

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE A
APLICAÇÃO DE PRINCÍPIOS ÁGEIS NO CONTEXTO DE
AQUISIÇÃO DE TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso

Maria Simões Lima de Siqueira

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos, SP

2020

MARIA SIMÕES LIMA DE SIQUEIRA

**RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE A
APLICAÇÃO DE PRINCÍPIOS ÁGEIS NO CONTEXTO DE
AQUISIÇÃO DE TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia de São
Carlos da Universidade de São Paulo para
a obtenção do título de Graduação em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos, SP

2020

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor orientador, Mateus, por ter acreditado em meu potencial, tornando este trabalho possível.

Aos meus pais, Consuelo e Manoel, que sempre me apoiaram em todas as minhas escolhas, proporcionaram toda a estrutura, todo o apoio emocional e companheirismo necessários para que eu pudesse chegar onde estou agora.

Aos meus irmãos, Henrique e André, por todo o suporte e por sempre acreditarem em mim, me ensinando o significado de família e amizade verdadeira.

Às minhas amizades de infância, Marina, Roberta, Juliana, Caroline, Beatrice e Bianca, que continuam ao meu lado até hoje, com a mesma intensidade.

À todas amizades que fiz nesses cinco anos, em especial Bruna, que sempre esteve ao meu lado e é uma grande inspiração e também Lívia, Camilla, Beatriz, por todas as conversas, jantares e risadas, Thais, Paula e Aurélio que em tão pouco tempo se tornaram pessoas essenciais e por fim, todos aqueles que estão fortemente presentes em minha trajetória.

À Universidade de São Paulo, especialmente ao departamento de Engenharia de Produção, que me proporcionou uma formação gratuita e de qualidade, e que espero poder retribuir à sociedade.

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

SS618r Siqueira, Maria Simões Lima de
Recursos humanos na atualidade: um estudo sobre a
aplicação de princípios ágeis no contexto de aquisição
de talentos / Maria Simões Lima de Siqueira; orientador
Mateus Cecílio Gerolamo. São Carlos, 2020.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2020.

1. Recursos Humanos. 2. Abordagem ágil. 3.
Agilidade. 4. Gestão de pessoas. 5. Aquisição de
talentos. 6. Recrutamento e seleção. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

| |
|--|
| Candidato: Maria Simões Lima de Siqueira |
| Título do TCC: RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DE PRINCÍPIOS ÁGEIS NO CONTEXTO DE AQUISIÇÃO DE TALENTOS |
| Data de defesa: 15/07/2020 |

| Comissão Julgadora | Resultado |
|---|-----------------|
| Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo (orientador) | <i>Aprovada</i> |
| Instituição: EESC - SEP | |
| Professor Associado Fernando César Almada Santos | <i>Aprovada</i> |
| Instituição: EESC – SEP | |
| Pesquisador Daniele Carolina Lopes | <i>Aprovada</i> |
| Instituição: EESC - SEP | |

Presidente da Banca: **Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo**

RESUMO

SIQUEIRA, M. S. L. **Recursos humanos na atualidade:** um estudo sobre a aplicação de princípios ágeis no contexto de aquisição de talentos. 2020. 55p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escolha de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

As práticas em Recursos Humanos perpetuaram sem grandes mudanças por um longo período. Entretanto, em um panorama econômico, político e social com cada vez mais volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o gerenciamento do capital humano nas organizações tem uma função estratégica ainda maior, essencial para ganho de vantagens competitivas. Aliado a esse contexto, a aplicação de valores, práticas e políticas ágeis, em primeiro momento exclusivas ao desenvolvimento de *softwares*, começa a ser adaptada para diferentes áreas, como a de Recursos Humanos, buscando a maior satisfação dos clientes internos e externos com entregas de alta qualidade e menos morosas. Dentre o ciclo de vida do colaborador em uma organização, seu primeiro contato se dá com o processo de recrutamento e seleção, neste trabalho chamado de aquisição de talentos. Essa etapa tem expressivo valor estratégico às organizações, em um contexto de uma guerra por talentos, mudanças no paradigma do trabalho e transformações digitais, faz-se importante rever este processo com a finalidade de melhorá-lo para que cumpra seu objetivo de trazer à organização as pessoas mais adequadas às funções e ao ambiente. Assim, com o objetivo de explorar a aplicação de princípios ágeis no contexto de aquisição de talentos, este trabalho buscou formar uma base teórica com revisões de literatura de temas pertinentes, entendendo cada princípio e adaptando-os ao contexto com a finalidade de analisar casos de duas organizações diferentes: Netflix e Google. Analisando as características de seus processos de aquisição de talentos, foi possível identificar a aplicação de grande parte dos princípios ágeis, traçando paralelos aos aspectos culturais das empresas e assim sugerindo vantagens e desafios advindos da aplicação dessa abordagem. A observação de aplicações diferentes dos princípios proporcionou reflexões de que a adaptação da abordagem ágil, originalmente conceituada para outro contexto, não só é possível, como pode trazer entregas de contratações de qualidade. Entretanto, existem limitações ao se tratar de processos pautados em interações de pessoas, que dificultam a divisão do trabalho em pequenas entregas de rápidas iterações, algo característico da agilidade.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Abordagem Ágil. Agilidade. Gestão de Pessoas. Aquisição de Talentos. Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

SIQUEIRA, M. S. L. **Human resources nowadays:** a study on the application of agile principles in the context of talent acquisition. 2020. 55p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

Human Resources practices perpetuated without major changes for a long period. However, in an economic, political and social scenario with increasing volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, the management of human capital in organizations has an even greater strategic function, essential to gain competitive advantages. Allied to this context, the application of agile values, practices and policies, initially exclusive to software development, begins to be adapted to different areas, such as Human Resources, seeking greater satisfaction of internal and external customers with deliveries of high quality and less time consuming. Among the life cycle of employees in an organization, their first contact is with the recruitment and selection process, in this work called talent acquisition. This stage has significant strategic value to organizations, in a context of a war for talent, changes in the work paradigm and digital transformations, it is important to review this process in order to improve it so that it fulfills its objective of bringing to the organization the people best suited to roles and the environment. Thus, in order to explore the application of agile principles in the context of talent acquisition, this work sought to form a theoretical basis with literature reviews of relevant topics, understanding each principle and adapting them to the context in order to analyze cases of two different organizations: Netflix and Google. Analyzing the characteristics of their talent acquisition processes, it was possible to identify the application of most of the agile principles, drawing parallels to the cultural aspects of the companies and thus suggesting advantages and challenges arising from the application of this approach. The observation of different applications of the principles led to reflections that the adaptation of the agile approach, originally conceptualized for another context, is not only possible, but it can bring deliveries of quality hires. However, there are limitations when dealing with processes based on people's interactions, which make it difficult to divide the work into small deliveries of quick iterations, something characteristic of agility.

Keywords: Human Resources. Agile Approach. Agility. People management. Talent Acquisition. Recruitment and selection.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Esquematização da construção teórica | 17 |
| Figura 2: <i>Framework</i> de Recursos Humanos | 18 |
| Figura 3: Ciclo de vida do Talento..... | 20 |
| Figura 4: <i>Framework</i> de Recrutamento..... | 24 |
| Figura 5: Relação entre os princípios ágeis..... | 27 |
| Figura 6: Agilidade Escalada..... | 29 |
| Figura 7: Processo de Aquisição de Talentos do Google..... | 48 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Manifesto Ágil | 26 |
| Quadro 2: Princípios do manifesto ágil..... | 28 |
| Quadro 3: Princípios de Recrutamento Ágil..... | 32 |
| Quadro 4: Etapas da construção teórica..... | 35 |
| Quadro 5: Perguntas para análise dos estudos de caso..... | 36 |
| Quadro 6: Síntese do comparativo dos princípios..... | 42 |
| Quadro 7: Principais características do Recrutamento da Netflix..... | 44 |
| Quadro 8: Síntese da análise dos casos..... | 49 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Categorização das <i>Startups</i> mapeadas..... | 22 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------------|--|
| RH | Recursos Humanos |
| HR | <i>Human Resources</i> |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| CHRO | <i>Chief Human Resources Officer</i> |
| CFO | <i>Chief Financial Officer</i> |
| VUCA | <i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i> |
| RPA | <i>Robotic Process Automation</i> |
| IA | Inteligência Artificial |
| <i>HR Tech</i> | Tecnologias de RH |
| QI | Quociente de Inteligência |
| ATS | <i>Applicant-Tracking Software</i> |
| TCC | Trabalho de Conclusão de Curso |
| LMS | <i>Learning Management System</i> |
| GED | Gerenciamento Eletrônico de Documentos |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 Contextualização..... | 13 |
| 1.2 Objetivo | 16 |
| 1.3 Justificativa | 16 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 18 |
| 2.1 Recursos Humanos | 18 |
| 2.1.1 Talento..... | 20 |
| 2.1.2 Gerenciamento de Talentos | 20 |
| 2.1.3 Tecnologias de Recursos Humanos..... | 22 |
| 2.1.4 Aquisição de Talentos | 24 |
| 2.2 Abordagem ágil..... | 26 |
| 2.2.1 Histórico e conceitos | 26 |
| 2.2.2 Agilidade escalada..... | 29 |
| 2.2.3 Princípios <i>Lean</i> | 30 |
| 2.3 Abordagem ágil no contexto de Recursos Humanos | 31 |
| 3 METODOLOGIA..... | 34 |
| 3.1 Construção Teórica | 34 |
| 3.1.1 Busca de referências..... | 34 |
| 3.1.2 Análise teórica..... | 34 |
| 3.2 Estudo de Caso..... | 35 |
| 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES | 38 |
| 4.1 Definição de princípios ágeis no contexto de aquisição de talentos | 38 |
| 4.2 Estudo de Caso..... | 43 |
| 4.2.1 Netflix..... | 43 |
| 4.2.2 Google | 45 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 50 |
| 6 BIBLIOGRAFIA | 52 |
| ANEXO 1 – Princípios da agilidade escalada | 55 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A aquisição, retenção e gerenciamento de talentos é um tema cada vez mais presente em reuniões executivas das organizações. De acordo com Charan, Barton e Carey (2018) A maioria dos executivos reconhece as vantagens competitivas geradas pelos talentos, porém ainda possuem práticas de gerenciamento de pessoas ultrapassadas. Ainda na visão dos autores, é necessário que cada vez mais os CEOs (*Chief Executive Officer*, ou Diretor Executivo, em português) conheçam seu capital humano da mesma maneira que conhecem seu capital financeiro, para que a organização possa passar pela transição de “estratégia primeiro”, para “pessoas primeiro” (CHARAN; BARTON; CAREY, 2018).

Em seu livro, “Talent Wins”, Charan, Barton e Carey (2018) reforçam o quanto importante é que a estratégia do capital humano esteja não apenas em pé de igualdade com a estratégia do capital financeiro, mas que as duas caminhem juntas, sendo o primeiro dos três passos essenciais citados pelos autores a formação de um grupo composto pelo CEO, CHRO (*Chief Human Resources Officer*, ou Diretor de Recursos Humanos, em português) e CFO (*Chief Financial Officer* ou Diretor Financeiro).

Os outros dois passos, são dados pelo mapeamento dos maiores talentos da organização, chamado pelos autores do “2% crítico” e por fim, a implementação da tecnologia de Recursos Humanos que vai “transformar seu entendimento, consciência e gerenciamento de talentos” (CHARAN; BARTON; CAREY, 2018, p.25, tradução nossa).

Ainda nessa linha, os autores apontam que “questões críticas de negócio são quase sempre questões críticas de talentos” (CHARAN; BARTON; CAREY, 2018, p.28, tradução nossa) e por isso, os responsáveis pelos talentos da organização devem ter um conhecimento pro fundo do negócio e precisam focar na criação de estratégias, na procura interna e externa de talentos, entre outras funções críticas. E, para alcançar esses dois objetivos: ter uma visão mais clara do seu negócio quando se diz respeito às pessoas e focar em aspectos mais estratégicos e menos operacionais (CHARAN; BARTON; CAREY, 2018).

É nessa crescente tendência dos últimos anos em transformar a área de Recursos Humanos em algo crucial aos olhos da alta liderança que surgem as tecnologias de gerenciamento de capital humano, que proporcionam uma visão mais clara do negócio quando

se diz respeito às pessoas (por meio da chamada “*people analytics*”) e também automatizam grande parte dos processos do dia-a-dia, deixando a liderança de RH pronta para focar nos aspectos estratégicos da área. Os autores pontuam que as organizações naturalmente digitais, já utilizam esse tipo de tecnologia para melhorar seus processos de recrutamento, contratação, ambientação, desenvolvimento, avaliação de performance e pagamentos, ou seja, por todo o “ciclo de vida” do colaborador dentro de uma empresa (CHARAN; BARTON; CAREY, 2018).

