

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICO PAULA SOUZA**

**ETEC DE SAPOPEMBA**

**TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**Alisson Alves de Lima**

**Aparecida Nicole Ferreira da Costa**

**Aryadne Lucinda Monteiro da Silva**

**Beatriz de Alencar Silva**

**Bruna Martinez Bernal**

**João Paulo S. Santos**

**Tayane Cristina Santos Sena**

**RH ÁGIL**

**São Paulo**

**2023**

**Alisson Alves de Lima**  
**Aparecida Nicole Ferreira da Costa**  
**Aryadne Lucinda Monteiro da Silva**  
**Beatriz de Alencar Silva**  
**Bruna Martinez Bernal**  
**João Paulo S. Santos**  
**Tayane Cristina Santos Sena**

## **RH ÁGIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Sapopemba, orientado pelo(a) professor(a) Maria Aparecida dos Santos Moura, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**]São Paulo**  
**2023**

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	3
RESUMO .....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUÇÃO .....	7
2. JUSTIFICATIVA .....	8
3. PERTINÊNCIA OU PROBLEMA .....	9
4. RELEVÂNCIA .....	10
5. OBJETIVOS.....	11
5.1 Objetivo Geral.....	11
5.2 Objetivos Específicos .....	11
6. METODOLOGIA .....	12
7. CRONOGRAMA.....	13
8. DESENVOLVIMENTO .....	14
8.1 DIFERENÇAS DO RH ÁGIL E RH TRADICIONAL .....	14
8.2 ORIGEM.....	18
8.2.1 Ágil é Sobre Pessoas.....	20
8.3 CULTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL .....	20
8.3.1 Transformação da Cultura Organizacional.....	22
8.4 LIDERANÇA E GESTÃO ÁGIL .....	23
8.4.1 Estilos de Liderança para Equipes Ágeis.....	23
8.4.2 Liderança Organizacional .....	25
8.5 MINDSET ÁGIL.....	27
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

## RESUMO

O Manifesto Ágil do Recursos Humanos se originou do movimento Manifesto Ágil, sendo referente aos valores defendidos para a criação de novos softwares, com o objetivo de ajudar outras pessoas a criar também. Com o passar do tempo surgiu o Manifesto Ágil do RH, que são basicamente os valores defendidos para melhor organização e realização dos processos das organizações, valorizando os colaboradores, trazendo-os para a participação de tomadas de decisão, trazendo o espírito de equipe, a colaboração de todos e conseqüentemente o sucesso e crescimento em conjunto. Será apresentado a origem, o *Mindset* na implantação do ágil, as modificações da cultura organizacional, as diferenças entre o Manifesto Ágil do RH e o Tradicional RH, mostrando que os valores do tradicional RH são importantes, mas entendem a necessidade de mudança, de um novo conceito e valorização das pessoas e por onde começar a implantação. O objetivo principal deste trabalho é explicar como o RH Ágil auxilia as organizações a aprimorarem seus processos diários. Para a elaboração desse trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica qualitativa e exploratória, que teve como conclusão de que os conceitos ágeis são uma forma de pensar, de desenvolver organizações resilientes e antifrágeis, que vai modificar os novos tempos e ditar quem vai ter maior chance de sobrevivência no mercado.

**Palavras chave:** Manifesto ágil, Recursos Humanos, *mindset*, pessoas, liderança

## **ABSTRACT**

The Human Resources Agile Manifesto originated from the Agile Manifesto movement, referring to the values defended for the creation of new software, with the objective of helping other people to create as well. Over time the HR Agile Manifesto emerged, which are basically the values defended for better organization and realization of the processes of the organizations, valuing the collaborators, bringing them to the participation of decision-making, bringing the team spirit, the collaboration of all and consequently the success and growth together. The origin, the mindset in the implementation of agile, the changes in the organizational culture, the differences between the Agile Manifesto of HR and the Traditional HR will be presented, showing that the values of the traditional HR are important, but understand the need for change, of a new concept and valuing people and where to start the implementation. The main objective of this work is to explain how Agile HR helps organizations to improve their daily processes. For the elaboration of this work, a qualitative and exploratory bibliographical research was carried out, which concluded that agile concepts are a way of thinking, of developing resilient and antifragile organizations, which will change the new times and dictate who will have a greater chance of survival in the market.

**Keywords:** Agile Manifesto, Human Resources, mindset, people, leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

O RH desde o seu princípio sempre foi sobre cuidar de pessoas e atender às suas necessidades dentro de uma empresa.

Para o trabalho fluir, as pessoas e organizações precisam estar preparadas para lidar com situações que combinam uma ou mais dessas características ao mesmo tempo, tirando-os de antigas zonas de conforto.

Com o surgimento do Manifesto Ágil, na área da T.I, esse objetivo se tornou cada vez mais moroso e dificultoso, uma vez que, a tecnologia teve e ainda tem um grande impacto sobre pessoas.

Isso porque, quando se fala em agilidade, há um foco especialmente direcionado às pessoas, seja na figura do cliente final, na preocupação com a entrega de valor, seja internamente com o fomento à colaboração, autonomia, autogestão e autorresponsabilidade Beck (2001, apud Rodrigues 2021)<sup>1</sup>.

O lançamento desse manifesto fez com que muitas empresas repensassem seus processos e cultura o que causou impactos diretos na forma de como as organizações agiam no seu core business, diante de clientes e colaboradores, fazendo-as perceber a importância da construção coletiva, colaborativa, interativa e permeável a mudanças Assis; Lawinsky (2022).

Por tanto, o RH Ágil surge como suporte as necessidades básicas e primordiais de uma organização, trazendo agilidade não só em processos, mas também com pessoas. De modo que são necessárias novas ideias, comunicação mais assertiva e clara entre colaboradores - e principalmente de líderes - para que haja bons resultado à equipe e conseqüentemente para a corporação.

