GUIA PRÁTICO DO RH ÁGIL

Percival
.live

GUIA PRÁTICO DO RH ÁGIL

6 **Por que ágil?**

12 Qual a origem do Mindset Ágil?

15 Manifesto para o desenvolvimento ágil de software

22 **Transformação ágil no RH**

38 Manifesto ágil do RH

40 Comparativo RH Tradicional x RH Ágil

44 **Processos no RH Ágil**

45 Recrutamento e seleção

48 Avaliação de desempenho e feedback

52 Remuneração

55 Aprendizagem e desenvolvimento

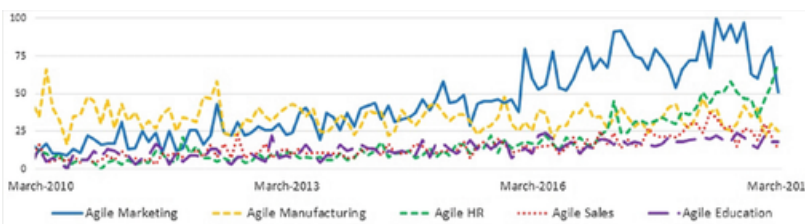
59 Linha de chegada! ...Ou de partida?

Carinhosamente diagramado em uma só coluna para facilitar a leitura no celular.

OLÁ!

Nós do Percival ficamos muito felizes em poder contribuir com o seu conhecimento e difundir esse conceito tão importante que é o RH ágil. Esperamos que este e-book te traga inúmeros insights para auxiliar na transformação da área de Pessoas da sua empresa, a fim de que sua equipe seja mais ágil e gere mais valor para os colaboradores e para o negócio.

A busca dos profissionais de RH para torná-lo ágil é relativamente recente e a cada dia vemos mais e mais profissionais e empresas valorizando o conceito de agilidade na área de Pessoas, conforme podemos ver no gráfico abaixo.



Buscas por "Agile HR" (em verde) no Google 2010-2019. Fonte

A base e inspiração do RH ágil, que é o próprio Movimento Ágil, tem suas raízes no ano de 2001, com a criação do Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software. Assim, quando falamos em RH Ágil, estamos falando

da vivência dos valores ágeis na área de Pessoas, gerando uma série de benefícios:

1. ***Entregas de maior valor*** *aos colaboradores e ao negócio*
2. ***Maior capacidade de adaptação*** *aos cenários que a empresa vivencia em cada momento*
3. ***Maior autonomia*** *para os colaboradores*
4. ***Maior adequação*** *às necessidades individuais de cada colaborador e às particularidades de cada área*
5. ***Por fim, um RH mais humanizado,*** *no qual as pessoas estão no centro, com impacto positivo em seu engajamento, senso de pertencimento e motivação*

O RH estratégico não é aquele que somente executa, mas aquele que assume o protagonismo nas transformações organizacionais. E, para assumir seu lugar na transformação ágil da área e da empresa, é preciso que a equipe estude e se capacite para compreender o conceito, valores, práticas e metodologias ágeis.

É preciso, também, conhecer as práticas de empresas que já estão vivenciando a agilidade, não para importar cultura de outras empresas, pois sabemos que isso não dá certo, mas para ampliar sua compreensão das possibilidades de aplicação da agilidade no RH.

Não há “receita de bolo” para um RH ágil. Ao estudar e compreender os valores da agilidade, você deve fazer uma leitura da sua organização, sua cultura, seus valores e seu pessoal, para entender de que forma você pode implantar agilidade em sua área.

Para que você conheça mais sobre RH ágil, começaremos pelo começo: a agilidade. Entenderemos por que é tão importante e tem sido tão falada ultimamente. Você entenderá o surgimento do Manifesto Ágil, os seus valores e aplicação. Tendo feito essa rota, poderemos entender as transformações pelas quais o RH precisa passar para se tornar um RH ágil e, por fim, trazemos algumas dicas de como tornar ágil o recrutamento e seleção, a remuneração, os feedbacks e os processo de aprendizagem e desenvolvimento. Vamos juntos nessa caminhada. **;)**

POR QUE ÁGIL?

Cada vez mais o conceito de agilidade está se difundindo e você já deve ter se perguntado qual a sua importância. Para entender bem, precisamos analisar o conceito de forma panorâmica, olhando para o macro e o microambiente de uma empresa e também para a mudança dos modelos organizacionais ao longo do tempo.

Percival
.live



O engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor, que publicou em 1911 **Os Princípios da Administração Científica.**

No início do século XIX, Frederick W. Taylor, a partir de uma visão mecanicista de organização, cria a Administração Científica e lança as bases do modelo de gestão amplamente difundido e ainda hoje utilizado. Seus estudos sugerem, que os trabalhadores devem seguir padrões rígidos e pré-estabelecidos pela gestão, para atingir a produtividade máxima. Neste momento, não é importante ter empregados qualificados, uma vez que as tarefas são manuais, repetitivas e monótonas.

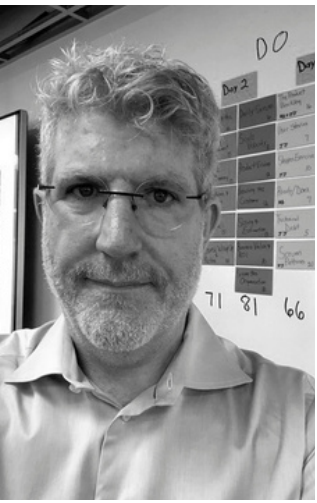
Por sua vez, Henry Fayol, em suas contribuições à Teoria Clássica da Administração, entende como pontos necessários a uma boa estrutura organizacional, a centralização e a cadeia escalar, ou seja a divisão vertical do trabalho em departamentos superiores e subordinados, estando a autoridade centrada no topo da hierarquia. Para ele, quanto mais departamentalizada, mais eficiente seria uma organização.

Toda a teoria desses dois grandes nomes da administração contribuiu para o desenvolvimento das organizações e para chegar onde chegamos, mas é imprescindível entendermos que esse

modelo foi construído em outro contexto, a partir de outros paradigmas que já não correspondem às nossas necessidades atuais. Os desafios hoje são outros e não é o caminho que nos trouxe até aqui que nos levará adiante.

Vivemos, hoje, em um ambiente altamente complexo, exposto a rápidas mudanças, com novas tecnologias despontando a cada momento e trazendo consigo novas definições de como nos relacionamos uns com os outros, com as coisas e com as empresas. A única certeza que temos é que precisamos estar atentos e flexíveis para nos adaptar sempre que necessário. As empresas que não o fizerem, podem rapidamente perder sua relevância. Dessa forma, é premente que as empresas tenham uma cultura de inovação e que esse não seja apenas um conceito departamentalizado, mas faça parte do mindset de seus colaboradores.

Entendemos que o maior problema dos antigos modelos de gestão que citamos é que engessam as pessoas e os processos, dificultando a criatividade, a inovação e impedindo essa adaptação necessária aos tempos atuais. Concordamos com o jornalista J.J. Sutherland, coautor do livro *Scrum: A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo,* quando ele disse, em entrevista a VOCÊ S/A,



que *“Hoje, as empresas precisam ser capazes de reagir rapidamente a eventos oportunidades, mas as velhas formas de trabalhar são simplesmente lentas demais para possibilitar isso. Aqueles que continuam fazendo as coisas do mesmo jeito são dinossauros em vias de extinção, mas muitos nem sequer perceberam isso”.*

J.J.Sutherland, jornalista e CEO
na Scrum Inc.