E não é apenas no uso de *softwares* que a área de RH se aproxima cada vez mais da área de Tecnologia e Informação. Segundo Cappelli e Tavis (2018), o RH está caminhando para a aplicação de princípios, ferramentas e protocolos focados em agilidade, algo já muito conhecido das áreas de tecnologia. Essa aproximação, já é mais observada nos processos de avaliação e gerenciamento de performance, com feedbacks mais frequentes e assertivos. Entretanto, a mudança tem permeado todas as práticas de talentos, desde o recrutamento, até o desenvolvimento dos mesmos (CAPPELLI; TAVIS, 2018).

Cappelli e Tavis (2018) têm uma explicação clara para essa mudança de paradigma: anteriormente as organizações se planejavam em um horizonte maior de tempo, porém desde a década de 1990, negócios e mercados se tornaram menos previsíveis, e com isso menos estáveis, necessitando de uma maior adaptabilidade. Ainda assim, foi apenas mais recentemente que essa transformação se tornou mais profunda, com a inovação ocupando um papel de destaque na estratégia da maior parte das empresas, em que o exemplo claro a ser seguido eram as empresas de tecnologia, focadas em agilidade. Portanto, o RH também precisa acompanhar esta transformação para que consiga suportar as pessoas e processos neste novo *mindset* (CAPPELLI; TAVIS, 2018).

De acordo com Araóz (2014), três fatores já estão afetando o modo como devemos buscar talentos: demografia, globalização e *pipelines*. A primeira é clara: nos últimos anos, em países da Europa e nos Estados Unidos, e mais recentemente também na Rússia, China, Coreia do Sul e outros, há mais pessoas entrando na faixa etária da aposentadoria do que na faixa de entrada no mercado de trabalho. Isso impacta a força de trabalho, principalmente quando se diz respeito à contratação de executivos.

A questão da globalização também é clara: a competição por talentos ultrapassa as fronteiras locais, pela necessidade de buscar pessoas certas para apoiar o crescimento das organizações em escala global. Por fim, o autor afirma que as companhias não estão preparando

um *pipeline* de futuros líderes, ou seja, não estão preparando talentos para assumirem cargos importantes que ficarão vagos nos próximos anos (ARAÓZ, 2014).

Para o autor, um modo de sanar essa dificuldade no mercado de contratações, é mudar o foco para procura de potencial (de aprendizagem, adaptação, crescimento), e não de experiências prévias e competências, como é feito atualmente, especialmente quando se diz respeito a cargos mais altos. Isso se justifica pelo fato de o mundo estar cada vez mais inserido em uma realidade VUCA (do inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*), o que dificulta afirmar que o passado da pessoa e competências esperadas realmente irão refletir em um bom profissional para o cargo. (ARAÓZ, 2014).

A pesquisa “Global Human Capital Trends” realizada pela Deloitte em 2019, contemplando mais de 9000 respondentes de cargos variados, provenientes de diferentes empresas em tamanho e indústria, revelou tendências que corroboram com os pontos citados pelos autores anteriormente. O relatório aponta que contextos atuais como a desaceleração do crescimento econômico e o envelhecimento da população de maneira geral no mundo, fazem com que a taxa de crescimento da força de trabalho também desacelere. Aliado a isso, é possível observar um crescimento no desenvolvimento e uso de tecnologias como Inteligência Artificial, tecnologias cognitivas, “*Robotic Process Automation*” (RPA) e Robôs (braços mecânicos, drones) (DELOITTE, 2019).

Assim, o relatório levanta tendências que estarão cada vez mais presentes nas realidades das organizações nos próximos anos. Entre elas estão: os modos alternativos de trabalho (equipes e redes terceirizadas, contratadas, freelancers, trabalhadores pagos por tarefas), os “*superjobs*” (postos de trabalho repensados para trabalharem em conjunto com a tecnologia), a mobilidade dos talentos e outras. Ou seja, as necessidades do trabalho mudam, e com isso o RH deve reinventar seu modo de acessar e gerenciar os talentos (DELOITTE, 2019).

De acordo com a pesquisa retratada no relatório, 70% dos respondentes citaram recrutamento como uma questão importante, e 16% apontaram como uma das 3 questões mais urgentes que sua organização ia enfrentar em 2019. Ainda neste tópico, apenas 6% acreditam ter os melhores processos e tecnologias (DELOITTE, 2019). Com cada vez mais tecnologias surgindo no mercado para auxiliar as equipes responsáveis pelo recrutamento de talentos, é possível observar a importância crescente desse processo nas organizações.

Mesmo que, assim como o apontado no relatório, as organizações se encontrem em etapas diferentes dessas necessidades de transformações (DELOITTE, 2019), o que implica em

tipos e profundidades diferentes de mudanças, é possível observar que o modo como organizações lidam com o capital humano é uma questão cada vez mais estratégica.

Além disso, Cappeli e Tavis (2018) citam que a agilidade está sendo aplicada além de contextos de desenvolvimento tecnológico, desde desenvolvimento de produtos, até manufatura e marketing e que também têm transformado aspectos de recursos humanos, como contratação, desenvolvimento e gerenciamento desses recursos. Ainda de acordo com os autores, nessa área a aplicação tem sido de forma mais genérica, com os princípios gerais, e não todas as ferramentas e protocolos (CAPPELLI; TAVIS, 2018).

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo adaptar os significados dos princípios da abordagem ágil de desenvolvimento de *softwares* ao contexto de Recursos Humanos, mais especificamente na etapa de aquisição de talentos e posteriormente analisar a aplicação deles em situações interpretadas.

Com essas análises pretende-se entender as possibilidades de utilização de conceitos ágeis em contextos diferentes dos originais, explorando possíveis ganhos e desafios, no caso para o processo de Recrutamento e Seleção (ou aquisição de talentos) da função de Recursos Humanos.

1.3 Justificativa

De acordo com um relatório publicado em 2020 da empresa ManpowerGroup, a escassez de talentos tem aumentado em todo o mundo, com 54% das empresas relatando este problema, sendo que este número é quase o dobro em relação a uma década atrás (30% em 2009) (MANPOWERGROUP, 2020). Aliado a isso, um estudo publicado pela Mckinsey & Company em 2018, atesta que a automação vai acelerar mudanças nas habilidades requeridas dos trabalhadores, sendo que a demanda por habilidades tecnológicas (desde as mais básicas, até complexas como programação) e habilidades sociais e emocionais vai aumentar (MCKINSEY & COMPANY, 2018).

O relatório “The Future of Jobs Report” publicado em 2018, a partir de dados fornecidos pelo Fórum Mundial de Economia, destaca que 38% das empresas contempladas em sua pesquisa, acreditam que, devido a automação, terão que aumentar sua força de trabalho para novas funções. Ainda, o relatório afirma que as empresas possuem três principais estratégias para lidar com as mudanças de habilidades que serão requeridas nos trabalhadores: contratar

um novo grupo de funcionários que já possuam essas novas habilidades; automatizar tarefas completamente e treinar funcionários atuais. Além disso, a probabilidade de que a primeira estratégia citada seja adotada, é maior do que das outras duas (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

De acordo com Chambers et al (1998), o gerenciamento de talentos deve ser elevado a uma prioridade da organização, em que, para atrair e reter as melhores pessoas, a organização deve ter clara sua “Proposta de Valor ao Colaborador”, além de redefinir as aptidões do RH para que eles sejam cada vez mais eficientes. Ainda de acordo com os autores, é preciso ter uma estratégia robusta de procura por estes talentos, tendo a definição clara de quais habilidades e comportamentos querem em um colaborador, e usando uma extensão de canais inovativos para encontrá-los.

Portanto, levando em consideração todos os aspectos citados sobre as mudanças das habilidades requeridas, a escassez de talentos e a competitividade pelos mesmos e paralelamente como surgimento de inúmeras tecnologias de apoio ao RH pautadas em Inteligência Artificial, *Machine Learning* e Automatização de processos é possível afirmar que as empresas devem elevar sua área de Recursos Humanos e principalmente, seu processo de recrutamento e seleção a um novo patamar de importância. A prosperidade das organizações depende de seu bem mais precioso: o capital humano.

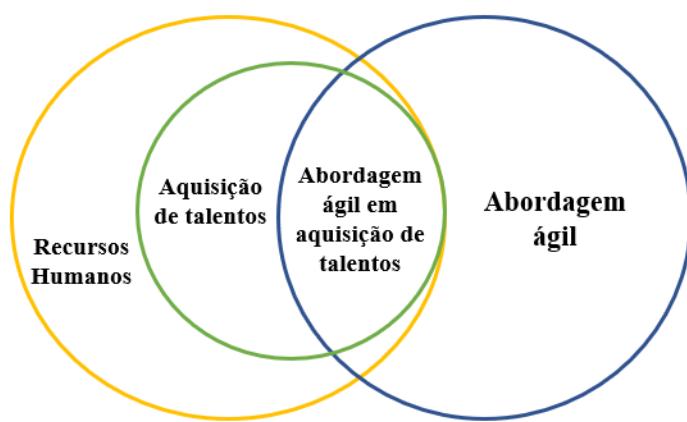
Aliado a esse contexto, Cappelli e Tavis (2018) reforçam que quando se trata de Recursos Humanos, em tempos anteriores, a burocratização era importante, já que o planejamento em relação às pessoas deveria se alinhar a planos de longo prazo (cinco anos ou mais). Entretanto, a realidade dos negócios tem se tornado cada vez mais incerta, com menos previsibilidade, o que faz com que as companhias tenham que reinventar, adquirindo novas habilidades. Essa mudança de paradigma se torna ainda mais aprofundada em um contexto atual de que inovação não é mais um diferencial, e sim um imperativo (CAPPELLI; TAVIS, 2018).

Com isso em mente, destaca-se a importância de um trabalho que se propõe a entender a aplicação de metodologias ágeis, relacionadas geralmente a ambientes de alta incerteza, de necessidade de inovação e de necessidade de rapidez em entregas de qualidade a contextos diferentes, como a área de recursos humanos, mais especificamente de aquisição de talentos, algo de grande importância na atualidade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que fosse possível atingir os objetivos propostos pelo trabalho, fez-se necessário realizar uma revisão teórica dos assuntos abordados, trazendo os principais conceitos em relação a eles, de forma a demonstrar a elaboração do trabalho pautada em uma construção teórica dividida nos assuntos representados na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Esquematização da construção teórica



Fonte: Autoria própria.

A representação esquemática da Figura 1 tem como objetivo ilustrar que a revisão bibliográfica foi realizada em uma lógica relacional, partindo dos dois principais assuntos que constroem a base do trabalho, destacando a parte específica da atuação de Recursos Humanos chamada neste trabalho de “aquisição de talentos” e por fim a relação entre eles.

2.1 Recursos Humanos

“Recursos Humanos” podem ser definidos como o conjunto de capital humano que está sob o controle da organização devido a uma relação de emprego, já práticas de recursos humanos são as atividades diretas para gerenciar esse conjunto e garantir que o emprego deste capital está alinhado com os objetivos organizacionais (WRIGHT; McMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).

Entretanto, em seu estudo, Collings e Mellahi (2009) afirma que houve uma mudança de paradigma das abordagens mais tradicionais de recursos humanos quando se diz respeito a fontes sobre vantagens competitivas e estratégia de gerenciamento de recursos humanos para

um gerenciamento de talentos mais específico às necessidades de um ambiente atual mais dinâmico e competitivo. Assim, os autores definem o gerenciamento estratégico de talentos como “as atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem de maneira diferenciada para uma vantagem competitiva sustentável da organização” (COLLINGS; MELLAHI, 2009, p.304, tradução nossa).

Collings e Mellahi (2009), também apontam que há uma dificuldade com definições no que se diz respeito ao gerenciamento dos talentos, destacando que observaram três linhas de pensamento sobre o tópico: a primeira, aqueles que associam o gerenciamento de talentos ao gerenciamento de recursos humanos, focando nas práticas de RH, como recrutamento, desenvolvimento, sucessão; a segunda foca no desenvolvimento do conjunto de talentos, ou seja, suas necessidades e posicionamentos; e a terceira, alia o gerenciamento de talentos como relacionado apenas às pessoas de alta performance. Por fim, eles ainda adicionam uma quarta linha de pensamento, em que o foco é a identificação de posições (e não pessoas) chave (COLLINGS; MELLAHI, 2009).

A Figura 2 a seguir demonstra um enquadramento de tudo aquilo que compõe (em diferentes graus de maturidade) a atividade de Recursos Humanos de uma organização.