Tendo em vista que, o RH Ágil é sobre a instalação de uma cultura com base em colaboração “[...] o RH passa a ser uma parte fundamental para a execução estratégica da empresa, pois promove uma cultura de engajamento e crescimento, baseada em pessoas, relacionamentos, confiança e com foco no cliente” (MILLUZI, p. 33)”.  
  

---

<sup>1</sup> BECK, Kent et al. Manifesto para desenvolvimento ágil de software. 2021

## 2. JUSTIFICATIVA

A importância de gerir o capital humano nas organizações vem direcionando os esforços organizacionais para propostas internas que valorizam o contingente humano como fonte de criação de valor nos negócios, de inovação, de adaptação a mudanças de cenários e um importante ativo para a organização, sendo alcançados através da agilidade Borba (2022).

O Ágil aparece com um foco grande no ciclo de entrega de valor, resultado de um processo de aprendizado contínuo. Os resultados colhidos com a agilidade, influenciam muito a mudança da cultura organizacional.

RH Ágil é sobre o papel da área, como executar as tarefas de Gestão de Pessoas. São novas ferramentas que fazem a área de RH mais ágil. Melhorando tarefas como aconselhar, inspirar, motivar, construir estratégias, guiar e treinar para a mudança do novo RH. RH Ágil é sobre fazer, experimentar, dar pequenos passos e ajustar o processo e o produto um pouco de cada vez. Aceitar que você não é capaz de prever o futuro ou controlar tudo.

A importância dessa pesquisa está em divulgar os conhecimentos relacionados à agilidade, visto que ela é importante em adaptar e flexibilizar as organizações para que ela alcance seus melhores resultados e melhor relacionamento com o cliente.

### **3. PERTINÊNCIA OU PROBLEMA**

Este projeto tem como objetivo demonstrar a importância do Manifesto Ágil do RH no desenvolvimento e na gestão das organizações que buscam uma atualização e modernização. O RH Ágil traz novos princípios e valores que conflitam com os princípios e valores do Tradicional RH, transformando o conceito das organizações conservadoras, e trazendo a realidade das organizações tecnológicas.

A pressão por ser mais ágil e responder rápido às mudanças aplica-se com cada vez mais força na área de recursos humanos, por isso mesmo, esta é uma área que deve ser protagonista desta agilidade.

Iremos discorrer sobre como as empresas deverão adequar sua liderança, sua cultura, seu mindset, o uso das tecnologias para dar suporte a uma rede de times capacitados, engajados, independentes e colaborativos.

## 4. RELEVÂNCIA

A área de Recursos Humanos nasceu com a máquina a vapor e a 2ª Revolução Industrial. Nessa época o departamento era conhecido como “Relações Industriais” e suas tarefas eram voltadas para os acontecimentos dentro da fábrica e a maneira como o empregador lidava com seus empregados Cardoso (2021).

Na versão inicial da profissão, as responsabilidades são voltadas para a parte administrativa e burocrática, como recrutamento, treinamento e seleção de colaboradores. Nos últimos tempos, o papel do RH vem mudando, de uma função praticamente administrativa para uma função estratégica.

A revolução tecnológica de softwares e as novas estratégias de realizar a gestão de pessoas trouxeram à tona o RH 4.0, ou o RH tecnológico. Essa fase de evolução veio para acabar com aquela ideia de que o RH era um departamento atrasado, chato e burocrático. A partir desse momento, o objetivo é entender as pessoas, suas motivações e como elas se mantêm criativas. Por isso, é necessário trabalhar a escuta e compreender o que passa com os colaboradores. E nada mais útil do que automatizar os processos da empresa e obter dados de forma assertiva por meio de ferramentas de gestão adequadas.

O RH deve promover flexibilidade, adaptabilidade e inovação para apoiar incondicionalmente a experiência do colaborador. O objetivo agora é estar mais perto dos times e seus componentes, permitindo assim que eles sejam mais competentes em seus papéis, trabalhem e colaborem melhor uns com os outros, e tomem decisões mais rápidas.

A metodologia Ágil surgiu na área de tecnologia há mais de 20 anos, em 2001. Seus criadores perceberam que não estava sendo possível atingir as expectativas dos clientes em suas entregas. O RH ágil é uma metodologia utilizada para tornar os processos mais eficientes e menos operacionais. Pois o setor ocupa cada vez mais para um lugar de protagonismo nas organizações e, nesse processo encontra novos desafios que exigem dos profissionais ação mais estratégica e ágil para potencializar resultados.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo Geral**

- Explicar como o RH Ágil pode auxiliar as organizações a aprimorar os seus processos diários.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- I. Compreender como a metodologia ágil surgiu e como ela pode ser incorporada ao Recursos Humanos;
- II. Identificar as versões anteriores dos Recursos Humanos e compará-las com o RH Ágil;
- III. Demonstrar como a cultura Ágil aprimora as ações e estrutura das organizações.

## 6. METODOLOGIA

Teve como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, utilizando como base material já publicado, como artigos científicos, dissertações, livros e monografias.

Para a pesquisa dos artigos, dissertações, livros e monografias, a principal ferramenta de pesquisa online foi o portal Google Acadêmico. Nele usamos as seguintes palavras-chaves como referência: RH Ágil, metodologias ágeis, liderança, sistemas ágeis e manifesto ágil. Nessa pesquisa encontramos 39.000 artigos. Os critérios usados para a escolha dos artigos utilizados foram relevância do artigo, as palavras-chave e a relevância do meio que publicou o artigo (universidades, revistas científicas, congressos etc.).

A abordagem de nossa pesquisa é qualitativa e exploratória, e trata-se de uma revisão bibliográfica.



