



RAPHAEL LOUZADA VALENTIM

**O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA
DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

LAVRAS – MG

2021

RAPHAEL LOUZADA VALENTIM

**O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof.ª Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

Coorientadora

LAVRAS - MG

2021

RAPHAEL LOUZADA VALENTIM

**O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA ÁGIL DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 30 de novembro de 2021.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG

2021

AGRADECIMENTOS

Para evitar que esse agradecimento tome metade do arquivo e que não gere discórdia, não citarei nomes de ninguém nesse agradecimento. A quem se sentir contemplado em cada grupo, saiba que esse agradecimento é para você, que essa conquista também é sua e não deixe de me chamar para celebrá-la!

Agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui e por estar sempre cuidando de mim e dos meus, que sempre torceram por mim nessa jornada.

Agradeço ao meu pai, que move montanhas por mim e por minha irmã e que tanto sacrificou por nós para que nada nos impedisse de ter a melhor educação possível e poder estar finalizando nossas graduações em uma universidade pública federal; à minha mãe, a estrela mais linda do céu que ilumina nossas vidas e foi a base para eu ser a pessoa que sou hoje. Você faz muita falta aqui; e à minha irmã, que foi minha grande companhia ao longo de grande parte da minha vida e está se tornando uma mulher incrível. Ia dizer que logo vai chegar seu momento de brilhar, mas você já brilha há muito tempo!

Aos meus familiares, que sempre foram o meu porto seguro e me apoiaram em todos os momentos e de todas as maneiras possíveis. Sou privilegiado por ter vocês na minha vida e sei que esse momento é uma vitória de todos nós, juntos. Amo vocês demais!

A nós, que em todo lugar que vamos, querem saber quem somos, os Nostravamus, obrigado por serem minha segunda família. Vocês tornaram minha vinda à Minas Gerais muito mais fácil (apesar dos “desafios” do primeiro ano) e mostraram que irmandade vai além do laço sanguíneo, sendo um grande alicerce nos momentos difíceis e grandes motivadores nos momentos de alegria. Deixo aquela palavra mágica que vocês conhecem e sabem o que têm que fazer.

À AIESEC e todos os amigos, brasileiros e estrangeiros, que tive a oportunidade de fazer e conhecer a imensidão do mundo sem sair de casa. Tive a oportunidade de fazer grandes amigos, dar meus primeiros passos na minha trajetória de RH e tomar algumas das decisões mais difíceis da minha vida, o que me tornou uma pessoa mais madura e responsável pelas minhas ações. Muito obrigado a todos vocês que me ajudaram no meu processo de amadurecimento.

Agradeço aos meus amigos e amigas da UFLA, que passaram bastante perrengue comigo nas matérias, em trabalhos de grupo e projetos. É incrível ver o quanto crescemos juntos nesses anos e aprendemos uns com os outros. Rimos, desabafamos, discutimos e formamos grandes amizades aqui que com certeza ficarão para sempre e renderão ótimos reencontros ao

longo da vida.

A todos que tive a oportunidade de trabalhar juntos na UFLA Jr, obrigado por todas as experiências que tivemos, desde a Diretoria de Vendas, Projetos, Gente e Gestão e Diretoria Executiva, viver essa experiência com vocês foi crucial para eu chegar aonde cheguei até hoje e se não fosse por tudo isso que conquistamos juntos, eu até poderia estar escrevendo esse agradecimento, mas com certeza não seria com as experiências que pude viver, pois foi graças à UJ que recebi a oportunidade que me trouxe até aqui. Continuem sendo incríveis!

A mis amigos de México, gracias por todo que vivimos en mi experiencia de intercambio, fueron los 5 meses más intensos de mi vida y compartir todo eso con mi familia mexicana, mis amigos de clase y con todos de Los Garzas, fue increíble. ¡Los quiero mucho!

Aos meus amigos de vida (sejam os eleitos, tomadores de rum de maçã verde, blasfêmos, etc), que tive a oportunidade de compartilhar inúmeros momentos, muito obrigado. Vivemos muita coisa juntos e ainda temos muito para viver, sem dúvidas! Seja no Espírito Santo, em Minas Gerais ou no Rio de Janeiro, em todo lugar que morei sei que tenho a quem encontrar e colocar a conversa em dia. Torço por todos vocês assim como sei que torcem por mim e tenho certeza de que maiores conquistas ainda nos esperam!

Obrigado!

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso busca apresentar a experiência vivida na área de Recursos Humanos em uma empresa de tecnologia e transformação digital da cidade de Belo Horizonte/MG. A DTI Digital possui mais de 1000 colaboradores, chamados *crafters*, em sua maioria atuando em papéis de Desenvolvimento de Software, em suas diferentes especializações. O RH atua na ponta de maneira descentralizada nas estruturas onde estão inseridas as equipes de desenvolvimento e com processos internos na estrutura centralizada da Guilda de Pessoas, que reúne os RHs de todos os contextos descentralizados da empresa. As atividades desenvolvidas no período do estágio começaram no período de *onboarding* na empresa e passaram por atividades voltadas ao Recrutamento e Seleção de novos colaboradores, acompanhamento da experiência do colaborador, atuação como *Business Partner* e dentro de uma das equipes da estrutura centralizada do RH, a Selecionar. O período de estágio permitiu a identificação de pontos de melhoria no processo seletivo da empresa, desde o levantamento de informações para o processo de uma vaga até a forma em que a empresa poderia otimizar o processo de contratação de pessoas indicadas pelos *crafters*, em que foi identificado um alto potencial de contratações mais assertivas e de maior alinhamento com a cultura da empresa. O estágio se mostrou uma ótima oportunidade de consolidação de conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso e foi um importante passo na especialização profissional na carreira de Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Agilismo. RH Ágil. Transformação Digital. Tecnologia da Informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logo da DTL.....	9
Figura 2 – Estrutura de uma Tribo.....	12
Figura 3 – Estrutura de uma Aliança.....	13
Figura 4 – Estrutura de uma Enterprise.....	14
Figura 5 – Mural de <i>Onboarding</i> da Enterprise Rackers.....	17
Figura 6 – Manifesto DTL.....	18
Figura 7 – Interior do Manifesto DTL.....	19
Figura 8 – Processo de abertura e <i>hunting</i> de uma vaga.....	21
Figura 9 – Possíveis etapas de um processo seletivo.....	23
Figura 10 – Agenda de boas-vindas do novo <i>crafters</i>	25
Figura 11 – Percepção dos <i>crafters</i> sobre a interação no contexto do cliente e da DTL.....	26
Quadro 1 - Atividades realizadas e suas descrições.....	15
Quadro 2 - Perfis contratados por processos de <i>draft</i>	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
2.1 Sobre a DTI Digital.....	10
2.2 Organização interna	11
2.2.1 <i>Squads</i>	11
2.2.2 Tribo.....	13
2.2.3 Aliança	14
2.2.4 Enterprise	15
2.3 Guilda de Pessoas	16
2.4 Entrada para o grupo WPP.....	17
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	17
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	18
4.1. <i>Onboarding</i> na DTI	19
4.2. Recrutamento e Seleção de Novos Colaboradores	22
4.2.1. O Recrutamento	23
4.2.2. A Seleção	25
4.3. <i>Employee Experience</i>	26
4.4. Atuação como <i>Business Partner</i>	31
4.5. Atuação na frente ‘Selecionar’	33
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	35
6 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2020 a humanidade viveu algo inédito: a primeira pandemia da era digital. Pessoas e empresas viram a necessidade, de uma hora para outra, mudar a forma que se relacionava com os que estão ao seu redor, adaptar rotinas e processos que até então eram “imutáveis” e que “não funcionariam de outra maneira” para uma nova dinâmica, sem saber quando poderia voltar ao normal, se é que ainda haveria o que consideravam ser o normal ou se era o momento de um “novo normal”. Esse mundo volátil, incerto (*uncertain*), complexo e ambíguo – o mundo VUCA – mostrou à sociedade que ele já está presente na vida de todos, mesmo de quem não sabe o que isso significa. Conforme dito por Kingsinger e Walch (2012), o conceito de VUCA foi introduzido por militares dos Estados Unidos ao final da Guerra Fria, onde o país se viu dentro de um cenário global de relações multilaterais, não somente bilaterais, e onde os inimigos deixam de ser somente outros militares e passam a ser também inimigos digitais.

Para lidar com esse cenário que exige reações rápidas às mudanças de contexto, a gestão tradicional construída com base em modelos de gestão mais estruturados, hierárquicos e com gestões em cascata, não é mais bem-vinda. Foi por isso que o Beck *et al* (2001), assinam o Manifesto Ágil, trazendo uma perspectiva baseada em princípios que são adaptados a cada situação e não mais em regras pré-definidas de como tudo deve ser. Nesse contexto, as pessoas e suas interações são peça-chave para o sucesso de uma organização pautada em princípios ágeis, e ter uma estrutura de gestão de pessoas que se adeque a isso é fundamental.

Seguindo a ideia do Manifesto Ágil de 2001, Almagro *et al* (2019) assinam o Manifesto Ágil do RH, trazendo princípios nos quais a área de Recursos Humanos se baseia para se relacionar com a estrutura de uma organização desses moldes, com redes colaborativas, transparência, adaptabilidade, entre outros aspectos para desenvolver uma nova cultura de trabalho. Conforme dito por Lawinsky e Assis (2020, p. 2), “a área de gestão de pessoas (RH) sempre foi o setor agregador, condutor e multiplicador das mudanças culturais nas organizações”. Daí a importância de o RH de uma organização ágil seguir princípios semelhantes à estrutura global dela.

O estágio supervisionado em questão permitiu a vivência prática dentro da área de Recursos Humanos de uma empresa que vive a transformação digital em sua essência e cujo objetivo é levar essa mesma transformação digital para os seus clientes, que não só são atendidos com as soluções técnicas, como viram parceiros de negócio e passam a entender como absorver princípios do agilismo dentro de sua estrutura e também os viver no dia a dia.