Figura 2 – Framework de Recursos Humanos



Fonte: Bersin by Deloitte (2014, tradução nossa)

É possível observar que o autor faz uma separação dos serviços que a área de RH presta aos clientes internos e externos, em três classificações: serviços essenciais, serviços de gerenciamento de talentos e de capacitação estratégica. O foco, neste trabalho é referente ao segundo tipo, mais especificamente, a aquisição de talentos. A Figura 2 também destaca as tecnologias de RH como algo presente em todos os aspectos da área, entretanto não traz explicitamente inovação ou agilidade nos serviços prestados.

A robustez da estratégia destacada (composta por visão, missão, filosofia) e do destaque para aspectos globais fazem com que essa esquematização reflita uma realidade de organizações maiores, porém traz todos aspectos essenciais a uma área de RH, podendo ser utilizada para entender área como uma prestadora de serviços à organização. Na Figura 2, trata-se o colaborador da organização como um “talento”, conceito que será abordado nos dois tópicos seguintes.

2.1.1 Talento

Quando se trata de Recursos Humanos, muito usa-se o termo “talento”, porém com diferentes definições. Para Ulrich (2007, p.1) talento é “a combinação de competência, comprometimento e contribuição”. Já o próprio Schiemann (2014, p.282, tradução nossa), coloca com uma definição mais ampla: “talento como o conhecimento, habilidades, dons, experiências, valores, hábitos e comportamentos de toda força de trabalho que é trazida para cumprir a missão da organização”. Schiemann (2014) também trata de talento como algo além dos colaboradores da organização, incluindo na definição contratadas, terceirizados e formas alternativas de trabalho de maneira geral.

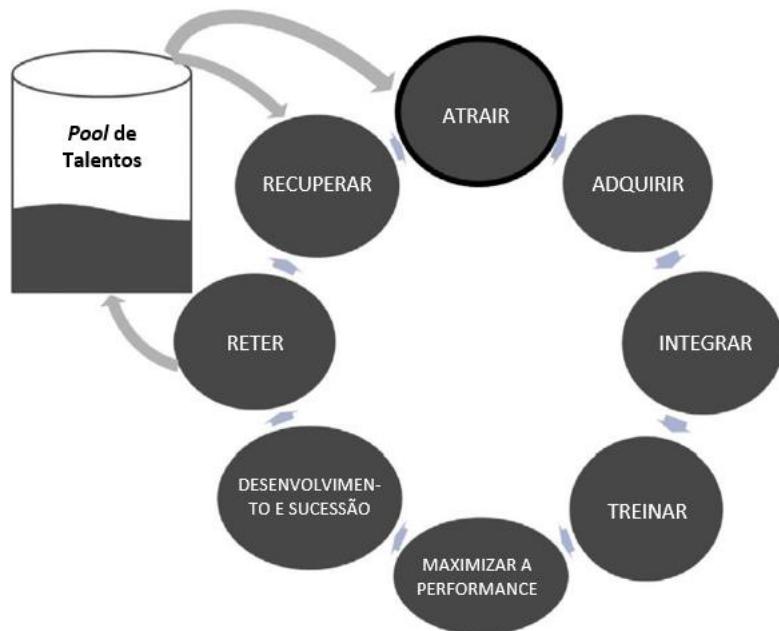
2.1.2 Gerenciamento de Talentos

Com a definição anterior em mente, é importante destacar uma definição de gerenciamento talentos como sendo “a função que integra as atividades e responsabilidades associadas ao gerenciamento do ciclo de vida do talento” (SCHIEMANN, 2014, p.282, tradução nossa).

Já ciclo de vida do talento, pode ser definido como aquilo que:

Abrange todos os estágios de interação entre uma organização e seu capital humano. Isso varia de construir uma marca empregadora que atraia o talento certo para a aquisição, integração, desenvolvimento, gerenciamento, retenção e até recuperação do talento” como o ilustrado na Figura 3 a seguir: (SCHIEMANN, 2014, p.282, tradução nossa).

Figura 3 – Ciclo de vida do Talento



Fonte: Schiemann (2014, tradução nossa)

Na esquematização apresada na Figura 3, o autor explicita de maneira geral as etapas que um colaborador percorre em relação a uma organização. O pool de talentos se refere às pessoas que não estão na organização atualmente, que são possíveis candidatos a futuros colaboradores (seja pela primeira vez ou recuperados após certo período). Para trazê-los, é necessário atraí-los e adquiri-los (etapa destacada neste trabalho), e durante sua permanência é preciso retê-los (caso seja esse o interesse), para que eles não voltem ao pool externo à organização.

Ainda na visão de Schiemann (2014), também é possível ter a otimização dos talentos, pelo balanceamento das estratégias que guiam as etapas do ciclo de vida, em conjunto com processos e políticas que maximizam os resultados dos investimentos em talentos. Porém, as organizações enfrentam problemas semelhantes quando se diz respeito ao gerenciamento de talentos, em um desafio de como transmitir sua marca empregadora para os mercados trabalho e realizar a contratação, o desenvolvimento e as avaliações de performance de maneira a construir um ambiente de trabalho coerente com os valores corporativos, retendo os trabalhadores de alta performance, atingindo alta produtividade e contribuindo para o aumento do valor da empresa.

2.1.3 Tecnologias de Recursos Humanos

De acordo com o relatório “HR Tech Global Report” da HR Exchange Network (2019), o RH e a força de trabalho estão evoluindo, em que novas formas de trabalho estão surgindo e há uma maior preocupação com a experiência e engajamento do colaborador. Reagindo a isso, os profissionais de RH estão mudando seu modo de contratar, treinar e gerenciar os colaboradores (HR EXCHANGE NETWORK, 2019).

O relatório também aponta para a relevância do mercado de tecnologias de RH (também chamadas de *HR Tech*), avaliado num valor de 400 bilhões de dólares e que os profissionais estão usando mais tecnologias para recrutar candidatos (HR EXCHANGE NETWORK, 2019). Na pesquisa, os respondentes apontaram para o Gerenciamento dos Talentos como uma das três principais prioridades para o futuro e que toda função que está sob sua alcada está sendo impactada por um aumento da disruptão tecnológica (HR EXCHANGE NETWORK, 2019).

Estão surgindo cada vez mais soluções, com altos investimentos em tecnologias baseadas em Inteligência Artificial (IA) para recrutamento e automação. Por três anos consecutivos, os respondentes da pesquisa representada no relatório da HR Exchange Network (2019) apontaram como “Recrutamento” e “Aquisição de Talentos” como sendo o principal uso de IA em sua organização, e quando questionados sobre a ordem de prioridade para aumentar o uso da IA, Aquisição de Talentos foi tida como a primeira, depois “*People Analytics*” e por fim Recrutamento & Carreira empatados. O relatório afirma que, na visão dos respondentes da pesquisa, a adoção dessas tecnologias impacta na competitividade futura das organizações (HR EXCHANGE NETWORK, 2019).

Em outro relatório, realizado pela aceleradora brasileira de *startups* Liga Ventures (2018), foram analisados estudos, entrevistas e mais de 8000 *startups*, selecionando aquelas que integravam alguma solução, serviço ou atividade relacionada às práticas de Recursos Humanos. O relatório define o termo “*HR Tech*” como:

O conjunto de soluções com base tecnológica que oferecem ao setor de Recursos Humanos oportunidades de inovação, redução de custos, aumento da eficiência e maior inteligência nos processos que envolvem o dia a dia dessas áreas nas empresas (LIGA VENTURES, 2018, p.8).

O relatório mapeou 122 “*HR Techs*”, dispostas nas categorias explicitadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Categorização das *Startups* mapeadas

| Categoria | Número de startups mapeadas |
|---|-----------------------------|
| Recrutamento e Seleção | 22 |
| LMS, Cursos, Treinamentos e <i>Learning</i> | 21 |
| Ponto, Operações, Folha e GED | 15 |
| Saúde Operacional e Bem-Estar | 12 |
| Avaliação de Performance | 11 |
| Engajamento de Colaboradores | 8 |
| Plataforma de Vagas | 8 |
| <i>People Analytics</i> | 7 |
| Entrevistas | 6 |
| Gestão de Benefícios | 6 |
| Temporários / <i>Freelancers</i> | 6 |

Fonte: Liga Ventures (2018)

É possível perceber, que a categoria com maior quantidade de *startups* é a de “Recrutamento e Seleção” em números absolutos, e se considerarmos que “Entrevistas” e “Plataforma de Vagas” também são utilizadas no processo de recrutamento, assim como o tópico de “Temporários / Freelancers”, vemos uma relevância do tópico de aquisição de talentos quando se diz respeito às tecnologias voltadas a área de Recursos Humanos.

Relacionado ao uso das tecnologias, está o uso de dados. Leonardi e Contractor (2018) definem *People Analytics* como “utilização de informações estatísticas de dados de funcionários para tomar decisões a respeito de gerenciamento de talentos”. Os autores apontam a crescente importância dessa temática dentro das organizações, e apontam que 70% delas dizem hoje que consideram a utilização de *people analytics* como uma prioridade. Entretanto, eles afirmam que os resultados da utilização dos dados ainda não são tão claros, e que isso ocorre pelo fato de que utiliza-se mais os dados dos indivíduos do que sobre as interações interpessoais (LEONARDI; CONTRACTOR, 2018).

Leonardi e Contractor (2018) introduzem o conceito da análise das relações, que poderia auxiliar a organização a atingir seus objetivos com aumento de eficiência, inovação ou influência, além de auxiliar na identificação de pessoas chave e silos na organização. Uma grande fonte de dados para analisar as relações entre as pessoas, são os meios de comunicação interna, como e-mail, bate papos e transferência de arquivos (LEONARDI; CONTRACTOR, 2018).

Os dados de atributos de um funcionário podem se diferenciar como traços, ou seja, dados que não se alteram (etnia, histórico) e dados de estado, que podem se alterar (idade, nível de educação, faltas). Geralmente esses dados são tratados juntos para realizar recortes da população de colaboradores, para observar dados de diversidade ou remuneração, por exemplo. Esse tipo de dado também é necessário, mas não suficiente. É necessário analisar as redes de interação, encontrando padrões que possam ser relacionados a boa ou má performance, chamados de assinaturas estruturais (LEONARDI; CONTRACTOR; 2018).

2.1.4 Aquisição de Talentos

Como já ilustrado na Figura 3 anteriormente apresentada, a primeira etapa do ciclo de vida do Talento (ou do colaborador, de maneira mais ampla) é a etapa de “atração”, seguida pela etapa de “aquisição”. Essas duas etapas compõe o processo de contratação, neste trabalho denominado de “Aquisição de Talentos”, ou seja, de acordo com Schiemann (2014), a série de processos que ajudam a encontrar contratações que sejam alinhadas, engajadas e capacitadas.

Em uma visão mais ampla, é possível definir um processo de aquisição de talentos como semelhante ao citado por Cappelli (2019), que se inicia pela determinação da descrição da vaga, o anúncio da mesma e as inscrições dos candidatos. Depois dessas etapas, inicia-se a seleção em si, com tarefas que incluem testes de habilidade, checagem de referências, testes de personalidade ou QI e por fim entrevistas, como o ilustrado na Figura 4 a seguir. De acordo com o autor, este processo “padrão” já não é o maior meio de encontrar candidatos (principalmente para vagas que não são de níveis iniciais de carreira), também existindo a procura por candidatos “passivos” (aqueles que não estão ativamente procurando por uma vaga de emprego), ou a terceirização do recrutamento.

Figura 4 – Framework de Recrutamento



Fonte: Adaptado de Bersin by Deloitte (2014)

Como é possível observar, a esquematização apresentada anteriormente na Figura 4, apresenta as etapas do processo de aquisição de talentos de uma forma mais ampla, não explicitando, por exemplo, de quais etapas compõe a seleção do candidato em si, ou seja, se há entrevistas ou não. No framework, também não explicita-se o relacionamento com os clientes internos, como os gestores que solicitam contratações para suas áreas, entretanto, pode-se assumir que esse relacionamento está implícito em etapas estratégicas, como a definição de posições e perfis, mas não reforça a participação desse cliente interno no processo de seleção.

Para Cappelli (2019), as empresas que escolhem não terceirizar seu processo de recrutamento, os responsáveis têm a função de definir o que o trabalho requer, o que os anúncios devem conter e coletam as inscrições por meios eletrônicos, utilizando de ferramentas como os softwares de “*Applicant-Tracking Software*” (ATS) que permitem a visualização dos candidatos por etapas do processo de recrutamento. Depois disso, a tendência é a utilização de ferramentas providas por uma nova indústria que utilizam reconhecimento de voz, de linguagem corporal, mídias sociais e algoritmos de *Machine Learning* para prever o que seria uma boa contratação.