As empresas tradicionais constroem suas práticas a partir de valores de comando e controle, com formatos hierarquizados, microgerenciamento, competitividade entre as pessoas e os setores, dividindo-se em silos em uma constante disputa pelo poder. Já nas empresas ágeis, valorizam-se as redes colaborativas, a comunicação clara e eficaz, a transparência, a autonomia, a experimentação, havendo tolerância ao erro e estímulo a um aprendizado constante.

Isso impacta diretamente a atuação da equipe da área de Pessoas, que já não pode ser a mesma, sob o risco de não entregar valor, nem às pessoas, nem ao negócio. Como bem diz Françoise Trapenard,

então diretora da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH a Marco Ornellas em seu livro *DesigneRHs para um Novo Mundo*, *"No modelo da Revolução Industrial, o ser humano era apenas uma engrenagem a mais das máquinas a vapor e esteiras rolantes, e a área de RH se limitava à pagadoria e aos controles. À medida que esse modelo se move para a Sociedade do Conhecimento, evolui também a percepção de que o real valor dos colaboradores está no intangível das ideias e de seu aprendizado e desenvolvimento. Desenvolver o negócio passa a ser sinônimo de desenvolver pessoas, e o RH é chamado a ocupar uma mesa muito ampla e estratégica. Agora que estamos vivendo a Revolução Digital e a sociedade em rede, ambos estão em profunda mudança. Não estão claros nem os contornos que os negócios terão daqui pra frente e nem como será o trabalho nesta sociedade digital. Mas já sabemos que os resultados de longo prazo dependem cada vez mais do intangível: fique sem inovar e seu negócio morre; não ofereça experiências ao seu cliente e seu negócio definha, não partilhe causas e se contente com colaboradores bem pouco engajados. (...) Arrisco dizer que mundialmente a questão-chave para os profissionais de RH da atualidade é a de deixar de fazer coisas que fizeram seu sucesso no passado e passar a articular ambientes inovadores e relações sadias."*

Os valores da agilidade são, nessa nossa época, a chave para devolver as pessoas para o centro da área de Pessoas. Essa frase parece redundante, mas sabemos que, no RH tradicional, quem ocupa o centro são os processos e não as pessoas. Na nossa história de Gestão de Pessoas, nos preocupamos tanto em estruturar a área, construir e validar processos, que acabamos esquecendo as pessoas nas periferias de nossa prática. Vemos um grande movimento atual de humanização do RH e a agilidade tem muito a contribuir nesse sentido.

Curioso/a para saber quais práticas caracterizam um RH Tradicional e o que precisa ser transformado na sua área para se tornar uma grande geradora de valor? Então precisamos entender, antes de tudo, os valores que compõem o mindset ágil.



QUAL A ORIGEM DO MINDSET ÁGIL?

É bem possível que você saiba que a agilidade tem seu berço na área de Software, mas gostaríamos de te apresentar também a história do conceito e o conteúdo do Manifesto Ágil, pois te ajudará a compreender com mais clareza o mindset ágil, base para o RH ágil.

Se você trabalhou recentemente em uma empresa de desenvolvimento de Software ou mesmo se sua empresa encomendou um projeto para uma dessas empresas, você já sabe que são feitas entregas contínuas, em curtos intervalos de tempo, sempre trazendo algum valor agregado e melhorias a partir de uma constante interação com os clientes. Mas não foi sempre assim.

Até na década de 90, as empresas de software trabalhavam de uma forma bem diferente. O detalhamento sobre como seria o produto final e todo o planejamento era feito no início do projeto, como se fosse uma grande obra de engenharia civil, e a partir dali as empresas caminhavam seguindo as etapas do plano, até sua completa execução. Depois de totalmente pronto, o software

era entregue ao cliente ou lançado ao mercado. O problema desse modelo de desenvolvimento, chamado de “Waterfall” (“Cascata”, em português), é que era muuuuitooo demorado e, quando o software chegava a ser concluído, já estava ultrapassado e não atendia às novas demandas que surgiram durante esse intervalo de execução.

Imagine encomendar seu vestido de noiva ou terno de noivo com bastante especificidades e somente experimentar no dia do casamento. Pode dar certo? Claro que não! Mas era dessa forma que os softwares eram desenvolvidos.



Robert Martin
Consulting LLC. Computer Software Consultant

No início de 2001, Robert Martin, conhecido como “Uncle Bob”, grande personalidade da comunidade de desenvolvimento de software, realizou uma reunião com diversas pessoas interessadas nos chamados “Métodos Leves", que eram métodos emergentes de desenvolvimento de software com uma filosofia completamente diferente do modelo cascata, usualmente utilizado.

No decorrer dessa reunião, importantes consensos foram firmados e, a partir deles, as pessoas ali presentes decidiram redigir um documento que serviria como um direcionador, defendendo os novos princípios para o desenvolvimento de software.



Dessa forma, surgiu o Manifesto Ágil, transcrito abaixo com seus 4 valores e 12 princípios. Ele deu origem ao Movimento Ágil que, devido aos bons resultados obtidos, se espalhou a diversas áreas, muito além da área de software.

MANIFESTO PARA O DESENVOLVIMENTO ÁGIL DE SOFTWARE

Estamos descobrindo **maneiras melhores** de desenvolver software fazendo-o nós mesmos **e ajudando outros** a fazê-lo. Através deste trabalho,

PASSAMOS A VALORIZAR

 **Indivíduos e interações**	mais que processos e ferramentas
 **software em funcionamento**	mais que documentação abrangente
 **colaboração com o cliente**	mais que negociação de contratos
 **responder a mudanças**	mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da **entrega contínua e adiantada** de software com valor agregado.

Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento.

Processos ágeis tiram vantagem das mudanças **visando vantagem competitiva** para o cliente.

Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.

Pessoas de negócio e desenvolvedores devem **trabalhar diariamente em conjunto** por todo o projeto.

Construa projetos em torno de **indivíduos motivados.** Dê a eles o ambiente e o **suporte necessário e confie** neles para fazer o trabalho.

O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de **conversa face a face.**

Software funcionando é a medida primária de progresso.

Os processos ágeis promovem **desenvolvimento sustentável.** Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de **manter um ritmo constante indefinidamente.**

Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.

Simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - **é essencial.**

As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.

Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então **refina e ajusta seu comportamento** de acordo.

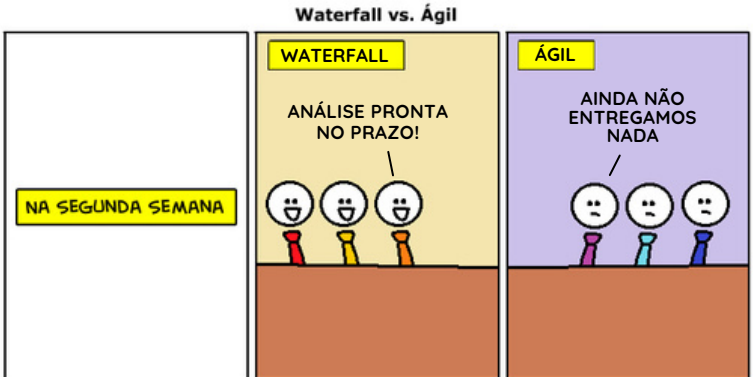
Com tais valores e princípios, o Manifesto Ágil transformou os processos para criação de software, bem como a organização das equipes e gerou ótimos resultados. Ao invés de gastar um longo tempo com o desenvolvimento e entregar o projeto inteiro, no modelo ágil são realizadas

