



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**MANGVE PARA PESSOAS: UM MODELO ÁGIL DE GESTÃO  
DIRECIONADO PARA O SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

**BRUNO DA SILVA BARBOSA**

**RECIFE, FEVEREIRO/2022**

BRUNO DA SILVA BARBOSA

## **MANGVE PARA PESSOAS: UM MODELO ÁGIL DE GESTÃO DIRECIONADO PARA O SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PADR/UFRPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Linha de pesquisa : *Gestão, Negócios e Agronegócios*

Orientador (a): Professor Marcelo Luiz Monteiro, *Mestre e Doutor em ciências da computação*

**RECIFE, FEVEREIRO/2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B238m     Barbosa, Bruno da Silva  
              MAnGve para pessoas: Um modelo Ágil de Gestão direcionado para o setor de Recursos Humanos /  
              Bruno da Silva Barbosa. - 2022.  
              163 f. : il.

              Orientador: Marcelo Luiz Monteiro .  
              Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

              Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em  
              Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, 2022.

              1. Recursos Humanos. 2. Abordagem Ágil . 3. Modelo . 4. Processos . 5. Gestão. I. , Marcelo Luiz  
              Monteiro, orient. II. Título

CDD 338.1

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA  
DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**BRUNO DA SILVA BARBOSA**

***MANGVE PARA PESSOAS: UM MODELO ÁGIL DE GESTÃO DIRECIONADO  
PARA O SETOR DE RECURSOS HUMANOS***

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **BRUNO DA SILVA BARBOSA** APROVADO em **07/02/2022**

Orientador:

---

---

Prof. MARCELO LUIZ MONTEIRO MARINHO, DC  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
(Presidente)

Banca Examinadora:

---

---

Prof<sup>a</sup>. BRIGITTE RÊNATA BEZERRA DE OLIVEIRA, DSc  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
(Membro Interno)

---

---

Prof. ALEXANDRE JOSÉ HENRIQUE DE OLIVEIRA LUNA, DCA  
Departamento de Ciências Administrativas,  
Universidade Federal de Pernambuco  
(Membro Externo)

Dedico o resultado desse trabalho à minha família, em especial aos meus pais,  
Raimundo e Marileide.

*In memoriam* dos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão define meu sentimento ao concluir esta pesquisa. Gratidão por todos que de forma direta ou indireta depositaram energia positiva nos últimos dois anos de esforços em um momento complexo não só para mim, mas para o mundo como um todo.

A realização de uma pesquisa em um cenário adverso, de pandemia, declarada em 11 de março de 2020 pela OMS (Organização Mundial da Saúde,) nos trouxe momentos de aflição e reflexão, de empatia e de construção. Eu e todos que compõem o Programa de Administração e Desenvolvimento Rural nos adequamos a uma “nova” realidade.

A ausência da aula presencial, das interações nos corredores, do olho no olho, fez a diferença. Mas o estreitamento de laços via online, também fortaleceu e motivou esse desejo de fazer o melhor e alcançar o objetivo. E nesse sentido, essa minha gratidão se estende a cada membro do PADR.

Aos amigos e familiares agradeço a escuta, o conselho e o carinho. A força e a motivação no cotidiano, e a coragem que me trouxe até aqui. Aos meus pais, dedico mais essa conquista. Sei que de onde estão, felizes e orgulhosos estão.

Nessa minha caminhada, só tenho a agradecer as pessoas que Deus tem colocado em meu caminho. Desde os professores da graduação até os professores do mestrado.

Em especial agradeço as minhas queridas professoras Elizabeth Regina Tscha e Yumara Vasconcelos, pelo incentivo em um momento difícil e o direcionamento que me ajudou a chegar até aqui.

Meus sinceros agradecimentos ao meu orientador Marcelo Luiz Monteiro Marinho. Gratidão pela sua parceria, compreensão e por ter se tornado referência acadêmica para mim, um pesquisador em construção.

Por fim, com toda minha fé, só tenho a agradecer a Deus e Nossa Senhora da Conceição por sempre iluminar meus passos, escutar minhas orações e me manter na luta, em busca dos meus objetivos. Gratidão!

## RESUMO

Diante das constantes transformações no mundo, novos paradigmas de gestão surgem com intuito de aumentar a capacidade de resposta das organizações em meio a ambientes complexos e dinâmicos, a exemplo das metodologias ágeis. O aumento significativo, nos últimos 4 anos, da filosofia no meio acadêmico e corporativo tem contribuído para diversos setores, entre eles, o Recursos Humanos. O presente estudo demonstra que a relevância da administração de pessoas dentro de um contexto de agilidade se torna ainda maior, pela sua atuação e como fator catalisador, na disseminação e reforço da cultura organizacional, assim, compartilhando os valores e princípios ágeis para empresas que estão inseridas ou que pretendem aderir a um contexto ágil. Por outro lado, verifica-se que os conceitos, métodos, ferramentas e estruturas andam “soltos” dentro do RH, não havendo um modelo de gestão ágil que na prática implemente os valores e princípios ágeis nos processos executados pelo setor. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo de gestão ágil para administração de pessoas, respondendo à seguinte questão de pesquisa: Como desenvolver uma estratégia de gestão de Recursos Humanos Ágil visando apoiar as empresas diante da rápida capacidade de resposta exigida pelo mercado? Para isso, foram utilizados como meio de investigação: a pesquisa bibliográfica do campo, aliado a uma revisão sistemática da literatura e entrevistas semiestruturadas com 13 participantes que atuam em um RH dentro de um contexto ágil. E, para análise dos dados coletados foi aplicado conceitos da análise de dados da Teoria Fundamentada, com apoio do software MAXQDA. Assim, com base nos valores, princípios ágeis e o modelo MAnGve, os processos (desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e aplicar) foram adaptados e, assim, uma estrutura, chamada de MAnGve para Pessoas foi desenvolvida contendo um conjunto organizado de processos, práticas e técnicas. Nesse sentido, espera-se que o MAnGve para Pessoas contribua orientando as empresas e profissionais de Recursos Humanos para uma gestão de pessoas ágil.

Palavras-chave: *Recursos Humanos, abordagem ágil, modelo, processos, gestão.*

## **ABSTRACT**

Faced with the constant changes in the world, new management paradigms arise in order to increase the response capacity of organizations in the midst of complex and dynamic environments, such as agile methodologies. The significant increase, in the last 4 years, of philosophy in the academic and corporate environment has contributed to several sectors, including Human Resources. The present study demonstrates that the relevance of managing people within a context of agility becomes even greater, due to its performance and as a catalyst factor, in the dissemination and reinforcement of the organizational culture, thus sharing the agile values and principles for companies that are inserted or that intend to adhere to an agile context. On the other hand, it appears that concepts, methods, tools and structures are "loose" within HR, with no agile management model that in practice implements agile values and principles in the processes performed by the sector. Given this context, the present study aims to propose an agile management model for people management, answering the following research question: How to develop an agile human resources management strategy to support companies in the face of the rapid response capacity required by the Marketplace? For this, we used as a means of investigation: the bibliographic research of the field, combined with a systematic review of the literature and semi-structured interviews with 13 participants who work in an HR within an agile context. And, for the analysis of the collected data, concepts of Grounded Theory data analysis were applied, with the support of the MAXQDA software. Thus, based on the values, agile principles and the MAnGve model, the processes (develop, reward, attract, maintain, monitor and apply) were adapted and, thus, a structure, called MAnGve for People, was developed containing an organized set of processes, practices and techniques. In this sense, MAnGve for people is expected to contribute by guiding companies and Human Resources professionals towards agile people management.

*Keywords: Human Resources, agile approach, model, processes, management.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Número de artigos publicados por ano sobre o RH Ágil	34
Figura 2	Número de publicações por países	35
Figura 3	Número de publicações por fonte	36
Figura 4	Faixa etária dos participantes	61
Figura 5	Estado e município de atuação dos participantes	61
Figura 6	Mercado de atuação das empresas dos participantes	62
Figura 7	Práticas relacionadas ao processo de desenvolver pessoas	64
Figura 8	Práticas relacionadas ao processo de recompensar pessoas	66
Figura 9	Práticas relacionadas ao processo de atrair pessoas	67
Figura 10	Práticas relacionadas ao processo de manter pessoas	68
Figura 11	Práticas relacionadas ao processo de monitorar pessoas	69
Figura 12	Práticas relacionadas ao processo de aplicar pessoas	70
Figura 13	Categorização dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas	74
Figura 14	Representação da estrutura do MAnGve para Pessoas	78
Figura 15	Ciclo de vida do modelo	80
Figura 16	Implementação dos processos, subciclo 2	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dimensões identificadas nos Manifestos ágeis	14
Quadro 2	Dimensões contempladas em modelos tradicionais de RH	16
Quadro 3	Resumo da abordagem metodológica	23
Quadro 4	Número de artigos por etapa de RSL	27
Quadro 5	Critérios de inclusão e exclusão de artigos na RSL	28
Quadro 6	Critérios de qualidade aplicados na RLS	28
Quadro 7	Grau de atendimento do documento à proposta da pesquisa	29
Quadro 8	Lista de modelos identificados na RSL	40
Quadro 9	Lista de práticas identificadas nos 36 estudos	51
Quadro 10	Práticas ágeis processo “desenvolver pessoas”	57
Quadro 11	Práticas ágeis processo “recompensar pessoas”	57
Quadro 12	Práticas ágeis processo “atrair pessoas”	58
Quadro 13	Práticas ágeis processo “manter pessoas”	58
Quadro 14	Práticas ágeis processo “monitorar pessoas”	58
Quadro 15	Práticas ágeis processo “aplicar pessoas”	59
Quadro 16	Resumo da Escala Likert aplicada sobre as afirmativas	63
Quadro 17	Questões objetivas entrevistas semiestruturadas	70
Quadro 18	Atividades pertencentes ao ciclo de vida do modelo	80
Quadro 19	Glossário básico do MAnGve	82
Quadro 20	Entradas e saídas processo: desenvolver pessoas	83
Quadro 21	Entradas e saídas processo: recompensar pessoas	83
Quadro 22	Entradas e saídas processo: manter pessoas	84
Quadro 23	Entradas e saídas processo: atrair pessoas	85
Quadro 24	Entradas e saídas processo: monitorar pessoas	86
Quadro 25	Entradas e saídas processo: aplicar pessoas	86
Quadro 26	fases de aplicação do MAnGve para pessoas	87

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<i>RH</i>	<i>Recursos Humanos</i>
<i>GP</i>	<i>Gestão de Pessoas</i>
<i>DRAMMA</i>	<i>Desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e aplicar</i>
<i>RSL</i>	<i>Revisão sistemática de literatura</i>
<i>P</i>	<i>Participante</i>
<i>TFD</i>	<i>Teoria fundamentada nos dados</i>
<i>OKR</i>	<i>Objectives and Key Results</i>
<i>MVP</i>	<i>Minimum Viable Product</i>

# SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b>	1
1.1 Contextualização do tema	1
1.2 Apresentação da problemática	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificativa e relevância	4
1.5 Estrutura da dissertação	6
<b>2 Fundamentação teórica</b>	7
2.1 Agilidade	11
2.2 Modelos de gestão de pessoas	14
2.3 RH Ágil	17
2.4 ManGve	20
<b>3 Procedimentos metodológicos</b>	23
3.1 Revisão exploratória	24
3.2 Revisão sistemática de literatura	25
3.3 Entrevistas semiestruturadas	29
3.4 Metodologia para elaboração do modelo	32
<b>4 Resultados</b>	34
4.1 Resultados da RSL	34
4.1.1 Síntese dos artigos selecionados	34
4.1.2 Modelos de RH Ágil e fatores de sucesso	36
4.1.3 Modelo de governança ágil para o RH	43
4.1.4 Práticas de RH Ágil	44
4.1.5 Cálculo do Coeficiente de Kappa	54
4.1.6 Discussão da RSL	55
4.7 Resultado das entrevistas	59
4.7.1 Perfil demográfico dos entrevistados	59
4.7.2 Visão geral dos participantes acerca do RH ágil e das práticas adotadas	62
4.7.3 RH dentro do contexto ágil	70
4.7.4 Categorização dos dados das entrevistas	73
<b>5 MAnGve para Pessoas</b>	77
5.1 Visão geral	77
5.2 Ciclo de vida	78
5.3 Papéis	82
5.4 Processos e práticas	82
5.5 Aplicabilidade	87
5.6 O MAnGve em funcionamento	87
5.7 Avaliação do MAnGve para pessoas	89
<b>6 Discussão</b>	90
6.1 Limitações	93
<b>7 Conclusão</b>	94
7.1 Trabalhos Futuros	95
<b>Referências</b>	97
<b>Apêndice A – Protocolo da RSL</b>	112
<b>Apêndice B – Lista dos artigos selecionados para a RSL</b>	117
<b>Apêndice C – Protocolo das entrevistas semiestruturadas</b>	129



# 1 Introdução

---

Neste capítulo é apresentado a introdução do tema, pontuando a contextualização do conteúdo, apresentação da problemática, objetivos, justificativa e relevância do assunto, sobretudo sua contribuição no campo da gestão e especificamente na administração de pessoas.

## 1.1 Contextualização do tema

A imprevisibilidade, incerteza e complexidade do cenário atual têm exigido das organizações a capacidade de resposta para sobreviver em meio a essa dinamicidade do mercado. Autores como Gonçalves (1998) e Wood Jr. (2009) já pontuavam essa problemática.

Por outro lado, novos paradigmas de gestão têm surgido com intuito de aumentar a adaptação das empresas em meio a esse ambiente. Para Cummins (2016) a agilidade tem feito esse papel a partir de seus valores e princípios, ferramentas, práticas e processos (MCMACKIN E HEFFERNAN, 2020).

Atualmente, o ágil encontra-se presente em diversas áreas, além do campo do desenvolvimento de software, onde obteve maior reconhecimento a partir da publicação do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, declaração onde constam os valores e princípios ágeis (BECK et al, 2001). O RH é um exemplo de setor que aderiu ao ágil, inclusive dispendo do seu próprio manifesto (ALMAGRO et al., 2017).

Para Ananthram et al. (2013) o papel das pessoas que já é importante perante um RH com atuação tradicional, onde segundo Mascarenhas et al. (2005) caracteriza-se por uma atuação predominantemente operacional, torna-se ainda mais relevante em um contexto de RH ágil (RAGIN-SKORECKA, 2014). Para o RH ágil o foco está nas pessoas, na motivação intrínseca, adaptabilidade, colaboração, auto-organização, potencialização do indivíduo, dentre outros princípios e valores (ALMAGRO et al., 2017).

Entretanto, também é possível pontuar certa deficiência na exploração da filosofia ágil por parte dos pares direcionada ao campo da gestão, sobretudo quanto ao departamento que administra pessoas.

Ao relacionar a abordagem ágil ao setor de pessoas, autores retratam o aumento da capacidade de resposta que os valores e princípios ágeis fornecem diante de ambientes dinâmicos (PINTON E TORRES JR, 2020), (NAWAZ E GOMES, 2019). Além disso, é possível identificar modelos que estão dentro de um contexto ágil ou que podem ser caracterizados como tal, por ligar termos da filosofia ágil ao departamento de pessoas, mas que apenas conceituam, estruturam ou por hora, se limitam a caracterizar os *frameworks*. A falta de identificação de um modelo de gestão ágil direcionado para pessoas, apresentando enquanto base, não apenas o conceito e características, mas a sua aplicabilidade, foi identificada como uma lacuna para o setor, fato constatado por meio das entrevistas realizadas e da própria RSL. Além das atuais práticas de Gestão de Pessoas, que por mais que estejam apoiadas em ferramentas tecnológicas, ainda estão cercadas de processos burocráticos (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2010), diminuindo sua agilidade em responder às demandas departamental.

Tal deficiência vista na literatura, a ausência de um modelo prático que tenha em sua metodologia o “como fazer” somadas a atual forma de atuação do setor, ainda com base em práticas e processos burocráticos, por mais que tenham evoluído nos últimos anos, ainda restringem sua forma de atuação dentro de um contexto de mercado turbulento, incerto e instável (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2010).

Assim, a junção de tais pontos, foram identificados como problemas a serem verificados na pesquisa, servindo de base para o presente estudo cujo objetivo é o de propor um modelo ágil de RH que seja conceituado, caracterizado e presente, enquanto diferencial, a exploração da sua aplicabilidade, oferecendo a capacidade de aumento de resposta ao ambiente por meio de ações empregadas, fundamentadas em procedimentos metodológicos incluídos neste documento.

## 1.2 Apresentação da problemática

John Naisbiti e Patricia Aburdene (1986), Peters (1989), Brow (1991), Herzog (1991), Alon, Madanoglu e Shoham, (2017), Menon e Suresh (2020) são alguns dos autores que retratam as mudanças organizacionais ao longo do tempo e reiteram a necessidade das empresas em se adaptarem às transformações do mercado. As constantes mudanças, em diversas áreas têm pressionado as organizações a se adaptarem a ambientes cada vez mais incertos e imprevisíveis.

Gonçalves (1998) explora o papel da tecnologia nas mudanças organizacionais, área que além de influenciar a forma de administração, contribui com diversos métodos e técnicas para diversas áreas da corporação, a exemplo da metodologia ágil.

Assim como houve a evolução da forma de atuação das organizações a partir dos impactos no mundo, os modelos de gestão, sobretudo os direcionados para as pessoas, também se desenvolveram (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2009 e 2010). Mas resta o questionamento se essa evolução, ou forma de atuação atual, segue compatível com as características contemporâneas de um mercado altamente complexo, rápido e que tem exigido mais capacidade de resposta do setor.

Com objetivo de aumentar a capacidade de resposta das organizações diante de cenários incontrolláveis, os valores e princípios ágeis estão presentes em diversas áreas, inclusive no setor de Recursos Humanos (NAWAZ E GOMES, 2019).

Entretanto, através de uma revisão exploratória e uma revisão sistemática de literatura constatou-se uma carência na abordagem do ágil direcionado para o campo da gestão de recursos humanos, sobretudo ao comparar o número de estudos publicados sobre o assunto com outras áreas como ciências da computação e produção, por exemplo. Considerando-se, assim, uma diferença significativa para menos. As práticas e modelos de gestão identificados na RSL apontam lacunas, sobretudo quanto ao foco nas pessoas, na adaptação e em outras dimensões, termos contidos simultaneamente no Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (BECK et al., 2001), Manifesto de Governança ágil (LUNA et al., 2016) e no Manifesto ágil de RH (ALMADRO et al., 2017), que serviram de fatores avaliativos em relação aos modelos tradicionais de RH, e quanto as práticas e modelos de RH identificados dentro de um contexto ágil.