Portanto, analisando os tópicos levantados nesta seção de revisão de literatura, é possível destacar que a área de Recursos Humanos está se transformando, com uma tendência acelerada de surgimento e utilização de novas tecnologias voltadas especificamente para questões relacionadas às práticas de RH.

Com a transformação digital sendo uma realidade cada vez mais próxima das organizações, especialmente quando se observa a necessidade crescente de coleta e análise robusta de dados para tomada de decisões e garantia de competitividade, é natural a priorização de investimentos e estratégias que a suportem. Assim como algumas áreas das organizações já dispõe de um maior aparato tecnológico, o foco apontado para a importância do capital humano deve encaminhar as organizações a entender a área de RH como um tendo um papel estratégico.

Ao pensarmos no ciclo de vida do talento (ou colaborador de maneira mais ampla) como tendo início no processo de aquisição e o leque de soluções voltadas a essa etapa ser mais maduro que soluções voltadas a outras etapas, é possível entender a importância de transformar digitalmente os processos de aquisição de talentos como início de uma transformação mais ampla de todo o gerenciamento de talentos.

Portanto, para apoiar esse esforço de transformação, uma abordagem que permite ciclos mais curtos e entregas de qualidade, proporcionando um ambiente de maior adaptabilidade,

pode trazer grande valor. Nos próximos tópicos deste capítulo serão introduzidos os conceitos da abordagem ágil de desenvolvimento de softwares, e posteriormente, sua adaptação a outros contextos.

2.2 Abordagem ágil

2.2.1 Histórico e conceitos

Em 2001, 17 profissionais da área de *softwares* se reuniram para discutir sobre suas percepções e experiências em comum sobre processos de desenvolvimento e implementação de *softwares*, para destacar princípios e ideias que apresentaram uma alternativa em relação ao que já era feito anteriormente nessa área. O resultado desse encontro foi um documento intitulado “Manifesto for Agile Software Development” (BECK, et al., 2001), em que o manifesto é baseado nas quatro afirmações explicitadas no Quadro 1:

Quadro 1– Manifesto Ágil

- 1. Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
- 2. *Software* funcional acima de documentação abrangente;
- 3. Colaboração do cliente acima de negociação de contrato;
- 4. Responder à mudança acima de seguir um plano.

Fonte: Adaptado de Beck et al (2001, tradução nossa)

1. Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas

Esse princípio se dá pelo foco nos indivíduos envolvidos no processo, dando prioridade para as pessoas, suas interações, suas comunicações enquanto eles desenvolvem, interagem, pensam, discutem e tomam decisões com respeito às diferenças. As considerações para decisões durante o processo devem ser pautadas na influência que a consequência de decisão terá nas pessoas. O ambiente de desenvolvimento deve permitir e proporcionar que os envolvidos entendam, sejam parte, contribuam e colaborem (HAZZAN; DUBINSKY, 2014).

2. Software funcional acima de documentação abrangente

O objetivo principal do desenvolvimento é a entrega de um *software* de qualidade. Para isso, não há um foco em criação de documentação a não ser aquela imprescindível ao processo de desenvolvimento. Isso implica em começar a parte prática do desenvolvimento o quanto antes, baseando-se em um processo gradual de aprendizagem. Esse princípio parte de um

ambiente caracterizado por muitas mudanças e que deve-se entregar um produto de alta qualidade sem defeitos ao cliente (HAZZAN; DUBINSKY, 2014).

3. Colaboração do cliente acima de negociação de contrato

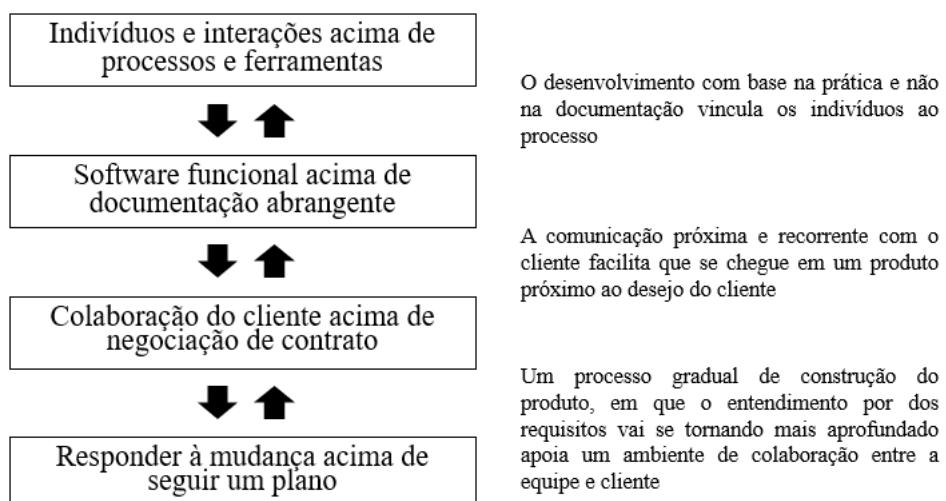
Esse princípio diz respeito ao papel do cliente no processo de desenvolvimento. Ele orienta os métodos ágeis a focarem no contato contínuo e diário dos desenvolvedores com o cliente. Essa proximidade permite lidar com sucesso com as mudanças frequentes. É um princípio que foca nas relações humanas e que aponta uma mudança no conceito e formulação de contratos (HAZZAN; DUBINSKY, 2014).

4. Responder à mudança acima de seguir um plano

Os métodos ágeis devem estabelecer um processo de desenvolvimento que permita lidar com sucesso com as mudanças introduzidas durante o processo, sem comprometer a qualidade da entrega. Isso se baseia no fato de que muitas vezes não é possível saber todos os requisitos necessários em um primeiro momento, sendo necessário passar por um processo gradual de aprendizado, o que é suportado por um processo que permita a introdução de mudanças. (HAZZAN; DUBINSKY, 2014).

Hazzan e Dubinsky (2014) ainda ressaltam que cada um desses princípios suporta o outro, como o ilustrado na Figura 5:

Figura 5 – Relação entre os princípios ágeis



Fonte: autoria própria

Beck et al. (2001) também trazem os princípios por trás do manifesto ágil, expostos no Quadro 2:

Quadro 2 – Princípios do manifesto ágil

- A prioridade é a satisfação do cliente, por meio de entregas de softwares funcionais rápidas e contínuas;
- Requisitos de mudança são bem vindos, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente;
- Entregue *softwares* funcionais frequentemente, de duas semanas a dois meses, com preferência ao menor período;
- Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto;
- Construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho;
- O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de desenvolvedores é por meio de uma conversa cara a cara;
- O funcionamento do *software* é a principal mensuração de sucesso;
- Processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os apoiadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante;
- A atenção contínua à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade;
- A simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial;
- As melhores arquiteturas, requisitos e projetos emergem das equipes auto-organizadas;
- A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: Adaptado de Beck et al (2001)

A agilidade é sobre “entregar bons produtos para clientes por meio da operação em um ambiente que realmente age como se as pessoas fossem aquilo de mais importante”, ou seja, há um foco em cultura e valores. (BECK, et al; 2001). Para ter sucesso em uma nova economia de

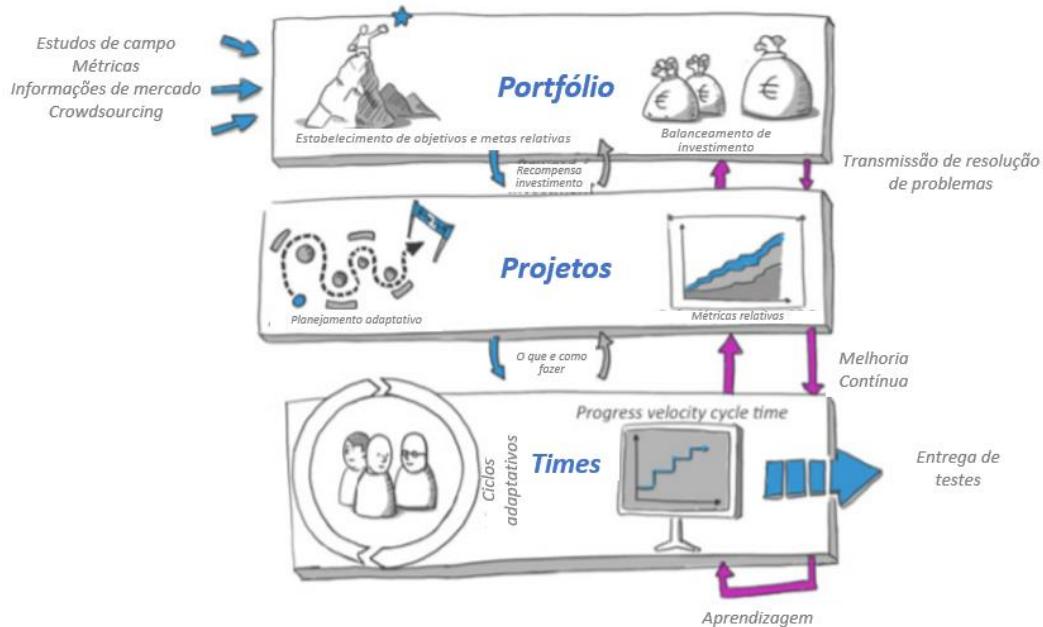
uma era digital, as companhias precisam se livrar de políticas arcaicas para priorizar a entrega em tempo, tangível e como o prometido aos clientes. (BECK, et al; 2001).

O manifesto ainda reforça que isso não significa que modelagem, documentação, planos, robustez metodológica seja algo ruim ou que não seja útil, mas sim tudo isso tem suas limitações em um ambiente turbulento e que os princípios ágeis podem ajudar a sanar essas limitações. (BECK, et al; 2001).

2.2.2 Agilidade escalada

Laanti (2014) discorre sobre modelos de “agilidade escalada”, baseados na aplicação de abordagem ágil em toda a organização, em que o que há de comum é a aplicação em diferentes disciplinas, da forma explicitada na Figura 6:

Figura 6 – Agilidade Escalada



Fonte: Laanti (2014, p.12, tradução nossa)

Na Figura 6, o autor demonstra como ocorre o trabalho ágil, independente da disciplina em que ele está sendo aplicado, por meio da definição de um portfólio pautado em objetivos e investimento, de projetos com planejamento adaptativo e dos times que definem o que e como fazer em ciclos adaptativos, em melhoria contínua.

Laanti (2014) também afirma que aqueles que adotaram a agilidade escalada, relataram uma melhoria em produtividade e qualidade. Os princípios por trás desse conceito vão além de apenas princípios ágeis, englobando também princípios de *Lean*, abordados na próxima seção deste capítulo. Por fim, o autor coloca os princípios da agilidade escalada, explicitados no Anexo 1.

2.2.3 Princípios *Lean*

Em seu livro sobre desenvolvimento *lean* de softwares e ferramentas ágeis, os autores Mary e Tom Poppendieck abordam os sete princípios *Lean* e ferramentas que suportam a tradução de cada princípio em práticas ágeis, são eles:

1. Elimine desperdícios: Desperdício é tudo aquilo que não adiciona um valor percebido pelo consumidor ao produto. Existem vários tipos de desperdício: tempo em estoque, retrabalho, excedente não vendido, ou seja, tudo aquilo que não contribui para entregar o que o cliente quer rapidamente (POPPENDIECK, M., POPPENDIECK, T.; 2003).

2. Amplifique o aprendizado: O aprendizado deve vir por meio de iterações que vão melhorando a cada tentativa, não se espera que o resultado perfeito seja atingido de primeira, e sim que se vá adquirindo conhecimento para aplicar melhorias (POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T., 2003).

3. Decida o mais tarde possível: o trabalho pode ser feito com várias opções abertas até que se tenha uma previsibilidade e entendimento mais assertivo do futuro, para só assim tomar as decisões necessárias, não ficando preso a elas desde o início. As decisões são melhor tomadas quando baseada em fatos, e não especulação (POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T., 2003).

4. Entregue o mais rápido possível: A rapidez do desenvolvimento suporta um ambiente aberto a adiar as decisões e também auxilia o recebimento de feedback contínuo, gerando resultados assertivos. Isso se baseia em ciclos rápidos de Design, Implementação, feedback e melhoria (POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T., 2003).

5. Empodere o time: A equipe deve participar das decisões. Com a expertise necessária e guiados por uma liderança, as decisões técnicas e processuais serão melhor tomadas. As práticas *lean* usam técnicas de “puxar” para agendar o trabalho e permitir que todos estejam a par do que precisa ser feito. Isso é feito pela entrega do trabalho melhorado em intervalos regularmente definidos (POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T., 2003).