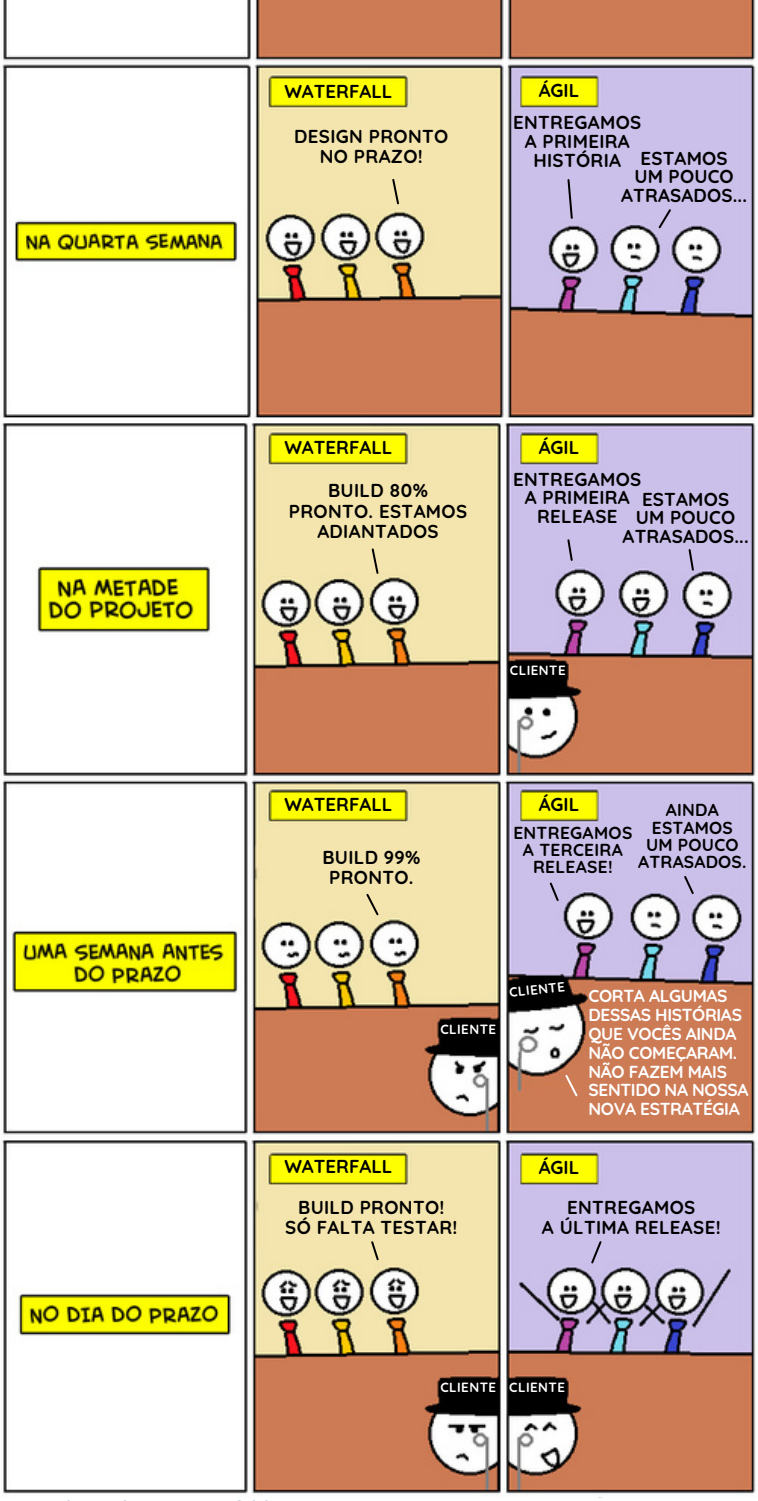
constantes entregas, tendo sempre o foco no cliente, começando por aquilo que mais lhe entrega valor. Há um claro direcionamento por valor.

No mundo ágil é muito comum falar-se em “fatiar o boi”, ou seja, dividir as grandes entregas em menores, descartar o que não é prioridade e focar no que gera mais valor em cada ciclo.

Uma analogia ainda melhor que “fatiar o boi” é tratar o produto como um organismo que começa pequeno e vai crescendo, se adaptando e evoluindo, sempre como organismo vivo, em vez de um Frankenstein que é “construído” e que "deveria funcionar" quando receber um choque de relâmpago no dia do lançamento.

Muitos desenvolvedores de software excelentes e ágeis consideram-se “jardineiros de sistemas” e não “construtores”. A tirinha abaixo exemplifica o que estamos dizendo:





Por Julia e Klaus Wuestefeld

Durante os ciclos curtos de entrega de valor, os times de desenvolvimento estão em constante conversa com o cliente, para receber seu feedback, entender suas necessidades e possíveis adaptações necessárias ao projeto. Ciclos rápidos de feedback são importantes para validar a rota seguida pelo time. Não há um plano rígido, então, a qualquer momento que for necessário mudar tal rota, há abertura para isso. O projeto não precisa seguir até o fim simplesmente porque já começou. Se, a qualquer momento, perceberem que os resultados não estão bons, não há apego a custos afundados e há liberdade para refazer o planejamento e reestruturar o projeto. Há grande abertura para adaptabilidade.

Para ser adaptável e flexível, um modelo de organização vertical não é a melhor opção. Além do tempo de tomada de decisão ser mais demorado, as organizações não conseguem aproveitar todo o potencial criativo das pessoas. Em um modelo ágil entende-se que as melhores soluções podem vir de qualquer pessoa, não somente de quem está no papel da liderança. Por isso as organizações ágeis geralmente têm estruturas mais horizontais e suas equipes possuem mais autonomia para tomar decisões.

A chave para essa descentralização na tomada de decisões é estabelecer acordos e criar uma comunicação transparente e fluida. Tendo a sua disposição todas as informações necessárias e sabendo de seu limite de atuação, as equipes são capazes de tomar decisões assertivas. Aqui há confiança no trabalho das pessoas, por isso o microgerenciamento é, não somente desnecessário, como também danoso.

No modelo ágil, entende-se que não é possível inovar sem errar. Por isso há tolerância aos erros. As pessoas que erram não são rechaçadas e culpadas, ao contrário, quando há um erro, imediatamente busca-se compreender quais aprendizados ele trouxe e em que se pode melhorar a partir dele. Aprendizado com os erros e melhoria contínua são pontos primordiais.

Bom, até aqui falamos do Movimento Ágil, sua importância para as empresas hoje, o contexto em que o Manifesto Ágil nasceu e as novas práticas dele originadas. Em todas essas práticas e valores podemos estabelecer uma correlação com o RH, que assim como a área de Software, durante um bom tempo, foi regido pela burocracia e rigidez dos processos. Todos esses pontos que mencionamos neste tópico são importantíssimos, pois é sobre eles que o RH ágil constrói as suas práticas.

TRANSFORMAÇÃO

ÁGIL NO RH

Paredes cheias de post-its coloridos e times organizados em formatos de equipes multidisciplinares não bastam para que uma organização seja ágil. Cada vez mais as metodologias ágeis se tornam populares e tampouco basta que uma empresa as utilize para tornar-se ágil.

Percival
.live

Você pode ter se perguntado “Como assim, usa metodologias ágeis, mas não é ágil?”. É como a empresa X, que é referência em seu ramo de negócio e recentemente começou a utilizar o Kanban para organizar o estoque e saída de materiais em seu armazém. O problema de organização e fluxo de materiais pode ser resolvido, porém a gestão da empresa continua se baseando em “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Os erros continuam sendo castigados e expostas as pessoas que erraram, sendo que a própria empresa trata de ocultar seus erros para que os stakeholders não tomem conhecimento, ao invés de reconhecê-los e aprender com eles. Dessa forma, o medo continua pairando sobre os colaboradores e a transparência passou longe desse lugar. Há uma ferramenta ágil presente, mas esses importantes elementos da cultura revelam que essa empresa nunca saiu da era industrial.