A necessidade de realização de uma revisão exploratória sobre o assunto se deu pela exigência em elaborar o protocolo da revisão sistemática, buscando assim, diminuir os erros e vieses, além de definir fatores como objetivo, fontes de pesquisas, critérios de inclusão e exclusão e outros pontos, tornando-se assim, um processo claro e transparente (BRASIL, 2012). A RSL neste estudo buscou identificar, a partir de estudos primários, lacunas que pudessem ser estudadas, além de fundamentar de forma robusta a justificativa para a elaboração do presente trabalho, ou seja, identificando as práticas e modelos ágeis de RH, suas lacunas e contribuições para a elaboração do modelo de gestão ágil para pessoas proposto.

### **1.3 Objetivos**

Com base na contextualização apresentada na seção anterior, o objetivo principal desta pesquisa é a definição de um modelo de gestão ágil para administração de pessoas, respondendo à seguinte questão de pesquisa: Como desenvolver uma estratégia de gestão de Recursos Humanos Ágil visando apoiar as empresas diante da rápida capacidade de resposta exigida pelo mercado?

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é propor um modelo para Gestão ágil de Pessoas, visando apoiar as empresas diante da dinamicidade do mercado.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para atender a este objetivo geral emergem os seguintes objetivos específicos:

- I. Caracterizar os modelos de gestão de Recursos Humanos tradicionais;
- II. Identificar as práticas e os modelos de gestão existentes dentro do setor de Recursos Humanos Ágil;
- III. Desenvolver um modelo de gestão de Gestão de Pessoas Ágil;
- IV. Avaliar o nível de aderência do modelo proposto por profissionais do setor

### **1.4 Justificativa e relevância**

Nawaz e Gomes (2019) apontam como positiva a experiência das organizações que trabalham com um Recursos Humanos Ágil e afirmam que vêm

constatando de forma concreta e progressiva a significativa contribuição que as Metodologias Ágeis têm trazido para seus processos de gestão de pessoas. Partindo desta análise, esta pesquisa defende que os princípios, valores e boas práticas ágeis, uma vez adaptados ao contexto de recursos humanos, podem trazer resultados significativos para as organizações. A ausência de um modelo de apoio à gestão de pessoas, com base nos valores e princípios compartilhados pela filosofia ágil e que detalhe sua aplicabilidade é uma carência ao se explorar o ágil direcionado para o setor de pessoas.

Além disso, é possível inferir que assim como houve a evolução das abordagens da administração, de forma geral, o setor de recursos humanos precisou desenvolver abordagens para se adequar às características do mercado e isso foi feito através de modelos de gestão. Fisher (1998, 2002), Lacombe e Tonelli (2002), estudiosos do assunto, citam 5 modelos, de acordo com a evolução do setor, em uma ordem cronológica de desenvolvimento na forma de gerenciar pessoas ao longo do tempo. São eles: o modelo clássico, o motivacional, o neoclássico, o estratégico e o competitivo.

O presente estudo se torna relevante não apenas pelas lacunas identificadas a partir de uma pesquisa múltipla, mas pela proposta de um modelo a fim de estabelecer um conjunto organizado de processos, práticas e técnicas que contribuem e orientam as empresas e profissionais de Recursos Humanos para uma gestão de pessoas ágil.

Com objetivo de trazer uma nova perspectiva aos processos de RH o modelo terá como finalidade se tornar uma ferramenta de apoio à gestão na administração dos recursos humanos. Ainda, levando-se em consideração os valores e princípios encontrados na abordagem ágil (nos Manifestos levados em consideração no presente trabalho), foram utilizados como meio de investigação: a pesquisa bibliográfica do campo, aliado a uma revisão sistemática da literatura e entrevistas semiestruturadas. E, para análise dos dados coletados foi aplicada o conceito de dados conceituais, por meio da análise de dados transcritos, da Teoria Fundamentada, com apoio do software MAXQDA.

Sobre os processos da área de Recursos Humanos, foram levados em consideração os pontuados por Maemura e Sala (2015), processos esses,

conhecidos pela abreviação: DRAMMA (desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e aplicar).

O modelo de gestão de pessoas, que segundo Fisher (1998, 2002), caracteriza a maneira de orientar e gerenciar indivíduos, será uma extensão do MANGVE (LUNA et al., 2016), modelo ágil de apoio à governança em TIC, referência na implantação e melhorias de processos.

Sua escolha, enquanto base para elaboração do modelo proposto na presente pesquisa se deu por apresentar características que estão incluídas no rol de objetivos desse estudo, como um modelo prático de apoio à gestão, uma estrutura com base na abordagem ágil, um instrumento de auxílio no aumento da capacidade de resposta à dinamicidade do mercado, por ser um *framework* testado e em vigor atualmente, além de fornecer o passo a passo quanto a sua aplicabilidade, lacuna encontrada a partir da RSL dos modelos direcionado para pessoas.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: No Capítulo 2 encontra-se a fundamentação teórica acerca dos principais temas que compõem o estudo, em seguida, no Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos. Já no Capítulo 4 são apresentados os resultados, seguido do Capítulo 5 no qual há uma apresentação do modelo proposto e por fim, o Capítulo 6 e 7, que respectivamente, apresentam a discussão e conclusão deste trabalho.

## 2 Fundamentação teórica

---

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta as mudanças.” Megginson (1963). A frase citada em um discurso pelo professor Leon C. Megginson foi sua interpretação acerca do livro "A Origem das Espécies", lançado em 1859, pelo biólogo Charles Darwin. A frase pode resumir o contexto em que as organizações estão inseridas atualmente. Diante das constantes mudanças em diversas áreas, ser flexível e adaptável se faz necessário perante a imprevisibilidade do mercado.

Parte da literatura ao falar sobre os tipos de organização cita o orgânico onde a organização está adaptada para ambientes instáveis e não familiarizados. Os autores reforçam a complexidade desse contexto e destacam características necessárias para atuação em meio a esses ambientes como: cooperativismo do conhecimento, redefinição de tarefas, interação e comunicação informativa e comprometimento com as metas (NAISBITT E ABURDENE, 1986).

Tureta, Rosa e Ávila (2006) exploram a Teoria dos Sistemas ao relacionar a organização ao organismo vivo. Partindo da interação existente, ora influenciando e ora sendo influenciado, considerando a organização como um sistema aberto as variáveis externas. Os autores ainda justificam, ao retratar a teoria dos sistemas e contingencial, à necessidade desse pluralismo devido a turbulência ambiental, demandando assim, novas formas organizacionais.

Em seu artigo “Mudança organizacional – Capacidade de adaptação” Goreske (2007) traz o conceito de mudança organizacional de Wood Jr. (1995), pesquisador do assunto, que define o tema como: “Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou em conjunto da organização”.

Dentro desse contexto, ao analisar a literatura, as abordagens relacionam as mudanças organizacionais às transformações no campo político, econômico, social e tecnológico e enfatizam a necessidade das empresas em se adaptarem a essas

modificações (Peters,1989; Herzog, 1991; Brow, 1991; Naisbitt e Abuderne, 1986; Gonçalves, 1998 e Wood Jr., 1992).

Ainda dentro dessa perspectiva, é possível verificar o fator tecnológico como importante papel influenciador no processo das transformações ao longo da forma de administrar das empresas (Herzog, 1991; Brow, 1991 e Wood Jr., 1998).

Gonçalves (1998) é outro autor que relaciona o papel da tecnologia no contexto de transformação organizacional e essa correlação pode ser ratificada por meio do estudo das grandes invenções e seus respectivos impactos na administração a partir da revolução industrial.

Mas ao retratar a década de 80, Gonçalves (1998) observa que o desempenho organizacional não acompanhou as possibilidades que o desenvolvimento tecnológico oferecia, justo por se apoiar em processos tradicionais que não permitiam a exploração eficaz das ferramentas.

Wood Jr. (1992) também pontua a dificuldade de superação de modelos tradicionais por parte das corporações. Para o autor é preciso romper com esses meios e assumir novas características como foco no cliente, flexibilidade, grupos multidisciplinares e agilidade. Assim, tornando-se mais compatível com a dinâmica requerida pelos mercados atuais, deixando de lado uma postura reativa e assumindo uma postura proativa.

Nessa mesma linha Goreske (2007) sinaliza a imposição de atitudes proativas por parte das empresas, com intuito de atender as novas tendências já identificadas em décadas anteriores, como o foco nos clientes, downsizing e a sociedade da informação.

Em meio a essa relação de mudança organizacional a partir do impacto oriundo da evolução tecnológica e de seus desdobramentos, surgem diversas contribuições desse campo do conhecimento, a exemplo da área de Engenharia de Software que reorganiza e profissionaliza os processos de desenvolvimento de Software e que tem compartilhado com outros setores das organizações, seus métodos, técnicas e ferramentas (LUNA, 2011).

A mentalidade ágil, difundida por meio do marco histórico da publicação do Manifesto Ágil para o Desenvolvimento de Software é um exemplo dessa contribuição, onde seus valores e princípios são compartilhados para outras áreas

da administração (NAWAZ E GOMES, 2019). Essa nova abordagem surge em meio à necessidade de agilidade, por parte das organizações, perante um mercado dinâmico e imprevisível (CUMMINS, 2008).

Appelbaum et al. (2017) define agilidade como capacidade de resposta da organização perante as transformações do respectivo mercado de atuação. Sharifi e Zhang (1999) ao abordar agilidade citam flexibilidade e rapidez em responder ao ambiente. Doz e Kosonen (2008) destacam a flexibilidade, simplicidade, colaboração e pessoas como características do conceito. Tam et al., (2020) pontuam termos como inovação, produtividade e competitividade. Cummins (2016) reforça esses pontos, além de colocar a agilidade como fator fundamental para atuação de uma organização.

De acordo com Gomes (2014) os métodos ágeis ajudam as organizações a responderem mais rapidamente as necessidades do mercado, muitas vezes, resultando em grande vantagem competitiva. Seus valores e princípios encontram-se em uso em diversas áreas da organização, como na manufatura ágil (NAGEL, 1992), marketing ágil, contabilidade, fabricação (NAWAZ E GOMES, 2019), financeiro ágil (TAN, 2014) e RH ágil (ALMAGRO et al., 2017)

A relevância do setor de recursos humanos dentro de uma empresa é destacada nos estudos de Lacombe e Tonelli (2001), Ananthram et al. (2013), e Menon e Suresh (2020). Ao definir o setor, Lacombe (2005) fala em área responsável por administrar pessoas. Maemura e sala (2015) pontuam a interligação da área com os demais setores da organização, além de falar da sensibilidade do RH no que diz respeito à mentalidade empregada dentro da organização. Ulrich (1998 e 2000) caracteriza a importância do setor como catalizador da cultura organizacional com intuito de criar capacidade de melhoria, além de implementar iniciativas que venha garantir seu desempenho.

É válido citar a divergência existente na literatura no que se refere ao tratamento dado aos termos de recursos humanos e gestão de pessoas. Araújo e Garcia (2009) e Vergara (2014) apresentam a gestão de pessoas como evolução do RH. Já Lacombe e Tonelli (2005) e Maemura e sala (2015) retratam o departamento e a gestão de pessoas com o mesmo significado, como setor responsável pela dimensão humana dentro de uma empresa, e assim os termos serão abordados no presente estudo.

Já dentro de um contexto ágil, autores como Ragin-Skorecka (2014) e Pinton e Torres (2020) destacam o papel relevante que o setor de RH possui, Nawaz e Gomes (2019) contextualizam a importância da área de pessoas em uma organização inserida no ambiente ágil e na sua atuação perante a dinamicidade do mercado. Pinton e Torres (2020) ratificam que dentro de uma organização que prega o ágil, o RH está focado nas pessoas e não em processos. McMackin e Heffernan (2020) trazem um panorama interessante ao abordar duas perspectivas para definir o ágil no setor, a primeira de RH para o ágil, onde os processos e atuação do setor segue como apoio para implementação do ágil e a segunda, do ágil para o RH, onde os valores e princípios ágeis estão inseridos nas atividades, processos, ferramentas, no geral, na atuação do setor. Ao explorar o tema, esta pesquisa abordará a primeira perspectiva trazida por McMackin e Heffernan (2020) com vistas a ser mais coerente na exploração do tema.

O manifesto ágil de RH (ALMAGRO et al., 2017), declaração criada em 2017 por um grupo de especialistas da área, traz um conjunto de valores e princípios que ajudam a nortear a gestão de pessoas, sobretudo associando termos como transparência, colaboração, adaptabilidade, motivação intrínseca, crescimento pessoal, entre outros, à atuação da administração de pessoas.

Em uma literatura antiga Naisbitt e Aburdene (1986) já pontuavam a relevância do aspecto humano em meio a ambientes de constantes mudanças. Os autores também reforçavam que a sobrevivência das organizações dependia da sua capacidade de adaptação e visualizavam a substituição da sociedade industrial pela sociedade da informação. Nesse contexto, assumindo uma atuação proativa em responder ao ambiente, característica da mentalidade ágil e da era da informação, em contraponto à abordagem mecanicista, indicada para ambientes estáveis, relacionado ao cenário industrial.

Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) também acreditam em novos tempos para as instituições e conseqüentemente para a área de Recursos Humanos, além de citarem a abertura para novos modelos de gestão para uma atuação compatível com as características do mercado. Tal direcionamento é retratado por Barlow et al.,(2020) ao falar em mudanças na forma de atuação do setor.

Ao considerar modelo de gestão de pessoas Fischer (1998, 2002) define como maneira que a organização gerencia e orienta pessoas em seus ambientes de trabalho. Para o autor, trata-se de uma forma de alinhar os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais.

A partir disso, é possível visualizar que assim como houve a evolução da forma de administrar, os modelos de gestão de pessoas também evoluíram com intuito de acompanhar as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Barlow et al.,(2020) reforça que mesmo dentro de uma atuação mais tradicional, a transformação vem acontecendo.

E dentro desse contexto estão inseridos os processos, onde na visão de Mascarenhas (2005) “são conjuntos organizados de atividades que visam alcançar objetivos traçados”. E que são orientados pela política, além de ser um desdobramento da ferramenta de gestão.

Reforçando a definição do RH ágil e suas duas perspectivas, McMackin e Heffernan (2020) destacam que os valores e princípios ágeis devem está na estrutura, ferramentas, atividades e processos do setor. Ratificando assim, a ideia de Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) sobre a necessidade de uma atuação compatível com as características do ambiente em que a organização está inserida.

Assim, a partir da interpretação de Megginson (1963) sobre o livro “A origem das espécies” de Darwin (1859), contida no início da Seção 2, é possível refletir acerca do posicionamento estratégico que a empresa necessita obter diante das constantes transformações ocorridas em diversas áreas. Além de identificar e relacionar a importância do papel de diversos atores em meio a tal problemática, assim como a aquisição de características compatíveis com o mercado atual, através de novas abordagens, somada ao reconhecimento dos indivíduos em meio a esse processo, via modelos de gestão que apoiem a administração do setor.

## **2.1 Agilidade**

Diante das constantes transformações no mundo e de ambientes cada vez mais dinâmicos, autores como Gonçalves (1998) e Wood jr (2009) pontuam a capacidade de resposta das organizações como fator relevante diante de cenários incertos e imprevisíveis. Esse pensamento vai ao encontro de autores como Peters



(1989) e Brown (1991) que exploram o comportamento organizacional relacionado às mudanças no mundo.

Em uma literatura mais recente, ao contextualizarem o ambiente na qual as organizações estão inseridas, autores como Uhl-Bien e Arena (2017), Al-Faouri, Al-Nsour e Al-Kasasbeh (2014) reforçam a ideia de ambientes cada vez mais imprevisíveis e turbulentos. Harsch e Festing (2019) além de concordarem, reforçam o aumento na dinamicidade do mercado e associam a agilidade a tal contexto, além de destacarem o crescimento do termo no mundo corporativo e acadêmico.

Para Cummins (2016) a agilidade é uma qualidade essencial para uma empresa do futuro. Segundo o autor, uma empresa ágil não se encaixa nos modelos atuais de negócios, é necessário um novo paradigma, uma nova forma de pensar, assim, se adaptando as constantes mudanças do mundo atual. Labaf e Bigdelli (2015) também destacam um novo paradigma de gestão, além de pontuarem o seu direcionamento para a agilidade.

Ao definir agilidade Appelbaum et al. (2017) fala na capacidade da organização em se adaptar as transformações e incertezas do mercado. Sharifi e Zhang (1999) falam em rapidez e flexibilidade em responder as mudanças do ambiente. Doz e Kosonen (2008) endossam o valor do ágil para as empresas, além de relacionar adaptação, flexibilidade, colaboração, pessoas e outros termos ao conceito.

Na visão de Ganguly et al. (2009) a agilidade é definida pela velocidade com que a organização responde às variáveis externas, levando-se em consideração a relação custo e benefício, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço.

Ao trazer um apanhado de característica das metodologias ágeis, Alavi et al. (2014) cita decisões descentralizadas e menos níveis hierárquicos. Olson e Eoyang (2001) e Tolf et al. (2015) falam em incentivo a colaboração, interações, equipes multifuncionais, a promoção do aprendizado e inovação.

O ágil ganhou notoriedade a partir da publicação do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software, onde aponta os valores e princípios ágeis, criado por um grupo de engenheiros de software (BECK, 2001). Segundo Gomes (2014) essa declaração surgiu em meio ao aparecimento de novas abordagens na década de 90, tidas como “processos leves”, onde o principal objetivo era desburocratizar os processos de desenvolvimento de software.

Dentre alguns dos métodos, ferramentas ou processos estão o Scrum, *Extreme Programming* (XP), *Feature Drive Development* (FDD), *Crystal*, Kanban, entre outros (LUNA, 2011). Gomes (2014) além de citar tais métodos reafirma suas singularidades, a exemplo do Scrum com uma estrutura direcionada para a gestão, planejamento e melhoria contínua.

Salienta-se que, por vezes, as metodologias ágeis e o Lean se confundem e isso se deve as práticas, métodos e princípios que são compartilhados por ambos os conceitos (QAMAR et al., 2018). Luna et al. (2018) abordam a ligação entre as duas filosofias ao retratarem a governança ágil. Nesse sentido, a presente pesquisa seguirá o direcionamento de relacionar as duas filosofias, conforme defendido por Qamar et al., (2018) e Luna et al., (2018).

