ativo (...) no desenho dos processos” (E2).	“ao longo do sprint vamos obtendo feedback das outras pessoas” (E2).

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

Nas organizações deste estudo e casos práticos apresentados verifica-se uma tendência para seguir algumas práticas do método *SCRUM* e/ou *Kanban*. Goodpasture (2016) refere que há uma

diversidade de práticas que podem ser vinculadas ao *SCRUM*. As cerimónias do *SCRUM* mais utilizadas pelos participantes deste estudo são as *daily meetings*, *retrospectivas* e *sprint plannings* ainda que não sigam este método em exclusivo, ou em específico. Outro método Ágil referido foi o *Kanban* principalmente utilizado em processos de recrutamento, ou gestão da formação. O *Kanban* possibilita a observação dos fluxos do trabalho por meio de um quadro (Bürki, 2019) que permite aos vários intervenientes acompanhar a dinâmica e o desenvolvimento das tarefas do projeto.

Tal como anteriormente referido pelos autores Hasan *et al.* (2021), as ferramentas e práticas ágeis referenciadas não podem ser aplicadas nos RH da mesma forma que são aplicadas no desenvolvimento de *software*. Uma das diferenças notadas em relação ao desenvolvimento de *software* é a periodicidade com que ocorrem as práticas e se utilizam as ferramentas. No desenvolvimento de *software* os *sprints* normalmente apresentam uma durabilidade de duas semanas, enquanto nos RH esses períodos são mais longos e podem variar de organização para organização. Isto acontece porque os projetos de RH não são iguais aos do desenvolvimento de *software*. Nesse sentido, E1 refere que “geralmente os *sprints* são mais longos em equipas RH de suporte”. Adicionalmente, os RH lidam com situações imprevisíveis, relacionadas com o facto de o trabalho envolver pessoas, o que pode tornar mais difícil fazer previsões e cumprir estritamente com o planeado.

Também Goodpasture (2016) define *sprint* como uma lista de tarefas, que é parte integrante de um *backlog* de RH (E7), a realizar num “espaço de tempo específico” (E2). Adicionalmente, McMackin e Heffernan (2020) referem que no início de cada *sprint* existe um planeamento que é realizado por uma equipa multifuncional capacitada. Este planeamento consiste numa cerimónia do método *SCRUM* designada de *Sprint Planning*, utilizado por diversos participantes (E1; E2; E7). Darino *et al.* (2019) evidenciam que o trabalho em *sprints* promove o *feedback*. Trost (2017) acrescenta que o *feedback* deve estar eminentemente presente em organizações ágeis. O participante E2 enfatiza a necessidade de incorporar o *feedback* e realizar com o cliente/trabalhadores o desenho e implementação dos projetos de RH. O Ágil trouxe para os RH das organizações em estudo novos *softwares*. Os *softwares*/ferramentas mais utilizados pelos participantes incluem, *Jira*, “*software* de gestão de projetos” (E4), *Trello*, similar a um quadro de *kanban* (E7) e ferramentas de trabalho colaborativo como o *MSTeams* (E5) e o *Slack* (E4).

Por fim, tal como referido anteriormente o uso isolado destas práticas e ferramentas não é sinónimo de agilidade. Uma prática, ou ferramenta é Ágil se produzir valor e facilitar o dia-a-dia dos utilizadores, caso contrário a sua utilização é desnecessária e pode atrasar mais os processos.

4.4.2. Principais Evidências e Indicadores do RH Ágil

O RH Ágil é baseado em evidências pelo que as vantagens (ponto 4.3.2.3.) e barreiras (ponto 4.3.2.4.) são evidenciadas pelos resultados dos indicadores do RH Ágil (Hasan *et al.*, 2021). Face ao disposto importa conhecer os principais indicadores e evidências do RH Ágil nas organizações estudadas (tabela 16).

Tabela 16- Evidências e Indicadores do RH Ágil

Código do participante	Indicador	Evidencia
E1	“A velocidade de entrega (...) critério de <i>feedback</i> (...) critérios de avaliação que tinham a ver não só com o nível de satisfação, mas também com a <i>performance</i> dos próprios colaboradores face ao assunto que estávamos a lidar”.	“(…) pessoas que eram completamente contra esta mudança (...) já são os nossos embaixadores. Ao nível da equipa (...) sentido de colaboração e de equipa, de coesão (...). Avaliamos antes, avaliamos depois (...) o cliente ficou muito mais satisfeito (...) conseguimos entregar muito mais (...) diferença em cada um dos projetos que nos comprometíamos a fazer (...)”.
E2	“(…) conseguimos fazer o <i>tracking</i> dos <i>sprints</i> (...) no <i>jira</i> (...) perceber se estamos a andar demasiado depressa demasiado devagar, ou se não estamos a partir as coisas em bocados pequenos o suficiente para conseguir implementá-las rápido”.	“(…) rapidamente validar uma opinião (...) eu quero implementar qualquer coisa (...) consigo rapidamente transpor isso para algo prático, que consigo testar em relativamente pouco tempo e com pouco investimento vejo se funciona”.
E4	“(…) satisfação dos colaboradores (...) indicadores da formação (...) indicadores de <i>turnover</i> ”.	S.I.
E5	“(…) <i>performance</i> ”.	S.I.
E6	“(…) com que mais trabalhamos no RH é o indicador de <i>engagement</i> ,	N.A.