Agilidade é muito mais uma forma de pensar que uma metodologia. Assim, é preciso que o mindset ágil alcance as entranhas da organização e transforme em orgânico tudo aquilo que era mecanicista em sua cultura. Isso significa que a empresa precisa repensar, a partir dos valores ágeis, a sua concepção de liderança, seu modelo organizacional, a forma que lida com a comunicação das informações, o modo como conduz seus processos, a estruturação de seus processos decisórios e o significado que confere aos erros.

A partir dos valores ágeis, reunimos vários pontos em que consideramos importante uma mudança de mindset da equipe de RH para ser capaz de realizar a transformação de sua área e assumir o protagonismo de ajudar a organização a se transformar também.



1. Foco no cliente

Como primeiro ponto, precisamos entender que o RH Ágil deve ter foco em seu cliente, ou seja, os colaboradores. Se, em um modelo tradicional, o foco é nos processos e nas políticas, aqui precisamos, antes de tudo, nos perguntar para quem estamos fazendo algo e qual é o problema dessa pessoa/área que nossa solução busca resolver.

Um exemplo que consideramos interessante, nesse aspecto, é o da transformação ágil do RH no Serasa, anos atrás. No início do processo, Guilherme Cavalieri, então Diretor de Desenvolvimento Humano da América Latina, realizou um trabalho de ouvir as áreas da empresa, chamando cada uma delas e perguntando em que o RH lhes era relevante. Guilherme diz que ouviram coisas como "Eu não sei muito bem o que vocês fazem, mas a melhor coisa que fazem aqui é folha de pagamento", porém, nessa época, quem fazia a folha de pagamento era o Financeiro. Isso quer dizer que as pessoas não viam valor nas entregas do RH, nem sequer sabiam o que fazia a área.
Em nossa experiência percebemos que isso é também verdade em muitas outras empresas. De um lado, as pessoas do RH se sentem exaustas, tendo gasto toda sua energia com projetos X e Z, estruturando políticas e resolvendo diversas situações pontuais, do outro, na percepção dos colaboradores o RH é aquele que complica a vida das pessoas com suas muitas regras e procedimentos.

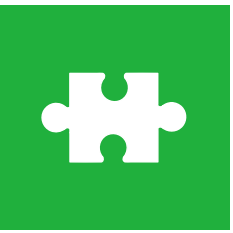
A partir dos feedbacks colhidos, a equipe de Pessoas do Serasa conseguiu realizar muitas transformações na área e na empresa. Esse é um ponto importantíssimo: Para o RH ter foco em seu cliente, é preciso ouví-los e coconstruir soluções

que, de fato, agreguem valor para eles. Quantas vezes nós do RH, depois de construir um projeto, uma política ou um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) voltamos e perguntamos se realmente aquilo havia resolvido o problema das pessoas a quem foram direcionados? Muitas vezes o que vemos é que o RH constrói soluções a partir do que acredita ser o melhor. O problema é que o que supomos ser o melhor nem sempre o é de fato. É somente ouvindo as pessoas que entendemos o valor que pode ser entregue.



No processo de reestruturação do RH na Sicredi, JP Coutinho, consultor de RH ágil, convidou Eluza Pinheiro, que era da área de produto, para pensarem juntos a reconstrução dos processos e, com o auxílio de ferramentas de design de produto, mapearem a jornada dos colaboradores e ouví-los para cocriar uma melhor experiência.

Eles, assim como Guilherme Cavalieri, também ouviram muita coisa que já estavam esperando, mas ouviram muitas coisas que não esperavam e que foram impactantes no direcionamento do projeto.



2. Entregas realizadas em pequenos ciclos e validadas antes de expandir

O segundo ponto primordial para a transformação de mindset no RH é aprender a realizar entregas de valor em ciclos curtos, começar pequeno, testar, colher os feedbacks e aperfeiçoar.

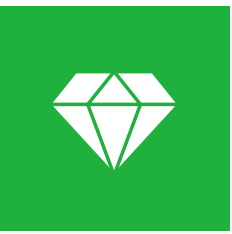
Que atire a primeira pedra quem nunca desenvolveu uma política/projeto inteiro e o aplicou para a empresa toda. Sim, em um RH tradicional, quando queremos desenvolver um programa de treinamento para a liderança, levantamos todas as necessidades e criamos um grande projeto, com todos os detalhes, todos os módulos, temas, mas em um RH ágil não se faz assim.

No RH ágil, se acreditamos que há uma necessidade de treinamento da liderança, por exemplo, o primeiro passo é ouvir as pessoas que ocupam esses papéis. É um hábito do RH tradicional criar programas sem ouvir os que serão beneficiados por eles, mas no RH ágil buscamos

entender o que realmente precisam, o que desejam, quais expectativas têm. O próximo passo é desenvolver a solução **junto** com essa liderança, começando por aquilo que eles precisam de mais imediato. Não precisamos de todo o caminho descrito e planejado, mas começamos por um ponto. Por exemplo, pode ser que o ponto mais importante indicado pelos líderes seja entender como liderar sem microgerenciar. Podemos então criar um treinamento sobre liderança facilitadora e testar o projeto com alguns líderes, ouvir o feedback deles, e então melhoramos o projeto e aplicamos com mais pessoas. Há um planejamento constante e, se verificarmos que, para determinado grupo de líderes, as necessidades são outras, não iremos aplicar o treinamento só porque nos programamos para isso. Adaptabilidade é muito importante e, nesse último caso, a entrega de valor não é o projeto que já temos, mas a construção de outro.

Um bom exemplo que consideramos é o da Raquel Tanurcov, agile expert na consultoria K21. Em sua atuação junto ao RH de uma empresa global, escolheram uma unidade de negócio para encabeçar a transformação ágil e nela escolheram um único processo para mudar do começo ao fim, buscando analisar qual era o valor entregue naquela mudança, colher os feedbacks e verificar se conseguiam resolver os problemas trazidos

pelos colaboradores. Dessa forma, conseguiram criar um processo mais coerente primeiro, para depois expandir.



3. Priorização das atividades de maior valor

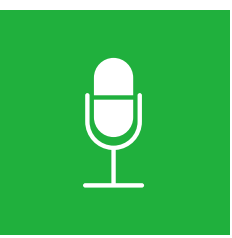
Quem é de RH sabe muito bem que um risco que se corre é o de ficar "apagando incêndios" e não realizar verdadeiras entregas de valor para a organização. É muito comum as pessoas do RH estarem tomadas por diversas atividades ao mesmo tempo e atendendo demandas tidas como urgentes em vários momentos do dia.

Isso é extremamente prejudicial. Já sabemos que realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo produz impactos danosos à nossa produtividade. Sabe aquele fim de dia em que você se sente esgotado/a, mas quando vai analisar, nem sequer sabe o que fez? É isso. Você acredita que está fazendo muitas coisas, mas na verdade, acaba não entregando nada.

Para construir um RH ágil, é importante que você saiba priorizar atividades, de acordo com o valor que elas entregam. Uma dica do Renan Melo, agile expert na K21, que consideramos valiosíssima, é dar visibilidade para o trabalho que está sendo feito

através de um mural, para entender quais atividades estão demandando mais energia do time, quanto esforço está sendo direcionado para demandas consideradas urgentes e se essas demandas são de fato urgentes.