Moreira (2013) reforça que ser ágil supera a utilização do uso de métodos e práticas ágeis, é aprender a viver com valores e princípios mais do que na mecânica, mas na mentalidade. O autor aponta que o termo ultrapassou a área de desenvolvimento de software se espalhando por outros setores das empresas, a exemplo da área de produção com o conceito de Marketing ágil e do financeiro ágil (TAN, 2014). Nesse sentido, tornando-as mais interativas e flexíveis às demandas do mercado (MOREIRA, 2013).

Com intuito de verificar os modelos tradicionais de RH, as práticas ágeis e modelos de gestão ágil da área, foi formado um conjunto de indicadores, com base nos 3 manifestos ágeis relacionados com o presente estudo:

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (BECKER et al., 2001) – base das metodologias ágeis;

Manifesto Ágil de RH (ALMAGRO et al., 2017) – base do ágil para administração de pessoas; e

Manifesto da Governança Ágil (LUNA et al., 2016) – base do MANGVE, referência para futura elaboração do modelo de gestão direcionado ao setor de recursos humanos.

A partir disso, foram considerados dimensões: foco nas pessoas, adaptação, geração de valor, motivação, confiança, transparência, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, auto-organização e rede de colaboração. Tais termos constam presentes nos 3 manifestos citados.

O Quadro 1 sintetiza as dimensões, seus contextos e suas referências.

DIMENSÕES	VALORES E PRINCÍPIOS	REFERÊNCIA
FOCO NAS PESSOAS	Apoie as pessoas para se envolver, crescer, e ser feliz em seu local de trabalho.	MANIFESTO ÁGIL RH
	Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas	MANIFESTO ÁGIL
	Pessoas e relações entre elas mais que processos e ferramentas.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
ADAPTAÇÃO	Adaptabilidade sobre prescritividade	MANIFESTO ÁGIL RH
	Responder a mudanças mais que seguir um plano	MANIFESTO ÁGIL
	O time deve exibir habilidade para se adaptar a ambientes complexos e dinâmicos, onde as mudanças são as únicas constantes.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
GERAÇÃO DE VALOR	Facilite e estimule o crescimento pessoal, para aproveitar os diferentes pontos fortes e talentos dos funcionários.	MANIFESTO ÁGIL RH
	Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.	MANIFESTO ÁGIL
	A prioridade é o alcance dos objetivos do negócio e a satisfação dos clientes mediante o rápido e contínuo fornecimento de iniciativas que agreguem valor ao negócio.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
MOTIVAÇÃO	Alimente e apóie a motivação das pessoas e da equipe e recursos, ajudá-los a construir o ambiente de que precisam, e confiar neles	MANIFESTO ÁGIL RH
	Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o	MANIFESTO ÁGIL
	Incentivar e cultivar a motivação, a cooperação, a capacitação contínua e o trabalho colaborativo são compromissos da equipe. A confiança mútua e o respaldo da alta direção da organização são fatores imprescindíveis para o sucesso das iniciativas.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
CONFIANÇA	Alimente e apóie a motivação das pessoas e da equipe e recursos, ajudá-los a construir o ambiente de que precisam, e confiar neles	MANIFESTO ÁGIL RH
	Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o	MANIFESTO ÁGIL
	Confiança mútua: a união é obtida através da credibilidade atribuída a cada membro do time. O sentimento de equipe reforça	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
TRANSPARÊNCIA	Transparência sobre sigilo	MANIFESTO ÁGIL RH
	O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.	MANIFESTO ÁGIL
	Transparência: as iniciativas devem ser difundidas entre o time, as boas atitudes e práticas devem ser incentivadas e o andamento das ações deve ser amplamente divulgado.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
CRESCIMENTO/DESENVOLVIMENTO DO FUNC.	Facilite e estimule o crescimento pessoal, para aproveitar os diferentes pontos fortes e talentos dos funcionários.	MANIFESTO ÁGIL RH
	Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.	MANIFESTO ÁGIL
	Incentivar e cultivar motivação, a cooperação, a capacitação contínua e o trabalho colaborativo são compromissos da equipe.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
AUTO-ORGANIZAÇÃO	Ajude a construir e apoiar redes de pessoas capacitadas, equipes auto-organizadas e colaborativas.	MANIFESTO ÁGIL RH
	As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.	MANIFESTO ÁGIL
	O comportamento do time deve ser caracterizado por uma superposição de ordem: auto-organização e uma inteligência coletiva, que é maior que a soma das partes.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL
REDE COLABORATIVA	Redes colaborativas sobre estruturas hierárquicas	MANIFESTO ÁGIL RH
	Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos	MANIFESTO ÁGIL
	A colaboração é aspecto essencial para o sucesso, e cada membro deve dar o melhor de si para o alcançados resultados do time. Colaboração gera colaboração e este ciclo virtuoso se retroalimenta.	MANIFESTO DA GOVERNANÇA ÁGIL

Quadro 1: Dimensões identificadas nos Manifestos ágeis/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

## 2.2 Modelos de gestão de pessoas

Pontuado por Fischer (1998, 2002) e Lacombe e Tonelli (2002) que exploram a evolução da área de pessoas, comumente são citados 5 modelos. Brock (2006), Primo (2014) e Santos (2020) destacam o modelo de gestão estratégica. Tais formas

de gestão foram detalhadas com objetivo de comparar o atendimento dos conjuntos das dimensões levadas em consideração no presente estudo com os modelos identificados no contexto ágil e futuramente com a versão final da estrutura proposta no trabalho final da pesquisa.

Nesse sentido, foi avaliado, com base nas mesmas dimensões que estão sendo considerados na presente pesquisa (identificação das dimensões em modelos e práticas ágeis no contexto do departamento de RH) a existência dessas características nos modelos explorados por Fischer (1998, 2002), Lacombe e Tonelli (2002), Brock (2006), Primo (2014) e Santos (2020) considerados tradicionais.

A identificação tem como base a leitura do conceito de cada modelo, além de avaliar suas respectivas características, atrelando as dimensões identificadas nos 3 manifestos ágeis levados em consideração no presente documento (Manifesto ágil para desenvolvimento de Software, Manifesto ágil de RH e Manifesto de Governança Ágil).

Modelo clássico: Foco em transações processuais e trâmites burocráticos. Funcionários vistos como custos de produção, administrados racionalmente. Busca de trabalhadores adequados para tarefas cientificamente ordenadas.

Modelo comportamental ou motivacional: Atua no comportamento humano. Motivação e liderança são conceitos chaves desse modelo. Recebe influência de duas escolas da psicologia, em 2 momentos diferentes. Valorização do capital humano. Voltado para a interação, flexibilidade e qualidade.

Modelo pragmático ou neoclássico: Ênfase na prática da administração. Visa à ação administrativa e os aspectos instrumentais da administração. Os postulados clássicos são reafirmados. Ênfase nos objetivos e nos resultados.

Modelo sistêmico ou estratégico: O setor busca o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Os planos estratégicos dos processos de RH seriam derivados das estratégias corporativas empresariais.

Modelo contingencial ou competitivo: Baseado em competências. Vínculo ainda mais estreito do que o visto no modelo anterior, entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa. Passa a predominar termos como: vantagem competitiva, estratégia competitiva, reengenharia, reestruturação, competências

essenciais e reinvenção do setor. Foco na sustentação da vantagem competitiva. Gerar valor para compradores.

O Quadro 2 resume as dimensões contempladas pelos respectivos modelos de gestão de pessoas.

DIMENSÕES	MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS				
	CLÁSSICO	COMPORTAMENTAL	PRAGMÁTICO	SISTÊMICO	CONTINGENCIAL
FOCO NAS PESSOAS					
ADAPTAÇÃO		X	X	X	X
GERAÇÃO DE VALOR					X
MOTIVAÇÃO	X	X	X	X	X
CONFIANÇA					
TRANSPARÊNCIA					
CRESCIMENTO/DESENVOLVIMENTO DO FUNC.		X			X
AUTO-ORGANIZAÇÃO					
REDE COLABORATIVA				X	X
NÚMERO DE DIMENSÕES POR MODELO	1/9	3/9	2/9	3/9	5/9

Quadro 2: Dimensões contempladas em modelos tradicionais de RH/ Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota-se que assim como houve uma evolução na relação com o fator humano ao longo do tempo, retratado por Fischer (1998, 2002) e Lacombe e Tonelli (2002), ao avaliar as características e conceitos dos modelos citados pelos autores, existiu uma maior identificação de características condizentes com as necessidades temporais da gestão de pessoas e dos respectivos ambientes de atuação organizacional. Esse contexto de mudança de atuação de acordo com o ambiente inserido é melhor contextualizado por Fischer, Dutra e Amorim (2010) no livro *Gestão de Pessoas: Práticas modernas e transformações nas organizações*.

Infere-se ao se analisar o Quadro 2 que a motivação esteve presente em todos os modelos. No clássico, o homem conhecido como *economicus* (incentivos salariais e materiais), no comportamental, o homem como ser sociável (incentivos simbólicos e sociais), no pragmático, o homem administrativo e organizacional (incentivos mistos – materiais e sociais), no sistêmico o homem funcional (incentivos mistos) e por fim no Contingencial, o homem como ser complexo (incentivos mistos) (MAEMURA E SALA, 2015).

As dimensões passaram a ser visualizadas em número maior em períodos mais recentes, especificamente em modelos de gestão mais contemporâneos. Ainda assim, Fischer, Dutra e Amorim (2010) reforçam que tais características

ainda não se comparam com as novas abordagens que vem surgindo enquanto possíveis modelos de gestão para o ambiente atual.

Ao contextualizar o setor de Recursos Humanos com a sua atual forma de atuação somada a uma literatura mais atualizada, encontra-se a estratégia como aspecto fundamental para sobrevivência da organização.

Buscando justificar o modelo de gestão estratégica, Brock (2006) contextualiza um cenário de mudança econômica, da tecnologia e do próprio mercado, assim, mantendo a saúde da organização em meio a instabilidade.

Ao definir uma gestão de pessoas estratégica Brock (2006) cita enquanto características a mudança de direção do RH operacional para a atuação de forma estratégica, aliada com a direção organizacional, agregando valor ao negócio como um todo. Santos (2020) é outro autor que destaca a geração de valor, além de citar outros termos como: pessoas como aspecto fundamental na transformação organizacional, maior participação na estratégia da empresa, interação com as demais áreas, focada na qualidade do serviço ou produto oferecido, no envolvimento das pessoas e na flexibilidade na forma de atuar.

A partir dessa perspectiva, nota-se um estreitamento, certa similaridade com os valores e princípios ágeis trabalhados nesta pesquisa em relação as características ao se definir o modelo de gestão estratégica abordado por Brock (2006) e Santos (2020). Tais aspectos em comum são tratados como modelo que demonstra ligações com a estrutura proposta neste trabalho, além da conexão existente não só entre suas características, mas de forma mais abrangente, aos objetivos nas práticas executadas. Vale salientar que ao analisar as características dos modelos que estão detalhadas no quadro 2, foram levadas em consideração a visão Fischer (1998, 2002) e Lacombe e Tonelli (2002), mas no estudo, de forma geral, o direcionamento abordado por Brock (2006), Primo (2014) e Santos (2020) são acrescentados ao reconhecer o modelo estratégico como estrutura com práticas encontradas ao se explorar o ágil.

## **2.3 RH Ágil**

Ananthram et al. (2013), Menon e Suresh (2020) destacam a relevância das pessoas dentro de uma organização. Barlow et al. (2020) ao citar a área

responsável por administrar pessoas, fala em mudanças e exemplifica que até o RH que atua sob uma base de gestão mais tradicional vem inovando em sua forma de atuar. Ragin-Skorecka (2014) explora a importância do setor de recursos humanos dentro de um contexto de gestão ágil.

Nesse sentido Nawaz e Gomes (2019) observam que a filosofia ágil se tornou essencial não só para o desenvolvimento de software, mas também para as demais áreas das organizações, promovendo rapidez em atender as necessidades dos clientes. Para os autores uma organização que atua sob uma gestão ágil é capaz de mudar com rapidez e facilidade, e dentro dessa perspectiva, o papel do RH necessita ser responsivo à atuação dinâmica da empresa.

Ao buscar esclarecer a importância do setor no contexto ágil, Pinton e Torres (2020) justificam que a filosofia ágil está centrada nas pessoas e não nos processos, assim, grande parte dos desafios está relacionado ao aspecto humano, exigindo assim, uma grande transformação em toda organização. Ainda na visão dos autores, a mudança para o ágil se faz necessária para que a empresa se mantenha competitiva, mas para isso, a mentalidade de todos deve estar direcionada aos valores ágeis.

McMackin e Heffernan (2020), Zavyalova et al. (2020) propõem enquanto uma definição de RH ágil como uma estratégia operacional para a função de recursos humanos. McMackin e Heffernan (2020) apresentam duas vertentes que são normalmente usadas para definir o RH ágil (o ágil para o RH e o RH para ágil). Para os autores, os valores e princípios ágeis refletem na estrutura, no comportamento, nas ferramentas e na atuação, de forma geral do setor.

O Manifesto ágil de RH (ALMAGRO et al.,2017), declaração criada por um grupo de profissionais da área de gestão de pessoas, descreve os valores e princípios ágeis direcionado ao setor.

Dentre os valores estão:

- 1) Redes colaborativas;
- 2) Transparência;
- 3) Adaptabilidade;

- 4) Inspiração e engajamento;
- 5) Motivação intrínseca; e
- 6) Ambição.

Além disso, são definidos 5 princípios:

- 1) Apoio as pessoas para o envolvimento e crescimento;
- 2) Incentivo às pessoas para aceitarem mudanças e se adaptarem quando necessário;
- 3) Ajuda na construção e apoio as redes de pessoas, equipes auto-organizadas e colaborativas;
- 4) apoio e estímulo das pessoas e das equipes e recursos, ajudando na construção do ambiente de que precisam, além de confiança para realização do trabalho; e
- 5) Aproveitamento dos talentos dos funcionários.

Ao abordar as práticas e os modelos de gestão de recursos humanos ágil, os autores fazem referência à base de valores e princípios contidos no Manifesto ágil de RH. Assim, como os exemplos de Tripp et al., (2016) ao explorar a motivação intrínseca, pontuando práticas como reconhecimento e confiança na equipe e transparência quanto aos resultados alcançados; Menon e Suresh (2020) pontuam que o conhecimento, habilidades e competências dos funcionários devem ser transformadas em aprendizagem coletiva, canalizando a capacidade dos mesmos na direção em que as organizações necessitam para se chegar a uma atuação estratégica do setor. Páscoa et al., (2019) ao abordam exemplos de processos relacionados a gestão por competência; e Zavyalova et al.,(2020) se aprofundam no papel da cultura organizacional em meio a implementação do ágil.

Teimouri et al., (2017) destaca a relação, com base em uma avaliação positiva significativa, do ágil com os diversos processos da área de pessoas como: avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, remuneração. De modo geral, Menon e Suresh (2020) sintetizam que as empresas precisam se adaptar aos processos do RH visando responder às mudanças, assim, obtendo uma agilidade estratégica.



Evidencia-se, diante desse contexto, a relevância do fator humano e consequentemente do setor de Recursos Humanos ágil para a organização (RAGIN-SKORECKA, 2014), ao buscar atuar, por meio de práticas e paradigmas de gestão (MCMACKIN E HEFFERNAN, 2020), com flexibilidade, adaptabilidade, foco nas pessoas, geração de valor e outros valores e princípios ágeis (BECK et al., 2001).

## 2.4 MAnGve

Originário do acrônimo Modelo Ágil no apoio à Governança em TIC, faz menção a “mangue” ou “manguezal” (ecossistema costeiro, de transição entre os ambientes terrestres e marinho, uma zona úmida característica de regiões tropicais e subtropicais, a exemplo do Recife, além de ser considerado o ecossistema biologicamente mais rico do planeta) (LUNA, 2011).

Outro aspecto que fundamenta o seu nome é o cultural, “Manguebeat” (LUNA, 2011). Movimento de origem no Recife, que surgiu na década de 90 com misturas de ritmos como o rock, maracatu, música eletrônica e hip-hop. A diversidade, uma das características do movimento, influenciou outras esferas culturais como na moda, cinema e nas artes plásticas. Apresentando enquanto ícone do Manguebeat Chico Science e Fred Zero Quatro, idealizador do primeiro Manifesto Mangue, em 1992, intitulado “Caranguejos com cérebro” (NERCOLINI, 2005).

Ao definir o MAnGve, Luna (2011) cita um *framework* ágil cujo objetivo é a melhoria de processos de governança e serviços de TIC em corporações de qualquer tamanho e natureza que provê uma abordagem prática, adaptativa, flexível, interativa, simples e orientada para pessoas.

Sua construção tem inspiração no processo iterativo em espiral, seus ciclos agregam valor ao projeto por meio de novos processos ou serviços, assim, planejados, implantados, verificados e avaliados dentro de um ciclo PDCA (CAMPOS, 1992). Esse contexto, segundo Luna (2011), permite um melhor acompanhamento da prática e a análise da evolução, além de verificar seus benefícios, seus resultados por meio de *feedbacks* constantes.

O MAnGve possui um glossário básico que faz referência a alguns termos da cultura Mangubeat (LUNA, 2009), assim como alguns exemplos pontuados a seguir:

- Maré: tempo de duração de um ciclo de vida completo do MAnGve;
- Pântano: ambiente gerado pela falta de planejamento e comprometimento das pessoas nas organizações;
- Jacarés: um incidente, uma demanda não previstas, uma solicitação de serviço, um problema;
- Maloca: buraco onde os caranguejos se escondem. Posto de trabalho de um membro do MAnGveTeam.
- MAnGvelog: lista dinâmica do que precisa ser realizado para alcançar os objetivos propostos para um determinado fim.
- MAnGveFirm (MF) ou MAnGveTown: organização, instituição, empresa ou companhia onde o MAnGve está sendo aplicado.

A lista de termos se estende até a definição dos papéis dos e responsabilidades dos membros do MAnGve (LUNA, 2009):

- MAnGveBiz: Líder do MAnGveStaff, responsável pelo detalhamento, priorização e pela valoração das necessidades de negócios que precisam ser atendidas por iniciativas de TIC;
- MAnGveStaff: equipe comprometida com as iniciativas de implantação e melhoria de governança em TIC, composta por dirigentes da organização e seu *staff*.
- MAnGveMaster: líder do MAnGveTeam, responsável pela aplicação do MAnGve, na condução do processo, na resolução de impedimentos, na proteção do time e no direcionamento de esforços para alcance de resultados;
- MAnGveTeam: equipe técnica comprometida com as iniciativas de implantação e melhoria de governança em TIC. Composto por *MAnGveboys* e *MAnGvegirls*.

