

A influência das metodologias ágeis na atuação do business partner

The influence of agile methodologies on the business partner's performance

Paula Gabriela Foroni¹, André Luiz Fischer² e
Karla Fernanda Pereira

¹ Universidade de São Paulo, Brasil, Doutorando em Administração, e-mail: pforoni@gmail.com

² Universidade de São Paulo, Brasil, Doutorando em Administração, e-mail: afischer@usp.br

³ Universidade de São Paulo, Brasil, Doutorando em Administração, e-mail: karlafernandakfp@gmail.com

Recebido em: 15/11/2023 - Aprovado em: 30/11/2023 - Disponível em: 31/12/2023

Resumo

Este artigo busca investigar como se dá a atuação *Business Partner* (HRBP) sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas em uma empresa que utiliza metodologias ágeis. Deste modo, analisa especificamente como acontece a atuação junto aos times ágeis e como são desenvolvidas soluções de Recursos Humanos utilizando metodologias ágeis nessas organizações. Para investigar o fenômeno, foi utilizado o estudo de caso em uma empresa que atua com metodologias ágeis e tem o modelo de *Business Partner* implementado. Como resultados, observou-se que a atuação desse profissional se dá em parceria com a liderança e que esse profissional também atua como especialista. Com os times ágeis são desenvolvidos e testados programas de RH. A utilização de metodologias ágeis pelas áreas especialistas de RH promoveu uma maior parceria destes profissionais com a liderança e com os HRBPs.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; RH Ágil; *Business Partner*; HRBP.

Abstract

This article seeks to investigate how the Business Partner (HRBP) works from the perspective of strategic people management in a company that uses agile methodologies. In this way, it specifically analyzes how agile teams work and how Human Resources solutions are developed using agile methodologies in these organizations. To investigate the phenomenon, a case study was used in a company that works with agile methodologies

and has the Business Partner model implemented. As a result, it was observed that this professional's work takes place in partnership with leadership and that this professional also acts as a specialist. With agile teams, HR programs are developed and tested. The use of agile methodologies by specialist HR areas promoted a greater partnership between these professionals and leadership and HRBPs.

Keywords: Strategic people management; Agile HR; Business Partner; HRBP.

1 INTRODUÇÃO

Muitas áreas de RH têm adotado metodologias ágeis em sua organização do trabalho, inspirando-se nas práticas desenvolvidas originalmente pelos profissionais de Tecnologia da Informação (TI), buscando entregar valor para os clientes (AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021; MCMACKIN; HEFFERMAN, 2020). Os autores MacMackin e Heffernan (2021) destacam que essas metodologias, sob a perspectiva contextual da Gestão Estratégica de RH (GERH) (BREWSTER et al., 2015; MARTIN-ALCAZAR et al., 2005), propõem que os profissionais de RH, em organizações que buscam agilidade estratégica, atuem a fim de minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, atuando em equipes multidisciplinares e capacitadas que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios.

A GERH já exigia do profissional de RH a entrega de valor para o negócio e para as pessoas, reconhecido como *Business Partner*. Mesmo considerando diferentes contextos e as diversas configurações dos negócios, a atuação desse profissional acontece em parceria com os gestores, definindo políticas e práticas alinhadas às estratégias organizacionais (DYER; SHAFER, 1998; KENTON; YARNALL, 2010; ULRICH, 1997; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008). Para isso Ulrich, Younger e Brockbank (2008) destacam que a forma de organizar o trabalho se constituirá por meio de diferentes áreas (RH corporativo, centro de serviços compartilhados, centro de especialidades e RH dedicado), a fim de atender os diferentes tipos de negócios, configurando o modelo de *Business Partner*.

Com a adoção das metodologias ágeis, o modelo de *business partner* (HRBP) tem sido questionado pelas consultorias especializadas (DANK; HELLSTRÖM, 2021; THOREN, 2017) e discutido pela academia (ANANTHRAM; NANKERVIS, 2013; AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021; MCMACKIN, HEFFERMAN, 2020). Observa-se que existe uma mudança no papel do profissional defendida por alguns autores (ANANTHRAM; NANKERVIS, 2013; AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021; MCMACKIN, HEFFERMAN, 2020), que consideram que a adoção de métodos ágeis pela organização direciona os profissionais de RH a (a) atuarem em parceria com os times ágeis, (b) atuarem por projetos em times multifuncionais na definição de soluções em gestão de pessoas e (c) desenvolver programas de RH de forma flexível. Contraponto a prática primordial do HRBP que destaca a atuação em parceria com a liderança, o problema que esta pesquisa buscou investigar é: Como se dá a atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis?

Desta forma, o propósito deste estudo é compreender, a partir do estudo de caso, como se dá a atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis e se este profissional tem atuado também em parceria com os times ágeis. Os achados indicam que

a atuação do HRBP se dá em parceria com a liderança mesmo em empresas que utilizam metodologias ágeis. Com os times ágeis observa-se a atuação em parceria no desenvolvimento de programas de RH. Também se constatou que as áreas especialistas em RH têm utilizado metodologias ágeis e cocriado, em parceria com a liderança e as HRBP, soluções a fim de agregar valor ao negócio.