## 8. DESENVOLVIMENTO

### 8.1 DIFERENÇAS DO RH ÁGIL E RH TRADICIONAL

De acordo com Sada (2021), quando falamos de agilidade, logo relacionamos a rapidez na realização das tarefas, mas a agilidade não é sobre fazer as tarefas com mais rapidez, e sim, em fazer as tarefas de forma inteligente, com atenção e cuidado, evitando o retrabalho.

A cada década que passa, a tecnologia vem avançando, trazendo mudanças e rapidez aos processos, como na criação de sistemas, metodologias e conceitos. Para incluirmos a agilidade em nossos processos, devemos nos atualizar, estar por dentro dos avanços e tecnologias, precisamos mudar nosso modo de pensar, devemos atualizar nossos conhecimentos para então aplicarmos.

Para o sucesso da implantação do RH ágil, deve-se investir na transformação do pensamento, através de conhecimento e aprendizado, que se inicia nos altos cargos de liderança, mudando a forma de pensar, de agir, de liderar, modificando os valores e a cultura organizacional, para que então seja transmitindo aos outros colaboradores, e claro tendo um acompanhamento de todos os novos processos, contando com feedbacks, avaliações de desempenho e melhorias, como avaliação de 360°, 180°, 90°, trazendo um retorno de todos os participantes dos processos, como colaboradores, líderes e clientes.

Segundo Milluzi (2021), o manifesto do RH ágil, conta com seis valores, que são opostos dos valores do tradicional RH. Os valores do tradicional RH não deixaram de existir e de ser apoiado por muitos colegas da área, mas conta com algumas mudanças vindas do RH ágil.

Como podemos observar na imagem abaixo, os conceitos do lado direito têm seus valores e são sustentados e mantidos até hoje, mas os novos conceitos, que estão ao lado esquerdo da imagem, são mais valorizados atualmente; para a nova geração, já não faz mais sentido permanecer nos conceitos e princípios antigos.

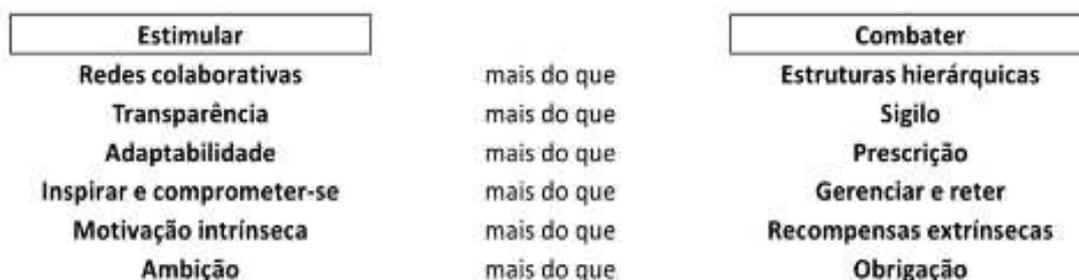


Figura 1. Valores do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de RH.

Fonte: adaptado de Almagro et al, s.d<sup>2</sup>

Para melhor entendermos, podemos falar sobre as novas empresas que estão surgindo, as *startups*, é um tipo de empresa com os mesmos deveres e obrigações como de qualquer outra, mas com a forma de administrar, de gerir os processos bem diferentes das empresas mais antigas no mercado, e tem dado certo, são empresas jovens que atingem o sucesso muito rápido.

O exemplo dado segue as diretrizes do manifesto do RH ágil, sendo uma administração mais acolhedora, sem muita hierarquia.

Miluzzi (2021) condensa e explica esses valores da seguinte maneira:

- Estimular as Redes Colaborativas, mais do que Combater as Estruturas Hierárquicas

As redes colaborativas, tem a comunicação entre os departamentos, participação dos integrantes com mais facilidade, dá oportunidade para os integrantes realmente participar nas decisões que serão tomadas, ter plena responsabilidade sobre as decisões já tomadas. Trazendo senso de pertencimento e interação.

Diferente da estrutura hierárquica, que mantém a comunicação entre os altos cargos de liderança, sem acesso nenhum aos cargos menores, as tomadas de decisões, responsabilidades centradas em uma ou em pouquíssimas pessoas (sempre dos cargos maiores), poucas chances de crescimento e desenvolvimento.

- Estimular a Transparência, mais do que Combater o Sigilo

<sup>2</sup> ALMAGRO et al., Manifesto ágil de RH. Disponível em:< <https://www.agilehrmanifesto.org/pt-manifesto-agile-hr>>

Transparência traz mais envolvimento e participação, tendo maior assertividade ao chegar no objetivo, com a devida direção de um líder.

O sigilo traz insegurança, desmotivação, e dependendo da situação, pode trazer também o sentimento de injustiça, despertando o turnover, absenteísmo, trazendo a imagem que a empresa se importa somente com os números, perdendo a essência do RH que é relação e cuidado com pessoas.

- Estimular a Adaptabilidade, mais do que Combater a Prescrição

A adaptabilidade gera mais criatividade ao colaborador, o modelo de adaptabilidade é visto como oportunidade de crescimento e aprendizagem.

Ao contrário de prescrição, que é uma regra, algo já imposto, sem possibilidade de alterações, mudanças.

- Estimular a Inspiração e Comprometimento, mais do que Combater o Gerenciamento e Retenção

Com o objetivo de inspirar e comprometer-se, traz como benefício o engajamento e rico capital humano organizacional.

Ao gerenciar e reter, não damos a oportunidade deste colaborador se desenvolver, de ser criativo, mas o transformamos em mais uma engrenagem para melhor funcionamento das atividades.

- Estimular a Motivação intrínseca, mais do que Combater as Recompensas Extrínsecas

A motivação intrínseca é a motivação para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo próprio, sendo a forma de ser, fazer, buscando alcançar seus objetivos e metas, sem precisar de recompensas.