É válido salientar que os termos, ferramentas, processos e características do MAnGve poderão ser encontradas no modelo proposto no presente documento, visto por se tratar de uma referência para o *framework* direcionado para o departamento de administração de pessoas.

### 3 Procedimentos metodológicos

---

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para fundamentar a elaboração do modelo proposto.

Marconi e Lakatos (2003) definem método como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Gil (2008) e Demo (1995) também compartilham nessa mesma linha ao conceituar métodos, além de destacarem sua importância para o pesquisador e para distinguir o conhecimento comum do conhecimento científico.

Dentro dessa perspectiva, se faz necessário a elaboração de um corpo de regras e o estabelecimento de cuidados, interesses e prioridades em torno da pesquisa, buscando assim, maior imparcialidade ao retratar o tema.

O Quadro 3 apresenta um resumo da abordagem metodológica referente a presente pesquisa:

Objetivo	Exploratória Descritiva
Natureza das variáveis	Qualitativa
Método de abordagem	Indutivo
Procedimentos técnicos	Bibliográficos, Revisão Sistemática e Entrevistas Semiestruturadas
Método de procedimento	Comparativo

Quadro 3: Resumo da abordagem metodológica/ Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quanto a seu objetivo a presente pesquisa pode ser classificada em exploratória descritiva e de abordagem indutiva, onde fatos e fenômenos são estudados por meio da observação com intuito de conhecer suas causas, partindo de uma situação específica para a generalização (GIL, 2008).

Quanto a natureza das variáveis, a pesquisa utiliza métodos qualitativos, assim, ao optar por essa metodologia, serão levados em consideração dados cognitivos (GIL, 2008).

Como método de procedimento será utilizado o comparativo com intuito de avaliar as diferenças entre os modelos tradicionais de gestão somados aos modelos de gestão de RH ágil identificados na RSL com o modelo proposto. De acordo com Gil (2008) ao utilizar este método o pesquisador visa investigar indivíduos, fenômenos e fatos, destacando suas diferenças e similaridades.

Por fim, em relação aos seus procedimentos técnicos a pesquisa apresentará como base a consulta e coleta de dados bibliográficos, revisão sistemática e entrevistas semiestruturadas.

### **3.1 Revisão exploratória**

Para a revisão exploratória, buscou-se trabalhos que discorriam sobre agilidade e modelos de recursos humanos. Ao utilizar bases científicas da área da administração, foi aplicada a *string* de busca relacionada ao estudo, com objetivo de verificar o tratamento dos pares sobre o tema, a quantidade de trabalhos sobre o assunto, a qualidade desses textos, se os mesmos contemplavam ao problema da pesquisa, se traziam alguma outra contribuição por meio da identificação de lacunas, além de ter uma visão sobre as propostas de modelos ágeis, até então, identificados no setor de Recursos Humanos.

Assim, como critério de escolha de leitura, foram utilizadas as palavras chaves associadas ao tema do trabalho que ajudaram a compor a *string* de busca. Dentre os termos utilizados para a construção da *string* de busca estão: Recursos Humanos, modelos e ágil. A *string* foi formada por conectores lógicos como *AND* e *OR* e os termos constavam em inglês. Em sua maioria, os textos eram recentes, entre os anos de 2019 e 2020, a exceção de um, referente ao ano de 2012.

Em regra geral, ao abordar o ágil, os textos contextualizavam o ambiente atual e suas respectivas características, entre elas de um cenário instável, turbulento e imprevisível. Além de buscar comparar os meios tradicionais aos modelos, ações ou processos propostos com base na metodologia ágil.

Em meio a essa perspectiva, outro termo presente nos trabalhos é a adaptação, justificando o uso dos princípios e valores ágeis como meios para aumentar sua capacidade de atuação em um ambiente de constantes transformações.

A partir da leitura desses trabalhos foi identificado que ao propor um modelo, os pesquisadores não relacionam as ações e os processos ao setor de Recursos Humanos, mesmo que tais ações e processos estejam contidos no rol de recursos do setor (conceitos, pessoas, processos, ações). Um exemplo, é um dos artigos lidos na revisão, propõe um modelo que visa promover a adaptabilidade. O texto retrata a equipe, o indivíduo, a motivação e o líder, mas não cita e nem retrata o setor de administração de pessoas como um todo.

Outra observação é em relação à origem dos trabalhos, onde em sua maioria é fruto de áreas de tecnologia abrangendo outros setores como produção e RH, contemplados por dimensões do modelo. Além de apresentar, em sua maioria, softwares como ferramentas meios para implementação das estruturas propostas.

Os trabalhos retratavam os resultados obtidos com a execução dos modelos, além de indicar os pontos críticos a partir da implementação dos mesmos. As bases utilizadas nesse primeiro momento foram a *Scopus*, *ScienceDirect* e *Web of Science*.

A presente revisão se constitui em uma etapa anterior ao planejamento da revisão sistemática da presente pesquisa, visando compreender a abordagem do tema pelos pares por meio da leitura de artigos e trabalhos de conclusão de cursos (graduação, mestrado e doutorado) com intuito de gerar uma base de conhecimento para a pesquisa, bem como, planejar e elaborar o protocolo de revisão sistemática de literatura apresentado no Apêndice A.

### **3.2 Revisão sistemática de literatura**

A segunda etapa da presente pesquisa adotou o método de revisão sistemática de literatura, a fim de identificar modelos de gestão de RH ágil e compreender seus fatores de sucesso, além de verificar modelos de governança ágil e práticas da área de pessoas dentro da mentalidade ágil. Assim, analisando lacunas para futuras pesquisas e construção de um modelo ágil de RH que possa contribuir tanto para o campo da literatura quanto para a aplicabilidade do ágil na área de pessoas.

Com intuito de responder ao problema de pesquisa, fez-se uso da revisão sistemática de literatura, que se trata de uma síntese que busca avaliar de forma crítica, além de interpretar, estudos relevantes para uma questão específica, campo do conhecimento ou um determinado fenômeno (BRASIL, 2012; Kitchenham, 2004).

Para Galvão e Pereira (2014) a revisão sistemática é um estudo secundário, que apresenta como fonte de dados os estudos primários. Já para Galvão e Ricarte (2019) a revisão de literatura compreende todos os trabalhos que fazem um exame da literatura abrangendo temas específicos.

A importância do método está na exploração global do tema, combinação de dados e na colaboração quanto a trazer um apanhado do conhecimento atual sobre um determinado assunto, além de ser considerado um método confiável, rigoroso e auditável (BRASIL, 2012; Kitchenham, 2004). Galvão e Ricarte (2019) destacam que revisar a literatura é uma tarefa relevante no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e científicos, além de evitar duplicação de pesquisas e permitir observar lacunas em estudos já realizados, desenvolver estudos que tragam contribuição para um campo científico, propor temas e hipóteses.

Nesse sentido Galvão e Pereira (2014) pontuam a importância das etapas no processo de revisão. Kitchenham (2004) também reforça a relevância das fases, além separá-las em etapas de planejamento e realização, tais como:

- **Planejamento:** 1) Identificação da necessidade de revisão e 2) Desenvolvimento do protocolo de revisão.
- **Realização:** 1) Identificação da pesquisa; 2) Seleção de estudos primários; 3) Avaliação da qualidade dos estudos; 4) Extração e monitoramento dos dados e 5) Síntese dos dados.

Diante disso, foi realizada uma revisão exploratória da pesquisa, conforme descrito na Seção 3.1, que reuniu achados para elaboração do protocolo, auxiliando na execução do processo de revisão sistemática de literatura. O uso de tal método se faz necessário pela necessidade em averiguar os modelos e práticas existentes em ambientes ágeis, visando futuras pesquisas com base na concepção de um modelo de gestão, reunindo um conjunto de práticas para área de pessoas. Assim, identificando lacunas que possam ser preenchidas, contribuindo para o campo científico por meio de um modelo ágil de RH proposto.

Após esse processo, foi realizado o planejamento do protocolo da presente revisão, definindo pontos como objetivo e problema de pesquisa, critério de seleção das fontes e métodos de busca, termos chaves, escolha dos filtros, critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos, critérios de qualidade, processo de seleção dos

estudos, processo de extração das informações e sumarização dos resultados (ver Apêndice A).

Para orientar a pesquisa, foram elaboradas quatro RQs (Request Questions – perguntas de pesquisa), como apresentado a seguir:

Q1: Quais os modelos de gestão de pessoas existentes com base na metodologia ágil?

Q2: Quais os fatores de sucesso identificados no setor ou na organização por meio da implementação e execução desses modelos?

Q3: Quais os modelos de gestão ou de governança ágil que contemplam a área de pessoas?

Q4: Quais as práticas ágeis usadas para área de RH?

Para atender as RQs foi elaborada a seguinte *string* de busca:

((agile OR agility OR scrum OR kanban or lean) AND (model OR framework OR method OR process) AND ("human resources" OR "people management"))

A partir do conjunto de palavras chaves foram retornados 1444 estudos primários, pesquisados em quatro bases científicas (*Scopus*, *Web of Science*, *SpringerLink* e *Science Direct*), sendo aplicados os critérios de inclusão e exclusão. A pesquisa por meio da *string* de busca se deu em novembro de 2020. A busca pelos trabalhos não apresentou corte temporal, visando o aproveitamento máximo dos estudos disponíveis, além de se justificar o número de trabalhos relacionados à área de gestão de uma abordagem relativamente em ascensão nos recentes últimos 4 anos, conforme citado na seção 4.1 na síntese dos artigos. O Quadro 4 apresenta as bases científicas utilizadas e o respectivo número de trabalhos retornados.

Base	Seleção automática	Fase 1 (leitura de título e abstract)	Fase 2 (leitura da introdução e conclusão)
Scopus	335	166	65
Web of Science	73	24	5
SpringerLink	1012	27	1
ScienceDirect	24	5	0
Total	1444 Documentos	222 Documentos	71 Documentos

Quadro 4: Número de artigos por etapa de RSL./ Fonte: Dados da pesquisa (2020)



Após o retorno das bases, 1012 documentos foram consolidados no Start, ferramenta que gerencia revisões sistemáticas (FABBRI et al, 2016). Onde, 432 artigos foram identificados como duplicados.

Para início da primeira fase do processo foi realizada a leitura de títulos e *abstract*, aplicando assim, critérios de inclusão e exclusão, conforme Quadro 5.

Critérios de inclusão:
1- Trabalhos publicados nas bases científicas da área;
2- Trabalhos que abordem o RH ágil;
3- Trabalhos que explorem modelos de gestão de pessoas ágil; e
4- Trabalhos que explorem modelos de gestão ou governança ágil.
Critérios de exclusão:
1- Trabalhos sem acesso livre;
2- Trabalhos curtos, com menos de 4 páginas, que aborde superficialmente o tema;
3- Trabalhos que não abordem modelos de gestão ou governança ágil;
4- Trabalhos que não abordem modelos de gestão de pessoas com base na metodologia ágil;
5- Trabalhos em idiomas diferentes dos citados no protocolo da revisão sistemática;
6- Trabalhos que não tragam resultados dos modelos propostos;
7- Trabalhos que não respondam as questões citadas no presente protocolo;
8- Trabalhos duplicados.

Quadro 5: Critérios de inclusão e exclusão de artigos na RSL./ Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após a realização da fase 1, dos 1012 artigos, 790 foram rejeitados e 222 foram selecionados para a fase 2. Nesta fase foram lidas introdução e conclusão, onde 151 documentos foram rejeitados e 71 artigos, descritos no Apêndice B, passaram para a etapa de leitura completa, extração de quotas e aplicação dos critérios de qualidade, de acordo com o Quadro 6.

Critérios de Qualidade:
1- O estudo apresenta objetivos claros?
2- As questões ou hipóteses são pontuadas de forma clara?
3- As justificativas são descritas claramente?
4- Existe a descrição da aplicabilidade do modelo de gestão proposto?
5- O artigo descreve o método ou um conjunto de método para realização do estudo?
6- Os objetivos da investigação e as questões de pesquisas foram alcançados?

Quadro 6: Critérios de qualidade aplicados na RLS. / Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para cada critério de qualidade foi associado uma pontuação: 1 ponto para o artigo que atendesse completamente ao critério, 0,5 ponto caso o documento atendesse em parte ao critério e 0 ponto para o trabalho que não atendesse ao critério de qualidade.

Após a aplicação da pontuação foi realizado um somatório com intuito de agrupar os trabalhos por faixas de pontos obtidos, conforme a Quadro 7.

FAIXA DE PONTUAÇÃO	GRAU DE ATENDIMENTO DO DOCUMENTO	NÚMERO DE ARTIGOS
5 - 6 Pontos	O artigo atende ao problema de pesquisa	26
3 - 4,5 Pontos	O artigo atende em partes ao problema de pesquisa	44
0 - 2,5 Pontos	O artigo não atendeu ao problema de pesquisa	1

Quadro 7: Grau de atendimento do documento à proposta da pesquisa/ Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Dos 26 artigos mais bem pontuados a partir do somatório da pontuação dos critérios de qualidade, 23 pertencem a base da *Scopus*, 2 a *Web of Science* e 1 a base *springerLink*. Apesar da classificação de qualidade, nenhum artigo foi excluído, assim, facilitando ao interpretar uma avaliação do conjunto de artigos selecionados sob os critérios pré-estabelecidos para informar aos pares o nível das pesquisas relacionadas à problemática.

A extração dos dados se deu por meio da análise temática, onde segundo Cruzes e Dyba (2011) trata-se de um método que visa identificar e analisar os dados, além de organizar e interpretar diversos pontos da pesquisa. Para os autores, tal método pode ser usado em diversas teorias relatando experiências e significados. Ao falar em extração das quotas, Cruzes e Dyba (2011) reforçam o papel dessa etapa ao destacá-la como fundamental no processo de revisão sistemática.

É válido salientar que todas as fases da revisão sistemática da literatura foram realizadas por três pesquisadores (o autor principal da pesquisa mais um aluno de mestrado e o orientador desta pesquisa), assim, seguindo o direcionamento pontuado por Cruzes e Dyba (2011) ao destacarem nessa etapa a necessidade de participação de dois ou mais indivíduos, além de ser feita de forma independente.

Nesse sentido, visando diminuir o viés do estudo acerca da subjetividade inerente ao processo, foi utilizado o Teste de Concordância Kappa (K) ou Coeficiente de Kappa, onde segundo Silva e Paes (2012) foi possível verificar o nível de concordância e discordância na fase 2 da RSL entre os pesquisadores.

### 3.3 Entrevistas semiestruturadas

A terceira etapa desta pesquisa visou identificar a opinião das pessoas que aplicam agilidade no RH das empresas, buscando assim contribuir com a elaboração

da estrutura, além de avaliá-lo. Para isso, foi utilizada as entrevistas. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), entrevista é o encontro entre duas pessoas, de cunho profissional, com objetivo de colher informações a cerca de um determinado assunto. As autoras citam três tipos de entrevista: a padronizada ou estruturada, a despadronizada ou não estruturada e painel. As entrevistas realizadas nessa pesquisa foram semiestruturadas, ou seja, algumas questões da entrevista seguiram um roteiro pré-definido (questões entre 1 e 13 e questões entre 17 e 22) e outras perguntas deram maior liberdade para o entrevistado e entrevistador na exploração do tema (questão entre 14 e 16 e questão 23) (LAKATOS E MARCONI 2003).

As entrevistas foram realizadas mediante a plataforma *Google Meet*, gravadas, com tempo médio de duração de 46 minutos e 32 segundos, seguindo o protocolo de pesquisa, onde continha além das questões a serem exploradas nas entrevistas, sendo elas, subjetivas ou objetivas, o objetivo do estudo, o consentimento por parte dos respondentes em colaborar com a exploração do tema e outras informações que podem ser avaliadas, conforme o apêndice C.

O protocolo foi distribuído em cinco blocos, onde o primeiro visava compreender o perfil demográfico dos entrevistados (questão 1 a questão 8), o segundo, compreender a percepção dos respondentes de forma geral sobre o RH e o Ágil por meio da Escala *Likert* (questão 9 a questão 13), o terceiro bloco, de questões subjetivas, especificando a exploração do tema (questão 14 a questão 16), o quarto bloco cujo objetivo era identificar as práticas ágeis de RH nos respectivos departamentos dos participantes (questão 17 a questão 22), e por fim, o último bloco, com espaço para avaliação do modelo proposto no presente estudo (questão 23).

Ao todo, 13 participantes, profissionais do departamento de RH de diversos níveis, regiões e segmentos de mercado, contribuíram com suas respostas para uma melhor compreensão do ágil no contexto do Recursos Humanos de forma prática. As entrevistas foram realizadas entre os dias 06 de outubro a 24 de novembro de 2021.

O número de entrevistados se deu com base na saturação do tema (FONTANELLA, RICAS E TURATO, 2008), ou seja, ao notar a redundância nas respostas dos participantes, não mais acrescentando na abordagem do assunto. É válido ressaltar que a escolha do perfil dos participantes se deu por 2 principais

pontos: atuação em um setor de RH com base em um contexto ágil com no mínimo de 6 meses de vivência. Todos os 13 entrevistaram se encaixam nos pré-requisitos.

Especificamente sobre o segundo bloco da entrevista, 5 afirmativas foram elaboradas com intuito de conhecer as opiniões dos respondentes acerca de tais questionamentos. Essas afirmativas estão listadas no Quadro 16 e foram coletadas utilizando a Escala *Likert*, proporção de opiniões e atitudes dos respondentes que organiza o instrumento da pesquisa, quantificando-a (LAKATOS E MARCONI 2003)

A consolidação dos dados foi realizada pelo Excel, ferramenta do office, que auxiliou na elaboração dos gráficos e no tratamento dos dados coletados. O cálculo estatístico utilizado foi a Moda, valor que ocorre com maior frequência dentro de um conjunto de dados (TAVARES, 2007).

Para as questões entre 14 e 16 e a questão 23, respectivamente, terceiro e último bloco do questionário, foi utilizado o MAXQDA, Software de análise de dados qualitativos e mistos (MAXQDA, 2021).