O objetivo desse relatório é apresentar as atividades desenvolvidas no papel de RH na organização em questão. Para que a experiência seja abordada, será feita uma contextualização da estrutura organizacional da empresa onde o estágio foi realizado, a descrição das atividades e como eram os desafios referentes a cada uma delas, além de apresentar as sugestões que foram implementadas e sugeridas para implementação no decorrer do período.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na DTI Digital, uma empresa de serviços de Tecnologia da Informação com origem em Belo Horizonte. A empresa possui duas sedes na capital mineira, além de uma sede na cidade de Lavras/MG e um escritório em São Paulo/SP. Em 2021, a empresa passou a fazer parte do grupo WPP, uma companhia multinacional de publicidade e relações públicas, com o intuito de levar a sua expertise de tecnologia e metodologias ágeis para o grupo.

Desde março de 2020 a empresa está atuando no modelo de *Home Office* devido a pandemia e sua intenção é manter esse modelo para quem assim desejar, tornando a ida ao escritório opcional. Sendo assim, todo o período do estágio foi realizado de forma virtual. A ferramenta principal utilizada para todo o trabalho remoto é o Microsoft *Teams*, considerado o “escritório virtual” da empresa.

2.1 Sobre a DTI Digital

Presente no mercado desde 2009, a DTI Digital (Figura 1) atua na transformação digital de grandes organizações, auxiliando as mesmas a manter sua relevância em um meio operacional volátil, complexo e incerto ao adaptar os conceitos e estruturas de negócio à dinâmica que as empresas vivem em um mundo cada vez mais digitalizado (DTI, 2021). Ao fechar um projeto com um cliente, a DTI não só leva a solução técnica, mas insere o cliente na rotina do time DTI para que entenda como são adotadas as práticas ágeis para que eles possam também aplicar em seu ambiente de tecnologia.

Figura 1 – Logo da DTI



Fonte: Dados do Estágio (2021)

A empresa surgiu da insatisfação dos seus fundadores em estar inseridos em um contexto de gestão de projetos de tecnologia onde eram seguidas culturas e metodologias de gestão tradicionais, como o Modelo em Cascata, projetos com escopo fechado e um organograma departamental, com processos centralizados e burocratizados, fazendo com que

as tomadas de decisão nos projetos passassem por longas etapas de aprovação concentradas na mão de poucas pessoas. O sentimento era de que esse modelo de gestão se mostrava cada vez mais ultrapassado à medida que adentrávamos em um ambiente cada vez mais dinâmico e exposto a um grande volume de informações, exigindo uma reação rápida da organização para não ser engolida por esse novo cenário no mundo dos negócios.

Sendo assim, a DTI Digital surgiu tendo como base para seu modelo de gestão as metodologias ágeis. Tais metodologias seguem os princípios apresentados no Manifesto Ágil (BECK *et al*, 2001), em que a organização deve ter como prioridade valorizar:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Esses princípios são aplicados dentro dos diferentes contextos existentes na empresa, com o auxílio de ferramentas, técnicas e estruturas que funcionam com base nos mesmos. Desde o início do período de pandemia, em março de 2020, até os dias atuais, a DTI saltou de cerca de 550 *crafters* (a maneira que a DTI denomina seus colaboradores) para cerca de 1000, e para esse crescimento ter sido saudável, o pensamento ágil foi fundamental.

A visão da DTI se baseia na ideia de que “Somos e seremos cada vez mais uma incrível rede – de colaboração, aprendizado, criatividade e cuidado” (DTI, 2021a). Esses quatro pilares regem o comportamento esperado por todo *crafters* e a forma com que eles também devem esperar da experiência com a empresa.

2.2 Organização interna

Diferentemente do modelo de gestão departamental, baseado em hierarquias, o modelo da DTI se baseia em uma estrutura descentralizada e altamente escalável, composta por um grupo multidisciplinar orientado a um propósito, com autonomia para tomar suas próprias decisões e com menos hierarquias dentro de sua estrutura. O menor nível dessa cadeia de valor começa nos *Squads* e vai até o nível Enterprise, responsável pela estratégia de negócio daquele contexto e por torná-lo cada vez mais otimizado.

2.2.1 Squads

Os *squads* são equipes multidisciplinares que representam o primeiro passo para impulsionar os clientes à transformação digital, gerando valor de maneira contínua e em curto

prazo. Esses *squads* possuem todas as habilidades necessárias para projetar, desenvolver, testar e liberar as aplicações que desenvolvem para o cliente. Sua composição vai de acordo com o contexto em que eles atuam, sendo os papéis mais comuns presentes:

- Desenvolvedor(a) Líder (DL): a referência do time de desenvolvimento perante o cliente. Essa pessoa é responsável por orientar o time durante a execução do projeto e apoiar na formação de pessoas de acordo com as suas trajetórias;
- Desenvolvedores(as) (Dev): pessoas responsáveis pela construção da solução para o cliente com base nas tecnologias especificadas no contexto. Podem ser de diferentes especialidades e geralmente são mais de um por *squad*;
- Designer UX/UI: é a pessoa responsável por trabalhar na experiência dos usuários e interação com a aplicação em desenvolvimento. Ela se preocupa desde o entendimento do cliente sobre o problema que enfrenta com o sistema atual até a expectativa que o usuário tem sobre aquele sistema, e se a aplicação está sendo desenvolvida da maneira mais intuitiva e fluida para ele;
- *Product Owner* (PO): é a pessoa responsável por “traduzir” a necessidade do cliente para o time de desenvolvimento. É alguém com alto entendimento do contexto do cliente e suas regras de negócio e que também entende sobre a forma com que o time de desenvolvimento trabalha, para assim negociar as demandas que são possíveis de serem atendidas e como elas devem ser. Esse papel, em alguns contextos, é cumprido por um representante do cliente e não uma pessoa da DTI;
- *Scrum Master* (SM): é uma pessoa focada na retirada de impedimentos que possam estar prejudicando o andamento do trabalho da equipe de desenvolvimento. Ela acompanha diariamente como está sendo o trabalho dos Devs e quando identifica algum problema na rotina deles atua para removê-lo, além de blindar o time contra qualquer interferência na etapa de desenvolvimento.

Os *squads* trabalham a entrega contínua com base em pequenos ciclos de entrega, chamados *sprints*, que costumam durar 2 semanas, e com o auxílio de ferramentas que aplicam princípios ágeis, tais como:

- Scrum: Sutherland e Schwaber (2013) definem o Scrum como uma estrutura baseada na experimentação, redução de desperdícios e foco no essencial. Com ela, equipes conseguem gerar valor em problemas complexos de forma incremental, através de pequenas entregas. Dessa forma, as equipes conseguem ter um retorno sobre a solução no decorrer da sua implementação, facilitando mudanças na execução no decorrer do

projeto;

- Kanban: também uma ferramenta voltada para a melhoria contínua, porém em ambientes cuja demanda é menos previsível. Anderson (2011) mostra que o kanban é fundamental no ambiente de desenvolvimento para manter de forma visual o progresso do time em suas atividades, além de ter de forma clara a capacidade de desenvolvimento de um time e equilibrar sua demanda.

Aliado a essas ferramentas, os times incluem no seu período de trabalho ritos de planejamento, acompanhamento da execução e análise da entrega e objetivos e resultados chave (chamados de OKR's – *Objective Key Results*, ou objetivos e resultados chave), que permitem entender se o time está conseguindo entregar com a qualidade esperada. Essas práticas são formas de se manter uma gestão a vista do que está sendo feito dentro das equipes, mantendo um fácil acesso às informações relevantes de cada time, seguindo o princípio da transparência que faz parte do Manifesto Ágil.

Apesar de terem papéis definidos dentro de um time, no dia a dia do trabalho, as pessoas são encorajadas a sair de sua zona de conforto, fazendo experimentações seja de papel, utilização de ferramentas, mudança de metodologia de trabalho etc. Tais práticas geram situações de estresse, erros e cenários imprevisíveis que, dentro de um ambiente seguro, geram uma curva de aprendizado enorme para as pessoas, fazendo com que o contexto crie uma maturidade que remete ao conceito trazido por Taleb (2012) de 'antifragil', em que uma equipe se prepara não para não ter que passar por situações de turbulência e imprevisíveis, mas sim que tenha maturidade para lidar com o imprevisível sem que sua estrutura fique abalada a ponto de ser comprometida de maneira crítica. Uma prática comum na criação de antifragilidade nos *squads* é a rotação de liderança, na qual, a cada sprint, uma pessoa rotaciona o papel de DL, tornando assim todos aptos a cumprir o papel no caso da ausência da principal liderança.

2.2.2 Tribo

A tribo é um conjunto de *Squads* que atuam de forma independente, mas com um propósito em comum. Dessa forma, a DTI consegue escalar o uso de *squads* e atender as necessidades de diversas áreas dentro de um cliente ou de vários, mas que possuem contexto de negócio ou tecnologia parecidos. As tribos também possuem suas práticas e seus ritos de forma a manter um nível de conexão entre seus *squads*, gerando maior troca de conhecimento e proximidade entre as pessoas, o que impacta diretamente em sua performance e crescimento da tribo dentro do cliente.

Toda tribo possui um/uma *Tech Manager* (TM), que é considerada sua principal

referência de gestão, responsável por apoiar os *squads* e representá-los perante o cliente em nível de negócio. Cada uma possui um capital próprio e autonomia para investir da maneira como julgar mais adequada para o seu contexto. Assim, por exemplo, a tribo pode fazer um grande investimento na formação de novos estagiários e abrir vagas para treinamento de forma a diminuir a fragilidade dos times quando precisarem passar por movimentações previstas (como promoções) ou não previstas (como pedidos de desligamento). A estrutura básica de uma tribo pode ser vista na Figura 2. O tamanho adequado para uma tribo ser considerada saudável é de até 40 pessoas, pois a partir daí, há uma sobrecarga do papel do TM, dificultando o seu papel de apoio aos *squads* e representatividade perante o cliente. Quando há um crescimento da tribo para além disso, o ideal é ela se quebrar em duas e formar o que chamamos de Aliança.