6. Construa integridade: O sistema é íntegro quando é aquilo que o usuário realmente desejava, algo que pode ser percebido pelo “*market share*” do produto. Os conceitos centrais do sistema devem funcionar como um todo, mantendo a utilidade ao longo do tempo (POPPENDIECK, M., POPPENDIECK, T., 2003).

7. Veja o todo: A aplicação de conhecimento especialistas pode maximizar o desempenho de uma parte, mas não o desempenho geral do sistema. “Quando indivíduos e organizações são medidos em sua contribuição especializada e não no desempenho geral, é provável que ocorra subotimização” (POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T., 2003).

2.3 Abordagem ágil no contexto de Recursos Humanos

De acordo com Cappelli e Tavis (2018) a adoção de práticas ágeis em Recursos Humanos, têm acontecido de forma gradual ou orgânica. Com isso, os negócios têm adotado práticas ágeis para gerenciar projetos, fazer protótipos, dar feedbacks, atuar em times e trabalhar por meio de tarefas (CAPPELLI; TAVIS, 2018). Ainda para Cappelli e Tavis (2018), contratações estão mais urgentes e ágeis, com empresas como a General Electric adotando práticas de times compostos por pessoas de várias funções que atuam para preencher as vagas da organização. E ainda, os autores apontam que as companhias estão usando mais tecnologias para encontrar e acompanhar bons candidatos.

Para Thoren (2017) departamentos modernos de RH, precisam adotar uma abordagem que permita comunicação eficiente e empodere os funcionários a tomarem decisões mais rapidamente, em que com menos processos burocráticos, simplifica-se a operação. A autora afirma que uma tarefa como a aquisição de talentos pode ser feita por uma equipe contendo pessoas de diferentes departamentos e funções, característica de equipes ágeis, trazendo diferentes competências ao processo e assim atingindo de maneira mais assertiva o resultado de uma boa contratação.

Ainda de acordo com Thoren (2017) os valores da abordagem ágil expostos no Quadro 1 podem ser aplicados à realidade de recrutamento de pessoas, sem grandes adaptações, assim como os princípios ágeis adaptados ao recrutamento, expostos no Quadro 3. Para a autora, uma abordagem simples e flexível para contratar é mais eficaz que o contrário.

Quadro 3 – Princípios de Recrutamento Ágil

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega antecipada e contínua de contratações de qualidade
- Requisitos de mudança são bem vindos, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente
- Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta
- Clientes internos e recrutadores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto
- Construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho
- O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de recrutamento é por meio de uma conversa cara a cara
- Uma contratação de qualidade dentro do prazo e do orçamento é a principal medida de progresso
- Processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os apoiadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante
- A atenção contínua à excelência profissional e serviço de primeira classe aumentam a agilidade
- A simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial.
- Os melhores requisitos, processos e contratações emergem das equipes auto-organizadas.
- A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajustar seu comportamento de acordo.

Fonte: Thoren (2017)

Por fim, um processo de aquisição de talentos em que se adota práticas ágeis tem características como: avaliação de valores e alinhamento cultural dos candidatos, times compostos por pessoas de variadas funções, um processo contínuo, utilização de meios digitais,

processo simplificado, flexível e com o apoio de um quadro Kanban, é uma responsabilidade interna e é adaptável a necessidade únicas (THOREN, 2017).

De acordo com Senge (1990), cada disciplina pode ser observada em três níveis: as práticas, que representam o que as pessoas fazem; os princípios, que são as ideias que guiam e as percepções; e por fim, a essência, que representa um estado de ser após domínio de uma disciplina. As práticas são os aspectos mais visíveis, as atividades que as pessoas realizam, e o que está por detrás delas são os princípios, que auxiliam o entendimento de uma disciplina e a razão de cada prática e que para dominar uma disciplina, é preciso seguir as práticas e entender os princípios.

Assim, com base na revisão de literatura anteriormente apresentada, é possível observar que existe a possibilidade de se incorporar princípios de agilidade em práticas de recursos humanos, como a de aquisição de talentos, que por ser o primeiro contato de um colaborador com um possível empregador, possuí uma importância estratégica para garantir o preenchimento e renovação do capital humano, que em um contexto de disputas por talentos, faz-se necessário realizar entregas menos morosas e com maior qualidade.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi dividida em duas grandes etapas, uma construção mais teórica baseada na literatura revisada, e outra ainda que também teórica, baseada em estudos de caso por meio de informações interpretadas providas de dados secundários.

3.1 Construção Teórica

3.1.1 Busca de referências

Para iniciar a construção teórica deste trabalho, buscou-se literaturas acadêmicas, na forma de artigos científicos e livros para entendimento das práticas de Recursos Humanos e dos princípios da abordagem ágil de desenvolvimento de softwares. Para isso, foram utilizadas principalmente as plataformas *Scopus* e *Microsoft Academic*, com as palavras-chave: *Human Resources*, *Talent Management*, *Recruiting*, *Recruiting and Selecting*, *Talent Acquisition*, *Human Capital*, *Agile*, *Agile Principles*, *Agile Practices*, obtendo assim as principais literaturas referentes a esses assuntos, que foram utilizadas no capítulo de revisão de literatura.

Para complementar a análise, buscou-se também literaturas não acadêmicas, como livros de profissionais que são pautados como referências em Recursos Humanos, como os livros: “Talent Wins”, “Agile People” e “Um novo jeito de trabalhar” e artigos de revistas de referência, como a Harvard Business Review.

3.1.2 Análise teórica

Para esta etapa do trabalho, levou-se em consideração a definição de elementos para realizar uma contribuição teórica definidos por Whetten (1989), que aponta três pilares: a definição do “o quê”, do “como” e do “por que”.

Para o primeiro, deve-se definir quais fatores precisam ser considerados no estudo (e fatores sendo “variáveis, constructos e conceitos”), e para esta definição, deve-se avaliar se tudo aquilo que é relevante foi levantado, e se tudo que foi levantado é realmente relevante para a discussão. Depois, a etapa do “como”, diz respeito à construção relacional dos conceitos, ou seja, a ordenação e os enquadramentos. Por fim, o “por que”, sendo a construção do racional por trás da teoria, levantado a lógica por trás da escolha dos fatores e da relação estabelecida entre eles (WHETTEN, 1989).

É importante ressaltar que o autor destaca que nem sempre o pesquisador conseguirá testar todas as relações estabelecidas, mas que restrições na metodologia não invalidam a construção teórica (WHETTEN, 1989). Em um trabalho como este, Whetten (1989) reforça que a lógica é o instrumento principal, e não os dados, e que é importante para encaminhar futuras pesquisas, testes e aplicações práticas. A combinação das três etapas citadas anteriormente constrói os fundamentos para uma pesquisa teórica: a descrição e explicação.

Whetten (1989) afirma que fatores como “quem”, “onde” e “quando” colocam limitações na construção teórica, já que são contextuais e temporais, sendo importante refletir sobre estes limites.

Para isso, definiu-se a seguinte relação apresentada no Quadro 4:

Quadro 4 – Etapas da construção teórica

| ETAPA | DEFINIÇÃO |
|---------|---|
| O que | Foram definidas as análises dos principais conceitos a respeito da abordagem ágil, com um foco específico em seus princípios originais. Também foram definidas análises dos principais conceitos da abordagem adaptados ao contexto de Recursos Humanos |
| Como | Para relacionar os conceitos e assim chegar em uma análise final, o trabalho se baseou em uma análise comparativa de conceitos já estabelecidos por autores nos dois contextos |
| Por que | Uma análise foi feita sobre quais eram as mudanças entre os conceitos, dispondo ao lado os significados dos conceitos originais sobre abordagem ágil e realizando um trabalho para adaptação desses significados às mudanças explicitadas no segundo conjunto de conceitos, seguindo a mesma lógica do original. Para isso foi estudado qual era a principal diferença entre os dois, sendo ela o produto da aplicação da abordagem em cada contexto, para que fosse possível a transformação do significado sem a perda da ideia central de origem |

Fonte: Autoria própria

3.2 Estudo de Caso

Para elaboração de um estudo de caso, é importante que se construa uma base teórica anteriormente, para entender as lacunas que o estudo poderá preencher, e qual o objetivo do caso, por exemplo, ele poderá ter um caráter exploratório, ou mais de construção de teoria (MIGUEL, P. C. et al, 2011).

Essa parte da pesquisa, baseou-se na metodologia de estudo de caso, que, segundo Yin (2015) deve ser utilizada quando questões de “como” ou “por que” necessitam ser respondidas, sobre um conjunto de eventos contemporâneos. No contexto desse trabalho de conclusão de curso (TCC), utilizou-se dados secundários (ou seja, aqueles que não foram coletados pela autora deste trabalho, e sim observados em fontes externas, como artigos e websites) de caráter qualitativo.

Para realizar a análise do estudo de caso, foram definidas algumas perguntas-chave, dispostas no Quadro 5:

Quadro 5 – Perguntas para análise dos estudos de caso

- Qual a motivação da escolha das empresas para o estudo de caso?
- Qual o contexto das empresas escolhidas?
- Quais paralelos em relação aos princípios da abordagem ágil adaptados são possíveis de serem traçados na aplicação prática de aquisição de talentos dessas empresas?
- Quais são as conclusões sobre essa aplicação? (a relação entre o contexto empresarial, seus ganhos e as limitações)

Fonte: Autoria Própria

A resposta a essas questões permitiu uma conclusão geral sobre a aplicação de princípios ágeis em contextos relacionados a recursos humanos, e não apenas ao desenvolvimento de *softwares* como originalmente.

Para uma análise de aplicações reais dos princípios ágeis adaptados e explicados no tópico anterior deste capítulo, foram escolhidos dois casos: da empresa Netflix, e da empresa Google. Essa escolha se deu por três principais fatores:

- A disponibilização de informações em relação ao processo de aquisição de talentos das empresas;
- Serem empresas citadas em artigos relacionados a tópicos de Recursos Humanos;
- Serem empresas essencialmente tecnológicas e inovadoras, o que implica em um conhecimento e domínio de abordagens ágeis

De acordo com o site da empresa, a Netflix é líder em serviço digital desde 1997, sendo o principal serviço de entretenimento digital via *streaming* no mundo (NETFLIX, 2020). Está presente em mais de 190 países com 183 milhões de assinaturas e abriu seu capital na bolsa de valores de Nova York em 2002 (NETFLIX, 2020). O usuário pode acessar uma gama de filmes, seriados ou documentários em diferentes tipos de tela com acesso à internet (NETFLIX, 2020).

Uma empresa pioneira desde sua fundação, seu serviço iniciou-se com o modelo de negócio de venda e aluguel de DVDs *online*, com o posterior diferencial de serviço por assinatura mensal, chegando em 2007 ao serviço de *streaming* (NETFLIX, 2020). A última grande inovação da empresa foi a extensa produção de conteúdo próprio (NETFLIX, 2020).

Em seu site, consta que o Google foi fundado em 1998 e é a principal empresa subsidiária do grupo Alphabet Inc., iniciando suas atividades com sua ferramenta de busca, o serviço mais conhecido atualmente (GOOGLE, 2020). A empresa possui uma série de produtos ligados à tecnologia: *software* de e-mail, redes sociais, navegador, edição de imagem, *software* de vídeo conferência, sistema operacional móvel, entre outros (GOOGLE, 2020).

A empresa foi classificada pela Revista Fortune como o melhor lugar para se trabalhar oito vezes em onze anos, fortalecendo aspectos culturais como uma organização com poucos níveis hierárquicos e um ambiente colaborativo (FORTUNE, 2017). Além disso, os colaboradores da empresa são incentivados a passar 20% de seu tempo em projetos pessoais de sua escolha, política chamada de “*Innovation Time Off*”, que já gerou vários produtos novos para a companhia (PRATAP, 2019).

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

4.1 Definição de princípios ágeis no contexto de aquisição de talentos

Em seu livro, Thoren (2017) exibe uma lista de princípios que seriam base para uma adaptação do Manifesto Ágil no contexto de desenvolvimento de *softwares*, para o contexto de aquisição de talentos, explicitados no Quadro 3 deste trabalho. Para cada um deles foi feita uma análise para que se chegasse em um significado claro, dispondo-os na lista numérica após as premissas a seguir, sendo base para os estudos de casos de aplicações práticas desses princípios.