No RH ágil é muito importante discernirmos se aquelas demandas que chegam como urgentes são de fato urgentes. Percebemos, em nossa experiência, que muita energia da equipe de Pessoas é drenada com essas demandas, que muitas vezes se tornam prioridade porque um gestor "fala mais alto" que outros, ou mesmo porque o cargo dele é mais alto que dos outros. No RH tradicional, isso pode até ser fator determinante da conduta do RH, mas no ágil, as demandas priorizadas são aquelas que resolvem "dores mais fortes" e entregam mais valor.



4. Comunicação transparente

Outro ponto fundamental para o RH ágil é sustentar uma comunicação transparente. É a comunicação transparente que dará insumos para que a equipe tome decisões assertivas e adaptáveis. O RH tradicional é o portador de informações sigilosas e o guardião dos segredos organizacionais,

mas no RH ágil é preciso construir, junto com as lideranças e equipes, uma comunicação fluida, transparente e assertiva.

As pessoas devem ter liberdade para argumentar, contra-argumentar, discutir ideias e inclusive, discordar umas das outras e do líder. É preciso haver espaço para o diálogo e para o conflito saudável de ideias. No RH tradicional, o conflito é visto como algo negativo, mas no ágil isso não é verdade. Entendemos que o conflito é natural quando há vários pontos de vista distintos. Podemos comparar o conflito a um terremoto, que joga ao chão ideias menos fundamentadas e permite ficar de pé aquelas sustentadas pelos melhores argumentos. Na consultoria McKinsey, discordar das ideias de outras pessoas é aceito como algo natural e isso é inclusive esperado das pessoas.

Um ponto fundamental nesse aspecto é que, quando uma ideia é imposta, a equipe se engaja menos, ou nem sequer se engaja com ela, mas quando se sentem ouvidas e as decisões são fruto do diálogo, as pessoas se engajam mais com essas decisões. Isso é muito importante pois no RH ágil engajamento é primordial.



5. Tolerância ao erro e foco no aprendizado

Outro ponto imprescindível é a forma que a organização lida com os erros. Se as pessoas são punidas por errarem, terão medo de investir em novas ideias. Mas, se a abordagem ao erro é a de tolerância e aprendizado, as pessoas se desenvolverão mais e a organização estará mais propensa à inovação. É preciso entender, porém, que existem erros evitáveis e erros inevitáveis.

Andrea Iorio, palestrante e professor do MBA da Fundação Dom Cabral, faz uma separação dos erros em três classes:

Erros evitáveis em operações previsíveis: são erros por consequência de descuidos, desatenção, desvio de conduta, falta de qualificação para desempenhar dada função e, portanto, são erros evitáveis. Um ótimo e atual exemplo é o descuido da Cervejaria Backer com seu processo de produção de suas cervejas, havendo contaminação de alguns lotes por mono e dietilenoglicol, o que resultou em lesão corporal e morte de várias pessoas que as ingeriram.

Erros inevitáveis em sistemas complexos: são erros que estão relacionados à imprevisibilidade de algumas situações em um cenário complexo, de incertezas, exposto a novas demandas. São erros aceitáveis, desde que resultem em aprendizado.

Erros inteligentes na fronteira entre o conhecido e a inovação: são erros relacionados à tentativa de experimentar algo nunca antes tentado. Também são erros aceitáveis mediante aprendizado.

Na Objective Solutions, empresa pioneira em métodos ágeis de software no Brasil, bem no início da implantação do modelo, há 20 anos, um desenvolvedor responsável por entregar a parte de cobrança do software criado para uma grande empresa de telecomunicações, desenvolveu somente a funcionalidade de remessa de boletos, fazendo o sistema entrar no ar sem a capacidade de baixa de tais boletos. Ele assim o fez acreditando que teria em torno de 20 dias para desenvolver a funcionalidade de baixa de boletos, o que não foi verdade, uma vez que o software precisava baixar os boletos já gerados pelo sistema antigo no mês anterior. Notado o erro, o desenvolvedor precisou implementar em poucas horas a funcionalidade que faltava. Ele não foi punido pela empresa, mas apoiado pela equipe que acolheu o aprendizado de que todos os processos críticos dos sistemas

antigos precisavam ser mapeados e suportados pelos novos antes de efetivar a troca. Hoje, esse mesmo desenvolvedor é diretor da empresa.



6. Equipes autônomas

No RH ágil, entendemos que é essencial que as equipes trabalhem de forma colaborativa e com autonomia. Acreditamos que as melhores ideias brotam de equipes com essas características. Dois pontos são importantes nesse contexto.

O primeiro é entendermos que autonomia não se dá, se desenvolve. Dessa maneira, se as pessoas na sua organização estão acostumadas a executar ordens dadas pelo chefe, a transformação não se dará “dando a elas autonomia”, como se isso fosse acontecer de um momento para outro. É preciso desenvolver a autonomia, entendendo que é um processo. O segundo é que o papel do líder também muda no contexto ágil. Se, em um contexto tradicional, o líder era aquele que controlava o trabalho de seus subordinados, supervisionando suas atividades, agora o líder assume o papel de um facilitador. No quadro a seguir podemos conferir como se dá essa mudança de papel.

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER FACILITADOR
Diz à equipe o que precisa ser feito e como deve ser feito.	Diz o que precisa ser feito e **deixa a equipe definir** como será feito.
Usa sua autoridade para centralizar a tomada de decisão.	**Compartilha o processo decisório** com a equipe para garantir maior qualidade e alinhamento final.
Supervisiona cada funcionário para garantir que o trabalho seja feito conforme suas orientações.	**Dá suporte, remove obstáculos e cria as condições** necessárias para que a equipe, por si mesma, alcance os resultados esperados.
É o principal responsável pelos resultados alcançados, enquanto a equipe é mera executora.	É tão responsável pelos resultados quanto a equipe, da qual **é visto como membro.**
Resiste à experimentação de novas práticas porque persegue o erro zero.	**Considera o erro parte do processo de aprendizagem e inovação.**
Estimula o aprimoramento da equipe por meio do aumento individual de conhecimento.	**Estimula a troca de conhecimento** para alavancar o potencial de inteligência coletiva da equipe.

Obtém o comprometimento e a colaboração da equipe por meio da imposição de sua autoridade.	Consegue níveis elevados de comprometimento e colaboração com uma **atitude inspiradora e dando maior autonomia.**
Toma suas decisões e as comunica.	Toma as decisões em consenso com o grupo, **ouvindo a opinião de todos.**
Pouco aberto ao diálogo, não fala sobre seus planos.	**Gasta tempo na comunicação de ideias e explica seus planos.**
Transmite somente as informações que considera necessárias para a execução do trabalho pela equipe. As demais informações são mantidas no nível da liderança.	**Adota a transparência como regra.** Todas as informações que possam afetar o alcance dos resultados são transmitidas integralmente para a equipe.
Prioriza as funções de liderança e avalia o desempenho de forma individual.	**Prioriza o desenvolvimento da equipe e avalia o desempenho de forma coletiva pelos resultados alcançados.**

Fonte: Revista VOCÊ S/A, junho de 2015, pág 58

Não é realista pagar o mesmo salário para todas as pessoas de uma equipe, do estagiário ao sênior. Então, esse último ponto da tabela (fazer avaliação de desempenho coletiva, ao invés de individual) é um chavão que muitos gurus de RH ágil repetem, mas sem oferecer uma solução para a questão da remuneração individual. Simplesmente largam para os gestores a bucha de definir e de "calibrar" os salários individuais, de forma subjetiva e propensa a vieses. Falamos sobre como resolver esse problema no tópico "Remuneração", abaixo.

Todos esses seis pontos são primordiais na mudança de um mindset tradicional para ágil e a área de Pessoas não deve somente apresentá-lo às equipes, mas começar a transformação a partir de si mesma.