Figura 2 – Estrutura de uma Tribo



Fonte: Dados do estágio (2021)

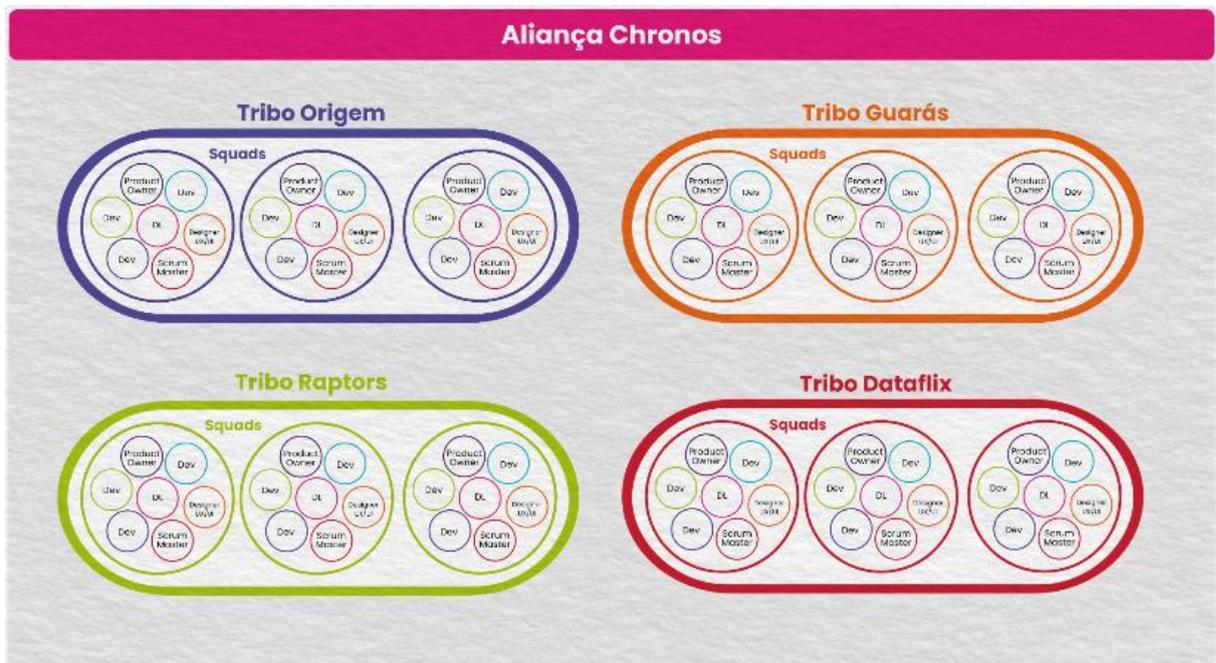
2.2.3 Aliança

A Aliança é um passo acima da estrutura da tribo e segue a mesma ideia do conceito de tribo com base nos *squads*: é um conjunto de Tribos que, devido a um contexto de negócio ou de tecnologia, mantém um nível de interação que permite o fortalecimento da cultura da DTI e a interação entre os *crafters* daquele contexto.

Toda Aliança é representada por uma pessoa no papel de *Account Manager* (AM), Gerentes de Contas responsáveis por acompanhar a saudabilidade das Tribos e ajudá-las a se manter da melhor maneira, para ser uma pessoa referência de negócio para o cliente, poder sempre investir no seu crescimento e no de seus *crafters* e negociar com novos Leads para serem absorvidos dentro das Tribos daquela Aliança. A estrutura básica da Aliança pode ser vista na Figura 3. Algumas alianças chegaram a um nível de complexidade e maturidade de

negócio tal que precisaram ser divididas na forma de estrutura descentralizada considerada a maior na DTI até então, a Enterprise.

Figura 3 – Estrutura de uma Aliança



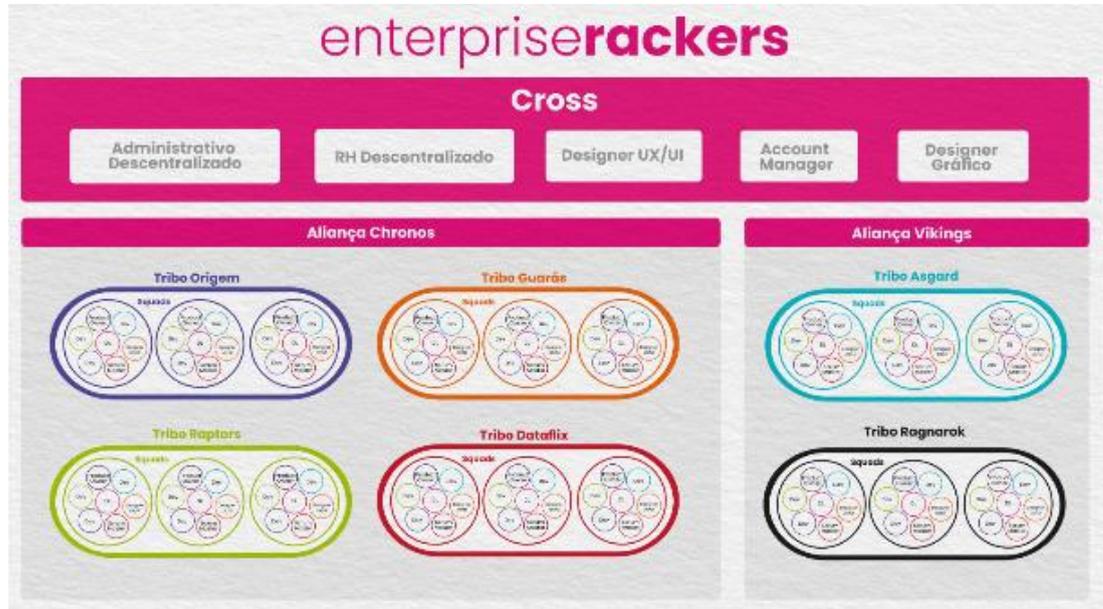
Fonte: Dados do estágio (2021)

2.2.4 Enterprise

A Enterprise surgiu como resposta ao tamanho e complexidade que algumas Alianças dentro da DTI tomaram no ano de 2021, sendo necessária uma estrutura de apoio ainda maior para atender os clientes contemplados naquele contexto. Essa complexidade veio da demanda de assumir novos desafios **dentro dos clientes**, aumentando a multidisciplinariedade das equipes e exigindo papéis mais estratégicos. Para isso, toda Enterprise conta com o apoio de pessoas *cross* que navegam em toda a sua estrutura para dar apoio às equipes que fazem parte dela, conforme exemplificado na Figura 4. A Enterprise Rackers, contexto em que foi realizada a atuação descentralizada durante o estágio, conta com cerca de 150 *crafters* e o time de RH conta com 4 pessoas que dão apoio de maneira descentralizada a esse contexto. A atuação descentralizada dentro da empresa representa uma atuação na ponta dos processos. É nela onde os colaboradores trabalham diretamente com o público externo da organização, como os projetos para os clientes e processos com pessoas de fora da organização. Além disso, as pessoas com atuação descentralizada têm suas atividades focadas à estrutura descentralizada na qual atendem, se especializando no conhecimento de negócio específico para aquela situação e

atendendo as pessoas que compõem essas equipes.

Figura 4 – Estrutura de uma Enterprise



Fonte: Dados do estágio (2021)

2.3 Guilda de Pessoas

A DTI conta com estruturas centralizadas para juntar pessoas de diferentes Alianças e Enterprises que estão orientadas por um interesse de atuação em comum, a fim de compartilhar aprendizados, experiências e melhores práticas de interesse comum. É uma maneira pela qual a organização mantém a unidade, a qualidade do serviço e uma padronização mínima do processo. Em alguns casos, as Guildas permitem o contato de pessoas que partilham interesses não relacionados com as atividades da empresa, como Guildas de jogos, de esportes, de idiomas etc.

A Guilda de Pessoas surge com o intuito de reunir todos os *crafters* que atuam de maneira centralizada ou descentralizada no RH da empresa. Essas pessoas se encontram para compartilhar informações que são de interesse de todos os contextos no que tange às três principais atuações do RH da DTI, chamados 'Atrair', 'Selecionar' e 'Cuidar'. Processos da Atrair são relacionados com a divulgação da marca DTI para pessoas que possam se tornar *crafters* futuramente; a Selecionar é relacionada aos meios de seleção dos candidatos às vagas da DTI; e a Cuidar, com a experiência dos *crafters* que já estão na empresa. Dentro da estrutura da Guilda também existem *Squads* de pessoas que atuam na estruturação de processos dessas três frentes e que são compostos majoritariamente por pessoas que dividem sua atuação entre a

estrutura descentralizada, em uma Enterprise ou Aliança, e a atuação naquela frente. Atualmente, com mais de 25 pessoas, a Guilda de Pessoas possui uma liderança responsável por dar apoio a todas as frentes existentes.

2.4 Entrada para o grupo WPP

Em fevereiro de 2021, o grupo britânico WPP confirmou a aquisição da DTI Digital, que passou a integrar o grupo de dezenas de empresas que o grupo possui no país. Conforme dito pelo CEO da DTI, Marcelo Szuster (DTI, 2021b), *“A WPP tem como missão ser uma companhia de transformação criativa, tendo como tradição realizar aquisições que respeitam a autonomia e cultura de cada empresa que passa a fazer parte de sua rede”*. Com isso, a DTI passou a fazer parte do ecossistema da WPP, porém sem sofrer alterações na sua estrutura interna e nos princípios nos quais a empresa se baseia. O objetivo dessa fusão é oferecer ao ecossistema da WPP a oportunidade de adquirir competências criativas e a experiência com tecnologias de ponta que a DTI oferece através da realização de projetos dentro da rede e para clientes da rede.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa DTI Digital foi realizado entre no período de julho de 2020 a julho

de 2021 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1560 horas totais. O Quadro 1 apresenta quais foram as atividades realizadas, divididas por principais categorias dentro do papel do RH, de forma a facilitar o entendimento. Todas as atividades foram realizadas de maneira descentralizada, na Enterprise Rackers, com exceção da última, que foi realizada na frente ‘Selecionar’, pertencente à Guilda de Pessoas.