Por fim, no que tange as interações, opiniões e sentimentos dos participantes, foi utilizado a categorização dos dados, utilizando-se do conceito de dados conceituais, gerados por meio da análise de parágrafos (SANTOS ET. AL.,2018) utilizando como referência a Teoria Fundamentada dos Dados (TFD).

Santos et. Al (2018) aponta a comparação existente entre os dados na TFD, além de destacar a importância detalhada que se deve dar aos dados coletados, sejam eles palavra por palavra, linha por linha ou parágrafo ou parágrafo. Ainda na visão dos autores, o objetivo dessa análise metódica é a geração de códigos conceituais. Os dados conceituais foram agrupados em categorias e subcategorias e utilizados para construção de um modelo.

Tarozzi (2011) considera 3 perspectivas metodológicas da Teoria Fundamentada nos Dados: a clássica, a straussiana e a construtivista, representadas respectivamente por Glaser, Strauss e Corbi e Charmaz.

Ao buscar caracterizar as 3 perspectivas, Tarozzi (2011) classifica a visão de Glaser substantiva teórica, enquanto a de Strauss e Corbi aberta e seletiva e a de Charmaz, de paradigma construtivista com uma visão mais interpretativa, no inicial, focalizada e teórica, sendo esta última levada em consideração no presente estudo.

### **3.4 Elaboração do modelo**

A quarta etapa desta pesquisa focou na elaboração de um modelo ágil de gestão direcionado ao departamento de RH. Para a construção do modelo foi utilizada a base de conhecimento adquirida nas etapas 1, 2 e 3 desta pesquisa. Ou seja, foram utilizadas às pesquisas documentais realizadas nos manifestos ágeis (Manifesto ágil para Desenvolvimento de Software, Manifesto ágil de RH, Manifesto da Governança ágil), leitura dos livros que exploram o contexto ágil, leitura dos artigos que retratam práticas, modelos e o RH ágil, além da revisão sistemática de literatura somadas as entrevistas realizadas com profissionais de RH com intuito de averiguar vivências e modelos de RH ágil na prática. Assim, sendo possível avaliar o ponto de vista de profissionais sobre o tema e sobre o modelo proposto na presente pesquisa e sua aplicabilidade no departamento.

Inicialmente, foi elaborada uma primeira versão do modelo, que apresentou enquanto base a revisão exploratória e a RSL. Uma segunda versão foi elaborada agregando o ponto de vista de profissionais que atuam no setor de RH ágil, contribuindo com lacunas e possibilidades ainda não identificadas. A segunda versão, foi adaptada. Por meio das entrevistas foi possível analisar múltiplos pontos que contribuíram para identificar falhas, inovação e outros pontos que ajudaram na fase final do MAnGve para Pessoas.

Assim, a segunda versão, foi realizada uma avaliação do modelo através de um questionário (apresentado no Apêndice D), enviada para profissionais de RH cuja finalidade era a avaliação da última versão do modelo elaborado, contribuindo assim, para a versão atual da estrutura. Nesse sentido, avaliando a aplicação do modelo no departamento de pessoas, a contemplação dos processos do setor e sua clareza e objetividade.

Essas etapas e processos fundamentaram o detalhamento da estrutura que serão descritas na Seção 5. Apresentando enquanto pontos a serem discriminados: Arquitetura e elementos e seus componentes. Levando-se em consideração enquanto referência o modelo MAnGve de governança ágil.

Dentro desse contexto, a estrutura em sua versão final, apresenta-se respaldada nas etapas e métodos executados ao longo do estudo. Especificamente, preenchendo as lacunas identificadas na revisão exploratória somadas aos valores e

princípios ágeis dos manifestos levados em consideração no estudo, além de práticas e modelos encontrados na RSL junto com os achados a partir da interação existente na fase de execução das entrevistas semiestruturadas.

## 4 Resultados

---

Este capítulo apresenta os resultados encontrados na RSL, nas entrevistas semiestruturadas e no modelo de gestão ágil proposto.

### 4.1 Resultados da RSL

#### 4.1.1 Síntese dos artigos selecionados na RSL

Nossos resultados incluíram um total de 71 artigos apresentados no Apêndice B. Ao buscar sintetizar as informações acerca dos 71 documentos é possível inferir um aumento na abordagem do tema nos últimos 4 anos, como pode ser observado na Figura 1. Nota-se um cenário de escassez de literatura sobre o tema direcionado para o campo da gestão, que vem sendo modificado devido à entrada do conceito de agilidade em outras áreas da organização, deixando de ser um conceito da área da manufatura, propagado pela área de desenvolvimento de software (NAWAZ E GOMES, 2019)

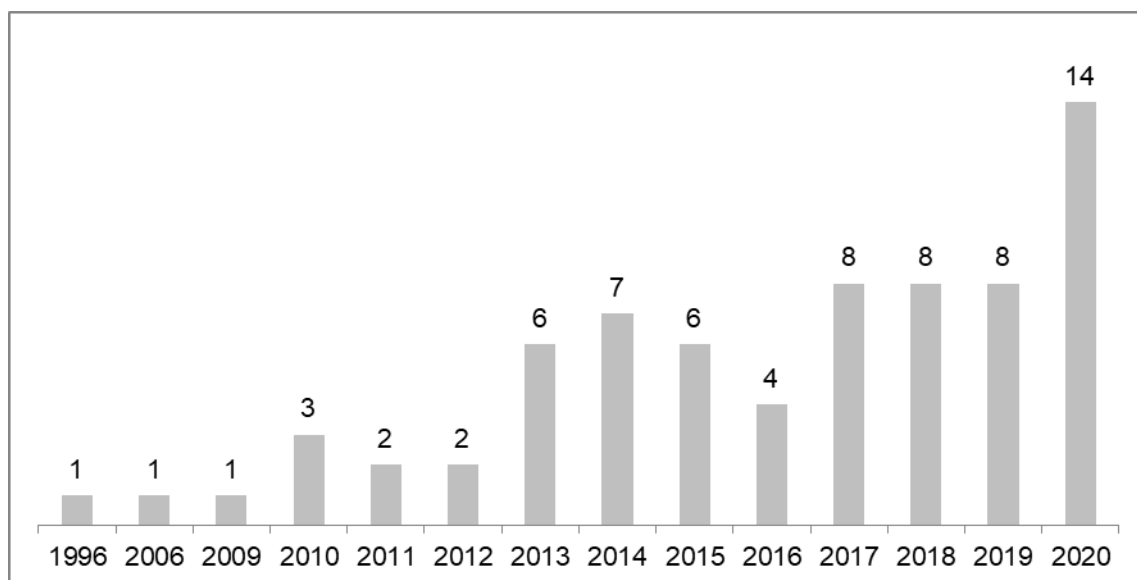


Figura 1: Número de artigos publicados por ano sobre o RH Ágil/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Entre os países com maior número de publicações estão os Estados Unidos com 7 publicações, seguido da Austrália, Reino Unido e Espanha com 5 publicações

cada (veja Figura 2). Brasil, Itália e Suécia aparecem logo em seguida com 4 publicações cada. Alemanha, Índia, Noruega, Nova Zelândia e Taiwan com 3 publicações. Seguidos de Cingapura, Irã, Polônia e Portugal com 2 estudos publicados cada. E por fim com apenas um documento publicado encontram-se: Argélia, Bahrain, França, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Japão, Jordânia, Malásia, México, Paquistão, Rússia, Sérvia e Turquia, conforme Figura 2.

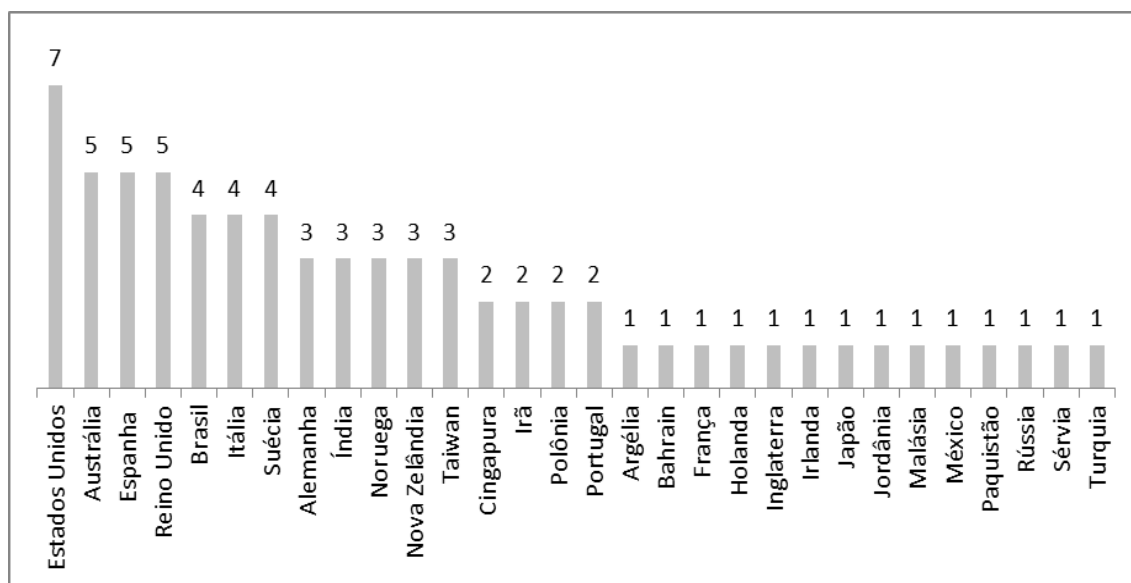


Figura 2: Número de publicações por países/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A fonte com maior número de publicações sobre o tema, que consta entre os 71 estudos selecionados, é o International Journal of Production Research, seguido por: Lecture Notes in Business Information Processing e International Journal of Human Resource Management. Ao todo, 48 publicações destacadas na Figura 3, representam apenas 1 publicação sobre o tema dentre os 71 artigos.



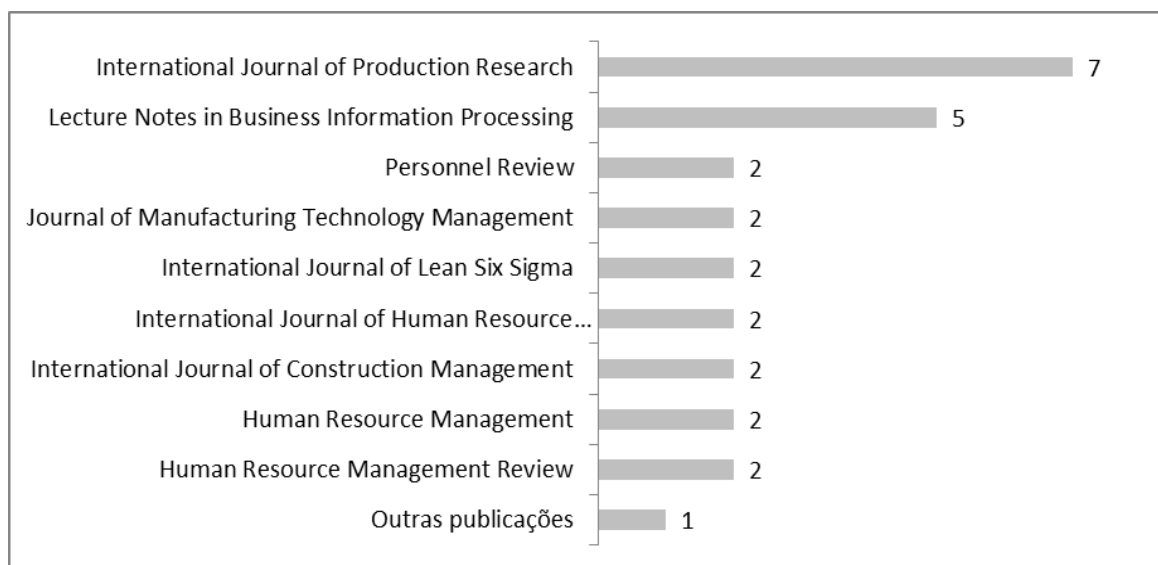


Figura 3: Número de publicações por fonte/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao todo 306 quotas foram extraídas dos 71 trabalhos selecionados. Entre os 3 artigos que colaboraram com maior número de cotas estão: Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry (Marin-Garcia, J.A. and Bonavia, T., 2015); Dynamic talent management capabilities and organizational agility-Aqualitative exploration (Harsch, Katharina and Festing, Marion, 2020);Toyota Way style human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study(Gao, S. and Low, S.P., 2015).

A extração tinha como principal objetivo responder as quatro perguntas de pesquisas, agregando assim à abordagem do tema no que tange à modelos de RH com base nas metodologias ágeis, seus respectivos fatores de sucesso a partir de sua implementação, averiguar modelos de governanças ágeis que contemplasse o departamento de pessoas, além de identificar as principais práticas no RH ágil.

Sobre o método utilizado pelos trabalhos indicados, 49% dos documentos utilizam o estudo de caso, enquanto 34% fazem uso das entrevistas por telefone, via questionário, e-mails ou presencialmente, já 17% apresentam enquanto base outros métodos de pesquisa como: pesquisa bibliográfica, documental e grupo de discussão.

#### 4.1.2 Modelos de RH Ágil e fatores de sucesso

Os autores dos estudos avaliados propõem modelos conceituais, teóricos, empíricos e estruturais, apresentando enquanto base, processos, atividades, ferramentas, tarefas e termos ligados à gestão de pessoas. Dos 71 artigos incluídos na fase 2 da presente revisão, 35 trabalhos apresentam um modelo de gestão ou um *framework* que venha auxiliar na atuação do setor. Ao explorar os modelos de RH ágil e as práticas, foi elaborado dois quadros cujo objetivo está em identificar características que possam ser enquadradas no grupo de dimensões propostas. É válido ressaltar que dos 35 modelos, nenhum apresenta a sua aplicabilidade, no máximo apresentando a eficácia ou eficiência a partir da implementação, mas não detalhando, explicando o “passo a passo”, seus processos e ações.

20 dos 35 estudos exploram um modelo com base em um contexto ágil, enquanto 15 dos 35 retratam um modelo dentro da filosofia Lean. De todos os modelos identificados, apenas 9 dos 35 trabalhos focam na área de pessoas, enquanto 26 dos 35 são modelos direcionados para outras áreas da organização, mas que abordam temas ligados ao RH.

MODELOS IDENTIFICADO	MODELOS	AUTORES	ÁREA FOCADA	DIMENSÕES										
				FOCO NAS PESSOAS	ADAPTAÇÃO	GERAÇÃO DE VALOR	MOTIVAÇÃO	CONFIANÇA	TRANSPARÊNCIA	CRESCIMENTO/DESENVOLVIMENTO DO FUNC.	AUTO-ORGANIZAÇÃO		REDE COLABORATIVA	
17115	Modelo do Processo de Inovação Contínua de Equipe Ágil (CATIP)	Grass, A. and Backmann, J. and Hoegl, M.			X		X				X	X		4/9

17118	Modelo de Melián-Alzola, L. e Domínguez-Falcón, C. e Martín-Santana, J.D.	Melián-Alzola, L. and Domínguez-Falcón, C. and Martín-Santana, J.D.	RH					X			X				4/9
17119	Modelo de Tam, C. e Moura, E.J.D.C. e Oliveira, T. e Varajão, J.	Tam, C. and Moura, E.J.D.C. and Oliveira, T. and Varajão, J.						X			X		X		3/9
17121	Modelo de Avaliação de Prontidão Enxuta (LRAM)	Shafiq, M. and Soratana, K.							X		X				2/9
17123	Modelo de Khan, Z. and Soundararajan, V. and Shoham, A.	Khan, Z. and Soundararajan, V. and Shoham, A.			X	X	X					X			4/9
17128	Modelo de Signoretti, A.	Signoretti, A.							X		X				2/9
17133	Modelo TISM	Menon, S. and Suresh, M.					X			X	X		X		4/9
17134	Modelo de McMackin, J. e Heffernan, M.	McMackin, J. and Heffernan, M.	RH				X			X	X				3/9
17135	Modelo de Barlow, E. e Allon, G. e Bassamboo, A.	Barlow, E. and Allon, G. and Bassamboo, A.										X			1/9
17154	Modelo de Rahimi, A. e Raad, A. e Alem Tabriz, A. e Motameni, A.	Rahimi, A. and Raad, A. and Alem Tabriz, A. and Motameni, A.								X		X		X	3/9
17172	Modelo de Yan, M.-R. e Tran-Danh, N. e Hong, L.-Y.	Yan, M.-R. and Tran-Danh, N. and Hong, L.-Y.										X			1/9
17180	Modelo de Karman, A.	Karman, A.	RH		X		X				X				3/9
17181	Modelo de Nawaz, N. e Gomes, A.M.	Nawaz, N. and Gomes, A.M.	RH		X					X	X				3/9
17182	KMS	Mostefai, M.A. and Ahmed-Nacer, M.		X	X									X	3/9
17183	Modelo de Páscoa, C. e Telha, A. e Santos, T.	Páscoa, C. and Telha, A. and Santos, T.										X			1/9

17207	Modelo LHEMI	Oliveira, P.S.G. and Da Silva, L.F. and D'Silva, D. and Tecilla, M.C. and Da Silva, R.C.			X		X			X								3/9
17215	Modelo de Wilson, W.J. e Jayamaha, N. e Frater, G.	Wilson, W.J. and Jayamaha, N. and Frater, G.					X			X								2/9
17219	Modelo híbrido Agile – Stage-Gate	Cooper, R.G. and Sommer, A.F.			X		X			X								3/9
17222	Modelo de Basu, P. e Ghosh, I. and Dan, P.K.	Basu, P. and Ghosh, I. and Dan, P.K.	RH				X			X		X						3/9
17230	Modelo de Taherimashhadi, M. e Ribas, I.	Taherimashhadi, M. and Ribas, I.			X		X			X								3/9
17234	Modelo de De Sanctis, I. and Meré, J.O. and Ciarapica, F.E.	De Sanctis, I. and Meré, J.O. and Ciarapica, F.E.			X			X	X	X					X			5/9
17252	Modelo de Teimouri, H. e Jenab, K. e Moazeni, H.R. e Bakhtiari, B.	Teimouri, H. and Jenab, K. and Moazeni, H.R. and Bakhtiari, B.	RH							X								1/9
17255	Modelo de Bevilacqua, M. e Ciarapica, F.E. e De Sanctis, I.	Bevilacqua, M. and Ciarapica, F.E. and De Sanctis, I.		X			X											2/9
17256	Modelo de Nordin, N. e Belal, H.M.	Nordin, N. and Belal, H.M.					X			X								2/9
17260	Modelo de avaliação de barreiras enxutas	Zhang, L. and Narkhede, B.E. and Chaple, A.P.					X	X	X			X						4/9
17261	Modelo teórico de gestão do conhecimento em ASD	Andriyani, Y.						X							X			2/9
17264	Modelo de Kuthyola, K.F. e Liu, J.Y.-C. e Klein, G	Kuthyola, K.F. and Liu, J.Y.-C. and Klein, G.						X	X			X			X			4/9
17284	Modelo de Shokri, A. e Waring, T.S. e Nabhani, F.	Shokri, A. and Waring, T.S. and Nabhani, F.			X		X	X		X				X				5/9

17291	Modelo de Gaiardelli, P. e Pezzotta, G. e Migliorati, R. e Morgantini, M.	Gaiardelli, P. and Pezzotta, G. and Migliorati, R. and Morgantini, M.	RH							X							1/9
17310	Modelo de Liu, M.-L. e Liu, N.-T. e Ding, C.G. e Lin, C.-P.	Liu, M.-L. and Liu, N.-T. and Ding, C.G. and Lin, C.-P.			X		X				X				X		4/9
17366	Modelo de Martínez-Jurado, P.J. e Moyano-Fuentes, J. e Gómez, P.J.	Martínez-Jurado, P.J. and Moyano-Fuentes, J. and Gómez, P.J.	RH							X	X						2/9
17367	Modelo de Ananthram, S. e Nankervis, A. e Chan, C.	Ananthram, S. and Nankervis, A. and Chan, C.	RH		X						X						2/9
17389	Modelo de Excelência 4P	Dahlgard, J.J. and Pettersen, J. and Dahlgard-Park, S.M.							X		X						2/9
17409	Modelo de Maruping, L.M. e Venkatesh, V. and Agarwal, R.	Maruping, L.M. and Venkatesh, V. and Agarwal, R.			X										X		2/9
19045	Modelo de Al-Faouri, Abeer Hmoud e Al-Nsour, Marwan Mohammed e Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy	Al-Faouri, Abeer Hmoud and Al-Nsour, Marwan Mohammed and Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy			X						X						2/9

Quadro 8: Lista de modelos identificados na RSL/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme Quadro 8, 31 dos 35 modelos identificados citam o indicador crescimento e desenvolvimento dos funcionários, seguido da motivação, mencionado por 17 dos 35 modelos. Tais dimensões, respectivamente, são as mais pontuadas perante as 35 estruturas encontradas. Já auto-organização, o foco nas pessoas, geração de valor e transparência são dimensões menos citadas ao explorarem os modelos, com respectivamente 2, 2, 4 e 5 dimensões.