Para que o RH assuma o protagonismo de ajudar a organização no processo de transformação ágil é preciso que primeiro se capacite e absorva os valores ágeis nas próprias práticas e processos.

MANIFESTO ÁGIL DO RH

Para servir como direcionador aos profissionais de RH que desejam vivenciar essa transformação ágil, em 2018, um grupo de profissionais de Gestão de Pessoas, inspirados no Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software, criou o Manifesto ágil do RH:

Estamos descobrindo **melhores formas** de desenvolver uma cultura envolvente no local de trabalho, fazendo isso ajudamos os outros a fazê-lo. Através desse trabalho

VALORIZAMOS

redes colaborativas	mais que estruturas hierárquicas
Transparência	mais que sigilo
Adaptabilidade	mais que prescrição
Inspiração e engajamento	mais que gestão e retenção

motivação intrínseca	mais que recompensas extrínsecas
Ambição	mais que obrigação

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

PRINCÍPIOS DO RH ÁGIL

Apoie as pessoas a se envolverem, crescerem, e serem felizes em seu local de trabalho.

Incentive as pessoas a acolherem a mudança e se adaptarem quando necessário.

Ajude a construir e ofereça suporte a uma rede de equipes empoderadas, auto-organizadas e colaborativas;

Apoie e sustente a motivação e potencialidades das pessoas e dos times, ajude-os a construir o ambiente de que precisam, e confie neles para realizar o seu trabalho.

Facilite e estimule o crescimento pessoal, para aproveitar os diferentes talentos e potenciais dos colaboradores.

COMPARATIVO RH TRADICIONAL x RH ÁGIL

Acreditamos que, até aqui, você já conseguiu entender quais são as diferenças fundamentais entre o RH tradicional e o Ágil.

A partir de tudo o que apresentamos, construímos um quadro comparativo entre os dois paradigmas de atuação do RH, para que você consiga sintetizar as ideias e fique ainda mais claras as diferenças:

DE RH TRADICIONAL	PARA RH ÁGIL
Visão de ambiente	
Cartesiano	Complexo
Modelo organizacional	
Mecanicista	Orgânico
Estrutura de poder	
Hierarquia, Comando e Controle	Autonomia
Forma de enxergar os colaboradores	
Como crianças, Teoria X de McGregor	Como adultos, Teoria Y de McGregor

Foco	
Processos	Pessoas
Geração de valor	
Para os acionistas	Para todos os stakeholders, incluindo acionistas
Atuação	
Desenvolver políticas, regras e padrões	Suportar flexibilidade, rapidez e colaboração
Autoria	
Desenvolve programas e processos **para os** colaboradores	Desenvolve programas e processos com os colaboradores
Compreensão de singularidades	
"Um tamanho veste a todos"	Soluções personalizadas para necessidades únicas
Solução de problemas	
Tem sempre uma receita pronta	Abertura à experimentação
Trabalho	
Individual	Em equipe
Processamento de dados	
Manual	Digital
Responsabilidade	
Cargos e posições	Diversos papéis diferentes

Atitude em relação ao erro	
Buscar culpados, Evitar a todo custo	Tolerância, Aprendizado, Condição *sine qua non* para a inovação
Posicionamento	
Reativo	Proativo
Equipes	
Funcionais	Multidisciplinares, Autogeridas
Nível de interação	
Competição	Colaboração
Feedback	
Formal, Periodicidade predefinida, Do líder para o liderado	Constante, 360º
Processo decisório	
Restrito à cúpula (Pensadores x Executores)	Envolve as pessoas (Inteligência coletiva)
Priorização	
Desenvolve diversas atividades simultâneas, de acordo com quem grita mais alto	Prioriza de acordo com importância e geração de valor para a organização como um todo
Informações	
Sigilo	Transparência
Diálogo	
Harmonia artificial	Abertura ao conflito saudável

Motivação	
Extrínseca	Intrínseca
Liderança	
Predefinida	Emergente
Aprendizagem	
Prescritiva	Emergente, Aprendizado contínuo
Recrutamento e seleção	
Feitos pelo RH	Apoiados pelo RH, feitos pela área fim
Responsabilidade	
Quem está investido de poder	Accountability
Talentos	
Retenção	Engajamento
Planejamento	
Rígido, Longo prazo	Dinâmico, Curto prazo, Desapego rápido de custos afundados
Design do ambiente	
Departamentalizado, Silos	Aberto
Processos	
Grandes implementações	Pilotos de pequenas iniciativas

PROCESSOS NO RH ÁGIL

Você pode estar se perguntando como seriam alguns processos no contexto do RH ágil, por isso trouxemos algumas dicas e exemplos.

Percival
.live



Recrutamento e seleção

A primeira mudança que precisa acontecer no processo de recrutamento e seleção é compreender que, para o RH ágil, o trabalho começa bem antes da abertura de uma vaga, com um Employer Branding (marca do empregador) bem trabalhado.

Employer Branding trata-se do conjunto de estratégias para cuidar da reputação da empresa enquanto empregadora, de forma a construir e sustentar uma imagem positiva perante os seus colaboradores e os profissionais do mercado. Essas estratégias farão a primeira parte do trabalho, que é atrair a atenção e o desejo de bons profissionais de trabalhar na empresa.

O próximo ponto é entender que, no RH ágil, o recrutamento não deve ser apenas reativo, ou seja, aquele que espera haver a necessidade de preenchimento de uma vaga, para depois dar início ao processo. No RH ágil trabalhamos com o conceito de Talent Acquisition, que é uma abordagem voltada para a construção de relacionamentos. Através dela, a empresa pode criar formas de se aproximar de pessoas talentosas que estejam alinhadas aos seus propósitos e criar relacionamentos com essas pessoas. Em um momento posterior, por ocasião da abertura

de uma vaga, a empresa já tem por perto pessoas talentosas e que desejam trabalhar ali, o que pode agilizar os processos de contratação.

A Webgoal, holding de negócios inovadores, realiza constantemente treinamentos abertos às pessoas interessadas em desenvolvimento de software. Enquanto essas pessoas aprendem questões técnicas e conhecem o estilo de gestão da empresa, os colaboradores têm a possibilidade de conviver com elas e conhecer suas potencialidades. Dessa forma, quando surge uma vaga, os times escolhem quem será contratado dentre as pessoas que já estão em relacionamento com a empresa através do treinamento.



Pia-Maria Thoren
Inspiration Director and Agile People Coach, **co-author of #agilepeoplemanifesto**

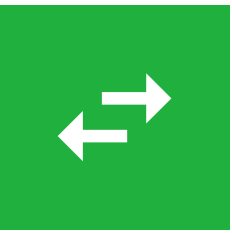
Employer Branding ok, Talent Acquisition ok, o próximo passo é também super importante e quem vai nos dar a direção é Pia-Maria Thoren, uma das signatárias do Manifesto Ágil do RH e autora do livro Agile People: A Radical Approach for HR & Managers: "Recrutamento deve ser uma parte do trabalho de todo mundo, não apenas da equipe de RH". É isso mesmo que você leu! No RH ágil quem contrata (e também quem demite) é o time

e não apenas o RH ou o gestor. A área de pessoas deve se posicionar como facilitadora, ajudando o time a levantar quais comportamentos são desejados no candidato, quais competências técnicas são necessárias e auxiliá-los na estruturação do processo. O fato do time participar do processo de contratação faz com que o onboarding do novo funcionário seja mais suave.

Na Zappos, e-commerce de calçados norte-americano, no processo de recrutamento e seleção, diversos colaboradores realizam entrevistas com o candidato que, além disso, é convidado a comparecer a algum evento para que possa conhecer e se apresentar aos demais colaboradores.