Quadro 1 – Atividades realizadas e suas descrições

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
<i>Onboarding</i> na DTI	Momento de imersão nos processos da empresa e nos princípios do agilismo e do RH ágil	30h
Recrutamento e Seleção de novos Colaboradores	Atuação de ponta a ponta no processo de seleção de novos colaboradores, desde o <i>hunting</i> até a proposta	600h
<i>Employee Experience</i>	Acompanhamento da experiência dos colaboradores e suas relações com o contexto de time e empresa	430h
Atuação como <i>Business Partner</i>	Atuação estratégica do RH nas tomadas de decisões do negócio que envolvem diretamente os colaboradores	300h
Atuação na Frente ‘Selecionar’	Atuação voltada à análise de dados e processos referentes ao processo de seleção da empresa	200h
TOTAL DE HORAS		1560

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No tópico a seguir, será descrito com maiores detalhes como foi a atuação em cada atividade apresentada no Quadro 1, assim como o funcionamento de cada uma, trazendo também resultados alcançados através da atuação direta no contexto.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Neste tópico serão descritas as atividades realizadas durante o estágio, conforme informadas no Quadro 1, na Seção 3. As atividades das subseções 4.1 a 4.4 dizem respeito à atuação descentralizada como RH dentro da Enterprise na execução das atividades que têm uma

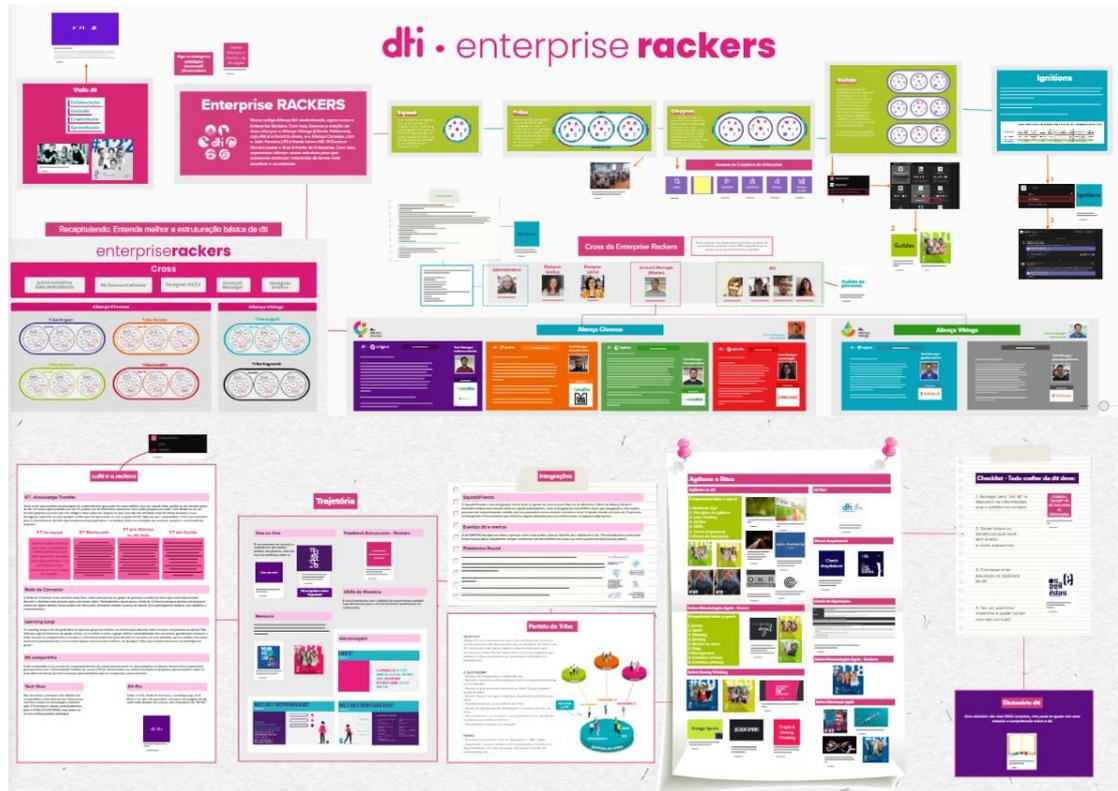
relação mais próxima com as pessoas da empresa e pessoas externas a ela. Já a atividade da subseção 4.5 diz respeito à atuação centralizada como RH na Guilda, onde o contato é maior com os dados e processos que são executados pelo RH descentralizado, visando a sua otimização.

4.1. *Onboarding* na DTI

Nos primeiros dias de empresa, todo colaborador passa por uma imersão pela empresa para a sua ambientação. Conforme Chiavenato (2020), é um momento de iniciação da pessoa na empresa, em que ela entende a sua posição, seu papel, objetivos do mesmo e as expectativas quanto à sua contribuição para a organização, além do que pode esperar dela para a sua experiência. Um *onboarding* efetivo é crucial para a rápida adaptação ao contexto em que a pessoa irá atuar e para que tenha mais autonomia para conseguir cumprir com o seu papel no dia a dia. Para uma organização ágil, o princípio da autonomia é fundamental, pois assim como defendido no Manifesto Ágil, cabe à empresa fornecer o ambiente e a estrutura de apoio para a pessoa trabalhar, mas sobretudo, ter confiança nela para que possa fazer seu trabalho.

O primeiro contato no ambiente de trabalho começa com uma apresentação sobre a empresa com o RH referência do contexto no qual o novo *craftier* será inserido. Esse encontro reúne todas as pessoas que estão começando naquela semana e serve para apresentar os primeiros conceitos básicos que a pessoa precisa aprender, sobre o que é um *Squad*, *Tribo*, *Aliança*, *Enterprise* etc, além de apresentar as pessoas referência dentro daquele contexto em específico. Essa apresentação é guiada através de um mural (Figura 5) que fica disponível para consulta posterior. Após a primeira apresentação, cada *craftier* é encaminhado a encontros com pessoas do time onde irão atuar, para que continuem seu *onboarding* direcionado às informações de seu interesse. Ao longo do dia existem janelas de tempo livre para que a pessoa possa estudar todo o conteúdo visto, além de poder explorar o conteúdo disponível nos sites internos da empresa.

Figura 5 – Mural de *Onboarding* da Enterprise Rackers



Fonte: Dados do estágio (2021)

Nesse momento de imersão, todo o *onboarding* é acompanhado por uma pessoa referência no papel que o novo *craftier* irá exercer, denominada ‘madrinha’ ou ‘padrinho’, para acelerar o entendimento do contexto e do papel, além de servir de guia para as dúvidas gerais que surgem no início dentro da empresa. Essa figura fica responsável por acompanhar de perto o novo *craftier* até que ele esteja capaz de dar seus primeiros passos nas atividades sem supervisão, sabendo onde consultar informações que necessite sempre que necessário.

Além dos encontros iniciais do *onboarding*, há encontros que ocorrem periodicamente na empresa para apresentações que complementam o processo de imersão na estrutura e cultura da DTI. São as chamadas *Ignitions*, que são apresentações de temas fundamentais que todo *craftier* deve saber para se contextualizar sobre a forma que a DTI atua e se relaciona com seu meio. As *Ignitions* são 11 no total, mas para as pessoas que atuam no papel de RH, duas delas são de caráter obrigatório:

- *Ignition* de Boas-Vindas: é uma apresentação guiada pelo CEO da empresa, Marcelo Szuster, onde ele apresenta o Manifesto DTI (Figura 6), uma cartilha que declara os princípios nos quais a DTI trabalha e se porta diante daqueles que interagem de alguma forma com a empresa. Todo *craftier* ao ser contratado recebe um kit com computador, periféricos e alguns brindes da empresa, entre

eles, esse manifesto. Nessa apresentação, Szuster passa em ponto por ponto do manifesto explicando o que representa para a DTI aquela declaração.

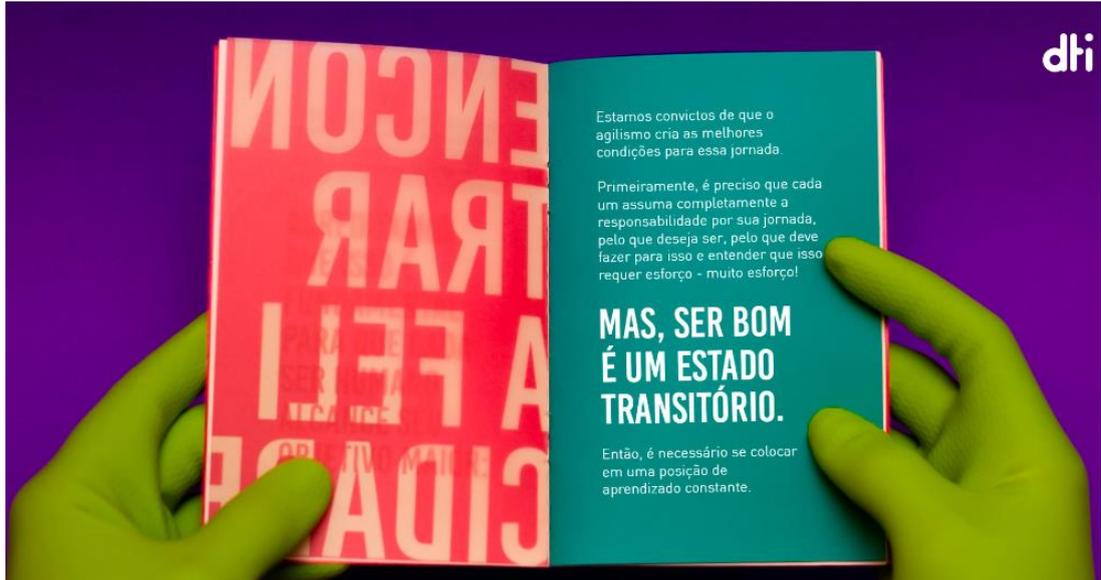
Figura 6 – Manifesto DTI



Fonte: Dados do Estágio (2021)

- Ignition de Trajetórias: a DTI não segue um modelo de plano de carreiras tradicional, com um caminho prescrito no qual cada *crafters* irá percorrer dentro da empresa. Isso gera algumas dúvidas sobre como vai funcionar a progressão de carreira dentro da empresa. Mas, conforme o Manifesto DTI diz (Figura 7), “cada um deve assumir completa responsabilidade por sua jornada, pelo que deseja ser, pelo que deve fazer para isso e entender que requer esforço”. Essa ignition serve para explicar para as pessoas como a construção de sua carreira é feita dentro da DTI e como a estrutura da empresa auxilia a pessoa nesse processo, com programas de mentoria, feedback estruturado, entre outros.