Para isso, foram assumidas as seguintes premissas:

- A abordagem ágil surgiu no contexto de desenvolvimento de softwares, sendo o *software* em si a entrega final citada nos princípios originais. No contexto de aquisição de talentos, o produto é a contratação mais adequada em relação às habilidades necessárias à vaga, além do alinhamento com a organização;
- Assim, a contratação em si não é algo que dê para particionar em entregas parciais, já que ou ela ocorre, ou ela não ocorre. O que é possível pensar em uma lógica de entregas parciais, são as saídas de cada etapa do processo de recrutamento e seleção;
- Os princípios que originalmente se aproximam mais de questões relacionadas a valores e cultura são adaptados a esse contexto com menor necessidade de modificação, já os princípios mais técnicos e específicos a realidade de desenvolvimento de *softwares*, devem sofrer maiores adaptações.

1. Primeiro princípio: “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega antecipada e contínua de contratações de qualidade” (THOREN, 2017)

Originalmente, esse princípio foi redigido como “a prioridade é a satisfação do cliente, por meio de entregas de softwares funcionais rápidas e contínuas” (BECK, et al., 2001). Nesse contexto, Martin (2002) cita uma análise publicada pelo MIT Sloan Management Review que levanta práticas de desenvolvimento de software que levam a produtos de alta qualidade. Esse artigo revelou uma grande correlação em dois aspectos: quanto menos funcional a primeira

entrega era, maior era a qualidade da entrega final e que quanto mais frequente as entregas eram, maior era a qualidade final. Práticas ágeis sugerem entregas rápidas e frequentes, em que os clientes podem lançar, caso achem que ela funciona o suficiente, ou apenas servir de base para requerimento de melhorias (MARTIN, 2002).

No contexto original, o produto a ser entregue é o *software* desenvolvido, já no contexto de aquisição de talentos, o produto é a contratação bem sucedida. Dessa maneira, por considerar que contratações são produtos não particionáveis, traçou-se um paralelo para processo de recrutamento rápidos e frequentes, que podem servir para se atingir o objetivo final de contratar bons talentos, ou servir de base para melhorias desse processo.

2. Segundo princípio: “Requisitos de mudança são bem vindos, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente” (BECK, et al., 2001)

Esse princípio não foi alterado em relação ao original, em que de acordo com Martin (2002), é relacionado a atitude da equipe envolvida no projeto ágil. Times ágeis devem ver requerimentos de mudança como algo bom, porque significa um aprendizado. Para lidar com elas, é necessário que o sistema seja flexível, para que as mudanças não gerem um impacto muito grande (MARTIN, 2002).

Assim, pelo fato de o princípio ser mais focado no modo como as pessoas lidam com mudanças, podemos traçar um paralelo a processos de recrutamento que geram aprendizados e que sejam flexíveis (ex.: trazendo diferentes abordagens e etapas a depender do caso).

3. Terceiro princípio: “Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta” (THOREN, 2017)

No Manifesto ágil, esse princípio é tratado como “Entregue *softwares* funcionais frequentemente, de duas semanas a dois meses, com preferência ao menor período” (BECK, et al., 2001). As entregas são funcionais, rápidas e frequentes, com o objetivo de satisfação do cliente. Algo não funcional, como apenas documentação, não é considerado uma entrega verdadeira. (MARTIN, 2002). Portanto, fez-se o paralelo do desenvolvimento à entrega de contratações no menor período de tempo possível, em que se possa encontrar um candidato de qualidade.

4. Quarto princípio: “Clientes internos e recrutadores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto” (THOREN, 2017)

Esse princípio no documento original é “Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto” (BECK, et al., 2001), sendo muito semelhantes. Ele reforça que deve-se haver interação entre os envolvidos no projeto (cliente, desenvolvedor e stakeholder) frequente, para que o projeto seja guiado continuamente (MARTIN, 2002). Entende-se que as pessoas de negócio, pelo entendimento profundo das funções e das posições do dia a dia, podem auxiliar na definição de requisitos das contratações, e das avaliações das mesmas. Portanto, devem trabalhar em conjunto e de maneira próxima.

5. Quinto princípio: “Construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho” (BECK, et al., 2001)

Para Martin (2012) em um projeto ágil, as pessoas são o fator mais importante ao sucesso. Outros fatores como ambiente, processos e gerenciamento são secundários e podem ser modificados caso estejam prejudicando as pessoas.

6. Sexto princípio: “O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de recrutamento é por meio de uma conversa cara a cara” (THOREN, 2017)

O princípio exposto acima foi adaptado de “O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de desenvolvedores é por meio de uma conversa cara a cara” (BECK, et al., 2001). A forma primária de comunicação é por meio de conversas. Não há o objetivo de colocar tudo por escrito, isso não deve ser o padrão sendo feito apenas quando necessário (MARTIN, 2002). Nesse caso, não fez-se necessário adaptar o significado do princípio, já que a única alteração em relação ao original foi a substituição de “desenvolvedores” para “recrutadores”, não perdendo a ideia central.

7. Sétimo princípio: “Uma contratação de qualidade dentro do prazo e do orçamento é a principal medida de progresso” (THOREN, 2017)

Originalmente, esse princípio se dá por “o funcionamento do *software* é a principal mensuração de sucesso” (BECK, et al., 2001). Martin (2002, p.7) afirma que “Eles estão com 30% feito se 30% das funcionalidades necessárias estão funcionando”. Adaptando ao contexto de aquisição de talentos, se foi possível preencher uma quantia de posições com contratações de qualidade, então as equipes fizeram a mesma quantia de sua função com sucesso.

8. Oitavo princípio: “Processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os apoiadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante” (BECK, et al., 2001)

Idêntico ao original, times ágeis definem um ritmo de trabalho em que não há um esgotamento, e sim priorizam um modo que permita manter os padrões de qualidade na duração do projeto (MARTIN, 2002).

9. Nono princípio: “Atenção contínua à excelência profissional e serviço de primeira classe aumentam a agilidade” (THOREN, 2017)

No Manifesto ágil, esse tópico é colocado como “A atenção contínua à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade” (BECK, et al., 2001). Em que, para ser possível manter uma velocidade alta, a qualidade do desenvolvimento deve ser também alta. O desenvolvimento deve ser feito da maneira mais limpa e robusta possível. Erros não são deixados para serem consertados posteriormente (MARTIN, 2002). Assim, para ser possível manter uma velocidade alta, a qualidade do processo de recrutamento deve ser também alta. O recrutamento deve ser feito da maneira mais limpa e robusta possível. Erros não são deixados para serem consertados posteriormente.

10. Décimo princípio: “A simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial” (BECK, et al., 2001)

Sem modificações em relação ao original, esse princípio diz respeito ao fato de times ágeis não tentam antecipar ou consertar todos possíveis problemas, optando pelos caminhos mais simples e com boa qualidade que permitam ser mudados caso haja necessidade posterior (MARTIN, 2002).

11. Décimo primeiro princípio: “Os melhores requisitos, processos e contratações emergem das equipes auto-organizadas” (THOREN, 2017)

Originalmente, “As melhores arquiteturas, requisitos e projetos emergem das equipes auto-organizadas” (BECK, et al., 2001), o princípio não teve sua ideia central alterada, apenas termos relacionados aos contextos diferentes. Portanto, responsabilidades não são delegadas de pessoas de fora, elas são comunicadas a todos e com isso o time decide como irão cumprir-las. Os times ágeis trabalham juntos, podendo opinar no todo (MARTIN, 2002).

12. Décimo segundo princípio: “A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajusta seu comportamento de acordo” (BECK, et al., 2001)

Esse princípio diz respeito a um contínuo ajuste da sua "organização, regras, convenções, relações" (MARTIN, 2002, p.8) para que permaneçam ágeis, adaptando-se às mudanças do ambiente, não sendo necessário uma adaptação conceitual ao contexto de aquisição de talentos.

Assim, a adaptação abordada nos itens anteriores foi sintetizada no Quadro 6, para que o entendimento seja facilitado ao abordá-los nas seções seguintes referentes aos estudos de caso:

Quadro 6 – Síntese do comparativo dos princípios

| Índice | Princípio Original | Princípio Adaptado |
|--------|---|---|
| 1 | A prioridade é a satisfação do cliente, por meio de entregas de softwares funcionais rápidas e contínuas | Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega antecipada e contínua de contratações de qualidade |
| 2 | Requisitos de mudança são bem vindos, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente | Idêntico ao original |
| 3 | Entregue softwares funcionais frequentemente, de duas semanas a dois meses, com preferência ao menor período | Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta |
| 4 | Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto | Clientes internos e recrutadores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto |
| 5 | Construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho | Idêntico ao original |
| 6 | O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de desenvolvedores é por meio de uma conversa cara a cara | O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de recrutamento é por meio de uma conversa cara a cara |
| 7 | O funcionamento do software é a principal mensuração de sucesso | Uma contratação de qualidade dentro do prazo e do orçamento é a principal medida de progresso |
| 8 | Processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os apoiadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante | Idêntico ao original |
| 9 | A atenção contínua à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade | Atenção contínua à excelência profissional e serviço de primeira classe aumentam a agilidade |
| 10 | A simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial | Idêntico ao original |

| | | |
|----|--|---|
| 11 | As melhores arquiteturas, requisitos e projetos emergem das equipes auto-organizadas | Os melhores requisitos, processos e contratações emergem das equipes auto-organizadas |
| 12 | A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajusta seu comportamento de acordo | Idêntico ao original |

Fonte: Autoria própria

4.2 Estudo de Caso

4.2.1 Netflix

McCord (2018) cita que em seus 14 anos como chefe executiva de talentos na Netflix e posteriormente consultora em cultura e liderança cinco aspectos sobre o processo de recrutamento da empresa, expostos no Quadro 7. Ela também pontua que suas observações sobre esse processo podem melhor refletir a realidade de empresas de crescimento rápido e baseadas em tecnologia, em que a inovação tem por consequência uma necessidade constante por talentos. Entretanto, a autora ainda pontua que empresas com outras características também podem se beneficiar com o exemplo.

Quatro 7 – Principais características do Recrutamento da Netflix

- Explorar abaixo da superfície das pessoas e seus currículos
- Envolver gerentes em todos os aspectos de contratação
- Tratar seus recrutadores como verdadeiros parceiros de negócios
- Adotar uma mentalidade em que você está sempre recrutando

Fonte: adaptado de McCord (2018)

Para a característica de “Explorar abaixo da superfície das pessoas e seus currículos”, McCord (2018) destaca que, pelo fato de que muitas vezes era preciso contratar profissionais com habilidades muito específicas, era necessário que fossem criativos no processo de recrutamento. Para isso, buscavam profissionais em empresas que trabalhavam com aspectos semelhantes, mesmo sem segmentos de mercado completamente diferentes, como por exemplo, empresas de seguros que lidavam também com grandes bases de dados.

McCord (2018) cita dois casos que retratam essa realidade, o primeiro em que o candidato respondeu a uma pergunta situacional em uma entrevista de maneira diferente dos

concorrentes, sendo mais próximo ao que a empresa buscava, destacando também que o modo como a pessoa resolvia um problema poderia ser mais válido que experiências prévias. Já o outro caso, identificaram uma habilidade importante em uma pessoa que inicialmente parecia não ser o que necessitavam. Por fim, é explicitado uma melhoria do processo ao identificar que traços relacionados a habilidades musicais poderiam auxiliar a identificar talentos em ciência de dados, passando a buscar essa característica em futuros candidatos (MCCORD; 2018).

Pelo fato de a empresa ter que ser criativa em relação às suas contratações, já que necessitavam de habilidades técnicas específicas (MCCORD; 2018), estabelece-se um paralelo com a aplicação do princípio ágil adaptado de "Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega antecipada e contínua de contratações de qualidade", já que o objetivo final do recrutamento da empresa era a obtenção de contratações de qualidade (ou seja, que possuíam as características desejadas) para satisfação do cliente interno.

McCord (2018), também citar uma recrutadora que contratava pessoas técnicas para a empresa, e que ela não possuía conhecimentos robustos sobre tecnologias antes de trabalhar para a Netflix. Entretanto, é ressaltado que a profissional entendia o negócio e entendia o fato de que o modo como os candidatos resolviam problemas era mais importante do que suas experiências prévias (MCCORD, 2018).

É possível relacionar o princípio ágil "construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho", já que há uma relação de confiança, dado pelo fato a recrutadora não possuir um profundo conhecimento em tecnologia, mas entregar boas contratações. Esse fato também se relaciona com o princípio "atenção contínua à excelência profissional e serviço de primeira classe aumentam a agilidade", relacionado à qualidade do trabalho da profissional em entregar aquilo que era necessário.