As principais contribuições deste artigo para a literatura são que as metodologias ágeis têm impactado especialmente as áreas especialistas em RH a atuarem como parceiras do negócio na busca de novas soluções em RH. As metodologias ágeis têm apoiado a atuação do HRBP alinhando expectativas e entrega de valor especialmente com o apoio das áreas especialistas (AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021; MCMACKIN, HEFFERMAN, 2020). Para a prática em Recursos Humanos, as contribuições desta pesquisa revelam que as metodologias ágeis têm diminuído a distância entre as áreas especialistas em RH e o HRBP, contrapondo o que as consultorias especializadas diziam sobre o fim dos “silos” do modelo de *business partner* (CAPPELLI; TAVIS, 2018; DANK; HELLSTRÖM, 2021; DENNING, 2018; THOREN, 2017). A atuação junto aos times ágeis pode ser mais desenvolvida conforme a maturidade dos times, da liderança e da área de RH.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica de RH e o Modelo de *Business Partner*

A gestão estratégica de recursos humanos, que começa a ser difundida pela teoria e adotada pelas organizações, a partir da década de 1970/80, se coloca como grande desafio atender ao aumento de complexidade dos negócios. Sua principal proposta se baseia na necessidade de RH atuar em parceria com a alta liderança e gestores linha tendo como resultado uma riqueza de experimentação organizacional (DYER; SHAFER, 1998). A área de RH era demandada cada vez mais a entender do negócio, seus objetivos-chaves e, a partir, dessa perspectiva propor soluções coerentes com as necessidades estratégicas. Suas práticas de gestão passam a ser voltadas para uma atuação em parceria com os gestores, a fim de implementar os resultados do negócio.

Do ponto de vista teórico, os autores que abordam o assunto buscam respaldo nas teorias da firma baseada em recursos (*Resource Based View – RBV*) (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMMEL; 1990). Com o aumento da complexidade dos negócios e a incerteza dos mercados, a partir dos anos 2000, observam-se mudanças mais aceleradas e a necessidade de rápida adaptação das organizações (SCHWAB, 2016). A gestão estratégica passa então a direcionar seus esforços ao fazer e aprender, mais do que ao dever ou ao controlar e alavancar recursos. O diferencial competitivo sustentável que a RBV descreve passa a acontecer de forma mais dinâmica, dado que os recursos podem não existir ainda, podem ser indeterminados, ou mudar de valor (FURR; EINSENHARDT, 2021). O conceito de capacidades dinâmicas segundo o qual os gestores integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para absorver e processar rapidamente as mudanças do

ambiente passa a fazer parte do dia a dia das organizações e das preocupações dos estudiosos do tema (EISENHARDT; MARTIN; 2000; TEECE; GARY; AMY, 1997).

Buscando entregar valor para as empresas, a gestão de recursos humanos “descrita como um processo que visa potencializar o desempenho humano atrelado aos objetivos organizacionais, define políticas e práticas de trabalho que permitirão que a organização funcione.” (BOXALL; PURCELL, 2016, p.28). Sob a perspectiva estratégica, as políticas e práticas atuam de forma integrada, como um sistema (DELERY, 1998; WRIGHT; BOSWELL, 2002), uma arquitetura (LEPAK; SHAW, 2008) ou modelo de gestão de pessoas (BOXALL; PURCELL, 2016; FISCHER; 2002). Os autores constataam que a força das práticas aparece quando estas são implementadas em combinação. Este é um dos motivos pelos quais os estudos empíricos mostram que a utilização de diferentes sistemas de RH (DELERY; DOTY, 1996; MARTIN-ALCAZAR et al., 2005) podem levar a diferentes resultados organizacionais (AGARWALA, 2003; BECKER; HUSELID, 1998; LEPAK et al., 2006).

A fim de implementar a estratégia, a área de RH define sua forma de atuar como modelo operacional que se refere a maneira como as práticas são implementadas e os papéis conferidos aos agentes internos ou externos a essa função. Segundo MacMackin e Heffernan (2020), o modelo operacional utilizado pela gestão estratégica de RH apresenta diferentes características de acordo com a estratégia organizacional assumida pela empresa. Apesar disso, a partir da década de 1990 e, principalmente nos anos 2000, há a presença marcante do modelo que ficou mais conhecido como *Business Partner* ou consultoria interna de RH nas organizações mais estruturadas nessa área. Suas características sofreram evoluções e variações para ganhar coerência com diferentes modelos de negócios (KENTON; YARNALL, 2010; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008), mas na essência a ideia de parceria estratégica com gestores de linha, que se tornam os principais protagonistas das ações de RH prevalece como fórmula capaz de conferir caráter estratégico para a gestão de pessoas nas organizações.

A literatura destaca o modelo *Business Partner* como a modelo de atuação mais adequado para a implementação da gestão estratégica de RH. Nos anos 1990, a proposta apresentava o papel do profissional de RH na GERH com diferentes formas de atuação, considerando o foco nos processos ou nas pessoas e a perspectiva no futuro ou nas atividades do dia a dia.

Dessa análise surge a definição do papel de RH como parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos funcionários. Com a evolução do modelo e o aumento da complexidade dos negócios, nos anos 2000 as atividades foram expandidas e revisadas e foi inserida a atuação de RH como líder (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008). O Quadro 1 apresenta a descrição dessas atividades e a evolução do pensamento sobre o modelo de *Business Partner* segundo os autores que o desenvolveram.

Quadro 1 – Comparativo modelo Business Partner (anos 1990 e 2000)

Anos 1990	Anos 2000	Evolução do pensamento
Defensor dos funcionários (<i>employee champion</i>)	Advogado dos funcionários (EA - <i>employee advocate</i>) Desenvolvedor do capital humano (HC - <i>human capital developer</i>)	Funcionários tem se tornado cada vez mais críticos para o sucesso da organização. EA foca seus esforços em questões relacionadas ao dia a dia e HC foca seus esforços em desenvolver competências individuais para o futuro
Especialista administrativo (<i>administrative expert</i>)	Especialista funcional (<i>functional expert</i>)	Práticas de RH são centrais na criação de valor. Algumas práticas estão relacionadas à eficiência (aqueles com base tecnológica) e outras por meio de políticas, orientações e intervenções expandem o papel do especialista funcional
Agente de Mudanças (<i>change agente</i>)	Parceiro estratégico (<i>strategic partner</i>)	Ser um parceiro estratégico tem múltiplas dimensões: especialista no negócio, agente de mudanças, gestor do conhecimento e consultor. Ser um agente de mudanças representa somente uma parte do papel de parceiro estratégico
Parceiro estratégico	Parceiro estratégico Lider	A soma dos quatro papéis define RH como liderança e dentre suas atividades estão a colaboração com outras funções, garantir a governança corporativa e monitorar a área de RH.