A recompensa extrínseca, mostra que na verdade a empresa tem funcionários que não são colaboradores, são pessoas que fazem determinada tarefa somente se forem devidamente recompensados com valores em dinheiro, sendo totalmente ao contrário de motivação intrínseca.

- Estimular a Ambição, mais do que Combater a Obrigação

A ambição, faz com que o colaborador entregue mais do que foi proposto, torna as tarefas mais produtivas, traz ricos aprendizados, quando é uma característica em comum nos componentes de uma equipe, tendem a trabalharem juntos, visando o mesmo objetivo de crescimento e traz excelentes resultados.

A obrigação de realizar algo, torna toda tarefa mais chata e pesada de se realizar, por mais simples que seja, e não é totalmente assertiva.

Como podemos analisar, o manifesto do RH ágil é sobre mudança de cultura organizacional, onde visam combater uma cultura que já está enraizada nas organizações, que são as chamadas empresas conservadoras.

Atualmente encontramos várias mudanças e vimos que muitas empresas que resolveram manter sua estrutura organizacional conservadora, se perderam no meio dos avanços e tendências, e atualmente estão extintas.

Vimos também o sucesso de empresas que tem suas estruturas bem mais flexíveis, são adeptas as mudanças, novos conceitos, e cada vez mais tecnológicas, que se deram super bem, e são conhecidas como grandes empresas de sucesso.

Um caso simples e emblemático, são as locadoras de DVD's. Anos atrás eram sucesso e tendência, em cada bairro encontrava-se uma loja, mas ao passar dos anos, os avanços tecnológicos, a criação de novos conceitos, houve a necessidade de se reinventar, acompanhar os avanços e crescimentos, porém, muitas foram resistentes às mudanças, e foi então que surgiu a conhecidíssima plataforma de streamings Netflix. É claro que não era como é hoje, era feito o empréstimo de filmes em que os clientes recebiam na porta de casa, ao passar dos anos fez-se necessário passar pelos processos, aprimoramento e do crescimento tecnológico, a pioneira em transmissões digitais de filmes, e que se recusa a manter-se da forma em que iniciou, vem trazendo novidades até hoje, com o foco de manter-se firme, pois já não é a única plataforma de streamings, HASTINGS (2020).

Os profissionais da área de RH, precisam se atentar aos novos assuntos, conceitos e tendências, o RH tem uma história extensa, com diversas revoluções e aprimoramento, e é uma parte importantíssima de uma organização, pois trabalha

com uma das matérias primas mais caras e ainda indispensável de uma empresa, as pessoas.

## 8.2 ORIGEM

A ideia de uma metodologia ágil surgiu em 2001, quando houve uma necessidade de mudança para que as novas demandas fossem atendidas, sendo necessário o envolvimento da tecnologia em processos, métodos, sistemas e até técnicas, o conhecido Manifesto Ágil.

O Manifesto Ágil teve 17 participantes como autores, que juntos criaram um documento que pudesse servir de guia e mostrasse a direção para encontrar, criar e desenvolver soluções para problemas enfrentados na época e que poderiam surgir futuramente. Era composto por valores e princípios, mas não um método em si, OLIVEIRA (2021).

A figura abaixo foi inspirada em Oliveira (2021) e destaca esses valores e princípios.

4 Valores	
Primeiro Valor - Individuos e interações mais que processos e ferramentas	
Segundo Valor - Software em funcionamento mais que documentação abrangente	
Terceiro Valor - Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos	
Quarto Valor - Responder a mudanças mais que seguir um plano	
12 princípios	
1 - Satisfazer o cliente	7-Medida primária de progresso
2- Mudanças são bem-vindas	8-Desenvolvimento sustentável
3- Entregas frequentes de funcionamento	9- Frequente atenção em excelência
4- Trabalho conjunto diário	10- Simplicidade é essencial
5- Motivação Individual	11- Equipes auto-organizáveis
6- Comunicação	12-Reflexão regular de melhoria

Figura 2. Os 12 princípios por trás do Manifesto Ágil

Fonte: Felipe Oliveira

Portanto, processos, tarefas e projetos poderiam facilmente ser adaptados aos novos acontecimentos, mas o mais difícil, aparentemente, seria adaptar as pessoas a esse novo ritmo. E com isso surgiu o Manifesto RH Ágil. Uma nova

adaptação para a área de Recursos Humanos, baseado no que foi criado inicialmente pelos profissionais da tecnologia.

Visto que, uma empresa é gerenciada por pessoas, do começo ao fim, desde os clientes internos até os externos, sendo colaboradores até compradores, é fundamental que todos estejam integrados a nova mentalidade ágil, implantada agora pelo Manifesto RH Ágil. Sendo assim, a estrutura ágil aparece como uma forma de facilitar essa nova transição para as pessoas.

O RH começa a ter grande importância, pois é responsável por criar um ambiente mais propício para as práticas de agilidade. Além disso, ao adotar os valores e princípios para desenvolver internamente práticas mais adaptáveis, está buscando uma forma de gerar valor para seus clientes, que são a organização e seus colaboradores. (RODRIGUES, 2021, p. 28).

O RH então deixa de ser uma área resumida apenas à gestão de pessoas e passa a ser uma área de apoio, suporte as necessidades primordiais organizacionais.

Por consequência, a implantação do ágil na organização parte de um princípio que é a transformação na cultura organizacional, pois a partir dela será mudado o modo em que os colaboradores agirão e pensarão dentro de um ambiente de trabalho.

A organização obterá retorno positivo da aplicação do ágil, conseguirá evidenciar com rapidez a evolução individual de um colaborador e evolução das equipes, logo, obtendo bons resultados em projetos ou em processos e é claro o bom relacionamento entre os colaboradores, de acordo com Coutinho (2022) “fala que a transparência, empoderamento e colaboração integram o conjunto de pilares da transformação ágil”.