Grass et al., (2020) retratam um dos poucos modelos que focam na adaptação por meio do processo CATIP (inovação contínua da equipe ágil no processo de instalação). Segundo os autores o *framework* contribui para a literatura da inovação, explicando a dinâmica das equipes ágeis em uma adaptação contínua, contribuindo

para o fator humano, interações, liberdade e o aspecto inovação dentro da organização.

Nesse mesmo sentido, Melian-Alzola et al., (2020) propõem um dos poucos modelos direcionados para pessoas, levando-se em consideração o aspecto humano e sua relevância dentro de um ambiente de organização ágil e na aquisição da satisfação dos funcionários. A liderança é colocada como protagonista em meio ao modelo, assim, sendo considerada peça-chave no que diz respeito à aplicação das práticas de trabalho de alto desempenho (HPWPs). Tam et al., (2020) explora o fator humano ao dividir o modelo proposto em duas perspectivas: as dependentes (tempo, custo e satisfação do cliente) e independentes (características pessoais, treinamento e aprendizagem, cultura social, capacidade de equipe e envolvimento com o cliente). A estrutura tem como base os modelos de Misra et al. (2009) e Chow e Cao (2008). Ao verificar o seu fator de sucesso, a correlação feita entre as variáveis independentes, ou seja, de fator humano, com a capacidade da equipe, é significativamente positiva.

Karman (2019) desenvolveu um modelo com base em estudos anteriores onde retrata a relação entre a flexibilidade do RH e a agilidade competitiva sustentável por meio de três subdimensões do RH flexível (flexibilidade do comportamento do funcionário, flexibilidade das habilidades do funcionário e flexibilidade das práticas do setor). O autor reforça o impacto positivo da flexibilidade e adaptação em diversos fatores da organização, entre eles no econômico, ecológica, social e na competitividade sustentável.

Páscoa et al. (2019) visando uma melhor gestão dos recursos humanos, propõem um modelo com base em um grupo de seis habilidades: excelência individual, habilidades militares, habilidade operacional, habilidade estratégica, resultados e coragem. Para o autor, tal modelo também pode ser dirigido para o gerenciamento de recursos materiais, visto suas vantagens quanto à otimização dos recursos. Ananthram et al., (2013) apresenta um novo modelo SHAM, oriundo de estudos nos Estados Unidos e Canadá e que dispõe de dois pilares: a gestão do conhecimento e a agilidade estratégica dentro de um RH estratégico.

Mas nem todas as estruturas estão direcionadas para pessoas. Rahimi et al., (2019) propõem um modelo direcionado para a cadeia de suprimentos ágil reunindo 62 práticas ágeis, agrupadas em 8 categorias, entre elas a gestão de pessoas.

Cooper e Sommer (2018) apresentam um modelo híbrido (Agile e Stage-Gate) direcionado para área de produção, apresentando simplicidade, adaptação e pontos fortes de ambos os conceitos. Khan et al., (2020) destacam um modelo de agilidade pós fusão de empresas, destacando o papel da gestão de recursos humanos (recrutamento, treinamento, retenção de capital humano, desenvolvimento) em meio ao processo. Menon e Suresh (2020) apresentam o modelo TISM que ajudou na identificação de oito fatores que podem ser fundamentais em facilitar a agilidade para empresas que atuam no mercado de educação superior, o RH está entre esses fatores.

Yan et al., (2019) exploram um modelo para o gerenciamento de projetos, sobretudo a como lidar com as incertezas. Kuthyola (2017) além de retratar o gerenciamento de projetos, aborda em seu framework a interdependência de tarefas e a qualidade do trabalho. Ahmed-Nacer e Mostefai (2018) foca em uma estrutura direcionada para a gestão do conhecimento, assim como Yanti (2017). Liu et al., (2015) apresenta um modelo com base na teoria da competição, oriunda da literatura econômica, contribuindo para o desempenho ágil das equipes. Maruping et al., (2009) propõem uma estrutura com base na melhoria da qualidade de projetos de software. Al-Faouri et al., (2014) retratam uma estrutura que visa estudar o impacto da agilidade na força de trabalho por meio de três aspectos: resiliência, proatividade e adaptabilidade. Tais estudos, apesar de não estarem inseridos ou centrados na administração de pessoas, abrangem temas ligados ao setor.

Shafiq e Soratana (2020), Signoretti (2020), Barlow et al., (2020), Oliveira (2018), Gaiardelli et al., (2016) e Martínez Jurado et al., (2013) são outros autores que apresentam *frameworks* dirigido ao ambiente de produção. Basu et al., Taherimashhadi e Ribas (2018), Norani e Belal (2017) e Zhang et al., (2017) trazem uma estrutura que se concentra na implementação do Lean, associando a termos como cultura, desempenho dos funcionários, complexidade na implementação de uma nova filosofia na organização, principais barreiras e agentes de mudanças.

Ainda dentro da filosofia Lean, mas direcionado para a empresa como um todo, não apenas para o contexto de produção, Wilson et al., (2018), Bevilacqua et al., (2016), Shokri et al., (2016), desenvolveram suas respectivas estruturas, abrangendo temas relacionado a pessoas. A exemplo de Dahlgaard et al., (2011) com o 'Modelo de Excelência 4P', dividido em duas perspectivas: os fatores

sistêmicos intangíveis (gestão de pessoas, liderança e parcerias) e os tangíveis (processos e resultados dos produtos ou serviços).

Nesse sentido, por mais que tenham sido identificados 35 modelos, ou seja, um número considerado de estruturas direcionadas ou que agregam termos, ações, práticas, processos relacionados ao departamento de Recursos Humanos, nota-se a ausência de uma estrutura que foque nas pessoas e que busque potencializar o aspecto humano, não apenas conceituando ou caracterizando o ágil na administração de pessoas, mas ao se executar, colocar em prática um *framework* por meio de etapas, ciclos e que enfatize os seus resultados a partir de sua aplicabilidade. Fato não encontrado em nenhum dos 35 modelos averiguados na presente RSL.

A justificativa no uso da Revisão sistemática de literatura, buscando identificar modelos de gestão de pessoas ágil apresentou como principal argumento identificar lacunas identificadas nessas estruturas, citadas ao longo da sessão, que servirão de base para elaboração de um *framework* completo que agregue as dimensões levadas em consideração ao longo da pesquisa, pertencentes aos Manifestos ágil de RH, para o Desenvolvimento Ágil de Software e de Governança ágil, além de destacar o método de procedimento adequado para a pesquisa, o comparativo, buscando listar similaridades entre as estruturas, sobretudo focando nas diferenças entre os modelos, sendo a aplicação do modelo de gestão ágil de pessoas uma forte lacuna identificada.

#### **4.1.3 Modelo de governança ágil para o RH**

O estudo de caso, retratado por McMackin e Heffernan (2020), explora a única estrutura dentro de uma perspectiva de governança ágil, como bem frisada pelos autores ao longo do trabalho.

Como objetivo central, os autores buscaram analisar as divergências acerca do RH ágil, além de explorarem duas perspectivas de RH ágil (ágil para o RH e o RH para o ágil) e destrincharem a evolução do RH de 1950 até os dias atuais.

Em meio a esse contexto os autores citam a governança ágil de RH cujo objetivo básico é oferecer estratégias percepções e eficiências administrativas ao mesmo tempo. McMackin e Heffernan (2020) retratam o modelo pontuado por Ulrich, que além desses 3 aspectos ainda focava na capacidade da função de gerar valor.



Para os autores o modelo ficou mais conhecido na prática do que na literatura, devido a sua complexidade.

O *framework*, dividido em 4 grupos, cita parceiros de negócios (frente), equipes de especialista em talento e remuneração com responsabilidades estratégicas (disciplinas), equipes multidisciplinares que trabalham com *sprints* de 2 ou 3 semanas, com adaptação e *feedback* do cliente (desenvolvimento de soluções) e equipes capacitadas com ferramentas ágeis como o mapeamento de processos e o Kanban (experiência do funcionário). Dentre os pontos fortes pontuados pelos autores estão: capacitação dos funcionários, desenvolvendo suas habilidades e aptidões, a redução do monitoramento e controle das atividades, aumento da autonomia, a visão de parceiro como membro do RH, além de transparência nas comunicações e aprendizagem contínua. Todos esses pilares, que constam nessa estrutura, têm contribuído para a redução dos custos de transação (MCMACKIN E HEFFERNAN, 2020).

O estudo de caso foi realizado no BBVA, uma organização bancária global, com cerca de 130 mil funcionários, com uma equipe de Recursos Humanos com cerca de 2 mil pessoas que passaram pela transformação do ágil desde 2017, operando sob um modelo operacional e de governança totalmente ágil.

#### **4.1.4 Práticas de RH Ágil**

Ao citar práticas, a presente pesquisa leva em consideração o sentido literal do termo encontrado nos dicionários, ou seja, ato ou efeito de praticar, uso, exercício, experiência (FERREIRA, 2001). Além dessa consideração, a forma literal, conforme estavam citadas nos documentos pelos autores, foram levadas em consideração como práticas.

De modo geral, 36 estudos sobre práticas de RH dentro de um contexto ágil foram identificados a partir da leitura dos 71 artigos incluídos no processo de RSL.

Os estudos abordam, hora uma prática específica, detalhando-as, hora falam sobre as práticas de forma generalizada. Nesse sentido, foi elaborado o Quadro 9, com intuito de identificar dimensões ao retratar as vivências no setor de Recursos Humanos.

		PRÁTICAS	AUTORES	DIMENSÕES									
				FOCO NAS PESSOAS	ADAPTAÇÃO	GERAÇÃO DE VALOR	MOTIVAÇÃO	CONFIANÇA	TRANSPARÊNCIA	CRESCIMENTO/DESENVOLVIMENTO DO FUNC.	AUTO-ORGANIZAÇÃO	REDE COLABORATIVA	
ID PAPERS - PRÁTICAS IDENTIFICADAS	17126	*Treinamento no trabalho *Participação da equipe no processo de recrutamento e seleção *Autonomia para tomada de decisão *Responsabilidade *compartilhamento de conhecimento *Inclusão de ferramentas digitais	Zavyalova, E.and Sokolov, D. and Lisovskaya, A.				X		X	X	X		4/9
	17132	*Adoção de modelo de prestação de serviços *Criação de centro de soluções *Adoção de princípios, processos e ferramentas enxutas direcionadas para transformação *compartilhamento de trabalho *Treinamento e mentoria *Uso de ferramentas tecnológicas	Mundth, G. and Mothersell, W.M. and Motwani, J. and Moore, M.L.			X	X	X		X			4/9
	17141	*Compartilhamento de informações *Aprender com os erros *Melhoria contínua, Mentalidade prática *Cultura do empreendedorismo e do feedback *Uso de instalações digitais para o alcance de agilidade e flexibilidade *workshops para reforço da cultura e do quanto a empresa é atraente no mercado	Harsch, K. and Festing, M.	X	X				X		X		4/9

17176	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Formulação de metas inteligentes</li> <li>*Desenvolvimento de um plano de ação</li> <li>*Investimento em competências e nos resultados dos indivíduos</li> <li>*Análise de 360 graus sobre o desempenho dos funcionários</li> <li>*Encontros face a face</li> </ul>	Doeze Jager-van Vliet, S.B. and Born, M.P. and van der Molen, H.T.	X	X	X	X					4/9
17212	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Avaliação de desempenho mais frequente</li> <li>*Avaliação realizada por projeto</li> <li>*Feedback contínuo</li> <li>*Processo de revisão de desempenho simplificado</li> <li>*Uso do coach para direcionar líderes em interações com funcionários</li> <li>*Participação da equipe no processo de recrutamento e seleção</li> <li>*Uso da inteligência artificial no processo de aprendizagem</li> <li>*Aprendizagem online</li> </ul>	Denning, S.	X	X		X	X	X			5/9
17225	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso do Scum para o desenvolvimento de uma estrutura leve de desenvolvimento</li> <li>*Feedback</li> <li>*Adaptação na comunicação</li> </ul>	Bjornson, F.O. and Wijnmaalen, J. and Stettina, C.J. and Dingsoyr, T.				X				X	2/9
17259	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reuniões diárias em pé com duração máxima de 15 minutos</li> </ul>	Stray, V. and Moe, N.B. and Bergersen, G.R.						X	X		2/9
17263	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alocação de tarefas pela equipe, pelo gerente e pelo indivíduo</li> <li>*fluxo de trabalho híbrido, dependente da equipe e independente</li> </ul>	Masood, Z. and Hoda, R. and Blincoe, K.						X			1/9
17279	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunicação informal</li> <li>*Encontro entre equipes, entre equipes e clientes</li> <li>*Reuniões diárias</li> <li>*Reuniões anuais com duração de 2 a 5 dias</li> <li>*Autonomia e responsabilidade para os funcionários</li> </ul>	Moe, N.B. and Faegri, T.E. and Cruzes, D.S. and Faugstad, J.E.						X		X	2/9
17292	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Utilização da ferramenta de manutenção total do processo (TPM) na gestão por competência</li> </ul>	Furman, J. and Kuczynska-Chada, M.						X			1/9

17311	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Equipes multifuncionais</li> <li>*Treinamento</li> <li>*Sistemas de rotação de funções</li> <li>*Padronização, disciplina e controle</li> <li>*Treinamento contínuo e aprendizagem</li> <li>*Organização baseada em equipe</li> <li>*Participação e capacitação</li> <li>*Habilidades múltiplas e adaptabilidade</li> <li>*Recompensas para apoiar a produção enxuta</li> <li>*Treinamento on the job</li> <li>*Treinamento off the job</li> <li>*Treinamento de gestão</li> </ul>	Gao, S. and Low, S.P.			X	X			X		X	4/9
17312	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tarefas e funções claras</li> <li>*Atividades participativas</li> <li>  *Feedback</li> <li>  *Coaching</li> <li>  *Sistema de reconhecimento</li> <li>*Processo de avaliação de desempenho</li> <li>*Atividades em pequenos grupos</li> <li>  *Comunicação e informação</li> <li>*Planejamento de carreira e treinamento</li> <li>  *Sistema de reconhecimento</li> <li>*Medição de desempenho</li> <li>*Promoção do trabalho em equipe</li> <li>  *Implementação de diretrizes</li> <li>  *Política de desenvolvimento de funcionários</li> </ul>	Tortorella, G.L. and Marodin, G.A. and Fogliatto, F.S. and Miorando, R.				X			X		X	3/9
17316	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitação (poder)</li> <li>*Treinamento (conhecimento)</li> <li>*Comunicação (informação)</li> <li>*Remuneração (recompensas)</li> </ul>	Marin-Garcia, J.A. and Bonavia, T.				X	X		X		X	4/9
17319	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Treinamento extensivo</li> <li>*Capacitação e trabalho em equipe</li> </ul>	Gollan, P.J. and Kalfa, S. and Xu, Y.			X	X			X			3/9

17336	*Incentivos motivacionais *Incentivos ao reconhecimento *Envolvimento dos funcionários *Comunicação *Coaching *Apoio a aprendizagem e o desenvolvimento	Tortorella, G.L. and Fogliatto, F.S.			X	X	X		X		X	5/9
17337	*Empoderamento e desenvolvimento dos funcionários *Capacitação *Treinamento *Trabalho em equipe	Pakdil, F. and Leonard, K.M.					X		X			2/9
17342	*Implementação Lean na busca de uma equipe de trabalho de alto desempenho *Comunicação *Desenvolvimento de liderança *Treinamento *Apoio na realização do trabalho por meio da flexibilidade e adaptabilidade	Gollan, P.J. and Kalfa, S. and Agarwal, R. and Green, R. and Randhawa, K.	X			X	X	X	X	X	X	7/9
17343	*Utilização de ferramentas tecnológicas nos processos do RH	Radosevic, M. and Baosic, M. and Caric, M. and Jovanovic, V. and Beric, D. and Bojic, Z. and Avramovic, N.			X	X			X			3/9
17345	*Menos níveis hierárquicos *Automação e força de trabalho multifuncional *Desenvolvimento de funcionários *Implementação de ferramentas do Lean	James, R. and Jones, R.				X	X		X			3/9
17351	*Autônoma descentralizada *Comunicação de colaboração dentro da organização	Smith, A.D. and Synowka, D.P.						X			X	2/9
17355	*Trabalho em equipe e descentralização de autoridade *Avaliação de desempenho *Orientação do fluxo de valor *Treinamento *Uso de ferramentas do Lean	Drotz, E. and Poksinska, B.	X				X		X	X		4/9