	indicador de atratividade, indicadores de retenção de talento e indicadores de <i>performance</i> .	
E7	“Monitorizamos, calculamos métricas ágeis (...) <i>performance</i> , <i>time to hire</i> , <i>soft deadlines</i> , número de <i>work in progress</i> , número de <i>storypoints</i> ”.	“(...) mudanças intangíveis (...) o meu <i>manager</i> deu-me um <i>feedback</i> : “tu dás-me muita segurança no trabalho que fazes”. Existe uma relação de confiança, de transparência, o <i>SCRUM</i> fez com que a nossa relação fosse transparente. Diminuímos o <i>turnover</i> , as pessoas sentiram-se mais satisfeitas (...) acréscimo de recrutamento e tarefas de RH”.
E9	“(...) indicadores em termos de gestão de equipa para perceber e atuar nas melhorias da equipa (...) indicadores em termos de áreas de negócio (...) elementos de criação de valor (...) dados para fazer tomar decisões”.	S.I.
E10	“ <i>Success Factors</i> ”	S.I.
E11	N.A.	“(...) mais tempo (...) é bom para a liderança em termos de gestão de tempo, a motivação que eu posso oferecer (...) HR mais competitivo e mais atrativo por estar desta forma estruturado (...) as pessoas têm autonomia e sabem o que estão a fazer”.
E12	“Equipa de <i>People Analytics</i> formada para olhar para os dados que já existem”.	“A utilização do <i>jira</i> (...). Realizamos as <i>daily</i> s (...) resposta rápida (...) as coisas são dinâmicas e há projetos colaborativos”.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas

Analisando os indicadores expostos na tabela 16 verifica-se uma distinção entre indicadores generalistas de RH e indicadores obtidos a partir dos *softwares*. Considerando os indicadores generalistas

de RH, o que mais se repete é o indicador de *performance* (E1; E5; E6; E7). A gestão da *performance* é individualizada, focada na equipa e tem como objetivo atingir um fim comum (E6). Esta visão é congruente com a perspetiva de McMackin e Heffernan (2020) que referem que para organizações ágeis de sucesso o foco é a *performance* da equipa. Junita (2021) revela que a organização Ágil potencia o desenvolvimento de um ambiente de trabalho com trabalhadores satisfeitos. Nesse sentido, evidenciaram-se outros indicadores relevantes, tal como “satisfação” (E1; E4) e “*engagement*” (E6). Face ao exposto, E2 refere a importância de recorrer a “questionários” e “grupos de foco” para obter *feedback* e avaliar a satisfação do trabalhador. Tendo em consideração os indicadores obtidos através do *software* utilizado pelos participantes, os entrevistados E2 e E7 utilizam o *jira* para monitorização de *KPIs* da equipa e indicadores relacionados com velocidade e acompanhamento das tarefas. No caso da E12 foi criada uma equipa de *People Analytics* que se dedica à monitorização e análise de dados. A entrevistada E10 indica que iniciaram a implementação do programa *SAP- Success Factors*.

Em termos de evidências do RH Ágil é de destacar que as organizações que avaliam a *performance*, o *engagement* e a satisfação do cliente observaram vantagens tais como, “aumento da satisfação do cliente” e “aumento da proximidade, *engagement* e produtividade” que igualmente se constituem como evidência do RH Ágil. Posto isto, E1 refere que realizaram uma avaliação pré e pós implementação do RH Ágil e que “o cliente ficou muito mais satisfeito” porque conseguiam “entregar muito mais” valor. Adicionalmente, a entrevistada E1 verificou resultados substancialmente positivos para o negócio perante a “diferença em cada um dos projetos” que se comprometiam a realizar. Narayanan e Ferreira (2019) referem que as práticas de RH são orientadas a serviços e influenciam o funcionamento das equipas e lideranças. Nesse sentido, E7 refere uma diminuição do *turnover* e aumento da satisfação dos trabalhadores porque “sentem segurança, confiança na relação” entre gestores e trabalhadores.

Uma das vantagens do RH Ágil é a redução de custos (ponto 4.3.2.3). Nesse sentido, E2 demonstra que quando pretende “implementar qualquer coisa” consegue “rapidamente transpor isso para algo prático” e “testar em relativamente pouco tempo e com pouco investimento ver se funciona”, o que comprova a relação positiva entre tempo dispensado e investimento requerido. Bossert *et al.* (2018) referem que a distribuição das equipas possibilita que com menos recursos humanos se consiga entregar um elevado número de projetos e de valor acrescentado. Importa destacar que na grande parte das organizações o processo de transformação Ágil não implicou custos, ou o recrutamento de novos trabalhadores, mas sim a reestruturação das tarefas e dos níveis de responsabilidade e autonomia (E1;

E7; E11) o que, mais uma vez, demonstra a relação custo-benefício, porque se conseguiu fazer mais com menos. Face ao disposto, E12 justifica que na sua organização a resposta rápida e o dinamismo da organização constituem uma evidência do RH Ágil.