A mentalidade ágil ou agile mindset é um aliado para a compreensão, flexibilidade e aprendizado rápido dos colaboradores, juntando-o com uma ferramenta, o processo ágil ganha uma amplitude dentro da organização, não só ganha agilidade em todos os processos, mas também engloba tudo que está dentro da organização, desde o princípio ao fim. Segundo Coutinho (2022) “permeia cada

valor, princípio, prática, ferramenta e processo; os valores e princípios que requerem mudanças estruturais e culturais.”

### **8.2.1 Ágil é Sobre Pessoas**

Desse modo, com a compreensão dos 12 princípios do manifesto ágil é possível entender o ponto inicial para que seja aplicado o RH ágil na organização. O RH ágil é uma nova estratégia para que haja mais interação entre os colaboradores e a empresa, para que eles tenham mais autonomia dentro da organização e entendimento de outros processos diferentes do seu departamento. Este novo RH tem uma nova visão após a chegada da tecnologia, não focando só em lucros, mas também no bem-estar do colaborador.

Com a evolução da tecnologia e as mudanças no mundo corporativo, o RH já obteve bastantes mudanças, mas algumas empresas continuam com o RH mais conservador. Como estes pensamentos: “Colaborar com os clientes e responder as mudanças? Nem pensar!” “Rei das polítics e do não pode, não é assim, não foi o que combinamos” (Coutinho, 2022, p.47).

O líder é uma peça-chave para aprimorar estes processos, segundo Coutinho:

Seu papel é o de ser um facilitador do trabalho do time nesse contexto em que o mundo vai mudar, os clientes vão mudar, os colaboradores vão mudar e o mercado vai mudar (COUTINHO, 2022, p. 47).

Há uma vantagem para a empresa, de ter um colaborador que entenda o processo do começo, meio e fim, assim como uma importância muito maior que toda a equipe esteja por dentro de todos os passos do processo do projeto ao qual está trabalhando, pois há mais opiniões diferentes, além de novas ideias e soluções que é claro não será só pensada no departamento ao qual exerce um cargo.

## **8.3 CULTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL**

Cultura é todo conhecimento, hábito e costume que adotamos e repassamos na sociedade. O modo de ser, agir, falar, ouvir, trabalhar, sentir e compartilhar, faz

parte de uma cultura. A cultura está em todo lugar, principalmente nas organizações.

De acordo com Borges; Fogel; Frossard (2021), podemos encontrar diferentes conceitos de cultura organizacional, em maioria, essas descrições concordam que cultura organizacional é composta de uma parte explícita, exposta por todos e para todos, e de outra apenas percebida, e sentida, que só pode ser entendida através dos comportamentos.

A cultura organizacional de uma empresa mostra a forma com que a organização conduz seus negócios, como trata seus colaboradores e seus clientes. É o resultado de um fluxo de ações e reações em um conjunto de atitudes e normas conscientes, e inconscientes, que define suas atividades, metas e conduta exigidas, que influencia no clima das organizações, guia e alinha os comportamentos dos funcionários no trabalho.

A cultura é um fenômeno social que se dissemina em diversos níveis da organização, influenciando comportamentos, opiniões e pensamentos de longo prazo conectando as pessoas que respondem de forma quase instintiva (BORGES; FOGEL; FROSSARD, 2021, p. 36).

Segundo Jacques (1951, apud Borges; Fogel; Frossard, 2021)<sup>3</sup>, o termo “Cultura” relacionado à expressão interna de um ambiente de trabalho, foi utilizado para descrever o estudo de análise e desenvolvimento corporativo.

A cultura da fábrica é sua maneira habitual e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em maior ou menor grau por todos os seus membros, que novos membros devem aprender, ou pelo menos parcialmente aceitar, a fim de ser aceitos na empresa (BORGES; FOGEL; FROSSARD, 2021, p. 37).

Por ser um alinhamento moral e ético, a cultura demonstra quais são as expectativas da empresa e qual a forma de agir, tudo sem menosprezar as características individuais e respeitando o posicionamento de cada um. Uma cultura organizacional saudável e bem estruturada torna o ambiente de trabalho melhor em

---

<sup>3</sup> JACQUES, E. The changing culture of a factory. London, Tavistock, 1951.

vários sentidos, além de aumentar o engajamento dos funcionários, ela evita problemas de convivência, de gestão, entre outros.

Quando todos incorporam a cultura organizacional, os processos da empresa se tornam mais ágeis e naturais, uma vez que todos sabem como agir e fazem sua parte. O resultado é um ambiente mais saudável e, ao mesmo tempo, um espaço de produtividade.

### **8.3.1 Transformação da Cultura Organizacional**

Lidando com um aspecto dinâmico, sujeito a capacidade adaptativa e reativa da experiência das pessoas que integram a organização.

Crenças e valores se perdem, enquanto outros se aderem, em tempos e velocidades diferentes, isso pode acontecer pela introdução a novos valores, comportamentos e conceitos, quanto pela extinção, substituição ou mescla com outras culturas, ou ainda pela absorção de mudanças culturais externas (BORGES; FOGEL; FROSSARD, 2021, p. 39).

Por natureza, as mudanças podem gerar resistência nas pessoas, mas não apenas no lado negativo, ela também pode trazer equilíbrio e direcionar a organização, de modo que somente as boas mudanças e eficazes possam ser adotadas, evitando práticas que seriam rapidamente descartadas, prejudicando a empresa (Borges; Fogel; Frossard, 2021).