Fonte: livre tradução pelos autores de (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008)

O conceito principal que o modelo aborda surge da necessidade de agregar valor à organização conforme aumenta a sua complexidade, seja em função do seu crescimento territorial, seja relacionado à aquisição de diferentes negócios. O profissional de recursos humanos, acompanhando essa evolução, passa a ser demandado a atuar como parceiro do negócio, em conjunto com a liderança, e debater questões relacionadas à estratégia organizacional. As atividades transacionais ou voltadas à gestão de talentos, antes especialidade do profissional de RH, passam a ser direcionadas a outras áreas e a serem devolvidas aos gestores de linha (BREWSTER et al., 2015; PERRY; KULIK, 2008;).

Observa-se na prática a atuação de profissionais de RH como *Business Partners*, com perfil generalista, atuação estratégica, habilidade de construir fortes relações, credibilidade e influência em função do seu conhecimento em gestão de pessoas e em relação ao negócio que atende (KENTON; YARNALL, 2010). Essa forma de atuação é encontrada, segundo Ulrich, Younger e Brockbank (2008), especialmente em empresas multinacionais de grande porte. Outras áreas passam a existir a fim de atender as especificidades de cada negócio, e surge a necessidade de definir políticas e práticas para alinhamento das estratégias locais e globais.

Como contribuição teórica, o modelo apresenta, por meio da estrutura da área de RH, a possibilidade de identificar e compreender sua atuação alinhada aos diferentes tipos de negócio (negócio único, negócios diversificados com sinergia, negócios diversificados tipo holdings) (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008). Em pesquisa em diferentes organizações, o *Business Partner* apresenta variações em função da compreensão dos papéis dos agentes na gestão de RH, clareza com relação à entrega de valor para o negócio, capacidade de atuação consultiva dos profissionais de RH, relação efetiva de parceria e influência junto aos gestores e os diferentes níveis da organização (KENTON; YARNALL, 2010).

Sob a perspectiva da gestão estratégica, a atuação de RH como *Business Partner* depara-se com tensões paradoxais voltadas à identidade dos profissionais, aprendizagem organizacional, performance e processos (KENTON; YARNALL, 2010; ULRICH, YOUNGER; BROCKBANK, 2008; WRIGHT, 2008). Para Gerpott (2015), quando departamentos de RH

lutam com papéis e atributos que os caracterizam, ocorrem tensões de identidade, quando os profissionais de RH estão divididos entre ser defensor do interesse dos funcionários *versus* os interesses da liderança. As tensões de aprendizagem organizacional descrevem o conflito entre estabilidade e mudança que está entre construir *versus* destruir práticas e valores passados de gestão de RH para criar o futuro. As tensões de desempenho lidam com metas e expectativas conflitantes que diferentes partes interessadas possuem em relação à função GRH, pois os departamentos de RH lidam com o foco em metas operacionais *versus* estratégicas. As tensões de organização surgem quando os departamentos de RH decidem se devem reter ou delegar tarefas ao organizar seus processos. No dia a dia das organizações, segundo Gerpott (2015), o modelo de *business partner* soluciona essas tensões atuando no curto prazo e direcionando as forças opostas separadamente.

Ananthram e Nankervis (2013) demonstram que o imperativo da agilidade estratégica, com maior presença a partir dos anos 2000, tem destacado as tensões paradoxais e desafiado ainda mais a atuação do profissional de RH como *Business Partner*. Eles sinalizam a necessidade de desenvolver programas de RH de forma flexível em resposta a diversos ambientes de negócios e contextos sociais. Também é necessário que estes estejam integrados uns com os outros e focados em mudanças organizacionais. Esses programas, segundo Ananthram e Nankervis (2013), incluem repensar o planejamento da força de trabalho, a forma de atrair e reter talentos, técnicas para definir postos de trabalho, gestão de desempenho e sistemas de recompensa.

Alguns defensores do ágil aplicado a RH já consideram o modelo de *Business Partner* limitado e que não atenderia adequadamente a organizações “projetizadas” e que querem implementar uma cultura ágil. Reforçam a necessidade de se desenvolver um novo modelo operacional de gestão de pessoas mais apropriado às novas formas de organização do trabalho. Esse modelo ainda não teria se constituído plenamente, mas já recebeu a denominação de “RH Ágil” por autores que se dedicaram recentemente ao tema. Como um dos objetivos centrais deste estudo consiste em analisar justamente as mudanças que ocorrem em RH em organizações que adotam metodologias ágeis, este tema será detalhado no tópico a seguir.

Após 2010, as pesquisas já começam a apontar que as contingências internas e externas das firmas, em particular na área de tecnologia, exigiam novas mudança. Estudos acadêmicos constataam, ainda que de forma pouco sistemática, que a agilidade estratégica passa a demandar novas formas de atuar em gestão de Recursos Humanos (AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021; MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020). As consultorias especializadas sinalizam a existência de um novo modelo denominado RH Ágil e destacam a utilização das metodologias ágeis a fim de atender à necessidade de agilidade estratégica (CAPPELLI; TAVIS, 2018; DANK; HELLSTRÖM, 2021; DENNING, 2018; THOREN, 2017). Na prática, a GERH tem adotado tanto o modelo de *Business Partner* quanto a utilização das metodologias ágeis na busca de reconfigurar ou desenvolver novas capacidades que agreguem valor ao negócio.