Para um RH hierárquico e tradicional, empoderar as equipes para realizarem contratações pode soar como um absurdo. E sabemos que uma equipe pode não ter ainda maturidade para conduzir todo o processo e talvez nem saber como fazer.

Mas lembre-se do princípio ágil de adaptar e começar pequeno. O que hoje é possível a você? Ouvir mais membros das equipes para realizar a descrição de uma vaga? Trazer dois membros de uma equipe para participar de uma entrevista e permitir que eles façam perguntas e contem como é seu dia-a-dia?



Avaliação de desempenho e feedback

Processos lentos e complexos, geralmente projetados em torno de um ciclo de performance anual em que gestores avaliam seus subordinados, somados a curvas forçadas, feedbacks que perderam o timing e compreensão de que aqueles que merecem receber os melhores salários são os que têm maior tempo de casa (independente se, de fato, são os que mais geram valor para o negócio). Essa descrição resume bem o que vemos acontecer no processo de avaliação de desempenho de empresas tradicionais.

As avaliações de desempenho foram criadas para atender a necessidades de um outro cenário, em um contexto em que as pessoas possuíam funções simples e lineares, de fácil medição de resultados objetivos. Hoje, já não pertencemos mais a esse cenário, porém muitos continuam tentando encaixar o mesmo método em suas empresas e gastando uma tremenda energia para fazê-lo dar certo, apesar de não terem resultados expressivos e até mesmo positivos com a prática.

Em um contexto ágil, não cabe mais esse tipo de processo complexo e burocrático, criado para atender demandas de uma época que já não existe mais. Nem sequer faria sentido, uma vez que valorizamos ciclos mais curtos.

Quando falamos em melhora do desempenho em um time ágil, precisamos ter em mente que o mais importante é investirmos em uma cultura de feedback e avaliação de resultados em ciclos curtos. Pense na seguinte situação: Você faz parte de uma equipe e sua atuação deixou a desejar em algum aspecto. Uma ano depois, na sua avaliação de desempenho, te pontuam isso e indicam qual teria sido o melhor caminho. Se esse feedback tivesse sido dado logo na situação que o desencadeou, você teria tido a chance de aprimorar o que era preciso e oferecer diante da própria situação uma performance mais interessante. Além disso, nas próximas situações semelhantes, é mais provável que você se desenvolveria melhor. Se você concorda com isso, já entendeu porque é tão importante favorecer um feedback contínuo entre as pessoas, as equipes e, inclusive, dos colaboradores para os líderes e dos líderes entre si.

A avaliação de resultados logo após cada entrega realizada também é muito importante, pois assim as pessoas têm a oportunidade de refletir sobre a

própria atuação, as decisões e performance da equipe, encontrar pontos de falha e formas de melhoria e assim se expõem a um desenvolvimento contínuo. Na sua equipe, sempre depois de uma entrega, vocês avaliam juntos o que aprenderam, os erros que cometeram e como poderiam ter tido melhores resultados? Isso é imprescindível quando falamos em melhoria contínua. Porém, somente funciona quando é realizado com foco em melhorias e não em encontrar culpados e criar "bodes expiatórios" para os insucessos. Uma ótima alternativa é criar o Mural do Erro e Aprendizados, que é um mural que pode ser criado em uma parede ou quadro, no qual os membros da equipe anotam os seus erros e os aprendizados que obtiveram a partir deles, para gerarem discussões na equipe e compartilhar os aprendizados.

É super importante que a área de Pessoas facilite a criação de um ambiente psicologicamente seguro e relações de confiança para que as pessoas lidem de uma forma madura e positiva com os feedbacks.

Em uma organização ágil, feedback não pode ser um conceito limitado aos ciclos de avaliação de desempenho, como costuma ser em empresas tradicionais. Ao contrário, é algo natural, que pode (e deve!) acontecer no dia-a-dia, entre todos os membros da organização e não apenas

dos gestores para seus subordinados. Por isso, a área de Pessoas deve incentivar uma cultura de feedback, estimulando conversas genuínas e transparentes, mesmo quando é sobre um assunto difícil ou uma situação passível de gerar conflito. Os princípios da Comunicação não Violenta, desenvolvidos por Marshall Rosenberg podem contribuir muito nesse sentido.



Um ponto importante, é cuidar para que seu feedback não seja influenciado por preconceitos culturais, morais, religiosos ou ideológicos e se atenha ao contexto do trabalho. Por falar em contexto, é muito importante, ao dar um feedback, esclarecer qual o contexto da situação referida, para que a pessoa se lembre do fato e então o feedback faça sentido.



Remuneração

Até o surgimento do processo de Team-Set Salaries (TSS), não havia solução adequada para remuneração de times ágeis dentro de empresas hierárquicas e muito menos para empresas horizontais, com sistemas como Holacracia, Sociocracia, Teal e Management 3.0. Antes do TSS, as empresas tentavam adaptar e misturar processos diversos:

Avaliação 360º: Para efeito de remuneração, os questionários usados em processos tradicionais de avaliação por pares, como as avaliações 360º, podem ser resumidos à pergunta "Essa pessoa merece aumento?". Embora tenham o intuito positivo de serem colaborativas, as avaliações 360º sofrem de inflação (as pessoas tendem naturalmente a dar avaliações boas aos demais colegas) e dependem dos gestores para subjetivamente fazer sua “calibração”. Já presenciamos rodadas de avaliação 360 que tomaram mais de dez horas dos funcionários e mais de vinte horas dos gestores.

Gestor Decide Tudo: esta é a abordagem em que um gestor decide tudo sobre a remuneração da pessoa, com seus vieses e sua visão humana limitada.

Comitê ou "Círculo" de Remuneração: Nesta abordagem, adotada na Holacracia, em vez de um único gestor, a pessoa precisa negociar seu salário com várias outras: um "círculo" ou comitê que toma as decisões de remuneração. Isso ameniza os vieses que um único gestor pode ter, mas torna o processo mais ineficiente e intimidador na mesma proporção. Normalmente exige-se que a pessoa prepare e defenda perante o comitê uma proposta de aumento de salário baseada nos seus resultados obtidos, nos salários de mercado e nas finanças da empresa. É comum essa preparação levar vários dias de trabalho da pessoa. Uma vantagem incidental dessa prática é o conhecimento do mercado e das finanças da empresa por parte de todas as pessoas.

Self-set Salaries: Esta prática dá às pessoas a ilusão de estarem definindo seus próprios salários. Na realidade, trata-se de um comitê, como na prática acima, que define um teto salarial rígido que a pessoa não pode ultrapassar. Espera-se, porém, que a pessoa escolha para si um salário abaixo do teto definido pelo comitê, incentivada e coagida por feedback explícito, mas também por ressentimento e birra (em inglês "peer-pressure") por parte de seus colegas.

Salary Formula do Management 3.0: As fórmulas produzidas por esta prática se tornam complicadas demais quando se tenta modelar todas as dimensões e possibilidades de produção de valor dos membros de um time colaborativo e multidisciplinar. Por isso, a maioria das empresas usa alguma espécie de fórmula salarial para os aspectos simples da remuneração em conjunto com alguma outra abordagem para resolver as nuances subjetivas de avaliação individual.

Team-Set Salaries (TSS) é o único processo que ajuda a definir de maneira justa a remuneração de indivíduos em times multidisciplinares, colaborativos e também naqueles que vivenciam uma gestão horizontal. Com overhead mínimo para o time e para os gestores, ele é usado para definir salários, compartilhar bônus, PLR e até quotas de empresa.