Averineni e Swathi (2019) referem que o trabalho Ágil impulsiona o emergir de talentos, cria e torna as organizações mais lucrativas. Nesse sentido, E11 acrescenta que uma das mudanças desencadeadas pela reorganização do trabalho foi o facto de a liderança ter “mais tempo” pela forma como o trabalho está distribuído, bem como um RH “mais competitivo e mais atrativo” porque “as pessoas têm autonomia e sabem o que estão a fazer”. Estas evidências estão relacionadas com as vantagens da comunicação mais fluida e melhoria da imagem organizacional. Narayanan e Ferreira (2019) evidenciam que a operacionalização do RH Ágil prevê a colaboração e comunicação. As principais mudanças referidas pelos participantes foram a melhoria do “sentido de colaboração e de equipa” (E1) e a “transparência” (E7). Nesse sentido E7 refere a existência de “mudanças intangíveis”, tal como “o meu manager deu-me um feedback - tu dás-me muita segurança no trabalho que fazes” (...) o SCRUM fez com que a nossa relação fosse transparente”.

Por fim, foram mencionadas outras evidências relevantes tal como o momento em que a equipa tinha as “rotinas todas implementadas” e “pessoas que eram completamente contra esta mudança (...) já são os nossos embaixadores” (E1), o “acréscimo de recrutamento e tarefas de RH” (E7) e a “existência de projetos colaborativos” (E12).

4.5. Síntese conclusiva

A definição de RH Ágil não é consensual entre autores e entrevistados. Uma organização Ágil é facilmente distinguida de uma organização tradicional pelas características que apresenta (ver ponto 4.2.2.), contudo parece insuficiente afirmar que o RH Ágil se define pelo somatório das suas características. O RH Ágil poderia considera-se uma metodologia que integra métodos, ferramentas e práticas, contudo McMackin e Heffernan (2020) referem que o RH Ágil pode, ou não englobar algum dos anteriores e por consequência o RH Ágil não é uma metodologia. Concetualizar RH Ágil como uma filosofia (Shore & Warden, 2008), ou como um movimento global (Denning, 2018) parece igualmente diminuto tendo em consideração o âmbito de aplicação do RH Ágil e as características que apresenta. Face ao disposto, neste estudo, considerar-se o RH Ágil como um construto que aglomera as características, valores, princípios, métodos, praticas e ferramentas do Ágil aplicadas aos Recursos Humanos.

Considerando o ponto de vista dos participantes e as respostas às abordagens realizadas a partir do *LinkedIn*, concluiu-se que uma parte das organizações tecnológicas conhece e/ou implementa RH Ágil, contudo é um tema desconhecido para a grande parte das organizações portuguesas de outros setores que se estabelece em pilares da gestão tradicional. Um dos aspetos abordado pelos participantes é que o RH Ágil implica tornar os processos menos burocráticos, envolvendo uma definição clara dos processos de RH. Paradoxalmente, o *desprender* da burocracia é um processo refletido, planeado e consequentemente moroso. Este processo desenvolve-se através da mensuração e monitorização que evidenciam o funcionamento do RH Ágil e garantem que os resultados vão de encontro aos objetivos da organização. O objetivo desta investigação é *analisar, concetualizar e problematizar o fenómeno do RH Ágil em contexto organizacional português, a partir de contributos de profissionais de recursos humanos que trabalham com RH Ágil*, apresentando a forma de organização Ágil que pode, ou não fazer sentido dependendo da organização e do contexto em que se insere.

Doz e Kosonen (2007) referem que o Ágil coloca de parte abordagens tradicionais, estáveis e implica mudanças nas estruturas organizacionais e na forma de trabalhar, pelo que importa avaliar individualmente cada caso e verificar se faz sentido considerar esta transformação. Koutsikouri *et al.* (2020) referem que o processo de transformação Ágil é desafiante pois exige uma mudança na forma como os indivíduos da organização trabalham, interagem e pensam. Assim, o percurso da agilidade é merecedor de resiliência por parte dos intervenientes e por esse motivo uma transição bem-sucedida para o Ágil exige foco no propósito e o apoio dos intervenientes do processo. Esta mudança inicia-se pela alteração do *mindset*, com impacto em toda a organização, e por esse motivo nem o profissional de RH ou gestor da empresa conseguirão realizá-la sozinhos. A gestão deste desafio que é formar uma organização Ágil passa necessariamente pela harmonia, envolvimento e consideração dos interesses de trabalhadores, gestores e profissionais de RH.