2.2 RH ágil

Na busca por entregar valor ao cliente final, em menor tempo e com menos retrabalho, os profissionais de tecnologia, perceberam que o modelo tradicional “cascata” não vinha dando conta dos desafios da empresa contemporânea. Uma outra forma de organizar o trabalho, em ciclos menores de entregas e com a participação mais presente do cliente final no processo, começa a surgir e tem como marco o Manifesto Ágil (BECK et al., 2001). Essa forma de organização das atividades, denominada de metodologias ágeis, rapidamente passou a fazer parte das organizações tradicionais e utilizadas também pela área de RH (CAPPELLI; TAVIS, 2018; DANK; HELLSTRÖM, 2021; DENNING, 2018; THOREN, 2017).

Alguns estudos começam a discutir a adoção de princípios e metodologias ágeis pela área de RH, denominando esse novo sistema como “RH Ágil”, que seria definido como um modelo operacional voltado a atender mercados complexos, incertos e irregulares. O “RH Ágil”, segundo MacMackin e Heffernan (2020, p.4), “busca minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, organizando a função de RH em equipes multidisciplinares e capacitadas, que se alinham continuamente às mudanças nas necessidades dos negócios, detectando e adotando por meio da comunicação aberta, enquanto operam em ciclos curtos.” Observa-se nessa forma de organização algumas características bastante diferentes do modelo de *Business Partner* descrito anteriormente. Os princípios ágeis se refletiriam em todos os aspectos da operação de RH, incluindo estruturas, funções, processos, ferramentas, habilidades e comportamentos de gestão de RH e funcionários de RH.

Os autores entusiastas do RH Ágil (Dank; Hellström, 2021; Thoren, 2017) questionam o modelo de *business partner* (HRBP), discutido na GERH desde os anos de 1990 (DYER; SHAFER, 1998; KENTON; YARNALL, 2010; ULRICH, 1997; ULRICH, YOUNGER; BROCKBANK, 2008). Dank e Hellström (2021) defendem que o modelo de “RH Ágil representa o fim do modelo de silos (modelo de *business partner*) proposto por Ulrich (1997, 2008).

Apesar de poucos estudos acadêmicos, consultorias especializadas defendem que o modelo operacional denominado RH Ágil tem como premissas aquelas baseadas nos princípios ágeis e reúne diferentes especialidades de RH e proprietários de temas para atuarem juntos em times multiquificados e multifuncionais, a fim de agregar valor ao cliente (DANK; HELLSTRÖM, 2021). Thoren (2017) complementa que a adoção das metodologias ágeis à atuação dos profissionais de RH é voltada para facilitar o trabalho com os times, alinhar a comunicação com os diferentes níveis da organização e assegurar a cooperação.

Observa-se também que a atuação dos agentes envolvidos na gestão de pessoas passa por algumas mudanças.

Com a redução hierárquica em função da atuação mais autônoma dos times, a liderança tem sido exigida a desenvolver habilidades de coaching para apoiar o desenvolvimento do time. As atividades voltadas à contratação, treinamento e remuneração, antes realizadas pelos gestores de linha, tem retornado aos profissionais RH (AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021). A devolutiva das atividades de RH para a área em função da redução hierárquica e do novo papel do líder difere do modelo anterior de *Business Partner*. O modelo de parceria “devolvia” as atividades relativas à gestão de pessoas à liderança.

O profissional de RH passa então a atuar de forma mais próxima com os times também diferenciando-se do modelo de *Business Partner*, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Atuação comparativa Business Partner x RH Ágil

	Modelo de Business Partner	RH Ágil
Estrutura Organizacional	Alinhada ao tipo de negócio pode apresentar as seguintes áreas (RH Corporativo, RH Dedicado, Centro de Serviços Compartilhados, Centro de Expertise, RH Executor) (Ulrich, Younger & Brockbank, 2008).	Organização por projetos segundo metodologias ágeis (squads, tribos). Pode ser organizado por temáticas de conhecimento (chapters).
Atuação	Apresenta variações em função da compreensão dos papéis dos agentes na gestão de RH, clareza com relação à entrega de valor para o negócio. Destaca-se pela capacidade de atuação consultiva dos profissionais de RH, relação efetiva de parceria e influência junto aos gestores e os diferentes níveis da organização (Kenton & Yarnall, 2010).	Diferentes especialidades de RH e proprietários de temas para atuarem juntos em times multiquificados e multifuncionais (MacMackin & Heffernan; 2020)
Desafios	Entrega de valor para o negócio utilizando sua credibilidade e influência junto aos diferentes atores (liderança, times e áreas de RH)	Minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes. Alinhamento contínuo às mudanças e necessidades dos negócios (MacMackin & Heffernan, 2020)

Fonte: desenvolvida pelos autores com base em (KENTON; YARNALL, 2010; MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008)

Outro ponto observado refere-se à atuação com os times, a gestão ágil pressupõe a maior participação dos funcionários, além de profissionais de RH e gestores, na definição e implementação das práticas de gestão de pessoas (CAPPELLI; TAVIS, 2018; DANK; HELLSTRÖM, 2021; DENNING, 2018; THOREN, 2017).

3 METODOLOGIA

A fim de investigar de modo amplo como se dá a atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis, foi utilizada a abordagem qualitativa, tendo por método o estudo de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com Gerente de RH e Diretor de Tecnologia, entrevista focada com Coordenadoras e Analista de RH, análise documental (live FIA, blog e podcast disponíveis no site da organização) e dados secundários (site Glassdoor).