Por fim, ao ressaltar aspectos de que a equipe tentava ser criativa com os processos de analisar as pessoas e seus currículos, como o paralelo com habilidades musicais citado anteriormente, McCord (2018) explicita características que suportam o princípio ágil de "A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajustar seu comportamento de acordo".

Ao explicar a característica "Envolver gerentes em todos os aspectos de contratação" McCord (2018) ressalta o fato de que a empresa estruturou um time interno talentoso de recrutadores, relacionando aos princípios "Construa projetos com indivíduos motivados.

Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho”, “atenção contínua à excelência profissional e serviço de primeira classe aumentam a agilidade”. Além disso, é explicitado o fato de que, pela natureza técnica do negócio, os gerentes deveriam estar engajados com o processo de contratação (MCCORD, 2018), o que é relacionado ao princípio de que “Clientes internos e recrutadores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto”.

Os recrutadores realizam uma conversa personalizada com cada gerente para alinhar aspectos do recrutamento (MCCORD, 2018), algo característico de valores ágeis, transmitido pelo princípio “O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para e do time de recrutamento é por meio de uma conversa”.

A característica de “Tratar seus recrutadores como verdadeiros parceiros de negócios” está centrada em colocar os recrutadores como contribuidores vitais à construção do negócio, deixando claro aos líderes da companhia que os mesmos necessitam dos recrutadores para completar as vagas de seu time (MCCORD, 2018), o que está relacionado ao princípio ágil de prover o ambiente e suporte necessário, e confiar na entrega do trabalho, além do trabalho conjunto dos clientes internos e recrutadores.

Por fim, no aspecto de “Adotar uma mentalidade em que você está sempre recrutando”, McCord (2018) ressalta que a empresa transmitia para todos os colaboradores a mentalidade de estar sempre recrutando, portanto, candidatos eram encontrados de diversas maneiras. E ainda, o recrutamento era algo tão importante que estava acima de outras responsabilidades do gestor, como por exemplo reuniões (MCCORD, 2018). A autora explicita que a vaga era preenchida o mais rápido possível, sem necessidade de a decisão ser passada por vários níveis hierárquicos, tendo rapidez e eficiência (MCCORD, 2018). Portanto, essas características se relacionam aos princípios de “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega antecipada e contínua de contratações de qualidade” e “Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta”.

4.2.2 Google

De acordo com Pratap (2019), a empresa Google recrutou apenas em 2012 mais de 8000 pessoas, focando em pessoas talentosas e compatíveis à cultura da empresa. Esse fato pode se relacionar à prática ágil de “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega

antecipada e contínua de contratações de qualidade” e “Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta”, já que a empresa deve estar sempre em busca de novos colaboradores para atingir um grande volume de contratações de qualidade.

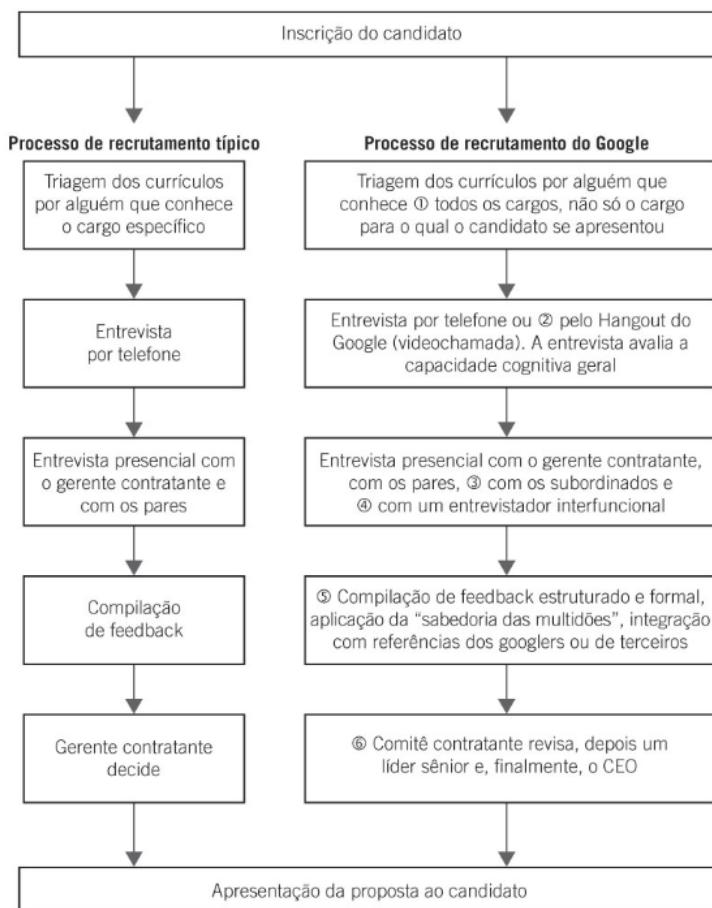
Pratap (2019) aponta que a aquisição de talentos na empresa não é uma função apenas da área de recursos humanos, envolvendo a organização inteira. O autor explicita que o Google criou um sistema eficiente de recrutar, composto por pessoas capacitadas e de diferentes funções, como analistas de pesquisa em recrutamento, coordenadores de processo, desenvolvedores de candidatos, entre outros. Portanto, conclui-se que esse viés de envolvimento da organização e equipes compostas por profissionais de diferentes funções reforça princípios ágeis como “clientes internos e recrutadores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto”, “processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os apoiadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante” e “construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregarão o trabalho”. Além disso, de acordo com Garvin (2013) a empresa utiliza um processo rigoroso e baseado em dados para recrutar.

Em seu livro, “Um novo jeito de trabalhar” Bock (2019), que trabalhou como vice-presidente sênior de Operação de Pessoas na Google ressalta que a empresa desde os primórdios buscava atingir um patamar de excelência em suas contratações, o que era dificultado pela alta necessidade contínua de novos profissionais, porém suportado por um grande orçamento e flexibilidade de prazos. Assim, é possível interpretar que este fato que suporta o princípio “uma contratação de qualidade dentro do prazo e do orçamento é a principal medida de progresso”.

Bock (2019) ressalta que após vários testes e melhorias ao decorrer dos anos, a média de tempo de contratação passou de 90 a 180 dias, para 47 dias, e que chegou-se a conclusão que quatro entrevistas bastavam para conhecer suficientemente um candidato, contra as mais de vinte praticadas anteriormente, o que pode se relacionar com os princípios de “Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta” e “A simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial.”, respectivamente. E ainda, Bock (2019) ressalta que as inscrições dos candidatos que não foram aprovados passam por um processo de revisão para identificar erros e aprender com os mesmos, o que pode retratar o princípio “A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajusta seu comportamento de acordo”.

Bock (2019) discorre sobre os aspectos culturais do Google que se baseiam seu processo de Aquisição de Talentos, retratado na Figura 6, ressaltando que a empresa implementou a medida em que gerentes não tomam decisões finais de contratações sozinhos, utilizando equipes que são autogeridas para atingir seus objetivos. Esses aspectos se relacionam com o princípio “os melhores requisitos, processos e contratações emergem das equipes auto-organizadas”.

Figura 7 - Processo de Aquisição de Talentos do Google.



Fonte: Bock (2019)

No Quadro 8 a seguir resume-se as práticas identificadas nas análises explicitadas acima, para as duas empresas escolhidas, relacionando-as aos princípios ágeis:

Quadro 8 – Síntese da análise dos casos

| Índice | Princípio | Empresa | Prática |
|--------|---|---------|---|
| 1 | Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega antecipada e contínua de contratações de qualidade | Netflix | Priorização de contratações de talentos com habilidades técnicas específicas escassas no mercado |
| | | Netflix | Priorizar decisões rápidas, com menos níveis hierárquicos para maior agilidade do processo, além de estar sempre recrutando |
| | | Google | Exercer muitas contratações anualmente, sempre com uma régua elevada de avaliação |
| 2 | Requisitos de mudança são bem vindos, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente | - | Dentre os dois casos estudados, não foi observada uma característica ou situação do processo de aquisição de talentos que explicitasse mudanças em etapas avançadas |
| 3 | Entregue contratações de qualidade com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência pela escala de tempo mais curta | Netflix | Priorizar decisões rápidas, com menos níveis hierárquicos para maior agilidade do processo |
| | | Google | Estar sempre recrutando alto volume |
| | | Google | Diminuição do número de etapas de seleção, sem renunciar a uma avaliação rigorosa |
| 4 | Clientes internos e recrutadores devem trabalhar juntos diariamente durante o projeto | Netflix | Exigência de engajamento dos gestores de negócio no processo |
| | | Netflix | Tratar recrutadores como parceiros de negócio |
| | | Google | Envolvimento de equipes compostas por atores de diferentes funções |
| 5 | Construa projetos com indivíduos motivados. Provenha a eles o ambiente e suporte que precisam, e confie que eles entregará o trabalho | Netflix | Priorização recrutadores com bom entendimento e identificação com o negócio |
| | | Netflix | Construir um time de bons profissionais motivados com os aspectos culturais da organização para exercer as atividades de recrutamento |
| | | Google | Reforçar um senso de responsabilidade para com o recrutamento |
| 6 | O modo mais eficiente e eficaz de transportar informação para o time de recrutamento é por meio de uma conversa cara a cara | Netflix | Realizar conversas personalizadas com os envolvidos no processo (como por exemplo, com gestores) |
| 7 | Uma contratação de qualidade dentro do prazo e do orçamento é a principal medida de progresso | Google | Investir uma quantidade orçamentária relevante no processo de recrutamento, além de alinhar prazos para que se consiga entregar contratações de qualidade (nem sempre os prazos serão curtos) |
| 8 | Processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os apoiadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante | Google | Criação de sistema eficiente de recrutar, envolvendo toda a organização e com equipe dedicada composta por diferentes profissionais |
| 9 | Atenção contínua à excelência profissional e serviço de primeira classe aumentam a agilidade | Netflix | Ter uma relação de confiança com a equipe de recrutamento |
| | | Netflix | Estruturar um time interno talentoso para recrutar |
| 10 | A simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial. | Google | Diminuir as etapas de seleção para apenas o necessário para se identificar contratações de qualidade |

| | | | |
|----|---|---------|--|
| 11 | Os melhores requisitos, processos e contratações emergem das equipes auto-organizadas. | Google | Descentralizar as decisões de contratações de pessoas em cargos de gestão, permitindo que as equipes de recrutamento possam se autogerir |
| 12 | A intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, depois ajusta seu comportamento de acordo. | Netflix | Ser criativo com o processo seletivo, buscando inovar em métodos de seleção e testar aqueles mais eficientes |
| | | Google | Rever contratações de sucesso e de insucesso para identificar o que pode ser melhorado |

Fonte: Autoria própria

Assim, é possível observar que os princípios relacionados à agilidade podem ser adaptados e aplicados a um contexto de recursos humanos, mais especificamente de aquisição de talentos, por meio de diferentes práticas relacionadas ao processo, à equipe, à gestão, aos métodos avaliativos e ao relacionamento dos públicos envolvidos: candidatos, equipe responsável pelo ato de recrutar e selecionar e clientes internos (aqueles que dependem deste serviço de entrega de contratações de qualidade).

O processo de se aquisição de talentos é algo que difere significativamente dentre as organizações, a depender de seu tamanho, sua cultura, seu mercado e outros fatores, portanto cada prática deve ser adaptada à uma realidade específica, porém pautadas nos mesmos princípios. A adaptação de uma abordagem que foi concebida com o objetivo de desenvolvimentos de *softwares* pode gerar limitações, como por exemplo os prazos e as definições de entregas em iterações, que são reduzidos no contexto de desenvolvimento de *software*, não é possível que sejam sempre tão rápidos quanto duas semanas de pequenas entregas no contexto de recursos humanos, já que processos relacionados à contratação de pessoas é algo que envolve variáveis como avaliações de perfil, psicológicas, de habilidades que podem tornar as atividades mais morosas comparativamente ao contexto original da abordagem.

Entretanto, como o concluído na análise dos casos, essa aplicação não só é possível, como pode gerar vantagens como capacidade de entrega de um alto volume de contratações de qualidade, boa satisfação do cliente interno com o preenchimento mais assertivo e rápido da vaga, o que também pode gerar um aumento na satisfação do candidato, maior autonomia dos recrutadores para tomar decisões e uma possível diminuição de custos, ao entregar as contratações mais rapidamente e com menos etapas.