Figura 7 – Interior do Manifesto DTI



Fonte: Dados do Estágio (2021)

Passar pela experiência de *onboarding* é de suma importância para o novo *craft*, pois ela permite ter uma noção da dimensão das atividades exercidas na empresa e como elas são fundamentais para que o valor que a empresa se propõe a entregar para seus parceiros seja de fato entregue. Ao permitir que as pessoas sejam introduzidas aos vários conceitos que regem uma gestão baseada em princípios ágeis e como eles se interagem, cada pessoa passa a aprofundar no conteúdo que mais faz sentido para a sua carreira na empresa. Além disso, é o momento em que criamos referências dentro da empresa de pessoas que são destaque em diferentes papéis, pois são elas quem apresentam as *ignitions* e acompanham os repasses das atividades que serão feitas pelo novo *craft*. Esse momento também traz uma grande oportunidade de questionamento sobre os processos da empresa, pois eles são vistos por uma visão sem vícios que a rotina nos faz ter. Uma lição aprendida é de usar muitos “por quês” ao conhecer os processos. Eles podem trazer oportunidades de questionar aquilo que é visto como padrão por quem já está imerso no contexto a mais tempo.

4.2. Recrutamento e Seleção de Novos Colaboradores

A atuação no R&S (Recrutamento e Seleção) faz parte do papel do RH chamado Tech Recruiter. Esse é o papel em que o estagiário de RH geralmente tem maior contato dentro da DTI, que é basicamente um recrutador especialista em papéis de contextos de tecnologia. Devido a empresa ter um contexto de mudanças a todo momento, vagas podem surgir diariamente e não há um programa unificado de estágio, com momentos definidos para a contratação de novas pessoas para treinamento. A decisão de abertura de vagas pode ser

motivada principalmente por:

- Pedidos de desligamento;
- Fechamento de novos projetos;
- Medidas de antifragilidade dentro de um time (diminuir o impacto de uma movimentação de pessoas para outros projetos ou papéis dentro do time);
- Decisão da Tribo de investir em determinado conhecimento para o seu contexto;
- Formar novas pessoas para a empresa.

Com algum dos cenários exemplificados vindo a ocorrer, surge a demanda do processo. A ferramenta de controle para a realização do Processo Seletivo é o Kenoby, um software disponível online para gestão de processos de R&S. Todas as vagas e candidatos que participam de um processo seletivo da DTI passam por lá.

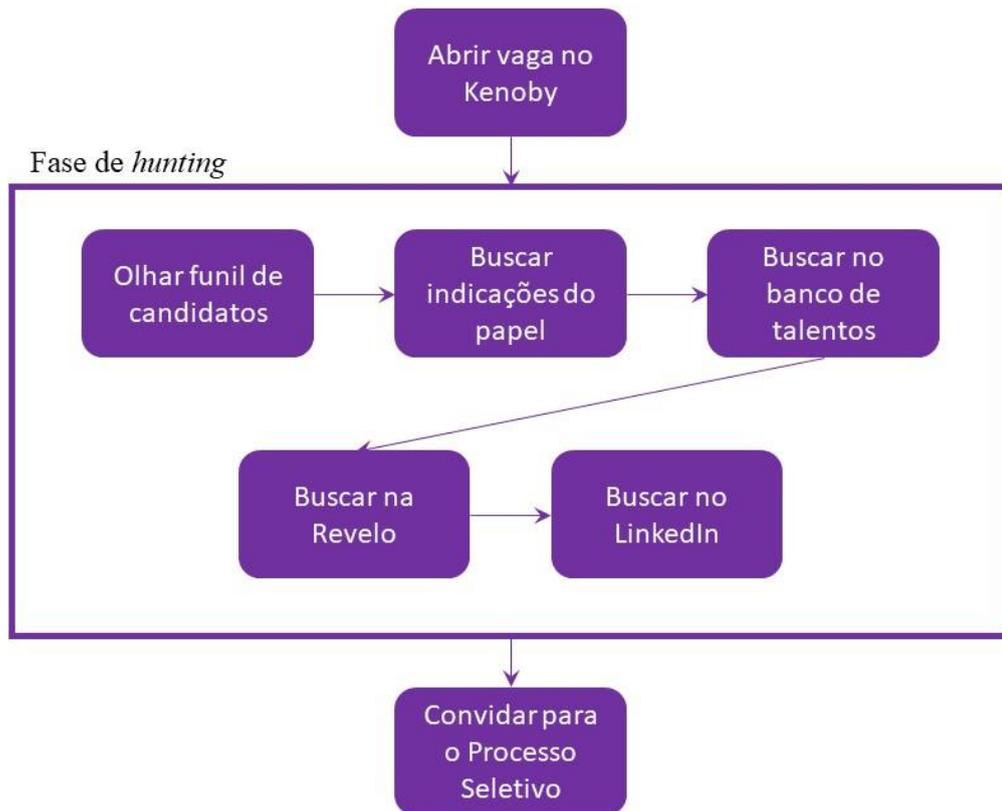
4.2.1. O Recrutamento

O recrutamento é definido por Chiavenato (2020, p.?) como “*processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de talentos para abastecer o seu processo seletivo e suas necessidades de competências*”. Ele envolve entender primeiramente os perfis de candidatos que a empresa necessita, tanto em termos de soft skills como de hard skills. Bes *et al* (2021) definem as soft skills como “um conjunto de capacidades necessárias para a interação e o convívio social no ambiente de trabalho” e as hard skills como “habilidades técnicas e básicas que uma pessoa possui, normalmente fruto de processos formais de escolarização”. Após entender o perfil desejado, o *Tech Recruiter* deve entender onde pode encontrar pessoas com potencial de atender a esses perfis. Na DTI, o recrutamento pode ser ativo, onde o *Tech Recruiter* vai atrás das pessoas que deseja que participem do processo, ou passivo, aonde os candidatos chegam até o recrutador, seja por candidatura direta ou por indicação.

Ao ser informado da necessidade da abertura da vaga, o *Tech Recruiter* faz um *briefing* com a liderança, ou seja, coleta os dados de forma resumida sobre qual o papel, soft skills e hard skills necessárias e nível de experiência desejado da pessoa. Com essas informações, faz a abertura da vaga na plataforma Kenoby e começa a busca por candidatos. Há três principais ferramentas de apoio para o *hunting*: o próprio Kenoby, onde o recrutador consegue encontrar pessoas que já entraram no funil de candidatos da empresa (ou seja, que tenham passado por alguma etapa do processo seletivo, da triagem até a proposta, mas que ainda não foram contratados), pessoas que foram indicadas por *crafters* e pessoas que se cadastraram no banco de talentos se mostrando disponíveis para participar do processo seletivo da empresa. Outra

ferramenta que auxilia no *hunting* é a Revelo, uma plataforma que funciona como rede social para que pessoas do meio da TI interessadas em participar de processos seletivos cadastram seus currículos e ficam disponíveis para serem abordadas por empresas que estão buscando novos colaboradores. Por último, mas não menos importante, o LinkedIn, que é uma rede social para fins profissionais, onde as interações são direcionadas geralmente ao contexto da carreira profissional e atuação das empresas. No entanto, não necessariamente quem está nessa rede está em busca de emprego, por isso, apesar de ser um local onde se encontra muitas pessoas com bons perfis, muitas abordagens em busca de candidatos são sem sucesso. Assim, seguindo uma escala do menor esforço para o maior, o processo de *hunting* do *Tech Recruiter* funciona conforme a Figura 8.

Figura 8 – Processo de abertura e *hunting* de uma vaga



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As pessoas que estão no funil já passaram por um filtro feito previamente por algum recrutador e podem ter, dependendo do quanto já foram avaliadas, potencial para contratação imediata, o que poupa muitos esforços no processo. As indicações passam por um filtro prévio de quem já está na DTI e acredita que aquela pessoa tem alto potencial de contribuição para a rede. As indicações representam uma importante fonte de recrutamento na DTI e serão

abordadas com mais detalhes no tópico 4.5. A busca no banco de talentos vem em sequência, pois as pessoas que ali estão já demonstraram interesse em estar na DTI, poupando o discurso de convencimento sobre a empresa por parte do recrutador. A busca por possíveis candidatos na Revelo e no LinkedIn acabam sendo as últimas fontes de busca pois exigem um esforço maior por parte do recrutador para encontrar pessoas interessadas em se candidatar para vagas e convencê-las de ir para a DTI.

Feito o *hunting*, as pessoas são contatadas para participar do processo seletivo e, caso tenham interesse e pretensão salarial compatível com a realidade da empresa, têm seu perfil triado na vaga aberta no Kenoby para participar do processo.