A escolha do método de investigação utilizando estudo de caso (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT & GRAEBNER, 2007; YIN, 2005) se deu em função do interesse em conhecer e aprofundar a discussão sobre o tema. O estudo de caso é indicado para a investigação de fenômenos sociais complexos que apresentam as seguintes condições: eventos contemporâneos que não podem ser manipulados; quando existe a observação direta dos eventos estudados; quando existe uma variedade de evidências (documentos, entrevistas, observações) que permitem a triangulação dos dados (YIN, 2005). É possível observar o fenômeno por meio do contato com interlocutores que representarão a empresa e suas decisões internas, além disso, pode-se obter várias fontes de informação a partir desse mesmo contato. A triangulação dos dados obtidos por diferentes fontes garante a validade e confiabilidade do método.

A escolha da empresa que compôs este estudo se deu de forma intencional e conveniente, a fim de se buscar aqueles que permitam melhor compreender o objeto de estudo desta pesquisa (CRESWELL, 2013). Foram estabelecidos três critérios principais para a seleção do caso estudado. O primeiro critério tratou de identificar uma organização que utilizasse metodologias ágeis em seus processos e práticas de trabalho. O segundo critério referiu-se à intenção da empresa em adotar uma gestão estratégica de recursos humanos, ou seja, de que seus objetivos de recursos humanos estejam alinhados aos objetivos de negócio. Finalmente foi selecionada aquela que utiliza para suas operações de RH o modelo de *Business Partner*, ou de Consultoria Interna.

A confiabilidade foi suportada pela triangulação dos dados utilizando diferentes fontes. A codificação e a utilização de quadros garantiram padronização e organização dos achados a fim de minimizar vieses e delimitar desvios de resultados para casos de realização de pesquisas futuras utilizando o mesmo método (EISENHARDT, 1989). Por ser um estudo sobre um fenômeno social, os resultados encontrados por diferentes pesquisadores podem apresentar diferenças. Assim, a escolha do caso, a elaboração do protocolo, a triangulação dos dados, o encadeamento das evidências e o rigor dos procedimentos realizados no decorrer da pesquisa, garantiram a confiabilidade dos resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005; MILES; HUBERMAN, 1984; YIN, 2005).

3.1 Análise de dados

A fim de compreender o fenômeno foram definidos códigos a priori baseados nos achados da literatura. O processo de codificação das entrevistas e dos documentos investigados apresentaram novos códigos que apoiaram a análise do caso. O Quadro 3 apresenta a estrutura de códigos definidos antes e após a coleta de dados.

Quadro 3 - Códigos a priori x codificação realizada

CÓDIGOS A PRIORI	CODIFICAÇÃO REALIZADA
	ATUAÇÃO DO BP
ÁREA ESPECIALISTA	ÁREA ESPECIALISTA
CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO
	CULTURA ÁGIL
ENTREGA DE VALOR	ENTREGA DE VALOR
	ESPECIALISTA + HRBP
ESTRUTURA RH	ESTRUTURA RH
PARCERIA COM A LIDERANÇA	PARCERIA COM LIDERANÇA
PARCERIA COM OS TIMES	PARCERIA COM OS TIMES
RH ÁGIL	RH ÁGIL
RH CORPORATIVO	RH CORPORATIVO
RH DEDICADO	
SERVIÇOS COMPARTILHADOS/ DP	SERVIÇOS COMPARTILHADOS/ DP
SOLUÇÕES EM RH	SOLUÇÕES DE RH

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

4 RESULTADOS

4.1 O caso

A empresa de consultoria de inteligência e performance em marketing aplica ciência e tecnologia na exploração de dados sobre os pontos de contato entre consumidores e marcas, para otimizar os negócios e os resultados. Atuante no mercado desde 2009, passou por um processo de expansão acelerado nos anos de 2020 e 2021, impactando no aumento do quadro de funcionários em aproximadamente 70%, c1_ep1_grh relembra que *“RH como um todo tomou uma relevância com a pandemia, é uma relevância estratégica nos negócios. É, enfim é muito forte e aqui a gente sentiu isso muito porque além da pandemia, a gente foi um negócio que cresceu muito. É em 2021 crescemos 70%.”*

A área de RH passou por transformações com o crescimento da organização e a adoção de metodologias ágeis. Com o crescimento da organização, a área se estruturou em 3 pilares: Talent acquisition, DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) e *Business Partners* (HRBP). A área de atração de talentos (*talent acquisition*) responde pelas atividades voltadas a recrutamento e seleção de pessoal, *onboarding*, *employer branding* e comunicação interna. A área de DHO cuida do desenvolvimento das pessoas passando por treinamentos, gestão de desempenho, planos de carreira e clima e cultura. As *Business Partner* foram contratadas para atuar em parceria com a liderança, com os times da operação (*consulting*) e os times de *share services* (marketing, financeiro, administrativo e infraestrutura de TI).

Para atender 270 funcionários a área de RH chegou a ter 17 pessoas. O modelo de *Business Partner* foi implementado juntamente com a nova estrutura organizacional do ágil para o negócio. Foram criadas as posições dos *chapters*, gestores que cuidam de cada temática dentro da organização e dos tutores para apoiarem o desenvolvimento de carreira das pessoas. As HRBPs contratadas do mercado vieram para atender os *chapters* que atendem aproximadamente 80 pessoas. A organização da área de RH, utilizando o modelo de *Business Partner*, surge em função do crescimento do negócio. As HRBPs foram contratadas para estarem mais próximas do negócio e das pessoas. c1_ep1_grh reforça que *“as BPs vão atender esses caras (os chapters) e vamos estar próximas todo mundo. Elas vão estar próximas do time, entendeu? Cada uma vai atender um número pequeno também para a gente voltar a saber quem são as pessoas, o que elas querem, se elas estão fazendo entrevistas, e elas são satisfeitas.”*

Neste mesmo momento foi contratada uma agilista na organização para acelerar o processo de adoção das metodologias ágeis. Foi realizado treinamento sobre os conceitos, sobre práticas e foi desenhado o fluxo de trabalho, tipos de trabalho e cadências que existiam na área de RH. As áreas de *Talent Aquisition* (TA), Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) e Comunicação Interna passaram a utilizar as metodologias ágeis no dia a dia. Foram mapeadas as práticas de RH antes e depois da utilização de metodologias ágeis, conforme Quadro 4.