Essas mudanças no modo de se acessar e adquirir talentos são suportadas por uma gama de novas tecnologias voltadas especialmente à área de Recursos Humanos, como por exemplo, as ferramentas de Kanban online para acompanhamento do candidato no processo de seleção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se tratar de Recursos Humanos, é importante enfatizar que essa área interage com todas as pessoas e aspectos de uma organização, sendo assim, a transformação por meio de princípios ágeis pode ser mais desafiadora e extensiva do que em outras áreas. E ainda, nem todas organizações estão voltadas à busca por inovação constante, com algumas funções sendo muito pautadas em regras (a exemplo de trabalhos de contadores ou cirurgiões, por exemplo), o que pode fazer com que não se tenha grandes ganhos na adoção de práticas ágeis de talentos (CAPPPELLI; TAVIS, 2018).

As práticas de Recursos Humanos não sofreram grandes mudanças nos últimos anos, porém para suportá-las agora, será necessária uma requalificação daqueles que trabalham com essas funções, principalmente pela interação com a tecnologia, com dados e mudanças no modo de trabalho (CAPPPELLI; TAVIS, 2018).

A abordagem ágil está se espalhando para além do desenvolvimento de *softwares*, para diferentes partes e diferentes organizações. Mesmo que de maneiras diferentes, organizações que adotaram um *mindset* ágil incluem princípios como: foco no cliente (seja externo ou interno) para entregar o maior valor possível, divisão do trabalho para grupos menores movidos por *feedback* contínuo e ciclos curtos de entrega e a organização como uma rede (DENNING, 2018).

Entretanto, as organizações estão em pontos diferentes de transformação, o que gera diferentes modos de se lidar com os recursos humanos. Em algumas organizações, o RH ainda é visto como um executor, cumprindo ordens muitas vezes associadas ao objetivo de máximos ganhos financeiros. O RH também tem se voltado a um papel moderador: melhorando a experiência do colaborador para melhorar também a produtividade. Por fim, há o RH como parceiro de negócio ágil, em que são adotados os mesmos princípios ágeis que movem a organização, em que ele atua como um parceiro, e não apenas como suporte moderador, e que nesse estágio que o valor é realmente percebido (DENNING, 2018).

Apesar de processos ágeis e novas tecnologias permearem as organizações, há pouco conhecimento consolidado sobre como aumentar a agilidade em funções de suporte como o RH, afinal isso demanda ciclos curtos, e geralmente, essa área trabalha com ciclos anuais (GOTHELF, 2017).

Assim, a necessidade de mudança nessa área é clara, para acompanhar as mudanças no trabalho, advindas da transformação digital e de aspectos sociais e econômicos, sendo a adoção de práticas e princípios ágeis uma alternativa na forma de se trabalhar e de gerenciamento. Isso pode trazer ganhos como uma maior satisfação do cliente, um maior suporte à inovação, e entregas mais rápidas com qualidade.

Entretanto, há limitações impostas por processos baseados em regras e procedimentos, que gera uma dificuldade de adaptação a novas metodologias. Porém, é possível que ao menos os princípios que suportam a agilidade sejam incorporados no modo de se atuar da área de Recursos Humanos, principalmente ao se tratar da Aquisição de Talentos, ganhando vantagens competitivas em um contexto de escassez de talentos e mudanças na relação das pessoas em relação às organizações, em que busca-se a melhor experiência possível.

Esse trabalho foi consolidado com uma premissa exploratória, de entender possíveis adoções de princípios ágeis em um contexto de Aquisição de Talentos. Portanto, existem limitações advindas de uma busca não exaustiva em sua totalidade de materiais sobre o assunto, além de abordar um tema ainda pouco explorado em estudos acadêmicos, comparativamente a outros. O uso de dados secundários para os estudos de caso obtidos por meio de pesquisa em ferramentas de busca também limita o escopo de análise da autora, já que é uma interpretação de informações apresentadas por outros indivíduos com suas próprias considerações e vieses.

Ainda assim, o estudo em questão abre possibilidades de aprofundamento de pesquisa em aplicações práticas dos conceitos trazidos, buscando analisar benefícios e limitações de maneira mais concreta e de expansão do raciocínio para outras práticas de Recursos Humanos que não apenas a Aquisição de Talentos, como o tema de Avaliação de Performance, por exemplo. O trabalho também buscou enfatizar a importância da adaptação de metodologias existentes a outros fins, para sustentação das transformações nas organizações.

Uma sugestão de continuidade do trabalho seria a análise da aplicação dos princípios ágeis em recortes mais específicos, como em um segmento industrial único ou para a aquisição de talentos de um público específico, já que o processo pode diferir a depender da camada hierárquica ou tipo da organização, recorte que não foi realizado neste trabalho inicial.

6 BIBLIOGRAFIA

ARAÓZ, C. F. 21st-Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*, 2014

BECK, K., et al. *Manifesto for Agile Software Development*. 2001.

BERSIN BY DELOITTE. Frameworks and Maturity Models, 2014 Disponível em: <https://tofasakademi.com/wp-content/uploads/2018/11/BBD-Holiday_eBook_2014-121614.pdf> Acesso em: 17 de maio de 2020.

BOCK, L. Um jeito novo de trabalhar. Tradução de Afonso Celso da Cunha, Rio de Janeiro: Sextante, 2019. E-book.

CAPPELLI, P. Your Approach to Hiring is All Wrong. *Harvard Business Review*, 2019.

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 2018.

CHAMBERS, E.G. et al. The War For Talent. *The McKinsey Quarterly*. 1998.

CHARAN, R.; BARTON, D.; CAREY, D. *Talent Wins*. 1ª ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018. E-book.

COLLINGS, D. G., & MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313, 2009.

DELOITTE. *Global Human Capital Trends*, 2019

DENNING, S. Can HR Become Agile? 2018 Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/03/11/can-hr-become-agile/#4e21d7c74ae3>> Acesso em: 26 de jun. de 2020

FORTUNE. The 100 Best Companies to Work For, 2020c. Disponível em: <<https://fortune.com/best-companies/2017/>>. Acesso em: 06 de jul. de 2020.

GARVIN, D. How Google Sold Its Engineers on Management. *Harvard Business Review*, 2013

GOOGLE. Da garagem para o Googleplex, 2020. Disponível em: <https://about.google/intl/ALL_br/our-story/> Acesso em: 06 de jul. de 2020.

GOTHELF, J. How HR Can Become Agile (and Why It Needs To). Harvard Business Review, 2017

HAZZAN, O., DUBINSKY, Y. The Agile Manifesto – Cap 3. Agile Anywhere, SpringerBriefs in Computer Science, 2014. DOI 10.1007/978-3-319-10157-6_3x

HR EXCHANGE NETWORK. HR Tech Global Report, 2019.

LAANTI, M. Characteristics and Principles of Scaled Agile. In International Conference on Agile Software Development (pp. 9–20), 2014.

LEONARDI, P., CONTRACTOR, N. Better People Analytics. Harvard Business Review, 2018.

LIGA VENTURES. Liga Insights HR Techs (2018)

MANPOWERGROUP. Fechando o gap das Competências: o que os trabalhadores querem, 2020

MARTIN, R. C. Agile Software Development, Principles, Patterns and Practices. 2002.

MCCORD, P. Stop Hiring for Culture Fit . Harvard Business Review, 2018..

MCKINSEY&COMPANY. Skill Shift: Automation and The Future of the Workforce. McKinsey Global Institute, 2018.

MIGUEL, P. A. C.; HO, L. L. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações, 75-130, 2015

NETFLIX. Sobre a Netflix, 2020. Disponível em: https://media.netflix.com/pt_br/about-netflix. Acesso em: 13 de jun. de 2020.

POPPENDIECK, M. E POPPENDIECK, T. “Lean software development: an agile toolkit”. 1 ed. Addison Wesley. 2003.

PRATAP, A. Google’s HRM: A look at the Tech Giant’s Strategy, Policies and Practices. 2017. Disponível em: < <https://notesmatic.com/2017/03/googles-human-resource-management-strategy/> > Acesso em: 14 de jun. de 2020

SCHIEMANN, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.

SENGE, P. *The Fifth Discipline*, 1990.

THOREN, P. M. *Agile People*: 1^a ed. Lioncrest publishing, 2017. E-book.

ULRICH, D. The Talent Trifecta, 2007. Disponível em: <<https://www.workforce.com/news/the-talent-trifecta>> . Acesso em: 06 de jul. de 2020.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14.4: 490-495, 1989.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report*. 2018.

WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C., & MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. 1994.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5^a edição, 2015

ANEXO 1 – Princípios da agilidade escalada

| | |
|---|---|
| O conteúdo é a chave | Use o <i>feedback</i> do usuário e o conhecimento intrínseco com base no conhecimento e na experiência para criar o melhor possível. Encantar o usuário é a chave para o sucesso. |
| Co criação | Os grupos resolvem problemas mais rapidamente do que os indivíduos. Deixe o software evoluir juntos, pois a soma do todo é mais do que suas partes. Desenvolvimento de <i>software</i> é um jogo cooperativo. |
| Feedback é o combustível para a aprendizagem | Use <i>feedback</i> rápido e concreto em todo o trabalho realizado. Estude o que cria sucesso e faça mais disso. |
| Agilidade nos Negócios | Lançamentos geram receita. O modelo de negócios deve ditar a taxa de liberação e o interesse do usuário define o modelo de negócios. Um negócio pago por mês só pode ser baseado em liberação contínua. Liberte com menos frequência quando o custo da transação for alto |
| Uso da automação como alavancagem | Use a automação para alavancar o esforço manual necessário. Desenvolver o sistema, para que ele aproveite melhor a unidade de trabalho realizada |
| Escala usando fractais | Os fractais são a maneira de escalar a natureza e estruturas razoavelmente permanentes. Use níveis de abstração mais altos e sistemas aninhados, como loops de controle aninhados |
| Evite Explosões Combinatórias | A complexidade é melhor domada dividindo-a em pedaços menores. Os lançamentos internos devem ser tão pequenos quanto possível |
| Sequenciar para transferência máxima | A arquitetura modular aumenta a velocidade. Encontre o rendimento máximo do seu portfólio equilibrando o que pode ser feito em paralelo e o que deve ser feito em sequência |
| Apreciar conhecimento profundo | Apenas mais de cinco anos de experiência criam conhecimento profundo. Use os melhores especialistas para lidar com os problemas mais importantes e ruins. Verifique o que foi aprendido e se seu conhecimento ainda é profundo. Dê espaço à criatividade |
| Nivelamento de trabalho | Distribuição uniforme do trabalho e eliminação de trabalho desnecessário e tempo de espera com base no desempenho medido. A priorização do trabalho e o Kanban são as ferramentas aqui |
| Simplicidade | Busque simplicidade nas soluções |
| Situacionalidade | Use o princípio de Pareto para evitar tornar os processos excessivamente complexos. Nem todos os casos precisam ser tratados igualmente |
| Controle de processos, não de itens | Crie regras simples para a tomada de decisões, em vez de controlar cada decisão individualmente. Faça regras claras do jogo |
| Mentalidade de crescimento | Faça mais o que criou sucesso. Os melhores líderes não rejeitam tentativas defeituosas, mas as mudem para criar mais sucesso. Tenha uma mentalidade de crescimento e melhore o que originalmente criou o sucesso. Falhas são a fonte secreta de sucesso |
| Ouvir os funcionários, eles conhecem todos os problemas | O valor é criado na linha de frente. A taxa na qual você é capaz de remover impedimentos de progresso ou serviço se correlaciona com a melhoria feita nos negócios. Entenda o problema que você está resolvendo |
| Detectar e usar padrões | Use e aplique padrões. Seus problemas já foram resolvidos por alguém e em algum lugar |
| Inovação de custos | Facilite a carga do usuário com uma solução que custa menos. Preste um serviço melhor ou preencha as lacunas entre as cadeias de valor. Não vincule capital, permita flexibilidade nos investimentos e opere o pensamento no nível do portfólio. Otimize o custo do portfólio |
| Utilize conhecimento tácito | Crowdsource a estratégia. Use o conhecimento tácito das pessoas para saber se você está indo na direção certa ou não. Quando as pessoas se sentem orgulhosas do resultado, você está indo na direção certa |
| O aprendizado acontece entre equipes | Crie conhecimento coletivo que compartilhe a mesma visão e ambição. O coletivo deve ter equipes semipermanentes multitalentosas combinadas com profundo conhecimento individual |
| Rápido é melhor que perfeito | Maximize o trabalho não feito. Se não estiver quebrado, não conserte. Tolere pequenas imperfeições. Rápido é melhor que perfeito. O melhor é o inimigo do bom |
| Evite problemas quando pequenos | O sucesso esconde pequenos problemas. Para manter o sucesso, não se torne ignorante em relação a pequenos problemas |

Fonte: Laanti (2014, p.14, tradução nossa)