Capítulo 5. Considerações Finais

5.1. Contributos para a teoria e prática

O tópico Contributos para a teoria e prática procura refletir sobre os principais resultados da investigação e o seu impacto para o desenvolvimento da literatura existente, até à data, em relação ao tema aqui abordado. Relativamente ao contributo científico, destaca-se o carácter inovador do tema e a importância da realização de estudos nesta área devido à escassez de literatura. Adicionalmente, evidencia-se o rigor metodológico da investigação, com base numa pesquisa bibliográfica exaustiva, que permitiu a realização de um guião de entrevista adequado a profissionais e consultores de RH que trabalham em organizações que operam em Portugal, reconhecidas a nível nacional e internacional. De forma geral, os resultados demonstraram que a GRH Ágil é uma alternativa eficaz à GRH tradicional, com impacto relevante e consistente a nível estratégico, operacional e financeiro em distintas organizações. Relativamente ao contexto prático, a investigação disponibiliza conhecimento transversal sobre a implementação, benefícios e desafios da adoção do RH Ágil, que pode facilitar processos de transformação e implementação nas organizações. O facto de serem incluídos participantes de organizações que atuam em setores de atividade distintos e se encontram em diferentes fases de implementação do RH Ágil, pode auxiliar outras organizações a implementar RH Ágil, ou encontrar ferramentas para impulsionar a agilidade organizacional.

No que concerne aos resultados da primeira questão de partida, a definição de RH Ágil não é consensual. Mordi e Schoop (2020) indicam que os conceitos RH Ágil e *mindset* Ágil são distintos, contudo para alguns entrevistados e autores tem o mesmo significado. McMackin e Heffernan (2020) indicam que o Ágil opera a vários níveis, tal como o *mindset*, a cultura e a filosofia. Considerando a origem do conceito Shore e Warden (2008) argumentam que o Ágil é uma filosofia que envolve métodos ágeis. Ainda que *mindset* Ágil e RH Ágil não sejam sinónimos, o *mindset* Ágil desempenha um papel essencial no percurso da agilidade. O RH Ágil é centrado no cliente, baseado em pressupostos de criação de valor, velocidade de entrega, *feedback* constante, ciclos curtos de implementação e evidências. Através desta definição, depreende-se o modo como se organizam os projetos e estruturam as dinâmicas de trabalho em organizações ágeis. A problematização e concetualização do RH Ágil é pertinente e pode conceder pistas que permitem ao profissional de RH avaliar a congruência do RH Ágil no seu contexto organizacional.

Perante os resultados da segunda questão de partida considera-se que o RH Ágil é baseado em culturas organizacionais flexíveis e horizontais e que o trabalho se estrutura por projetos ou grupos. Claus (2019) refere que com a implementação do RH Ágil a estrutura do trabalho se modifica e consequentemente influencia a arquitetura organizacional. As organizações estudadas verificaram alterações na arquitetura organizacional pois alguns trabalhadores adotaram funções diferentes. Importa realçar que as organizações do setor das TIs observam estruturas próximas do modelo operacional de GRH apresentado por Dank e Hellström (2021) por se constituírem mais flexíveis e horizontais do que as organizações de outros setores. Face ao exposto destaca-se a necessidade de rever funções e reestruturar níveis de responsabilidade quando o RH Ágil é implementado. Em contexto prático cabe ao profissional de recursos humanos alocar estrategicamente os trabalhadores na função que acrescentam mais valor (Bersin, 2015) considerando a opinião de trabalhadores e gestores.

Atendendo à questão de partida 3 é de salientar que na perspetiva dos participantes a adoção ao RH Ágil acontece a um ritmo lento em Portugal, por motivos de desconhecimento do tema e pela gestão tradicional acervada às organizações portuguesas, o que confere relevância a esta investigação que procura concetualizar e problematizar RH Ágil. Considerando os fatores motivadores do RH Ágil, importa referir que existe organizações em que a implementação do RH Ágil é mais simples, como é o caso das TIs, pois o Ágil surge originalmente nesse setor, bem como organizações que implementaram métodos *Lean*, ou *Design Thinking* pois o Ágil baseia-se em princípios semelhantes. Os motivos que conduziram as organizações a implementar RH Ágil são diversos (e.g., necessidade de resposta rápida, fatores relacionados com a pandemia de COVID-19, trabalho Ágil noutros departamentos da organização). Considerando os primeiros passos para implementar RH Ágil, os participantes entrevistados recomendam a realização de diagnósticos, leitura sobre o tema e partilha de conhecimento entre colegas de RH com experiência e equipas de tecnologia.

Os fatores críticos de sucesso do RH Ágil apresentados pelos autores e participantes são consensuais. O envolvimento de gestores e trabalhadores durante o processo de implementação é fundamental para que o RH Ágil perdure na organização. A gestão é o primeiro grupo que necessita de informação e esclarecimento sobre o tema pois desempenha o papel de modelo a seguir, incentivando os trabalhadores. O processo de implementação do RH Ágil traz resultados rápidos, contudo o processo de transformação é moroso pois envolve uma reestruturação na organização e na forma de pensar. Ademais, o foco do RH Ágil é o cliente e existe um resultado não tangível que deve ser considerado. No

caso de a iniciativa de implementar RH Ágil partir dos RH, uma das tarefas do profissional de recursos humanos é informar a gestão sobre os fatores determinantes do RH Ágil.