Os métodos ágeis oferecem novas práticas e maneiras de trabalhar, para equipes e gestores, e que afetam a mentalidade da organização. O método ágil, enquanto mentalidade, é muito mais importante do que qualquer outra metodologia de gestão e somente a sua adoção completa, pode levar ao processo de transformação ágil bem-sucedido

As práticas ágeis não são exclusividade da área de tecnologia, mas sim, uma abordagem para toda organização. Elas não se restringem a fermentas ou Frameworks, que segundo Coad (1995, apud Maldonado, 2002)<sup>4</sup>, “são um esqueleto de classes, objetos e relacionamentos agrupados para construir

---

<sup>4</sup>COAD, P.; North, D.; Mayfield, M. Object Models: Strategies, Patterns and Applications, Yourdon Press, 1995.

aplicações específicas ou ferramentas”. Já Johnson (1997, apud Maldonado, 2002)<sup>5</sup>, define Frameworks como “um conjunto de classes abstratas e concretas que provê uma infra-estrutura genérica de soluções para um conjunto de problemas”.

O RH se propõe a difundir a cultura ágil na organização e desenvolver o mindset, isso é, práticas que incentive a criação de ambientes mais colaborativos, transparentes, e adaptáveis as mudanças (Borges; Fogel; Frossard, 2021, pg.40).

Criar um ambiente de confiança mútua, já que, mudanças profundas do modelo de negócios podem gerar inseguranças; vencer resistências psicológicas que podem ocorrer em mudanças de hierarquia, em defesa de status; permitir que pessoas de vários níveis hierárquicos estejam envolvidos na criação de novas diretrizes. Inspirar, envolver e engajar as pessoas no processo de transformação.

São muitos desafios da área de recursos humanos para difundir os valores ágeis e transformar a cultura de uma organização. Mas o envolvimento e engajamento das pessoas, certamente, são os aspectos mais críticos e fundamentais (Borges; Fogel; Frossard, 2021, pg.41).

## **8.4 LIDERANÇA E GESTÃO ÁGIL**

### **8.4.1 Estilos de Liderança para Equipes Ágeis**

Segundo Northouse (2013, apud Amaral; Silva 2022)<sup>6</sup>, ao longo dos anos a liderança foi definida e conceituada de várias maneiras. Northouse (2013, apud Amaral; Silva 2022, p.5) define liderança como: “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”. No caso de equipes ágeis, deve-se ter como pressuposto que a liderança pode ser assumida por todos os membros da equipe e, segundo Solansky (2008, apud Amaral; Silva 2022)<sup>7</sup>, não possuem um líder formal designado.

---

<sup>5</sup> JOHNSON, Ralph. E. Frameworks = (Components + Patterns). Communications of the ACM, V. 40, nº 10, p. 39-42, 1997.

<sup>6</sup> NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. 6. ed. Sage Publications, 2013.

<sup>7</sup> SOLANSKY, S. T. Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 14, n. 4, p. 332–341. 2008.

Segundo Moe, Dingsøyr e Kvangardsnes (2009, apud Amaral; Silva 2022)<sup>8</sup>, para que a equipe autogerida tenha autonomia interna, é necessário compartilhar a liderança e a autoridade de decisão entre os membros do time, ao invés de uma estrutura de decisão centralizada ou descentralizada (HOEGL; PARBOTEEAH, 2006, apud Amaral; Silva 2022)<sup>9</sup>.

A Gestão de Pessoas tem o objetivo de gerir o capital humano dentro da empresa, de maneira a agregar valor aos processos por meio da organização e do planejamento. Ela é a área dentro da organização que tem como missão maximizar os resultados organizacionais por meio da conexão entre pessoas, processos e organização.

A gestão de pessoas dentro da organização passou, ao longo do tempo, por mudanças e adaptações que, segundo França (2009, apud Campos; Silva; Sales 2022, p.11)<sup>10</sup>, se deram de forma que:

O cenário de gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o registro em carteira, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: da era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.

Os métodos ágeis surgiram como resposta para o gerenciamento de pessoas e projetos de maneira inovadora e são cada vez mais comuns na área de Gestão de Pessoas. Eles dependem de equipes autogeridas e a presença de lideranças para implantação destas equipes é fundamental.

Os estilos de liderança devem ser selecionados e adaptados para se adequar às organizações, situações, grupos e indivíduos. Segundo Akparep, Jengre e

---

<sup>8</sup> MOE, N. B.; DINGSØYR, T.; KVANGARDSNES, Ø. Understanding Shared Leadership in Agile Development: A Case Study. IEEE Xplore, p. 1-10, 2009.

<sup>9</sup> HOEGL, M.; PARBOTEEAH, P. Autonomy and teamwork in innovative projects. Human Resource Management, v. 45, n. 1, p. 67–79, 2006.

<sup>10</sup> FRANÇA, A.C.L, Prática de recursos Humanos (PHR): conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

Mogre (2019, apud Amaral; Silva 2022)<sup>11</sup>, o estilo de liderança de uma organização possui forte influência sobre o desempenho, satisfação e comprometimento dos funcionários.

Armstrong (2012, apud Amaral; Silva 2022)<sup>12</sup> afirma que o estilo de liderança é a abordagem que os gerentes usam para exercer a liderança quando se relacionam com os membros da equipe e, segundo Northouse (2013, apud Amaral; Silva 2022), consiste no padrão de comportamento de uma pessoa que tenta influenciar os outros.

Uma liderança ágil fortalece a participação das pessoas e a sustentabilidade dos negócios, criam organizações melhores, mais competitivas e que possibilitam o crescimento dos envolvidos.

Os estilos de liderança correspondem a um perfil específico de comportamentos ou atividades que os líderes adotam. Os estilos de liderança identificados para equipes ágeis são: Afiliativa, Ágil, Capacitadora, Coach, Democrática, Servidora e Visionária (Botelho; Krom 2022).

#### **8.4.2 Liderança Organizacional**

A liderança organizacional consiste em um conjunto de ações, como: organização de atividades, engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, gestão de conflitos, preservação do relacionamento interpessoal, entre outros pontos.