Com a redução do número de projetos, as metodologias ágeis foram utilizadas para reorganizar as atividades entre o time de RH que sofreu redução em seu quadro de funcionários. Houve a redução de funcionários no time de RH e as atividades foram redistribuídas. Em 2022, com a retração do mercado, o time foi reduzido para 11 pessoas redistribuindo as atividades das áreas especialista com as HRBPs. As coordenadoras de *talent acquisition* e de DHO passaram a atuar como BPs da liderança e dos times dos *share services* respectivamente.

O caso demonstrou que a atuação de um modelo de Business Partner é possível em organizações “projetizadas”, contradizendo as consultorias especializadas que defendem a atuação do modelo de RH Ágil. Neste caso específico e conforme Ulrich, Younger & Brockbank (2008), o crescimento do negócio direcionou a necessidade de estruturar a área de RH em diferentes áreas a fim de agregar maior valor ao negócio. A contratação de profissionais de mercado como HRBP foi validada pela percepção positiva dos gestores.

Quadro 4 - Práticas de RH antes e depois do ágil

Práticas de RH	Antes do ágil	Depois do ágil
Atração e seleção	Realizado de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com coordenadores de projetos que realizam entrevistas e aprovavam os candidatos.	Realizado de forma contínua pela área de R&S. Alinhamento de perfil com os chapters que realizam entrevistas e aprovavam os candidatos. Visibilidade das etapas do processo seletivo pelo requisitante da vaga. Clareza nas tarefas a serem realizadas pelo time. Mensuração de resultados.
Treinamento e desenvolvimento	Existe uma política de subsídio de treinamentos oferecida pela empresa para todos os colaboradores. Os colaboradores se organizam para compartilhar conhecimentos. E toda sexta feira tem um evento específico para isso. A área de DHO é acionada para organizar treinamentos específicos demandados pela liderança ou necessidade do negócio.	É realizado da mesma forma. O uso de metodologias ágeis tem apoiado a área de RH a organizar as necessidades de treinamento.
Gestão de Desempenho	Avaliação de desempenho 360º com equalização realizada pelo comitê que participa RH e liderança (coordenadores de projetos)	Avaliação de desempenho 360º com equalização realizada pelo comitê que participa RH (BPs) e liderança (tutores e coordenadores de projetos)
Conversas de Carreira	Realizadas pelo RH e líder direto	Realizadas pelo tutor e líder de projeto
Remuneração	Aumentos e promoções por mérito acontecem duas vezes ao ano atrelados à avaliação de desempenho.	É realizado da mesma forma. Houve congelamento em função da retração do mercado.
Comunicação Interna	Realizada de forma independente por diferentes áreas	Organizada com a utilização das metodologias ágeis e não existe sobreposição de comunicações realizadas pelas diferentes áreas.

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O modelo de *Business Partner* nessa organização foi implementado inicialmente considerando a divisão entre as áreas especialistas e as HRBPs dedicadas ao negócio voltado para atender as diferentes áreas considerando a expansão do negócio. Em função da Cultura da organização, com a redução dos projetos e conseqüente redução do quadro de funcionários, as atividades em RH foram redistribuídas e as coordenadoras que atendiam as áreas especialistas também passaram a assumir a atuação como *Business Partner*. Este modelo de “duplo chapéu” alinhado às necessidades do negócio já é considerado pela literatura (KENTON; YARNALL, 2010; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008).

A utilização de metodologias ágeis na área de RH apresentou resultados destacados pelo time como a clareza nas entregas do time, alinhamento de expectativas com o cliente durante o processo, melhor acompanhamento das entregas pela gestão e maior visibilidade para os clientes sobre o andamento e status do processo (Quadro 5). O alinhamento constante com os clientes e a flexibilidade para mudar as ações durante o processo, reconhecidos nas áreas de TA, DHO e Comunicação Interna, demonstraram que as metodologias ágeis

buscaram minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes. Alinhamento contínuo às mudanças e necessidades dos negócios (MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020).

Quadro 5 - Resultados metodologias ágeis para o time de RH

Resultados	Evidência
Clareza nas entregas a serem feitas pelo time	<i>“É esse desenho claro da metodologia ágil, a gente tem clareza das entregas que precisam ser feitas.” (c1 ef1 grh)</i>
Alinhamento de expectativas com o cliente (liderança) durante o processo	<i>“Hoje é completamente diferente a cada sei lá, 3, 4 dias de mapeamento a gente manda um report. Fala: olha, o mercado está dessa forma, a remuneração está assim, é esse é o principal segmento que a gente está encontrando essas pessoas, cabe? Sabe, funciona desse jeito esse perfil aqui. Essas que o que você está pedindo, eu só vou conseguir se a gente pagar a mais por isso. Mas a gente não vai fazer. Então o que que eu consigo flexibilizar é, e aí? Em 2 semanas eu já tenho muito mais clareza de perfil e quando chega lá nos 20 dias a gente consegue seguir de uma forma muito mais fluida.” (c1 ef1 grh)</i>
Redução no tempo de entrega das atividades	<i>“Então a Blenda que foi quem conduziu o processo, que era uma das analistas Júnior, que meio que fazia tudo sozinha na raça. É Ela conseguiu criar uma estrutura, o ritmo muito bom de entregas que ela precisava fazer para o cliente. E aí a gente já teve uma reunião que ele elogiou, elogiou ela, especialmente porque ela fez as entregas no prazo.” (c1 ef3 grh)</i>
Acompanhamento das entregas pela gestão	<i>“conseguiu organizar as tarefas delas dentro da ferramenta acho que ajudou bastante. Elas entenderam que elas precisavam fazer e que a gente tivesse visibilidade do que estava sendo feito” (c1 ef3 grh)</i>
Visibilidade para o cliente	<i>“tem uma questão realmente do foco no cliente, no sentido de dar visibilidade maior cliente. O que que tá acontecendo? Como é que está o status?” (c1 ef2 grh)</i>