4.2.2. A Seleção

A etapa de seleção compreende a escolha da pessoa que mais se encaixa no perfil desejado para determinado contexto. Cada *Tech Recruiter* fica responsável por selecionar pessoas para as vagas que dizem respeito ao seu contexto de atuação descentralizado. No entanto, há um incentivo da empresa para a colaboração em rede, onde ao encontrar uma pessoa com um perfil que valoriza a colaboração e o aprendizado contínuo, caso ela tenha um alto potencial de contribuição técnica para algum contexto da DTI, ela ser contratada e redirecionada para outras vagas (ou até mesmo para um contexto que a princípio não tinha vaga, mas que vale a pena o investimento naquele perfil, visando o longo prazo).

O funcionamento da seleção dos candidatos pode variar de acordo com o papel e com a necessidade do contexto. As três etapas mais comuns na seleção de candidatos são:

- **Teste prático:** onde o candidato recebe um desafio a ser cumprido que testa as *hard skills* do candidato para aquele papel. Esse teste constitui de um problema que o candidato deve apresentar uma solução seguindo critérios pré-definidos, onde serão avaliadas a capacidade analítica e a qualidade da solução apresentada;
- **Entrevista técnica e comportamental:** essa entrevista conta com uma pessoa de RH que está focando em entender as *soft skills* do candidato e uma pessoa da área técnica que irá sabatiná-lo para entender o nível de conhecimento teórico da pessoa e o quanto ela já conseguiu aplicá-lo em experiências anteriores. O intuito da entrevista em conjunto é coletar o máximo de informações da pessoa para ver se é possível decidir pela contratação sem precisar passar por outras etapas;
- **Entrevista com gestor:** em casos de papéis mais estratégicos, de maior relevância para o contexto, ou até mesmo onde o próprio candidato ainda não se vê tão convencido de topar o desafio, há uma segunda conversa do candidato com uma referência de gestão

do contexto tanto para reforçar algo do perfil visto em outras etapas, quanto para explicar mais sobre o desafio e alinhar as expectativas de trajetória que a pessoa pode ter na empresa. Geralmente essa conversa é feita com uma proposta em mente a ser feita por parte da equipe da DTI e, caso as duas partes estiverem com as expectativas quanto ao papel alinhadas, a proposta pode ser feita ao fim da conversa.

Quais etapas vão acontecer e a ordem em que acontecerão são definidas pelo *Tech Recruiter* e as lideranças do contexto levando em conta a urgência para a contratação e a complexidade do papel. As principais possibilidades podem ser vistas na Figura 9.

Figura 9: Possíveis etapas de um Processo Seletivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.3. *Employee Experience*

Para uma empresa que segue princípios do agilismo, é importante que as pessoas tenham uma identificação forte com o contexto em que estão e um alto nível de conexão entre si para que os princípios da organização sejam perpetuados e a cultura que a empresa se propõe a ter esteja presente em todas as esferas. Para garantir que cada pessoa se sinta conectada e satisfeita com a experiência que está vivendo na DTI, o RH tem uma atuação forte com o *employee experience*. Como bem dito por Plaskoff (2017), a abordagem de *employee experience* se diferencia da gestão tradicional de recursos humanos ao inserir o colaborador em um desenho colaborativo da sua experiência com a organização. A empresa deve entender e simpatizar com

a jornada individual de cada pessoa e que compreender que a pessoa se relaciona com a organização antes, durante e depois da experiência com ela.

A atuação do RH com a experiência do colaborador está diretamente envolvida desde antes da pessoa entrar na DTI. É o RH quem geralmente tem o primeiro contato com a pessoa para que ela faça parte do processo seletivo, quem tira as dúvidas e apresenta a empresa durante a entrevista, quem faz os trâmites de contratação das pessoas escolhidas (e dá o feedback para os não selecionados) e tem a responsabilidade de garantir que o processo de *onboarding* seja bem feito. Durante a experiência, cabe à pessoa do RH acompanhar a experiência da atuação dos times e intervir quando necessário através de dinâmicas e conversas com os times, e no momento de saída da pessoa da empresa, fazer o processo de *offboarding*, colhendo feedbacks sobre a experiência da pessoa durante o período na empresa.

Antes da pessoa começar na DTI, além de um e-mail de boas-vindas centralizado, com informações importantes para configuração da máquina de trabalho, acessos importantes que precisa ter na empresa, cada pessoa recebe um guia (Figura 10) com informações básicas que ajudam a contextualizar sobre o time em que vai atuar e a estrutura organizacional onde estará inserida. Dentro desse guia, há uma agenda personalizada para cada pessoa, onde vai saber em qual momento vai ter a recepção com o RH (essa sendo geralmente a primeira reunião do dia), com a pessoa referência de gestão (*Tech Manager*), o padrinho ou madrinha (uma referência para ajudar a pessoa a se integrar com a empresa e com o papel no time) e com o time onde irá atuar.

Figura 10 – Agenda de boas-vindas do novo *craftier*

SEJA BEM VINDO
Como serão os seus primeiros passos com a gente?

Primeiro Dia
Acesse seu e-mail dti pelo Outlook: victor.vieira@dtidigital.com.br com senha 123@mudar
Leia o e-mail "Boas vindas!"
Mande um "oi" no Teams para (Luiza Rodrigues) e para o seu padrinho (Joao Pereira)

O QUE NÃO POSSO ESQUECER?

- Envie o guia do seu exame admissional para a admisao@dtidigital.com.br com cópia para departamento.pessoal@dtidigital.com.br. Além disso, preencha e envie seu termo de empréstimo (destinação detalhada na próxima página).
- Fique de olho e participe, principalmente, da Ignition de "Boas-vindas". Ela é agendada uma vez ao mês!

No dia basta ir no Teams, na equipe "dti todos" e no canal "Ignition" a videochamada estará lá, é só entrar! Além disso, sempre enviamos um invite na agenda do e-mail do dti :)

CRONOGRAMA

Terça-feira
1h - Conhecendo a Tech Manager (comilitropia)
1h30 - Conhecendo o Padrinho
2h - Descanso
3h - Onboarding com o RH
4h - Tempo para estudar as informações do manual
5h - Conhecendo o dti
7h - Conhecendo a Squad :)

Quarta-feira
1h - Onboarding administrativo

TRIBO DATAFLIX
12 Crafters + 7 pessoas cross

SQUAD FIESTA NO CÉU
Essa é a sua galera (bota galera nisso!)

Seu Padrinho
Joao Pereira

Seu padrinho é uma pessoa que vai te acompanhar mais de perto, ser seu "porto seguro".
Pode chamá-lo pra qualquer dúvida!

Cross Enterprise Rackers

Enterprise Rackers

Sobre a dti digital
A dti digital foi adquirida, em 2021, pela empresa multinacional WPP (<https://www.wpp.com/>).

Nossa empresa possui cerca de mais de 1000 colaboradores e diversos clientes, alguns deles são:

Ânima	Localiza	RH Magnesta
Bayer	Martins	Ryvlt
BS2 Plataforma	Mercantil	Serasa
Ethos	MRV	Serasa eCred
Falconi	O Tempo	Sumicity
FCA	Qoobox	Supernix
Fidb	Olé	Sura
FIEMG	Potencial	Terminus
Grupo Zelo	PRODAP	Tribanco
Hermes Pardini	Queima Diária	Vale
Vivara	VII	Vara

Estamos esperando você!
Até mais :)

Fonte: Dados do Estágio (2021)

Após o período de *onboarding* do novo *crafters*, é realizada uma reunião de acompanhamento para saber como foi a experiência nas primeiras semanas de empresa, sendo

realizada entre 2 e 4 semanas do início, e após isso, a experiência é acompanhada aproveitando da estrutura descentralizada da empresa. O contato constante com as lideranças de cada time permite saber se há alguma intervenção necessária a nível coletivo ou individual para lidar com situações que possam estar comprometendo a experiência com a equipe ou com a empresa.

No período em que ocorreu o estágio, tivemos duas ações que se destacaram bastante para levantar planos de ação voltados à melhoria da experiência dos *crafters*. A primeira foi uma espécie de pesquisa de clima que buscava entender a percepção das pessoas com relação a algumas esferas do trabalho, tais como a trajetória, comunicação com empresa e cliente, remuneração, satisfação com o trabalho, etc. Essa ação levantou pontos importantes na empresa como a necessidade de reaproximação das pessoas com o contexto e cultura da DTI, pois os mesmos se viam bastante imersos no cliente, onde se sentiam menos à vontade para interagir com canais de comunicação para tirar dúvidas do dia a dia (Figura 11). Os canais de comunicação do cliente envolvem não só pessoas do cliente, como também prestadores de serviço de outras empresas, imersas em culturas organizacionais diferentes da maneira em que a DTI se relaciona com seus colaboradores. Esses dois fatores fazem com que a dinâmica da relação entre as pessoas seja muito diferente do que é visto apenas dentro da empresa, pois a reação de alguém de fora a uma dúvida é totalmente inesperada, enquanto dentro da DTI, há um contexto mais seguro, sustentado pela sua cultura de colaboração. Além disso, essa pesquisa também evidenciou a necessidade de uma maior clareza sobre o dia a dia das diferentes trajetórias que existem dentro da DTI, de forma a ajudar na decisão se é a trajetória que querem seguir e como podem fazer para chegar até ela. Para esse ponto, foram realizadas rodas de conversa com referências de cada trajetória para conseguir trazer uma visão de quem já está inserido nelas.

Figura 11 – Percepção dos *crafters* sobre a interação no contexto do cliente e da DTI

Q7. Sinto-me à vontade para tirar dúvidas em um grupo com muitas pessoas (canal da tribo, canal da guilda, chat da tribo, etc)

% muito ou total à vontade	Tribo	Guilda	Cliente	Geral dti
Aliança	76%	68%	37%	54%
 asgard	72%	68%	40%	44%
 guarás	87%	70%	57%	65%
 origem	76%	62%	29%	57%
 ragnarök	68%	68%	32%	43%
 raptors	73%	63%	30%	60%
Cross aliança	100%	100%	43%	57%

Fonte: Dados do Estágio (2021)

Outra ação de bastante destaque foi a Dinâmica de Conexão, realizada com todas as equipes, algo que teve muita relação com a maneira em que as pessoas se sentiam ou não à vontade para tirar dúvidas em grandes canais de comunicação interna. Pentland (2015) defende que a frequência de contato que temos com o nosso time influencia diretamente na confiança que temos com eles. Quanto mais eu conheço uma pessoa, consigo compreender quem ela é, como pensa, quais são seus valores, percebo como ela se compromete com suas tarefas no dia-a-dia, e num cenário geral, confio cada vez mais nessas pessoas. Com uma maior confiança, há um envolvimento maior nas discussões e na proposição de ideias, tornando o time mais engajado com o trabalho.