A enumeração das vantagens e barreiras na implementação do RH Ágil é um contributo para a teoria e para a prática, pois evidencia a relevância e benefícios do RH Ágil e disponibiliza informação sobre desafios que surgiram nas organizações em estudo. Assim, este contributo pode ajudar outras organizações a antever adversidades no percurso Ágil. O RH Ágil apresenta diversas vantagens, tal como o incremento da satisfação dos trabalhadores e o envolvimento dos RH na estratégia da empresa, a partir da participação em decisões relevantes. A estrutura organizacional do RH Ágil permite melhorar a imagem organizacional, potenciando uma relação de proximidade entre trabalhadores/gestores e desenvolver a capacidade de adaptação da organização a circunstâncias adversas. Os participantes observam a redução de custos como a vantagem menos relevante pois o foco é o cliente. A principal barreira mencionada pelos participantes é a resistência de alguns elementos da organização, especialmente culturas, ou departamentos baseados na burocrática e no procedimento, pois são opostos ao que é defendido pelo RH Ágil, e por este motivo a envolvimento da gestão e a existência de uma estratégia de implementação é fundamental.

A questão de partida 4 indica uma diversidade de práticas e ferramentas ágeis, porém os métodos *SCRUM* e *kanban* são os mais utilizados no desenvolvimento do RH Ágil. Os indicadores e evidencias apresentadas confirmam a presença do RH Ágil nas organizações em estudo. É de salientar a necessidade imperiosa de reflexão individual sobre que práticas, ferramentas e indicadores podem servir o propósito de cada organização, pois não existe uma prática que sirva todas as organizações.

Por fim, recolheram-se diversas recomendações para o profissional que pretende implementar RH Ágil de acordo com a revisão da literatura e as entrevistas realizadas.

5.2. Recomendações para os Gestores e profissionais de RH

Primeiramente, é pertinente referir que aplicar de modo estrito os métodos e práticas do desenvolvimento Ágil aos recursos humanos comporta um risco pois constituem disciplinas diferentes, tal como justificado pelos entrevistados e igualmente referido pelos autores Hasan *et al.* (2021). O RH Ágil exige um elevado conhecimento sobre os recursos internos da organização para garantir a melhor utilização dos mesmos. Tal como referido anteriormente as práticas e ferramentas ágeis a utilizar dependem da organização, o que vai de encontro ao conceito de Ágil *lite* apresentado por Cappetelli *et*

al. (2018) que indica que o RH Ágil aplica os princípios gerais do Ágil sem utilizar todas as ferramentas e protocolos da tecnologia. O Ágil pode iniciar-se pelo processo de abandonar os procedimentos desnecessários, isto é, planear para simplificar e agir de forma mais estratégica. Nesse sentido, Huzooree e Ramdoo (2015) justificam que a abordagem Ágil envolve aprender novos hábitos. Assim, refletir sobre como tornar os processos menos burocráticos para responder mais rápido ao cliente final poderá constituir-se uma prática relevante pois não é necessário comprar *softwares* para ser Ágil.

Os processos de reestruturação de funções e responsabilidades são fundamentais para que as decisões não colidam nas hierarquias, por esse motivo a organização necessita manter-se horizontal, para que facilmente se implementem mudanças. Assim, a forma de desenvolver RH Ágil numa estrutura piramidal, ou burocrática é transformá-la no mais horizontal e menos burocrática possível. No caso de uma organização tradicional, o processo de implementação do RH Ágil pode iniciar-se por um departamento menos burocrático e utilizar esse caso de sucesso para servir de exemplo nos outros departamentos. Não obstante, abandonar a burocracia não é sinónimo de desorganização. No RH Ágil os processos e práticas de RH necessitam de clareza e documentação pois quanto mais transparente e documentada for a comunicação menor a necessidade de hierarquização.

No RH Ágil, o essencial é o resultado. Para alcançar o resultado desenvolvem-se equipas de acordo com o projeto e o critério de agregação de valor de cada elemento/recurso humano. Cada recurso humano pode participar em vários projetos e equipas em simultâneo (e.g., projeto R&S, avaliação da *performance*). Os projetos atravessam uma etapa de planeamento em equipa, na qual os membros do projeto se consciencializam da sua envolvência e dos momentos em que será solicitado o seu *feedback*. Ademais, quanto maior o impacto da decisão, mais recursos humanos devem ser envolvidos na sua tomada. O principal foco do RH Ágil é o cliente final (e.g, trabalhadores, gestores, ou clientes externos). O cliente necessita estar envolvido nos projetos de RH e nas decisões da empresa pois é a única forma de concretizar um produto final orientado para as necessidades do cliente.