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A atuação do RH junto aos times ágeis, multifuncionais, acontece e se organiza por projeto conforme necessidade. Nesta organização a área de RH não se organiza por squads ou tribos. A atuação em parceria das HRBPs acontece junto a liderança, com os times da operação (consulting) e com os times de share services (marketing, financeiro, administrativo e infraestrutura de TI). A senioridade das profissionais de RH atuando como HRBP conferiram credibilidade e influência junto ao negócio.

4.2 Discussão

Para atender ao crescimento do negócio a escolha do modelo de *Business Partner* reforça a atuação estratégica da área de RH. A literatura de gestão estratégica de RH considera o modelo de business partner como estratégico quando esse encontra-se alinhado com o negócio (DYER; SHAFER, 1998; ULRICH, 1997). É possível observar esse alinhamento por meio de sua estrutura organizacional. Empresas com negócios únicos ou pouco diversificados, como apresentado no caso, costumam adotar um modelo no qual existe uma sobreposição das atividades do profissional que atua como parceiro do negócio e como especialista em algum dos subsistemas de RH (KENTON; YARNALL, 2010; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008). O Quadro 6 mostra a atuação do Business Partner utilizando metodologias ágeis.

Quadro 6 - Modelo híbrido HRBP utilizando metodologias ágeis

	Modelo de Business Partner	RH Ágil	Modelo de BP com metodologias ágeis
Estrutura Organizacional	Alinhada ao tipo de negócio pode apresentar as seguintes áreas (RH Corporativo, RH Dedicado, Centro de Serviços Compartilhados, Centro de Expertise, RH Executor) (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008).	Organização por projetos segundo metodologias ágeis (squads, tribos). Pode ser organizado por temáticas de conhecimento (chapters).	Alinhado ao tipo de negócio e organizado para atendimento da liderança (chapters) e áreas de apoio ao negócio (share service).
Atuação	Apresenta variações em função da compreensão dos papéis dos agentes na gestão de RH, clareza com relação à entrega de valor para o negócio. Destaca-se pela capacidade de atuação consultiva dos profissionais de RH, relação efetiva de parceria e influência junto aos gestores e os diferentes níveis da organização (KENTON; YARNALL, 2010).	Diferentes especialidades de RH e proprietários de temas para atuarem juntos em times multiquilificados e multifuncionais (MACMACKIN; HEFFERNAN; 2020)	HRBP atuando também como especialista. Utilização de metodologias ágeis nas áreas especialistas (TA, DHO). Especialistas atuando junto com times ágeis, liderança e HRBPs para desenvolver soluções em RH.
Desafios	Entrega de valor para o negócio utilizando sua credibilidade e influência junto aos diferentes atores (liderança, times e áreas de RH)	Minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes. Alinhamento contínuo às mudanças e necessidades dos negócios (MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020)	Credibilidade e influência reforçadas pela atuação consultiva das HRBPs. Metodologias ágeis utilizadas nas áreas especialistas apoiam o alinhamento contínuo e entrega de valor ao negócio. Perfil dos profissionais de RH generalista para atuarem de forma consultiva e especialista ao mesmo tempo.

Fonte: desenvolvida pelas autoras com base em (KENTON; YARNALL, 2010; MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008) e nos achados do caso

A implementação do modelo de business partner veio reforçar a atuação estratégica da área de RH, contradizendo o que a literatura previa sobre o fim deste modelo operacional em organizações que atuam de forma ágil (AMBITUUNI, AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021; MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020). Identificamos que nas áreas especialistas (TA, DHO e Comunicação Interna), a adoção de metodologias ágeis aproximou esses profissionais do negócio o que poderia sinalizar a quebra dos “silos” previamente mencionada. Os resultados da atuação das HRBPs puderam ser validados pela liderança quando estes solicitaram sua permanência no momento de redução do quadro de funcionários. As HRBPs atuam em parceria com a liderança e com as áreas funcionais, mas não foi identificada atuação com os times ágeis.

Os chapters e coordenadores de projetos atuam na liderança dos times e as necessidades voltadas a gestão das pessoas são direcionadas para eles e desenvolvidas em conjunto com a área de RH. As atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento que, no modelo de Business Partner, eram realizadas pelo gestor de linha (BREWSTER ET AL., 2015; PERRY; KULIK, 2008) não foram “devolvidas” para o time de RH (AMBITUUNI; AZIZSAFAEI; KEEGAN, 2021) o que contrapõe o que a literatura apresenta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação do HRBP em empresas que utilizam metodologias ágeis tem passado por transformações na busca por garantir a agilidade estratégica do negócio. A utilização de metodologias ágeis já se faz presente para a condução de projetos em RH. Neste caso observou-se que esse profissional tem atuação generalista e especialista ao mesmo tempo. Sua atuação consultiva acontece muito próxima da liderança. Não foi notada sua atuação junto aos times ágeis, com exceção no desenvolvimento de soluções para RH quando atuando como especialista.