17360	*Treinamento *Aumento de responsabilidade *Funcionário multiquilificados *Apoio a equipe de trabalho flexível	Tan, K.H. and Denton, P. and Rae, R. and Chung, L.				X			X			2/9
17365	*Utilização dos gerentes de linha de forma estratégica para o RH *Treinamento	Alagaraja, M.			X				X			2/9
17373	*Liderança no apoio da padronização do trabalho *Gerentes atuando na motivação dos funcionários *Líderes encorajando os liderados *Desenvolvimento de pessoas *Equipe multifuncional	Liker, J. and Ballé, M.				X	X		X			3/9
17380	*Treinamentos visando métricas para resolução de problemas *Treinamento para estímulo da melhoria contínua *Treinamento para aprendizagem e criação	Meiling, J. and Backlund, F. and Johnsson, H.			X	X	X		X			4/9
17382	*Envolvimento das pessoas na criação do ambiente de aprendizagem *Desenvolvimento do Lean ligado ao engajamento das equipes *Trabalho em equipe *Horário flexível de trabalho	Angelis, J. and Fernandes, B.				X	X		X			3/9
17390	*Equipes autogerenciadas	Monteiro, C.V.F. and Da Silva, F.Q.B. and Dos Santos, I.R.M. and Farias, F. and Cardozo, E.S.F. and Do Leitão, A.R.G. and Neto, D.N.M. and Pernambuco Filho, M.J.A.			X	X			X			3/9
17392	*Aprendizagem *Cooperação *treinamentos *Capacitação e trabalho em equipe *Autonomia *Capacitação *Envolvimento da equipe e treinamentos	De Menezes, L.M. and Wood, S. and Gelade, G.					X		X			2/9

17397	*Treinamento de funcionários *Trabalho em equipe *Incentivos salariais e de oportunidades internas para o trabalhador *Treinamentos em potencial *Desenvolvimento de lideranças ativas	Suárez-Barraza, M.F. and Ramis-Pujol, J.							X	X			2/9
17398	*Aprendizado *Treinamento *Desenvolvimento *Motivação dos funcionários *Comunicação *Resolução de problemas; *Trabalho em equipe *Treinamento diferentes níveis da organização *Feedback	Anand, G. and Kodali, R.		X		X				X			3/9
17441	*Foco no funcionário e em seus insights *Treinamento	Rodgers, R. and Wong, J.		X		X				X			3/9
17553	*Seletividade no recrutamento *Treinamento e desenvolvimento individual *trabalho em equipe *Motivação *Suporte organizacional *Acompanhamento do fluxo do processo *Uso de ferramentas de controle visual *Equipes multifuncionais *Sistemas de rotação de funções *Capacitação *Promoção *Remuneração *Recrutamento *Motivação *Trabalho em equipe	Gao, Shang and Low, Sui Pheng		X		X				X			3/9
17588	*Padronização *Reforço entre as interações entre gerentes e funcionários *Maior envolvimento do funcionário *Treinamentos *Recompensas	Zirar, Araz and Trusson, Clive and Choudhary, Alok				X	X			X		X	4/9

17591	*Atração de talentos *Desenvolvimento de talentos *Aprendizagem plana *Autonomia *Hierarquia *Trabalho em equipe *Treinamento e desenvolvimento contínuo *Liderança encorajadora e solidária *Cooperação entre parceiros	Harsch, Katharina and Festing, Marion	X	X	X	X	X	X	X	X	7/9
17593	*Apoio a inovação *Aprendizagem organizacional *Treinamentos;	Martinez Sanchez, Angel and Perez-Perez, Manuela and Vicente-Oliva, Silvia						X			1/9
18674	*Incentivos aos funcionários *Promoções, *Trabalho em equipe; *Aprendizagem individual *Apoio a construção de grupos de estudo *Atendimento das lacunas identificadas pela gerência *Treinamentos especiais visando necessidades produtivas	Saruta, Masaki			X	X	X	X			4/9

Quadro 9: lista de práticas identificadas nos 36 estudos/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

11 dos 36 artigos exploram práticas que estão inseridas dentro da filosofia ágil, enquanto 25 dos 36 documentos abordam práticas ligadas à filosofia Lean. De forma predominante ao explorar as experiências dentro da administração de pessoas, 32 dos 36 estudos citam a capacitação, o desenvolvimento e o treinamento como fator relevante em meio a este contexto. Alagaraja e Egan (2013) ao retratarem o RH estratégico na implementação de estratégia enxuta, reforçam o papel do setor e a relevância do treinamento e da capacitação dos profissionais de toda organização. Pakdil e Leonard (2014) ao falar sobre treinamento, citam o desenvolvimento dos funcionários em diversos âmbitos, entre eles, na implementação de um novo paradigma de gestão e na execução dos processos da área. Tan et al., (2014) concentram-se no treinamento da mão de obra temporária com base em princípios enxutos, citando enquanto experiências: treinamento de equipes dirigidas, 5S e melhorias contínuas.

A motivação é outro termo recorrente ao se identificar vivências no RH. 22 dos 36 documentos exploram o tema em uma perspectiva intrínseca. McHugh et al. (2013) citam os incentivos intangíveis relacionados à satisfação e motivação no



ambiente de trabalho. Tripp et al. (2016) pontua enquanto exemplos: *feedback*, reconhecimento, transparência e pluralidade de trabalho.

Apenas 3 e 6 dos 36 trabalhos abordam as dimensões: foco nas pessoas e a adaptação, respectivamente. O que se torna contraditório, conforme o próprio Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software, devido à valorização das pessoas e interações mais que processos (BECK et al., 2001). Ao justificar a implementação do ágil ou dos princípios enxutos, os autores usam a necessidade de adaptação como justificativa de atuação em meio a um mercado em constante transformação (NAWAZ E GOMES, 2019; MCMACKIN E HEFFERNAN, 2020; KHAN, 2019). Nesse sentido, parte das práticas identificadas não exploram tais dimensões, bases das metodologias ágeis (BECK et al., 2001).

Basu et al., (2018) ao relacionar o RH com a implementação da manufatura enxuta retrata melhorias que devem ser realizadas no setor, pontuando entre elas quanto a avaliação de desempenho: 1) simplificação do processo de desempenho; 2) *feedback* contínuo; 3) avaliações mais frequentes. No que diz respeito ao recrutamento o autor cita: 1) o uso da equipe multifuncional em todo o processo de contratação. Em relação à aprendizagem o autor descreve: 1) uso da modalidade online de aprendizagem, utilizada sob demanda; e 2) utilização da inteligência artificial, gerando conselhos de aprendizagem.

Ainda dentro de um contexto enxuto, Furman e Kuczyńska-Chałada (2016) exploram o uso da manutenção total do processo (TPM) como base para as práticas ligadas às diversas áreas da organização, sobretudo no que tange às pessoas. Os autores esclarecem o uso da ferramenta que tem como objetivo detectar e reduzir desperdícios através dos 3 zeros: zero avarias, zero defeitos, zero acidentes de trabalho, assim, apresentando enquanto práticas: ações de implementação com base em trabalho em equipe, educação dos funcionários de cima para baixo com intuito de mudança de mentalidade e reforço da conscientização dos funcionários quanto à saúde e segurança, além do uso do 5S, removendo o desnecessário para melhor visualização do processo de gestão.

Saruta (2006), James e Jones (2014) e Gao e Low (2015) descrevem o Sistema Toyota de Produção e suas vivências direcionadas para os operários. James e Jones (2014) apresentam práticas embasadas no Kaizen, ou melhoria contínua, assim como Radosevic et al., (2014). Para os autores seguem enquanto

exemplos: distribuição de autoridade entre os trabalhadores, relações cooperativas de trabalho, mais atenção aos processos de recrutamento e seleção, rotação de trabalho, equipes multifuncionais, comunicação lateral por meio de multi sistemas, alta confiança, maior envolvimento dos funcionários na tomada de decisão, tema também retratado por Drotz e Poksinska (2014).

Moore et al., (2020) se atentam a desburocratização do setor com base no uso de ferramentas tecnológicas, auxiliando a execução dos processos da área. Para os autores, a redução do tempo dedicado às atividades mecânicas, aumenta as horas dos analistas em tarefas estratégicas, agregando o funcionamento da gestão de pessoas.

De modo geral, o papel do gerente de linha tem sua importância defendida nos estudos de Alagaraja (2013) e Gollan et al., (2015). Os gerentes funcionam como um elo na implementação de um novo paradigma de gestão, além de auxiliar, no direcionamento da mudança organizacional (GOLLAN et al., 2015).

Vliet et al., (2019) focam no aumento da agilidade do funcionário por meio de três aspectos: estabelecimento de metas, *feedback* e tomada de ação, citando enquanto exemplos de práticas: planos de ação, avaliação 360, identificando as lacunas entre o desempenho real e o desejado, elaboração de metas em conjunto, aumentando o compromisso e o envolvimento do funcionário, o uso do *feedback* como ferramenta para motivar e direcionar o funcionário, além de reuniões diárias.

Moe (2016) e Stray (2017) reforçam em seus respectivos estudos a importância das reuniões diárias ao citar diversos exemplos de práticas. O primeiro cita as reuniões físicas, encontros de equipes, encontro das equipes com os clientes, fóruns de discussão para compartilhamento de boas práticas, reuniões espontâneas, além de encontro anual, com duração de 2 a 5 dias, para fortalecer o conhecimento da equipe. O segundo descreve as reuniões diárias em pé, com no máximo 15 minutos de duração, baseada no Scrum, além de também citar as reuniões informais. Para Stray (2017) tais vivências ajudam no gerenciamento do desempenho do time, melhorando no acesso à informação e promovendo a capacitação da equipe.

Harsch e Festing (2019) deixam claro que o compartilhamento de informação não só é relevante para as práticas de reuniões, mas para reforço da cultura organizacional como um todo. Ao descrever as características cultural de uma

empresa ágil os autores citam: funcionários que agem de forma proativa, tecnologia e comunicação a serviço do ágil, empreendedorismo, funcionários com mente aberta, cooperação ativa, foco em gerar valor ao cliente, aprender com os erros e flexibilidade em atender as necessidades individuais.

Zavyalova et al., (2020) ao abordarem o ágil versus o tradicional, exploram diversas práticas da administração de pessoas, entre elas: processos de treinamento e desenvolvimento com baixo grau de formalização, treinamento on the job, onde o trabalho e o treinamento se confundem em um único processo, equipe ativa nas etapas de recrutamento e seleção, times orientados para a auto organização e para metas, remuneração centrada na equipe, além o uso de ferramentas digitais (e-recrutamento e *e-learning*) , substituindo parcialmente o trabalho de gestores.

Especificamente sobre a relação organização e equipes, Harsch e Festing (2019) estudam a gestão de talentos, pontuando que as práticas como hierarquias planas, aumentando o nível de participação do funcionário, processos e metas flexíveis, equipes interdisciplinares, responsabilidade individual, entre outras já citadas, tendem a capitalizar a organização com um capital que agregue e sinta-se valorizado, conforme valores e princípios citados no Manifesto Ágil (BECK, 2001).

Em suma, nota-se ainda a predominância de práticas ligadas à filosofia Lean quando é verificado que dos 36 estudos, apenas 11 citam práticas direcionadas para o contexto ágil. Além disso, verifica-se apenas 2 estudos que conseguem atingir 7 de 9 dimensões avaliativas. Outro ponto a ser destacado é a média de 4 dimensões alcançadas do total de 9, isso da soma de 10 de 36 trabalhos. 11 dos 36 estudos chegam apenas a atingir 1 ou 2 dimensões do total de 9. Esses últimos estudos podem deixar um questionamento sobre a quantidade ou como uma organização se considera ágil, a ponto de ser retratada pela literatura apenas por explorar 1 ou duas vivências relacionadas as metodologias ágeis.

#### **4.1.5 Cálculo do Coeficiente de Kappa**

Buscando compreender o grau da subjetividade na fase 2 do processo de RSL, foi aplicado o cálculo do Coeficiente de Kappa, assim, medindo o nível de concordância e discordância entre os pesquisadores (SILVA E PAES, 2012).

Descrição da realização do cálculo do Coeficiente de Kappa:

Para o cálculo do  $P_o$  foi dividido o total de concordância entre os dois pesquisadores pelo total de documentos analisados, ou seja, 222 artigos. Assim:

$$(39 + 121) / 222 = 160 / 222 = 0,72$$

Para o cálculo do  $P_e$ :

- Pesquisador 1 aceitou 77 (0,35) e rejeitou 145 (0,65)
- Pesquisador 2 aceitou 63 (0,28) e rejeitou 159 (0,72)
- Aceitos:  $0,35 \times 0,28 = 0,09$
- Rejeitados:  $0,65 \times 0,72 = 0,46$
- Aceitação total:  $0,09 + 0,46 = 0,55$

Para o cálculo do K:

$$0,72 - 0,55 / 1 - 0,55 = 0,17 / 0,45 = 0,37$$

Assim, o nível de concordância entre os pesquisadores é considerada moderada, segundo a classificação de Landis e Koch (1997), sendo assim, satisfatória para a pesquisa.

#### **4.1.6 Discussão da RSL**

A escassez de literatura direcionada para o campo da gestão é confirmada a ser comparada com as outras áreas como produção, ciências da computação, engenharia dentro das bases científicas utilizadas no processo de revisão sistemática. Isso é percebido no início da seleção automática dos trabalhos para a RSL. Verifica-se também um número alto de artigos que apenas abordam o RH, outros que apenas abordam modelos de gestão, outros que apenas trazem práticas do departamento, mas sem elo com as metodologias ágeis ou que pudessem ser caracterizados como tal. O número de trabalhos duplicados é outro ponto a ser destacado, sobretudo os duplicados na mesma base científica, a *SpringerLink*.

Quanto as práticas e modelos identificados, ao retratar a implementação dos princípios ágeis na organização, no que tange as experiências da área de pessoas, o treinamento é um tema que prevalece, sobretudo na capacitação dos colaboradores em adquirir meios para conseguir realizar a mudança do modelo de gestão (ALAGARAJA E EGAN 2013); (PAKDIL E LEONARD 2014) e (TAN ET AL.,

2014). Já ao retratar práticas de RH dentro de um contexto de agilidade, o número de estudos é menor, mas torna-se mais abrangente, explorando não só o treinamento, mas o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, cultura, motivação, dentre outros temas relacionados à administração de pessoas.

Esse cenário se repete ao averiguar os 35 modelos identificados. 20 estruturas ágeis exploram diversos temas, enquanto os 15 *frameworks* com base no Lean, focam na produção e em sua maioria são direcionados para a implementação dos princípios enxutos e no treinamento da mão de obra para realização dessa mudança de gestão. Essa correlação entre o Lean e a produção, justifica-se, segundo Liker (2004), pelos princípios enxutos ter origem na manufatura, mas especificamente no Sistema Toyota de Produção.

Mesmo retratando o ambiente de produção, apresentando enquanto pano de fundo os princípios enxutos, o papel do ativo humano se mostra relevante, assim como afirma Rane et al., (2016) ao pontuar o aspecto como o negócio da organização. Já no ágil, Ragin-Skorecka (2014) também destaca a relevância das pessoas e do RH.

O estudo evidencia a diferença citada pela literatura no que tange aos objetivos das filosofias Lean e Ágil quanto a sua aplicabilidade, onde os princípios enxutos evitam o desperdício (BHASIN E BURCHER, 2006), enquanto nas metodologias ágeis, a adaptação da organização em cenários de constantes transformações (DOZ & KOSONEN, 2008). Isso se torna claro não apenas no referencial teórico, mas ao identificar os modelos e as práticas do setor de pessoas e suas singularidades.

Outro ponto a se observar é sobre a implementação dos modelos, aspecto pouco retratado ao se explorar as estruturas. Em sua maioria, os *frameworks* são conceituados, caracterizados, mas não existe uma descrição quanto a sua aplicabilidade. Essa mesma observação pode ser direcionada para as práticas, onde em sua maioria são citadas, mas não detalhadas.

Nota-se que as metodologias ágeis tem se tornado assunto relevante em meio ao campo da gestão devido ao aumento nos últimos 4 anos, de estudos direcionados para a filosofia. Sobretudo no ano de 2020.

As práticas encontradas na RSL foram associadas aos 6 processos do RH de acordo com Maemura e Sala (2015). Assim, os quadros 10 a 15 apresentam a

descrição das práticas encontradas na revisão sistemática para cada um dos processos de Recursos Humanos.

No Quadro 10 é apresentado o processo “desenvolver” que é composto por práticas cujo objetivo são: capacitar e aperfeiçoar o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional (MAEMURA E SALA, 2015)

DESENVOLVER	Referências
Criar uma cultura de aprendizado	(Harsch e Festing, 2020); (Denning, 2018); (Gao e Low, 2015); (Tortorella et al., 2015); (Marin-Garcia e Bonavia, 2015); (Gollan et al., 2015); (Tortorella e Fogliatto, 2014); (Pakdil e Leonard, 2014); (Gollan et al., 2014); (Tan et al., 2013); (Alagaraja, 2013); (Meiling et al., 2012); (De Menezes et al., 2010); (Suárez-Barraza e Ramis-Pujol, 2010); (Anand, e Kodali, 2010); (Rodgers e Wong, 1996); (Gao e Low, 2015); (Zirar et al., 2020); (Harsch e Festing, 2020); (Martinez Sanchez et al., 2019); (Saruta, 2016)
Utilizar as ferramentas tecnológicas (intranet ou outras) no processo de aprendizagem, reforço da cultura e compartilhamento de experiências positivas e negativas	
Utilização da forma E-learning para capacitação e treinamento	
Direcionamento estratégico para o desenvolvimento do capital humano, seja ele individual ou da equipe, por meio da identificação de lacunas de competências para realização do (s) processo (s) via líder, visão do time ou do próprio indivíduo	
Rotação de trabalhos	
Networking	
atividades de treinamento e desenvolvimento com baixa formalização	
Treinamento in the job ou trabalho e treinamento como processo único ou aprender fazendo e o treinamento off the job	
Uso do Kanban ou da computação em nuvem como práticas de auxílio para o compartilhamento do conhecimento da organização ou do setor.	
Política de planejamento de treinamento	
geração de valor para o cliente interno e externo como o foco na capacitação do capital humano	
Criação de um centro de soluções, base para compartilhamento de conhecimento	

Quadro 10: Práticas ágeis processo “desenvolver pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para o processo de “recompensar”, apresentado no Quadro 11, as práticas associadas tem o objetivo de incentivar e motivar o capital humano (MAEMURA E SALA, 2015).