5.3. Limitações ao estudo e pistas para investigações futuras

No decurso desta investigação verificaram-se um conjunto de limitações. Tal como referido anteriormente, o RH Ágil é um tema recente e pouco investigado em Portugal, não obstante, quando se pesquisa por *HR Agile* no motor de busca da Google aparece um elevado número de resultados. Considerando que o público-alvo deste estudo são organizações portuguesas, procurou-se colmatar o

facto de não ter sido encontrada literatura de base científica em Portugal, através da de artigos científicos realizados noutros países.

Uma das limitações encontradas está relacionada com a dificuldade em dispor de participantes que atendessem aos critérios de inclusão, pois ainda é reduzido o número de organizações que adotam o RH Ágil em Portugal, e cativar a sua atenção, pois verificaram-se várias desistências ao longo do processo de coleta de dados. Ainda assim, os dados obtidos conferem consistência a este estudo por se revelarem bastante homogêneos. Dada a origem do conceito, possivelmente existe um número mais elevado de organizações a utilizar RH Ágil no setor das TIs, porém não foi possível medir a representatividade da amostra pela falta de dados sobre o número de organizações a utilizar RH Ágil em Portugal.

O RH Ágil é um tema pouco explorado e continuará a impactar as organizações. No desenvolvimento de futuras investigações é pertinente alargar este estudo a outras organizações e continuar a acompanhar o progresso da implementação do RH Ágil nas organizações estudadas. A experiência do trabalhador evidencia um papel fundamental no RH Ágil. Nesse sentido, importa avaliar o RH Ágil sobre o ponto de vista do trabalhador e analisar se as perspetivas vão ao encontro dos resultados deste estudo. Seria igualmente relevante comparar os resultados desta investigação com outros estudos internacionais semelhantes realizados em organizações Ágeis, e com base nesses resultados apresentar um novo modelo de Gestão de Recursos Humanos Ágil.

6. Referências bibliográficas

- Agile HR Community. (2019a). *Interview with Tracey Waters, Director of People Experience at sky, and Agile HR pioneer*. Agile HR Community. <https://www.agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/interview-with-tracey-waters-from-sky>
- Agile HR Community. (2019b). *What is Agile HR? Your step-by-step guide and handy infographic*. Agile HR Community. <https://www.agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/what-is-agile-hr-your-step-by-step-guide-and-handly-infographic>
- Agile HR Community. (2020). *10 case examples of agile hr - agile is here to stay!* Agile HR Community. <https://agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/10-case-examples-of-agile-hr-agile-is-here-to-stay/>
- Almagro, C., Vuletic, A. A., Bersin, J., Boskma, W., Bucka-Lassen, K., Edmondson, A. C., Friedman, S., Gower, B., Hellström, R., Jones, R., Joshi, S., Lont, R., Murtomaa, M., Nikitas, C., Paynter, S., Pibernat, H., Polczyk, A., Hölttä, J., Rock, D., ... Wylon, D. (2017). *Manifesto for Agile HR Development*. Agile HR Community. <https://www.agilehrmanifesto.org/>
- Averineni, A., & Swathi, R. (2019). An empirical emphasis on employees' perception towards agile HR practices in select software companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 2332–2338. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4195.098319>
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (4th ed.). Edições 70.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Manifesto. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1934288>
- Bersin, J. (2015). *Changing HR operating models*. Championing Better Work and Working Lives. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/operating-models#gref>
- Biron, M., Cieri, H. D., Fulmer, I., Lin, C. H., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. M. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao
- Bossert, O., Kretzberg, A., & Laartz, J. (2018). *Unleashing the power of small, independent teams*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unleashing-the-power-of-small-independent-teams>
- Bouguerra, A., Gölgeci, I., Gligor, D. M., & Tatoglu, E. (2019). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100711>
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. (3rd ed.). *Australian Accounting Review*.
- Bürki, R. (2019). Agile project management method Kanban. *University of Turku*, 1–6.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23378.99528>
- Cappetelli, P., Tavis, A., Burrell, L., Barton, D., Carey, D. & Charan, R. (2018). The new rules of talent management: HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 1-17.
<https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. (2nd ed.). Edições Almedina.
- Dank, N., & Hellström, R. (2021). *Agile HR: Deliver Value in a Changing World of Work*. (1st ed.). Kogan Page, Ltd.
- Darino, L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. (2019). *Performance management in agile organisations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>
- Denning, S. (2018). Can HR Become Agile? *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/03/11/can-hr-become-agile/?sh=68c878d74ae3>
- Denning, S. (2016). Explaining Agile. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/>
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>

- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). The new deal at the top. *Harvard Business Review*, 85, 98–104.
<https://hbr.org/2007/06/the-new-deal-at-the-top>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & business research*. (6th ed.). SAGE.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.
<https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Esparrago, R. A. (1988). Kanban. *Production and Inventory Management Journal*, 29(1), 6–10.
<https://www.proquest.com/docview/199944814/fulltextPDF/F7E2B431C49F4D59PQ/1?accountid=192066>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata S.L. https://www.u-cursos.cl/filosofia/2009/2/EDU203/1/material_docente/bajar?id_material=469326
- Flores, J. G. (1994). *Qualitative data analysis: applications to educational research*. Pla de Prevenció en Urbanitzacions.
- Forcano, R. (2018). *HR goes Agile: a case study in BBVA*. BBVA.
<https://www.bbva.com/en/opinion/hr-goes-agile-case-study-bbva/>
- Gero, J. S. (1990). Design prototypes : A knowledge-based schema for design. *The AI Magazine*, 11(4), 26–36. <https://doi.org/10.1609/aimag.v11i4.854>
- Goodpasture, J. C. (2016). Project Management the Agile way: Making it Work in the Enterprise. In J. Ross Publishing (2nd ed.). *Management*.
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324–351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>
- Hasan, A. J., Fraij, J., & Várallyai, L. (2021). The Role of Agile Management in HRM Environment Change. *Journal of Agricultural Informatics*, 12(2), 37–45.
<https://doi.org/10.17700/jai.2021.12.2.606>
- Holbeche, L. (2015). *The agile organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. (1st ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.1007/s00213-010-2009-2.Effects>
- HR Trend Institute. (2019). *Agile HR*. HR Trend Institute. <https://hrtrendinstitute.com/hr-glossary/agile-hr/>

- Huzooree, G., & Ramdoo, V. D. (2015). Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management. *International Journal of Computer Applications*, 114(5), 10–15. <https://doi.org/10.5120/19972-1860>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Joshbersin, B. (2019). *Agile in HR Has Arrived: And It's Growing Fast*. Josh Bersin Academy. <https://joshbersin.com/2019/05/agile-in-hr-has-arrived-and-its-growing-fast/>
- Junita, A. (2021). *Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304778>
- Kaufman, B. E. (2014). *The development of human resource management across nations: Unity and diversity*. Georgia State University. <https://doi.org/10.4337/9780857932990>
- Khan, I., & Madhavapeddy, S. (2016). Agile Future of Human Resource Management. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(11), 48–50. <https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304778>
- Koutsikouri, D., Madsen, S., Lindström, N. B. (2020). Agile Transformation: How Employees Experience and Cope with Transformative Change. In M., & Paasivaara P., Kruchten (Eds.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops* (pp. 155-162). Springer. doi:10.1007/978-3-030-58858-8_16
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget.
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2020). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28909-5_6
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20–30. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Mordi, A., & Schoop, M. (2020). Making it Tangible - Creating a Definition of Agile Mindset. In European Conference on Information Systems (Ed.), *28th European Conference on Information Systems*.

<https://www.researchgate.net/publication/342010154>

Moreira, M. E. (2017). *The agile enterprise: Building and running agile organizations*. Apress.

<https://doi.org/10.1201/9781420025507.ch1>

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons.

Myers, M. (2013). *Qualitative Research in Business Management*. (2nd ed.). Sage.

Narayanan, N., & Ferreira, K. (2019). How Does HR Need to Change its Operating Model to Align More to Changing Times? *Cornell University*, 1–5. <https://hdl.handle.net/1813/74433>

Otto, K. N., & Wood, K. L. (2003). *Product Design: Techniques in Reverse Engineering and New Product Design*. Pearson Education, Inc.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (4th ed.). Gradiva.

Rasca, L. (2018). Employee experience - an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, 19(3), 9–14. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-experience-answer-deficit-talents-fourth/docview/2113235147/se-2?accountid=192066>

Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.

Rigby, D. K., Sutherland J., Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96. <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>

Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323–334. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>

Sandhu, N. (2021). *The Benefits of Agile HR for a Company*. University of Applied Sciences.

SCRUM.org. (2020). *What is SCRUM?* SCRUM.Org. <https://www.scrum.org/resources/what-is-SCRUM>

Shore, J., & Warden, S. (2008). *The Art of Agile Development*. (2nd ed.). O'Reilly Media Inc. <https://doi.org/10.2196/22423>

Škare, M., & Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120418>

- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). *The New Product Development Game*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Trost, A. (2017). *The end of performance appraisal: A practitioners' guide to alternatives in agile organisations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1089/tmj.2013.0075>
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>
- Yohn, D. L. (2016). *Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>

7. Apêndices

7.1. Apêndice I- Guião de Entrevista

Introdução

Bom dia, Caro/a _____.

Gostaria de agradecer a sua presença e disponibilidade para realização desta entrevista. O seu contributo é muito importante para a concretização deste trabalho. Trata-se de um trabalho académico sobre RH Ágil que visa a realização da minha dissertação de *Mestrado em Economia e Gestão - Gestão de Recursos Humanos*, com vista à obtenção do grau de Mestre.

Nesta entrevista não há respostas certas ou erradas pois o importante é conhecer a sua opinião e a sua perceção sobre os assuntos em questão. A duração da entrevista varia de pessoa para pessoa. Nesse sentido, agradeço todo o tempo que me conceder.