Existem diversas definições sobre Liderança, principalmente pela complexidade dessas definições por parte dos autores. Yukl (1998, apud Botelho; Krom 2022)<sup>13</sup> define a Liderança como “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

---

<sup>11</sup> AKPAREP, J. Y.; JENGRE, E.; MOGRE, A. A. The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, v. 8, n. 1, p. 1-22, 2019.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing effective people skills for better leadership and management*. 3. ed. Kogan Page, 2012.

<sup>13</sup> YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

Montana e Charnov (2000, apud Botelho; Krom 2022)<sup>14</sup> dizem que “A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados”. Chiavenato (1999, apud Botelho; Krom 2022)<sup>15</sup>, segue a mesma linha da definição anterior, afirmando que a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos”.

O conceito de liderança vai muito além de apenas chefiar, mobilizar ou demonstrar autoridade. As empresas e as formas de trabalhar sofrem mudanças o tempo todo, o que conseqüentemente interfere na maneira que as lideranças se constituem.

Falar de liderança envolve diretamente falar sobre pessoas. E pessoas são diferentes umas das outras.

Segundo Moscovici (1996, apud Botelho; Krom 2022)<sup>16</sup>, o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades.

Os líderes têm um grande impacto sobre a performance dos seus times, por isso é importante que as empresas apoiem e invistam no desenvolvimento de lideranças de sucesso para alavancar o engajamento dos colaboradores e, com efeito, alcançar os melhores resultados.

Um bom líder é aquele que conhece tão bem o seu time que tem total clareza dos pontos fortes e fracos de cada um para ajudar as pessoas a crescerem na empresa.

Em resumo, liderança é a capacidade de alinhar todos os membros do time e guiá-los na mesma direção para alcançar os objetivos organizacionais.

Com base nas caracterizas da liderança e gestão ágil, e com base em Granadeiro; Muniz (2021), podemos diferenciar as práticas tradicionais das práticas ágeis.

---

<sup>14</sup> MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

<sup>16</sup> MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 125-137.

RH TRADICIONAL	RH ÁGIL
Pessoas são recursos	Pessoas são pessoas
Processos padronizados	Processos individuais
Processos e procedimentos prescritivos	Processos e procedimentos adaptáveis
Burocracia e Controle	Ações estratégicas para gerar valor
Atividades e processos manuais	Tecnologia e automação
Decisões baseadas em opinião e feeling	Decisões baseadas em dados e fatos
Foco em hard skills	Foco em hard e soft skills
Foco em motivadores extrínsecos	Foco em motivadores internos
Chefes, comando e controle	Líderes que inspiram times
Recebe o planejamento pronto	Participa do planejamento

Figura 3. Diferença entre RH Tradicional e RH Ágil<sup>17</sup>

Berez, Elk e Rigby (2020, pg.121) concluem que:

O time de liderança ágil tem profundo respeito pela realidade de transitar por sistemas complexos. Entende a inutilidade de projeções de longo prazo, pois sabe que a transição que tornará a organização uma empresa ágil se assemelha mais a dirigir à noite e debaixo de chuva por um caminho de serra sinuoso do que conduzir por um caminho reto no deserto em plena luz do dia. [...]. Em suma, o time de liderança ágil se torna uma equipe de estratégia que conduz a organização inteira, com todos os seus integrantes trabalhando pelos interesses da empresa, e não pelos interesses de seus respectivos silos.

## 8.5 MINDSET ÁGIL

O significado da palavra Mindset é " Mentalidade " ou também " Configuração da mente ". Ele é a forma como as pessoas pensam e encaram desafios na vida.

“O Ágil opera a vários níveis – desde a filosofia à cultura, ao Mindset por meio de processos e metodologias, afetando papéis, comportamentos de líderes, equipes e trabalhadores individuais” (McMackin; Heffernan, 2020, apud COELHO, 2022, p.4)<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> MUNIZ, A., GRANDEIRO, J. (2021). Apresentação da Jornada RH Ágil

<sup>18</sup> 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>

Com base em Coelho (2021), pode-se dizer que cada organização tem um tipo de Mindset, o que acaba afetando cada nível hierárquico dela, algo que pode afetar o clima organizacional pois cada líder e colaborador tem um tipo de Mindset diferente, cada um tem seu jeito de pensar e solucionar problemas.

Para Mordi; Schoop (2020, apud COELHO, 2022)<sup>19</sup>, o Mindset busca ser transparente e se baseia em alcançar a agilidade ao invés de agir de forma ágil.

Com o Mindset Ágil sendo aplicado em uma organização ocorre a agilidade no feedback, assim agilizando e melhorando processos, o que pode motivar o colaborar e líderes pois irão saber o que precisam melhorar e como melhorar Coelho (2021).

Uma transição para o RH Ágil requer uma mudança de Mindset e um dos fatores críticos de sucesso é o fator humano Sandhu, (2021 apud COELHO, 2022, p.4)<sup>20</sup>.

Alguém com um Mindset tradicional não busca mudanças, eles tendem a ter a mentalidade de que não se mexe em time que está ganhando, quando o mercado está sempre em constante mudança e as empresa, líderes e funcionários precisam acompanhar ela para não ficarem para trás se comparadas com suas concorrências Coelho (2021).

“O feedback pode ser considerado como um fator que promove uma maior agilidade organizacional, contribuindo assim, para um Mindset ágil”. (Borba, 2021, p.52).

Como dito anteriormente, o feedback pode ser algo muito bom para promover a agilidade na organização, com feedback constante dá para se saber melhor se está seguindo ou indo no caminho certo, caso se desviar dele conseguirá retomar o quanto antes, além de ir melhorado a agilizando cada vez mais os tipos de processos na empresa com ideias novas, criatividade e mais agilidade.