Observou-se ainda que a utilização de um novo modelo denominado RH Ágil não contrapõe o modelo de *Business Partner*. A utilização de metodologias ágeis, especialmente pelas áreas especialistas, tem apoiado a entrega de valor e desenvolvimento de capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN; 2000; TEECE; GARY; AMY, 1997). Identificou-se um modelo híbrido no qual existe a atuação consultiva e em parceria com a liderança, proposto pelo modelo de *Business Partner*, ao mesmo tempo que busca novas soluções para negócio, junto com o time especialista em RH, alinhando expectativas de forma contínua e construindo soluções com os times ágeis.

Pode-se concluir ainda que as metodologias ágeis ajudaram a reduzir as tensões paradoxais voltados à necessidade de desenvolver programas de RH de forma flexível em resposta a diversos ambientes de negócios e contextos sociais identificadas no trabalho de como repensar o planejamento da força de trabalho e a forma de atrair e reter os talentos (ANANTHRAM; NANKERVIS, 2013). Essas também ajudaram a minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, alinhando continuamente às mudanças e necessidades dos negócios (MACMACKIN; HEFFERNAN, 2020). Entretanto, a atuação dos profissionais como HRBP e a Cultura Organizacional demonstraram grande relevância neste processo.

A empresa pesquisada de forma intencional possibilitou investigar o fenômeno, mas a construção de teoria se dará com a ampliação da investigação para outros casos, limitações encontradas em casos únicos. Como recomendações para pesquisas futuras, sugerimos que a investigação de organizações que atuem há mais tempo com o modelo de *Business Partner* e que não tenham a totalidade da organização utilizando metodologias ágeis pode ampliar as discussões.

REFERÊNCIAS

AGARWALA, T. Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. **International Journal of Human Resource Management**, 14, p. 175-197, 2003.

AMBITUUNI, A.; AZIZSAFAEI, F.; KEEGAN, A. HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: managing paradoxical tensions. **Journal of Business Review**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.048>. Acesso em: 15 jun. 2023.

ANANTHRAM, S.; NANKERVIS, A. Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. **Asic Pacific Journal of Human Resources**, 51, p. 454-470, 2013. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1744-7941.12004>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management March**, 17, p. 99-120, 1991.

BECK, K. et al. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In: FERRIS, G. R. (Ed.). **Research in Personal and Human Resources Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 1998. v. 16, p. 53-101

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management: Management, Work and Organizations**. Macmillan Education UK. Edição do Kindle, 2016.

BREWSTER, C.; BROOKES, M.; GOLLAN, P.J. The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers. **Human Resource Management**, 54, p.577-597, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/hrm.21632>>. Acesso em: 18 jun. 2023.

CAPPELLI, P. ; TAVIS, A. HR Goes Agile. **Harvard Business Review**, march-april, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>>. Acesso em: 31 maio 2023

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Sage, 2013.

DANK, N.; HELLSTRÖM, R. **Agile HR: Deliver value in a changing world of work**. UK: Kogan Page, 2021.

DELERY, J. E.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, vol. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DELERY, J. E. Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. **Human Resource Management Review**, 1998.

DENNING, S. **The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done**. AMACOM, 2018.

DYER, L., SHAFER, R. A. From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility. **CAHRS**, Working Paper 98 -12, 1998. p. 1-16.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121.

EISENHARDT, K. M.; Graebner, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, 50: 25-32, 2007.

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GERPOTT, H. F. The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. **German Journal of Research in Human Resource Management**, 29(3-4), p. 214-234, 2015. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/raizfpers/doi_3a10.1688_2fzfp-2015-03-gerpott.htm>. Acesso em: 22 jun. 2023

KENTON, B.; YARNALL, J. **HR: the business partner: furthering the journey**. Elsevier, 2010.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(8), p.1486-1499, 2008.

LEPAK, D. P. et al. **A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research**. Elsevier Ltd, 2006.

MARTIN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.; SANCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **Human Resource Management**, May 2005, p. 633-659.

MCMACKIN, J.; HEFFERNAN, M Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? **Human Resource Management Review**, March 2020, 100791. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>. Acesso em: 04 jun. 2023

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods**, Sage, Newbury Park, CA, 1984.

PERRY, E.L.; KULIK, C.T. The Devolution of HR to the Line: Implications for Perceptions of People Management Effectiveness. **The International Journal of Human Resource Management**, 19, p. 262-273, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585190701799838>>. Acesso em: 14 maio 2023.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the Corporation**. Harvard Business Review, 1990.

PROGEP – FIA. Webinar: Business Partner combina com métodos ágeis? **YouTube**, 28 de abril de 2022. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=b9r8u5rJyaM>>. Acesso em 14 jun 2023.

PROGEP – FIA. Webinar: Caminhamos rumo ao RH Ágil? **YouTube**, 01 de setembro de 2022. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6VFL9Wro3zw>>. Acesso em: 12 maio 2023.

SCHWAB, K. M. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

TEECE J. D.; GARY, P.; AMY, S. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. (18(7), 509), 1997.

THOREN, P. **Agile People**. Lioncrest, 2017.

ULRICH, D. **Human Resources Champions: the next agenda for adding value an delivering results**. Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, D., YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR Organization. **Human Resource Management**, Winter 2008, vol. 47, n. 4, p. 829–850. Wiley Periodicals, Inc.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Resource Management Research Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human. **Journal of Management**, 28: 247, 2002.

WRIGHT, C. Reinventing human resource management: business partners, internal consulting and the limits to professionalization. **Human Relations**, 61(8), p.1063-1086, 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726708094860>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.