A confidencialidade dos dados e o anonimato ficam desde já salvaguardados e todos os entrevistados serão caracterizados por um código numérico (1, 2, 3, etc.). Retirarei excertos da conversa para poder realizar o trabalho empírico, porém, caso surjam eventuais referências identificadoras elas serão retiradas dos excertos a utilizar. Face ao disposto, solicito-lhe autorização para gravar esta conversa e em qualquer momento que pretenda que o gravador seja desligado sinta-se totalmente à vontade para o dizer.

Parte I- Dados de Caracterização

1. Dados de caracterização do/a trabalhador/a

1.1. Sexo

1.2. Função/Cargo

1.3. Departamento

1.4. Antiguidade

1.5. Linha de Reporte

1.6. Qual a sua formação escolar de base?

1.6.1. Tem outras formações relevantes em organizações, ou por mote próprio?

2. Dados de caracterização da empresa

2.1. Poder-nos-ia falar um pouco sobre a história da organização?

2.1.1. Ano de Fundação

2.1.2. Setor de atividade

2.1.3. Dimensão (Grande/Pequena/Média/Microempresa)

2.1.4. Quantos colaboradores trabalham na organização?

2.1.5. Valores da Organização/ Visão/ Missão

2.2. Qual o core *business* da organização?

2.3. Quais os fatores críticos de sucesso da organização?

2.4. Como descreveria a cultura organizacional?

3. Dados de caracterização do Órgão de GRH

3.1. Como caracteriza o departamento de RH? (i.e., número de elementos, áreas e influencia na preconização da estratégia)

3.2. Qual o papel que os RH desempenham na organização?

3.3. Como é visto pelos demais departamentos da organização? (i.e., que expectativas têm sobre a GRH?)

Parte II- RH Ágil

4. RH Ágil - Questões de opinião

4.1. Como descobriu as metodologias ágeis?

4.2. O que é o RH Ágil?

4.3. Qual é a sua perceção sobre a adoção do RH Ágil em Portugal?

4.4. A Pandemia de COVID-19 influenciou a procura por abordagens ágeis? E pelo RH Ágil?

4.5. Qual a diferença entre uma gestão de RH tradicional e uma gestão de RH Ágil?

4.6. Como é o *design*/ arquitetura de um departamento de RH Ágil?

4.7. O que entende por *mindset* Ágil?

4.8. Como caracteriza o ambiente/cultura de uma empresa ágil?

4.9. De que forma o conceito RH ágil se relaciona com o conceito de experiência do trabalhador?

- 4.10. Qualquer empresa se pode tornar Ágil? Porquê?
- 4.11. Quais as vantagens de uma empresa aderir ao RH Ágil?
- 4.12. Se um “colega” lhe disse-se que queria implementar RH Ágil na sua empresa dizia-lhe para começar por onde?

5. Sobre RH Ágil (Na organização)

- 5.1. Porque a organização resolveu aderir ao RH Ágil?
 - 5.1.1. Que necessidades sentiram para que tal acontecesse?
- 5.2. Se decidiram aderir ao RH Ágil que mudanças sentiram?
- 5.3. Por onde começaram? Qual foi o caminho percorrido?
- 5.4. O que exige para a gestão esta mudança?
- 5.5. Quando soube que se tornaram RH Ágil/evidências?
- 5.6. Quais são os principais facilitadores e obstáculos na adoção do RH Ágil?
- 5.7. Quais são as principais vantagens?
- 5.8. Quais foram os principais custos associados?
- 5.9. Que indicadores de RH tinham e quais passaram a ter?
- 5.10. Utilizam novas ferramentas no órgão de RH?
 - 5.10.1. Se sim, quais?
- 5.11. Em que fase está hoje, na implementação do RH Ágil? Onde espera estar no próximo ano?

7.2. Apêndice II- Consentimento Informado para entrevista sobre RH Ágil

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA SOBRE RH ÁGIL

Data: __/__/202__

Caro/a (...),

Esta entrevista é realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho e tem como finalidade problematizar e conhecer a temática dos recursos humanos ágeis, para responder aos objetivos da supramencionada dissertação. Pode escolher se deseja, ou não, participar nesta entrevista e pode decidir interromper a qualquer momento. Apesar do uso de dispositivos de gravação para os quais solicito igualmente a sua autorização, as respostas serão anónimas e não serão mencionadas na íntegra no estudo e será sempre mencionada através de um código de entrevistado (exemplo entrevistado A). Se desejar interromper a gravação áudio, em qualquer momento, basta solicitar e só será retomada aquando da sua nova autorização. Não existem respostas certas ou erradas, contudo gostaria de ouvir o seu ponto de vista.

Assinatura do/a entrevistado/a: _____

Assinatura da entrevistadora: _____

De seguida irei colocar um conjunto de questões onde pretendo abordar os objetivos da investigação. As respostas a estas questões devem considerar e refletir de forma real as práticas utilizadas na empresa.