Presume-se que o Mindset ágil impacte a função de cada funcionário, por exemplo: os funcionários desenvolvem uma maior competência e capacidade de

---

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> SANDHU, N. (2021). The Benefits of Agile HR for a Company. University of Applied Sciences

solução de problemas, além do foco ágil prover uma maior cooperação, responsabilidade e motivação contínua para melhorar os processos. (Borba, 2021, p.52).

O Mindset Ágil aplicado em uma empresa influencia os funcionários a buscarem formas ágeis e criativas de solucionarem e lidarem com problemas, ou seja, a forma que os funcionários pensam baseados na filosofia ágil é fundamental para o êxito da agilidade nas organizações. (Borba, 2021, p.84)

Mindset ágil busca ser ágil e não ser fazer de forma ágil, pois velocidade não é sinônimo de agilidade, ser ágil visa trabalhar tendo boa qualidade e com agilidade.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo trabalho apresentado, entende-se que o Manifesto do RH Ágil está relacionado a novos hábitos, atualmente e com os acontecimentos globais se faz necessário as atualizações, os novos conceitos e novas formas de utilização, aonde a informação vai de um lado do mundo para o outro em segundos, assim também é o mercado, que é fácil de identificar as empresas novas e de sucesso e as mais conservadoras, sem tanto sucesso ou as que precisaram e adaptaram ao novo. Esta nova metodologia não desvaloriza os conceitos do tradicional RH, até porque é a partir dele que o Manifesto do RH Ágil nasce.

A origem do Manifesto RH Ágil surgiu através do Manifesto Ágil; a partir do momento em que os métodos foram inovados e atualizados, como uma resposta do avanço tecnológico, as pessoas precisaram acompanhar o ritmo. De modo que, os colaboradores foram e serão, a base de uma corporação. E careceram naquele momento de apoio e suporte para lidar com as novas demandas apresentadas. Considerando que, a responsabilidade de tornar este processo simplificado e humanizado é da organização, dando autonomia, satisfação e conforto aos trabalhadores.

No Rh Ágil a liderança é composta por todos os membros da equipe, ou seja, não tem um líder definido, mas todos tem autonomia para liderar. A liderança ágil é uma forma de organizar e gerir projetos com objetivo de obter resultados eficientes aumentando a produtividade dos processos. Uma liderança ágil é uma equipe multifuncional de pessoas com um objetivo comum, que são flexíveis na maneira de trabalhar.

O Mindset é muito diversificado, pois todos pensam e raciocinam de forma diferente. Mindset Ágil também é motivação, tendo transparência e agilidade, nos mais diversos processos e melhorando, não apenas os procedimentos, mas também ajudando os colaboradores com feedback mais rápidos. O Mindset precisa estar em constante mudança, para acompanhar o mercado, que está sempre inovando e aprimorando. O Mindset Ágil tem como um de seus objetivos, a resolução de problemas de formas mais ágeis, eficazes e criativas.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Natália Pereira dos Anjos. **Estilos de liderança e autogestão em equipes ágeis: a lacuna do comportamento do líder**. 13º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto - Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2021.

ASSIS, Vanessa Correa; LAWINSCKY, Fabiana M Macieira. **Sou RH ágil, e agora?** Revista Inteligência Empresarial, 42, 1–9. Disponível em < <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/12>>. Acesso em: 19/11/2022

BEREZ, Steve; ELK, Sarah; RIGBY, Darrel. **Ágil do Jeito Certo – Transformação sem caos**. Benvirá, São Paulo, 2020.

BORBA, Felipe Inácio Lima. **Gestão de Recursos Humanos nas Transformações Ágeis Organizacionais: Benefícios e Barreiras**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2021.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Disponível em < [https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf)>. Acesso em: 05/11/2022

CAMPOS, Ricardo Ribeiro de; SILVA, Márcio Eduardo; SALLES, Taciana Lucas de Afonseca. **RH 4.0 como ferramenta de gestão**. Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, v.2, n.4, p.1-18, ago. /dez. 2021. Disponível em < <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/edufatec-n04v2a01.pdf>>. Acesso em: 15/10/2022.

CARDOSO, Marcelo. **Gestão Integral, consciência e complexibilidade nas organizações**. Editora Vozes, Goiânia, 2021.

COELHO, Patrícia Gomes. **RH Ágil em Portugal: Um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2022.

COUTINHO, João Pereira. **Repensando o RH: Ágil, diverso e exponencial**. Editora Caroli, São Paulo, 2022.

HASTINGS, Reed, MEYER, Erin **A Regra é Não Ter Regras, a Netflix e a cultura da reinvenção**. Editora Intrínseca, 2020.

MALDONADO, José Carlos et al. **Padrões e frameworks de software. Notas Didáticas**, Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo, ICMC/USP, São Paulo, SP, Brasil, p. 28, 2002.

MILUZZI, Ricardo Batista. **Jornada RH Ágil: Entenda como as Relações Humanizadas Colaboram para Construir Times Protagonista e Resultados de Valor**. Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2021.

MUNIZ, Antonio, et al. **Jornada RH Ágil: entenda como as Relações Humanizadas colaboram para construir times protagonistas e resultados de valor.** Brasport, Rio de Janeiro, 2021.

OLIVEIRA, Felipe. **Jornada RH Ágil: Entenda como as Relações Humanizadas Colaboram para Construir Times Protagonista e Resultados de Valor.** Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2021.

RODRIGUES, Júnior. **Jornada RH Ágil: Entenda como as Relações Humanizadas Colaboram para Construir Times Protagonista e Resultados de Valor.** Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2021.

SADA, Samyr Feres. **Jornada Business Agility: Entenda como a Agilidade nos Negócios Colabora para Adaptabilidade Contínua e Resultados de Valor aos Clientes.** Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2021.