Um alto engajamento, por fim, leva a uma alta performance, onde não só há uma produção individual, como a produção coletiva. Com essa dinâmica, conduzida pelo RH em cada Tribo, as equipes puderam perceber que havia um baixo nível de interação entre os times e que o grande potencial de colaboração e compartilhamento de conhecimento não estava sendo aproveitado, muito porque a espontaneidade das interações que ocorrem em um contexto presencial, não era replicada no teletrabalho, o que dificultava com que pessoas que trabalhavam em times diferentes pudessem se conhecer e compartilhar os desafios do dia a dia. Tais dinâmicas permitiram identificar esse problema e trazer ações para aumentar esse nível de interação, seja com um maior empenho no compartilhamento de conhecimento (com apresentações, rodas de conversa, publicações nos canais de comunicação), convites para participantes externos para reuniões dos times e até mesmo uma criação de ambientes que simulam o escritório de forma virtual, para que as pessoas consigam se encontrar mesmo em

momentos em que não estavam com reuniões planejadas.

No momento de saída de uma pessoa da empresa, o RH também tem participação com uma entrevista de desligamento, onde é feita uma reflexão sobre a experiência daquela pessoa durante seu período na DTI, além de compreender como foi o processo de decisão pelo desligamento da empresa. Esse momento permite identificar aspectos como: pontos chave que foram determinantes na experiência da pessoa para ela decidir sair; pontos que chamaram a atenção em outra empresa para que a pessoa optasse por ir para lá; diferenças na proposta recebida e o quão determinante foi para a decisão; e com qual imagem da empresa a pessoa está saindo: como promotora, neutra ou detratora. Esse momento é importante para que seja entendido onde a empresa pode estar trabalhando para diminuir o número de desligamentos que estejam relacionados à insatisfação com a experiência e igualar o nível de atração com outras empresas que podem estar fazendo frente ao que a DTI oferece.

O contexto da Enterprise Rackers possui um baixo número de desligamentos, considerando o contexto da empresa como um todo e do mercado de tecnologia, que está bastante aquecido. No ano de 2021, houve 26 desligamentos voluntários (por parte do colaborador) e 1 desligamento involuntário (por parte da empresa). Nas entrevistas de desligamento foi visto que os pontos chave para a decisão pelo desligamento do colaborador estão relacionados com fatores ligados diretamente à trajetória na empresa. Falta de desafios, desafios menos alinhados com a trajetória da pessoa e a relação com o projeto e cliente não ser satisfatória, faz com que a pessoa, caso não esteja conseguindo uma mudança dentro da própria empresa, passe a buscá-la externamente. Por isso, o acompanhamento ao decorrer da experiência na organização é crucial para que possíveis insatisfações acabem sendo descobertas antes que se tornem motivos para a pessoa ouvir propostas do mercado.

A atuação do RH frente à experiência do colaborador é de suma importância para as lideranças da empresa, pois essas conversas permitem identificar pontos que não são facilmente observados no dia a dia do trabalho ou, quando identificados, as pessoas que o fazem podem não saber como proceder diante daquela informação, por ter uma atuação diferente do papel do RH, e se sentirem inaptas a resolver problemas referentes à experiência de seus companheiros de trabalho.

4.4. Atuação como *Business Partner*

A estrutura descentralizada na qual a DTI trabalha permite uma aproximação do RH do contexto no qual ele atua dessa forma. Essa forma de trabalho permite que o RH não só esteja envolvido com as atividades operacionais de R&S e de contato com os colaboradores, mas um

envolvimento também com as decisões estratégicas referentes àquele contexto. Assim, ter um contato com o mercado através do recrutamento e com as pessoas que já estão na organização traz insumos relevantes para a discussão sobre os objetivos definidos para aquela estrutura descentralizada e como as pessoas que já temos ou que podemos trazer irão ajudar a atingi-los. Esse papel estratégico na organização por parte do RH é chamado de *Business Partner*, que é literalmente ser Parceiro do Negócio. Kenton e Yarnall (2006, *apud* KENTON, YARNALL, 2010, p2) definem esse papel como “*alguém que mantém uma forte conexão com os colaboradores e com o lado operacional do negócio, enquanto se concentra em objetivos estratégicos e influência por meio de outros*”. A visão dos processos que o RH atua na ponta acaba tornando-se um ponto importante da discussão e que pode servir como insumo para a tomada de decisões da empresa que envolvam diretamente seus colaboradores e suas trajetórias na empresa.

Na DTI, não é tratado um plano de carreira padrão, prescritivo e definido com uma lista de pré-requisitos de tempo e/ou desempenho para que uma pessoa atinja determinado cargo (palavra que é pouco utilizada na empresa, inclusive) ou remuneração salarial. É entendido que a trajetória profissional de cada pessoa é um assunto complexo e que depende de múltiplas variáveis que se relacionam entre si: as habilidades e aspirações de cada um, as oportunidades que surgem nos contextos em que estão atuando, as pressões externas exercidas por família e amigos, entre outras. Por se tratar de algo tão complexo e individual, ligado à história de cada um, não se acredita que seja possível traçar um plano unificado que sirva para todos os profissionais da DTI. Para que, então, as pessoas possam ter um entendimento do seu futuro na empresa, ter uma relação de confiança com uma referência de liderança para expressar seus desejos e poder traçar planos que materializem sua evolução profissional, é necessário uma estrutura robusta de ritos e ferramentas que permitam que a empresa possa se mover junto com cada profissional para tentar criar a trajetória desejada – levando em consideração sempre que mudanças de cursos em trajetórias requerem além da vontade, a existência de oportunidades e a premissa de que a pessoa esteja preparada.

Tais ferramentas que auxiliam os *crafters* a entenderem suas trajetórias e traçarem objetivos acabam gerando os insumos nos quais os gestores se baseiam na hora de decidir por possíveis realocações futuras para novos clientes e projetos, além da tomada de decisão sobre novas contratações para aumentar ou substituir a capacidade de desenvolvimento de um time, além de criar mais mobilidade para que uma pessoa possa ser realocada de contexto sem que isso gere conflitos com os interesses do cliente.

4.5. Atuação na frente ‘Selecionar’

Além da estrutura descentralizada na qual o RH atua na ponta de processos de atração, recrutamento e seleção e acompanhamento dos colaboradores, existem estruturas centralizadas onde a atuação está voltada aos processos que são realizados pelas estruturas descentralizadas. Essas estruturas buscam analisar os dados gerados dentro de cada contexto e trazer insights que os ajudem na tomada de decisão sobre as operações, além de usar os dados para rever e criar processos, que otimizem a atuação do RH na ponta. São três as estruturas centralizadas do RH: a frente ‘Atrair’, voltada para processos referentes à relação da DTI com o público externo que tem interesse em entrar para a empresa; a frente ‘Selecionar’, relacionada aos processos de seleção externos e internos da empresa (sendo os internos feitos de forma natural, com as alavancagens); e a frente ‘Cuidar’, voltada a processos referentes à experiência dos colaboradores enquanto parte da DTI.

Na frente ‘Selecionar’, são dispostos dados de toda a empresa referente aos inscritos e ao processo seletivo das vagas abertas na empresa. Aplicando conceitos do *People Analytics*, vários processos são trabalhados para tornar a experiência mais eficiente e positiva tanto para quem recruta quanto para quem é recrutado. West (2020) mostra que o *people analytics* permite responder perguntas através de dados que trazem novas perspectivas, resoluções para problemas identificados e avaliam a eficiência dessas soluções e auxiliam no avanço. Essa é uma abordagem que aumenta a maturidade da área de pessoas, aliando o conhecimento do negócio com ferramentas estatísticas para eliminar vieses de opinião que levam a decisões estratégicas erradas.

A DTI possui um incentivo às indicações de candidatos, onde a pessoa da empresa é bonificada caso uma pessoa indicada para o processo seletivo venha a ser contratada. Com isso um alto volume de indicações é cadastrada na plataforma de recrutamento para participar dos processos. Ao analisar dados de conversão de entrevistados para contratados de pessoas que foram ou não indicadas, foi visto que uma pessoa que foi indicada está mais propensa a ser contratada, pois já passou por um crivo inicial de quem indicou, ao acreditar que a pessoa se adequa tanto tecnicamente quanto culturalmente à empresa, além da mesma já estar mais propensa a aceitar uma proposta, por ter alguém de confiança que já trabalha para a empresa.

Percebendo o potencial que as indicações possuem para acelerar e otimizar o processo de seleção, viu-se a necessidade de tornar o processo de indicação mais claro para os colaboradores, as indicações mais visíveis para as pessoas recrutadoras (visto que até o momento, havia pouca atenção para recrutar quem era indicação), e buscar uma forma de ter um processo seletivo diferenciado para quem era indicado, aproximando as pessoas que

indicam do processo de recrutamento e partindo da confiança nas informações trazidas para tomar a decisão de contratação sem passar por processos tradicionais de seleção (entrevistas, testes práticos, etc).