Criado em 2002 por Klaus Wuestefeld, um dos autores deste eBook, o processo abraça a subjetividade inevitável na avaliação do trabalho das pessoas num time ágil e permite que essa subjetividade seja resolvida, não por um gestor ou comitê de gestores, mas pelo time como um todo, de forma colaborativa.

A Webgoal usa um modelo híbrido de TSS e comitês dinâmicos, por exemplo. A The Ready, empresa americana de transformação organizacional, usa TSS puro para distribuir participação (equity) da própria empresa.

Outro ponto crucial em relação a remuneração é que reconhecimento deve fazer parte da cultura da empresa e não deve vir somente através de vias financeiras. Não podemos nos esquecer que os motivadores mais importantes não são os extrínsecos, mas os intrínsecos. Os fatores de motivação de uma pessoa podem não ser motivadores para outra. Você sabe o que motiva as pessoas na sua organização? É importante descobrir isso para construir uma cultura de reconhecimento.



Aprendizagem e desenvolvimento

Decidimos nomear aprendizagem e não treinamento porque entendemos que esse segundo é um conceito mais restritivo, que transmite uma ideia mecanicista e robotizada da aprendizagem. Aprendizagem diz respeito a algo amplo e enraizado no mais íntimo do ser humano. A todo momento, conscientes ou não, estamos aprendendo algo.

Marco Ornellas, em seu livro Uma nova (des)ordem organizacional, diz algo com o qual concordamos e que consideramos fundamental para a aprendizagem nas organizações ágeis: “Com um ciclo de aprendizagem cada vez mais curto, cabe ao RH a criação de uma cultura do conhecimento que se retroalimenta ininterruptamente”. Assim como dissemos no tópico anterior, que é necessário construir uma cultura de feedback, é também imprescindível construirmos uma cultura de aprendizagem na organização para que ela seja ágil. E por uma cultura de aprendizagem queremos denominar a abertura a uma constante troca de aprendizado entre todos na organização, ao invés de retê-lo só para si mesmos, bem como a substituição da aprendizagem prescritiva pela emergente.

Aprendizagem prescritiva é aquela que se dá através de cursos e treinamentos teóricos (às vezes com alguma prática) que são realizados para que depois a pessoa aplique o conteúdo nas suas práticas do dia-a-dia. As pessoas não esperam aprender tudo para depois executar. Elas vão aprendendo e executando, o que constitui a aprendizagem emergente. E aprendem não somente a partir dos treinamentos teóricos, mas principalmente com as outras pessoas. E para isso duas práticas contribuem ricamente:

o pareamento, que é quando o trabalho é realizado entre pares e não individualmente (o que permite uma intensa troca de saberes) e o job rotation, que é uma prática de rodízio de trabalho, em que o funcionário atua em várias funções/setores durante um período de tempo determinado.

Uma diferença fundamental com a organização tradicional, é que aqui não faz mais sentido pensarmos em plano de desenvolvimento anual, pois não combina com a realidade ágil de trabalhar por ciclos. É bem provável que, durante o ano, diante dos diferentes desafios enfrentados, surjam demandas que não foram estabelecidas no plano anual.

Além dessa diferença que citamos, podemos observar outras:

1 *Tradicionalmente, segue-se a lógica One size fits all, ou seja, é aplicado para todos o mesmo conteúdo em um mesmo formato e a grade é estabelecida a priori, com conteúdos determinados e obrigatórios. No RH Ágil, adapta-se de acordo com cada realidade, entendendo que nem todos aprendem do mesmo jeito e nem todos precisam aprender a mesma coisa;*

2 *O RH Tradicional estipula e define quais os treinamentos deverão ser ministrados a cada cargo. No Ágil, os próprios funcionários têm autonomia e protagonismo para demandar aquilo que realmente precisam;*

3 *No RH Tradicional, os treinamentos são principalmente formais, já no Ágil, a troca de conhecimento também acontece com frequência de forma informal e também em pílulas diárias ou semanais;*

4 *O foco é o aprendizado individual no RH tradicional, ao passo que no Ágil é no aprendizado do time;*

5 *No RH tradicional, os conteúdos são lineares, no Ágil, dinâmicos e interativos.*

Na Webgoal, por exemplo, são as próprias equipes que definem os cursos, treinamentos e congressos que cada membro vai participar e além disso usam o pareamento para compartilharem conhecimento e aprendizados.

LINHA DE CHEGADA! … OU DE PARTIDA?

Se você chegou até aqui, queremos dizer que foi ótimo ter sua companhia em todo esse percurso. **=]**

Temos certeza que você teve vários bons insights para realizar transformações na área de Pessoas da sua organização e nós ficamos imensamente felizes por podermos ter contribuído com isso. A linha de chegada no percurso deste e-book representa também o ponto de partida para a ação. De nada adianta obtermos algum conhecimento se não o colocarmos em prática. Então sugerimos que você divida esse conhecimento com outras pessoas da sua empresa e discutam (lembre-se da inteligência coletiva!) o que é possível fazer para se tornarem mais ágeis.

Pra isso, aí vão algumas dicas:

Você sabe que toda proposta de mudança sempre chama a atenção de pessoas resistentes, que logo se prontificam a encontrar toda sorte de desculpas para não sair de seu *status quo*. Por isso é importante que você identifique quem são

os early adopters na sua organização, ou seja, aquelas pessoas que se incendeiam quando o assunto é uma nova ideia. Se associe a essas pessoas e às pessoas que já curtem a ideia da transformação ágil e comece a experimentação pelos times que têm essa abertura.

Para conversar com a diretoria da organização, caso não conheçam ainda sobre agilidade, lembre-se: é preciso falar a língua do negócio. Geralmente são pessoas de perfil mais pragmático, apegadas a números e dados, então apresente de forma clara qual problema da organização você quer resolver a partir das práticas ágeis, leve para elas cases de sucesso na transformação ágil e aponte quais benefícios vocês podem obter a partir da agilidade.

Lembre-se de começar pequeno, pois uma transformação ágil precisa acontecer de uma forma ágil e não a partir de um projeto de 99 páginas, planejado a priori, definindo como será cada etapa da mudança. Não queira implantar agilidade na empresa toda de uma vez e nem mesmo fazê-lo a partir de um método cascata. Não dará certo.

Por fim, é muito importante entender, conforme já falamos, que importar cultura de outros lugares não costuma dar certo. Entenda a sua cultura e entenda como a agilidade pode ajudar a fortalecer seus pontos fortes e trabalhar os fracos. Os exemplos de práticas de outras empresas podem te inspirar, mas não vale importar as práticas superficialmente, construindo um Frankenstein na empresa. Antes de tudo, ouça os colaboradores e coconstrua práticas que atendam as necessidades de vocês.

Nem todas as empresas conseguem aplicar um modelo ágil em todos seus processos. Mas não é preciso mudar toda a estrutura da empresa para já oferecer valor e fazer a diferença. Estude, analise, avalie e discuta como essa transformação pode ser inserida no seu contexto. Lembre-se que uma transformação não acontece do dia para a noite. É preciso paciência, perseverança e atitude.

Se quiser bater um papo, tirar alguma dúvida ou mesmo nos dar algum feedback sobre o e-book, seguem nossos contatos:



Amanda Nogueira é psicóloga formada pela UEMG, com experiência na área de Gestão de Pessoas e apaixonada pelo tema RH ágil.



Klaus Wuestefeld realizou, em 2002, o primeiro congresso nacional de métodos ágeis. Ele é sócio-fundador da Objective Solutions, palestrante keynote do Agile Brasil e CEO do Percival.live

Percival
.live

Percival
.live

Remuneração justa para times ágeis