Assim, foi criado um processo de seleção chamado de *Draft de Indicações*, com seu nome inspirado no momento de recrutamento de calouros das ligas dos Estados Unidos de basquete e futebol americano. No encontro do *Draft*, os *crafters* falam abertamente sobre pessoas que gostariam de indicar para a empresa, agregando informações tais como perfil da pessoa, feitos pessoais e profissionais para o papel, principais conhecimentos e tudo que julgar necessário para dar uma ampla visão da carreira da pessoa indicada. Nos casos em que há encontro entre o perfil e as vagas abertas, a pessoa indicada é abordada para que haja um alinhamento de expectativas salariais e de trajetória e uma proposta já é direcionada para ela. Nos casos negativos, a pessoa não é considerada reprovada no processo seletivo da DTI, apenas não tem a sua contratação acelerada e tem seu perfil disponibilizado para participar dos processos tradicionais. A diferença está na velocidade em que o processo é realizado em comparação a quem passa por entrevistas e testes práticos, onde esses podem levar semanas, enquanto o momento entre o *Draft* e a contratação pode levar um ou dois dias.

Essa iniciativa trouxe bons resultados onde foi testada (Quadro 2) e passou a ser disseminada em toda a empresa como uma alternativa de processo para momentos de alto volume de vagas e urgência nas contratações.

Quadro 2 – Perfis contratados por processos de *draft*

Papel	Senioridade	Nº de contratados
Analista BI	Estágio	1
Analista BI	Júnior	2
Analista BI	Pleno	1
Arquiteto/a de Software	Sênior	1
Desenvolvedor/a	Estágio	16
Desenvolvedor/a	Júnior	4
Desenvolvedor/a	Pleno	7
Desenvolvedor/a	Sênior	2
Designer UX/UI	Estágio	1
Designer UX/UI	Pleno	1
Product Owner	Pleno	1
Total		36

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A abordagem analítica dos dados permitiu que a empresa pudesse identificar maneiras de reinventar processos padrões que há anos seguem uma determinada metodologia para algo que unisse o espírito de agilismo com o princípio da confiança nas pessoas, pois ao indicar alguém, não só o nome da indicação está em jogo, mas a credibilidade e a confiança de quem indica também, o que fica ainda mais evidente quando as pessoas são inseridas no processo e têm sua palavra como um peso muito maior na decisão da contratação, além da consciência de que tais indicações podem vir a trabalhar com elas futuramente.

Além disso, é importante ressaltar que, apesar da reinvenção da maneira em que são executados, os processos tradicionais presentes na Administração de Recursos Humanos, como o próprio Recrutamento e Seleção e a Fase de Socialização de novos colaboradores se fazem presentes na estrutura de RH da empresa. A forma que a estrutura da empresa, baseada em princípios e não em regras rígidas, os vê, é o que faz com que sejam questionados e modificados para se adequarem à realidade vivida dentro da organização. Mas apesar disso, suas ideias centrais existem e não há uma “reinvenção da roda” nos processos aqui existentes.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A DTI tem como um dos seus pilares o ‘Aprendizado’ e como um de seus princípios de

ser uma rede de ‘Praticantes Pragmáticos’. Ambos refletem em um ambiente de bastante experimentação e incentivo a aplicações de novas ideias, sejam elas baseadas no conhecimento teórico, mas, nunca, desvinculadas da prática e do pragmatismo. Com isso, novas ideias são experimentadas a todo momento e iniciativas também surgem a todo instante buscando aprimorar processos existentes e torná-los mais robustos.

O processo de Recrutamento e Seleção para novas vagas que surgem nos projetos é algo bastante volátil e dinâmico, que de acordo com a urgência e mudança da situação do projeto no decorrer do processo, pode exigir mudança nas pessoas envolvidas no recrutamento, aceleração do processo ou até congelamento da vaga. À medida que o contexto cresceu, mais mudanças passaram a ocorrer a todo o momento e mais pessoas se envolveram no processo de contratação (desde o início do estágio, o time de *Tech Recruiters* subiu de 2 para 4 e o número de tribos, de 4 para 7), foi vista a necessidade de uma gestão à vista mais detalhada e com maior detalhe das informações de cada vaga e cada candidato nela triada, de forma que mudanças nos responsáveis por cada vaga não prejudicassem o andamento de seu processo por falta de alinhamento sobre a mesma, criando uma antifragilidade no processo de contratação.

Durante o *onboarding* do membro mais novo do nosso time de recrutamento, construímos juntos um modelo de *briefing* sobre cada vaga aberta onde detalha, além de especificações técnicas da vaga, informações sobre o contexto, desafio e expectativas salariais e de trajetórias para quem viesse a ocupá-la, permitindo que uma pessoa que assumisse a vaga durante o processo, facilmente se informaria de como está sendo o andamento e quais informações são essenciais na hora de abordar uma possível pessoa candidata ou fazer uma proposta a alguém em situação avançada no processo. Tal medida permitiu que pessoas que não estavam envolvidas no levantamento das informações iniciais de uma vaga pudessem auxiliar nos processos de seleção delas sem precisar interrompê-lo para refazer o alinhamento, otimizando assim a atuação dos *Tech Recruiters*, que podem se envolver em várias frentes ao mesmo tempo, sem perda de informação.

Sobre o processo de indicações que é acompanhado de forma centralizada na Selecionar, através do feedback recebido por parte de *crafters* que indicaram pessoas para a DTI, foram identificados dois principais gargalos que causam insatisfação nos colaboradores com esse processo: a falta de visibilidade sobre a situação de suas indicações e a falta de transparência sobre seus status nos processos: se foram entrevistadas, se foram contratadas ou não e por quê. Assim, foi proposta a criação de um portal de indicações, onde serão apresentados os princípios que a empresa espera de uma boa indicação, além da gestão a vista da situação de cada indicação: se foi validada ou não, se já passou por algum processo seletivo e em qual etapa está

e se no momento está no funil de candidatos, disponível para participar de outros processos. Acredita-se que com isso, o processo terá mais credibilidade e com informações mais claras sobre o resultado das indicações para a empresa, surgirão cada vez mais indicações qualificadas e com alto potencial de contratação.

6 CONCLUSÃO

O período de estágio proporciona a oportunidade de o aluno viver uma experiência imersiva no mercado de trabalho antes de sua formatura, tornando-o mais preparado para os

desafios que tal mercado oferece, além do nível de excelência que se espera dentro de um mercado cada vez mais competitivo. Além de adquirir a expertise técnica para o exercício de determinado papel, a bagagem adquirida pela convivência com diferentes *stakeholders* de uma empresa confere ao aluno uma maturidade muito importante e desejada pelas grandes organizações.

Devido a amplitude de assuntos abordados no curso de Administração, é importante o complemento da experiência prática para direcionar a especialização do aluno como profissional em uma de suas grandes áreas, como é a de Recursos Humanos. A oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos nessa área em uma empresa de transformação digital que segue princípios do agilismo torna o aprendizado ainda mais grandioso, pois muito do conhecimento teórico adquirido na graduação é direcionado ao contexto de empresas que ainda possuem uma estrutura de gestão tradicional, que ainda é a realidade de grande parte do mercado.

A vivência em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo – o mundo VUCA – permite a formação de um profissional com bastante autonomia e versatilidade, incentivado a propor ideias e sempre questionar a maneira de fazer o que é feito dentro de uma organização, buscando a melhoria contínua. A DTI possui uma cultura de formação de pessoas onde toda pessoa estagiária que chega é tratada como já parte do time e tem suas expectativas definidas a longo prazo na organização, traçando uma trajetória personalizada e passando por alavancagens constantes, de forma a ter seu potencial aproveitado e contribuindo para o crescimento da organização. A inserção em um contexto global potencializada pela entrada no grupo da WPP traz um grande potencial de desafios ainda mais complexos e engrandecedores para quem faz parte dessa incrível rede.

Por fim, o trabalho desenvolvido durante o período do estágio permitiu uma evolução como profissional inimaginável e possibilitou a consolidação de habilidades desenvolvidas ao longo da graduação através de experiências de ensino, com as aulas da UFLA e do período de mobilidade internacional, de pesquisa, com as atividades desenvolvidas na Iniciação Científica, e de extensão, com a atuação na Empresa Júnior, além do desenvolvimento de novas habilidades e visão de negócio, formando um profissional completo e preparado para os desafios que estão por vir.

REFERÊNCIAS

- ALMAGRO, C *et al.* **Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de RH.** 2019. Disponível em: <https://www.agilehrmanifesto.org/>. Acesso em: 30 set. 2021.
- ANDERSON, D. **Kanban: Mudança Evolucionária de Sucesso para seu Negócio de Tecnologia.** Sequim: Blue Hole Press, 2011.
- BECK, K *et al.* **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software.** 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 30 set. 2021.
- BES, Pablo.; ALMEIDA, Claudinei. D.; SCHOLZ, Robinson. H.; AL., et. **Soft Skills.** Porto Alegre: Grupo A, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020.
- DTI, **A Nossa Visão.** 2021a. Disponível em: < <https://www.DTIdigital.com.br/visao-DTI/>>. Acesso em 30 de setembro de 2021.
- DTI, **Fusão DTI + WPP.** 2021b. Disponível em: < <https://www.DTIdigital.com.br/visao-DTI/>>. Acesso em 30 de setembro de 2021.
- DTI, **Soluções de Transformação Digital para Grandes Empresas.** 2021. Disponível em: <<https://www.DTIdigital.com.br/o-que-fazemos/>>. Acesso em 30 de setembro de 2021.
- KENTON, B.; YARNALL, J. **HR – The business partner, Furthering the Journey.** Oxford: Elsevier, 2010.
- KINSINGER, P.; WALCH, K. **Living and Leading in a VUCA World.** Thunderbird University, p. 1-4. 2012.
- LAWINSCKY, F.; ASSIS, V. Sou RH ágil, e agora?. **Revista Inteligência Empresarial, [S. l.]**, v. 42, p. 1–9, 2020.

PENTLAND, A. **Social Physics: How Social Networks Can Make Us Smarter**. Londres: Penguin, 2015.

PLASKOFF, J. Employee experience: the new human resource management approach. **Strategic HR Review**, v16, n. 3, p. 136-141, 2017.

SUTHERLAND, J; SCHWABER, K. **Guia do Scrum**. 2013. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>> Acesso em 15 de novembro de 2021.

TALEB, N. Antifrágil: **Coisas que se Beneficiam com o Caos**. Rio de Janeiro: Best Business, 2014.