RECOMPENSAR	Referências
Pluralidade de benefícios oferecidos	(Gao e Low, 2015); (Tortorella et al., 2015); (Marin-Garcia e Bonavia, 2015); (Tortorella e Fogliatto, 2014); (Gao e Low, 2015); (Zirar et al., 2020)
Pagamento fundamentado no desempenho	
Sistema de reconhecimento claro	

Quadro 11: Práticas ágeis processo “recompensar pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 12 apresenta as práticas do processo de “atrair” que focam em atividades que agreguem capital humano com intuito de preencher lacunas de competências identificadas (MAEMURA E SALA, 2015).

ATRAIR	Referências
Participação da equipe de desenvolvimento no processo de recrutamento e seleção, definindo os critérios de atração e escolha do membro da equipe	(Zavyalova et al., 2020); (Denning, 2018); (Tortorella et al., 2015); (Liker e Ballé, 2013); (Gao e Low, 2015); (Menon e Suresh, 2020); (McMackin e Heffernan, 2020); (Harsch e Festing, 2020)
Atração de perfis com direcionamento para metas, auto-organização, aquisição de responsabilidades, disposição para o treinamento e desenvolvimento, multifuncionais, empreendedores, pró ativos, motivados, adaptativos e resilientes	
Apoio de ferramentas tecnológicas para o processo de recrutamento (e-recrutamento)	
Parcerias com a comunidade e consultorias com foco em perfis ágeis	
Construção, gestão e monitoramento de um banco de dados visando ter enquanto fonte, perfis compatíveis com os processos ágeis do setor	

Quadro 12: Práticas ágeis processo “atrair pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O processo “manter”, apresentado no Quadro 13 tem como foco: a segurança, a qualidade de vida, higiene (MAEMURA E SALA, 2015).

MANTER	Referências
Foco na motivação intrínseca	(Angelis e Fernandes, 2012); (Anand e Kodali, 2010); (Gao e Low, 2015)
Comunicação e informação transparentes: funcionários envolvidos no planejamento das ações	
Autonomia: orgulho do seu trabalho e noção de relevância do seu trabalho	
Confiança nos indivíduos e time e conseqüentemente em seu potencial na realização do seu trabalho	
Política de desenvolvimento de carreira	
Ambiente propício a motivação, desde o ambiente onde as atividades são realizadas, a forma como o processo é desenvolvido, até o incentivo ao desenvolvimento do indivíduo ou equipe	
Incentivo a maximização do desempenho, incluindo outras formas não apenas o financeiro	
Ambiente propício a mudança, aplicando o kaizen ou melhoria contínua,	
Apoio a instalações de sistemas e ferramentas tecnológicas ou não, mas que auxiliem na flexibilidade e agilidade do setor	
Ambiente que Incentiva a segurança, estabilidade, interação, colaboração e inovação	

Quadro 13: Práticas ágeis processo “manter pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Já no Quadro 14 é apresentado o processo de monitorar pessoas cuja finalidade: acompanhar a execução dos processos, avaliando e comparando entre o planejado e o alcançado (MAEMURA E SALA, 2015).

MONITORAR	Referências
Criar uma cultura de feedback individual e compartilhado	Harsch e Festing, 2020); Doeze Jager-van Vliet et al., 2019); Denning, 2018); (Bjornson et al., 2018); (Stray et al., 2017); (Moe et al., 2016); (Tortorella et al., 2015); (Drotz e Poksinska, 2014); (Anand e Kodali, 2010); (Gao e Low, 2015)
conversas face a face	
Reuniões diárias stand-up de curto tempo	
Reuniões uma vez por semana para balanço das atividades iniciadas, em curso ou finalizadas	
Reuniões ao final de cada sprint com objetivo de compartilhamento do conhecimento	
Gerenciamento de desempenho automatizada	
Avaliações de desempenho mais frequentes, de preferência a de 360 graus com envolvimento de todos na realização no processo (parceiro internos ou externos)	

Quadro 14: Práticas ágeis processo “monitorar pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O processo de “aplicar”, Quadro 15, tem como finalidade a integração do funcionário na corporação, o desenho do cargo, as conexões de comunicação (MAEMURA E SALA, 2015).

APLICAR	Referências
Política de integração dinâmica, flexível e adaptável a necessidade do projeto	(Masood et al., 2017); (Gao e Low, 2015); (Tortorella et al., 2015); (Gollan et al., 2014)
Tarefas e funções claras	
Desenho do cargo compatível com a dinamicidade do setor, equipes, levando-se em consideração a rotação de funções, o envolvimento participativo do projeto ou processo em questão, além da rede colaborativa	
Funcionários envolvidos no estabelecimento de metas, planejamento das ações e responsabilidades sobre os resultados obtidos	
Promoção de trabalhos em equipes na busca de resultados mais impactantes	
Processos e metas flexíveis	
Simplicidade desde a descrição dos cargos até a execução das atividades	

Quadro 15: Práticas ágeis processo “desenvolver pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2020)

## 4.2 Resultado das entrevistas

### 4.2.1 Perfil demográfico dos entrevistados



Buscando conhecer o perfil demográfico dos entrevistados, o primeiro bloco das entrevistas semiestruturada é composta por 8 perguntas, identificando o gênero, faixa etária, nível de escolaridade, estado e município de atuação, tempo de empresa, mercado de atuação da organização e se o departamento de Recursos Humanos no qual o participante atua, está dentro de um contexto ágil ou não, ou seja, aplicando conceitos ou práticas ou ferramentas ágeis.

Ao todo, 13 profissionais de RH, de diversos níveis hierárquicos foram entrevistados, dos mais variados setores de mercado, promovendo uma visão múltipla sobre o tema. Além de explorar o perfil de um RH de pequenas, médias e grandes organizações. Como pré requisitos para participação na pesquisa foram estabelecidos dois aspectos: que o profissional de RH atuassem dentro de um contexto ágil e que essa vivência fosse de no mínimo 6 meses de experiência.

A captação dos respondentes se deu por meio de indicações, pesquisas em redes sociais e de conhecidos que atuam na administração de pessoas. Especificamente: 2 participantes conhecidos, 4 indicações e 7 entrevistados convidados por meio de redes sociais.

Fontanella, Ricas e Turato (2008) retratam a amostragem por saturação como uma importante ferramenta conceitual nas pesquisas qualitativas. Nesse sentido, estabelecendo o tamanho da amostra de um estudo. Para os autores a suspensão na captação de novos entrevistados acontece pela percepção de apresentação de dados repetidos e redundantes, não acrescentando na retratação do tema (FONTANELLA, RICAS E TURATO, 2008).

A referência dos autores acima justifica o número de participantes nesse documento, justo por notar repetições nas respostas e ausência de colaboração que pudesse agregar ao estudo final.

Dos 13 participantes, 8 se identificaram do gênero feminino e 5 do gênero masculino. A maioria se encaixando na faixa entre os 25 e 31 anos (veja a Figura 4). Quanto ao nível de escolaridade: 1 Pós Graduado Strictu Sensu (Doutorado), 7 participantes Pós Graduado Lato Sensu (especializações), 3 com graduação completa e 2 com graduação em andamento.

A Figura 5 apresenta a distribuição geográfica dos participantes. 6 atuam no Recife (PE), 2 na cidade do Cabo de Santo Agostinho (PE), 3 em São Paulo (SP), 1 em Curitiba (PR) e 1 em São Leopoldo (RS).

Em sua maioria, os entrevistados estavam concentrados na faixa de tempo de empresa entre 1 e 5 anos de empresa. Os 13 participantes atuam sob o contexto de RH Ágil de organizações de diversos setores do mercado, conforme apresentado na Figura 6.

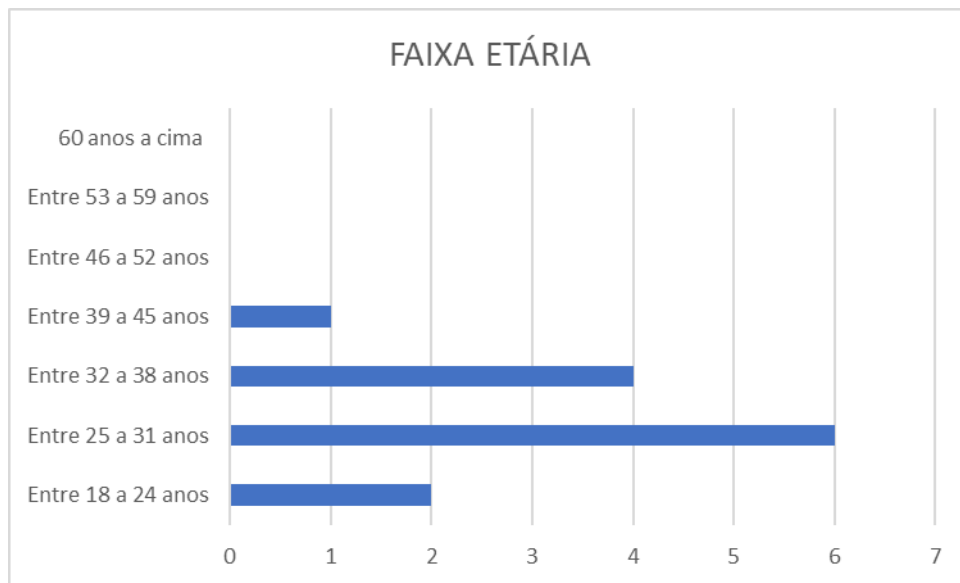


Figura 4: Faixa etária dos participantes/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

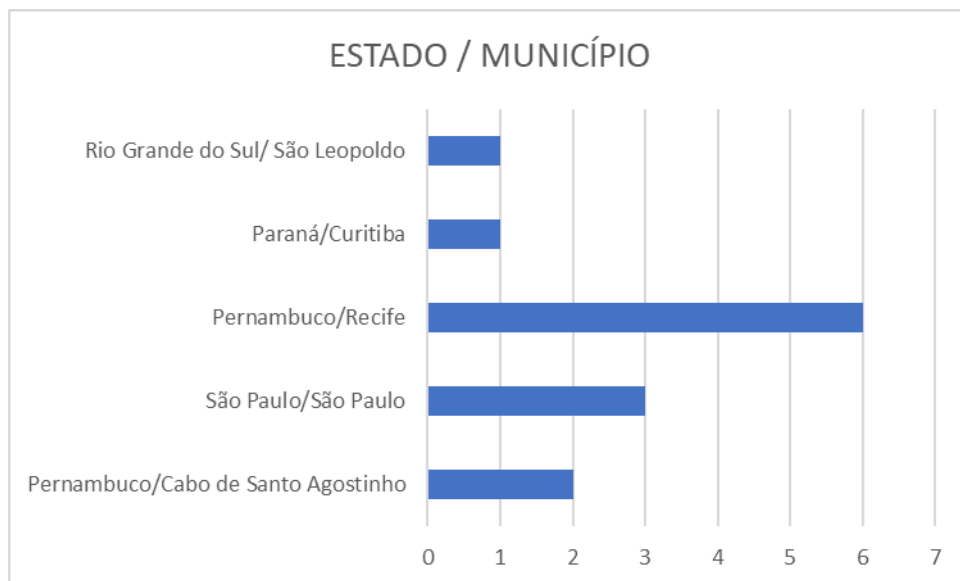


Figura 5: Estado e município de atuação dos participantes/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

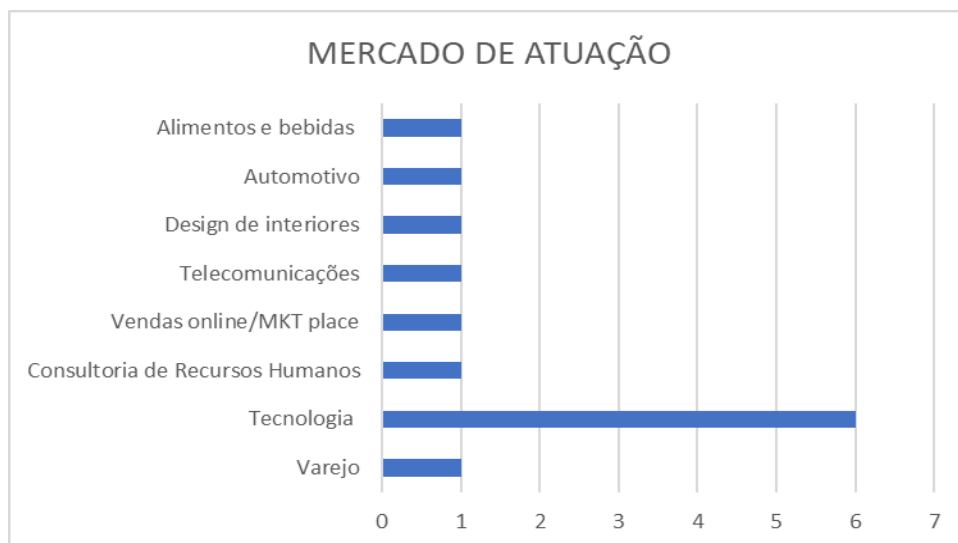


Figura 6: Mercado de atuação das empresas dos participantes/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.2.2 Visão geral dos participantes acerca do RH ágil e das práticas adotadas

Para Bernstein (2005) a Escala *Likert* é a soma das respostas dadas pelos participantes de uma pesquisa sobre determinado assunto. ANTONIALLI et. al (2016) a coloca como uma das opções, em meio a várias escalas, cujo objetivo é medir atitudes. Para os autores os participantes precisam selecionar pontos fixos dentro de um sistema de categorias entre o discordo totalmente ao concordo totalmente.

No segundo bloco do questionário 5 (ver apêndice C), afirmativas foram elaboradas com a finalidade de explorar o RH Ágil de modo geral, buscando identificar a visão do participante sobre o assunto e como ele enxerga a atuação do seu respectivo setor.

A consolidação dos dados foi realizada pelo Excel, ferramenta do office, que auxiliou na elaboração dos quadros e no tratamento dos dados coletados. O cálculo estatístico utilizado foi a Moda, valor que ocorre com maior frequência dentro de um conjunto de dados (TAVARES, 2007). O Quadro 16 apresenta a consolidação das afirmativas 9 até 13, bem como a classificação final.

Pontuação: Escala <i>Likert</i>				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Afirmativa 9	Moda	Classificação
A partir do emprego da abordagem ágil é possível relacionar o aumento da capacidade de resposta do RH com a aplicação de conceitos, práticas ou ferramentas ágeis.	5 (10/13)	Concordo Totalmente
Afirmativa 10		
A simplificação de processos, flexibilidade, adaptação, foco nas pessoas, motivação intrínseca, interações e outras características encontradas no Manifesto ágil de Rh estão presentes no departamento em que atuo.	5 (7/13)	Concordo Parcialmente
Afirmativa 11		
Identifico uma mudança positiva na interação do setor de Recursos Humanos com os outros departamentos da organização e com os seus stakeholders.	5 (7/13)	Concordo Totalmente
Afirmativa 12		
As interações existentes dentro da organização passaram a ser influenciadas a partir dos processos, com base no ágil, do setor de Gestão de Pessoas, ou seja, o departamento propagando uma mentalidade e cultura ágil.	5 e 4 (6/13)	Concordo Totalmente e Parcialmente
Afirmativa 13		
De forma geral, a atuação do RH passou a ser significativamente positiva, sendo bem avaliada não apenas por aqueles que fazem parte do setor, mas pela organização como um todo.	5 (10/13)	Concordo Totalmente

Quadro 16: Resumo da Escala Likert aplicada sobre as afirmativas/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

É possível verificar que nas afirmativas 9, 10, 11 e 13 que apresentam como valor mais frequente, ou seja, a moda, o grau de concordo totalmente da Escala *Likert*. Assim, infere-se que os participantes admitem que os valores e princípios ágeis constam presentes em seus respectivos setores de atuação. Também é possível afirmar que existe uma interação positiva entre o RH e os demais departamentos da organização, além de notar que atuação do departamento passou a ser relevante não apenas para o próprio setor, mas para a organização como um todo.

Quanto a afirmativa 12, dois valores se repetiram igualmente, apresentando duas modas, considerando assim, um evento bimodal quanto ao nível de concordo totalmente e concordo parcialmente (TAVARES, 2007). Essa ocorrência referiu-se à percepção da influência do RH sobre os outros setores no aspecto de difundir suas ações ágeis e na disseminação da cultura de agilidade.

**P2, P4, P11 e P13** ao concordarem parcialmente, associam a opção mais a influência do setor de TI com as práticas ágeis do que o próprio departamento de Recursos Humanos. Já **P6** não soube responder se o TI influenciou o RH ou se foi o inverso. **P7** afirma que seu departamento foi influenciado por um movimento de agilidade que já existia na organização.

A justificativa para esse evento bimodal é fundamentada ainda na relação existente das metodologias ágeis ao departamento de desenvolvimento de software, como contextualizado na fundamentação teórica, no Capítulo 2 do presente documento.

No que tange as questões entre 17 e 22, todas elas foram fundamentadas nas práticas encontradas na RSL, associadas aos 6 processos do RH de acordo com Maemura e Sala (2015). A fim de identificar quais das práticas estavam sendo executadas nos setores dos participantes, realizando a comparação entre os achados na literatura com as práticas executadas na atuação do respectivo setor dos participantes.

Na Figura 7 pode ser verificado que de todas as práticas, encontradas na literatura, associadas ao processo “desenvolver pessoas”, a prática de rotação de trabalhos é a menos executada pelo departamento de Gestão de Pessoas dos participantes. Em contraponto, observa-se um número relevante de vivências cujo objetivo é o de capacitar e desenvolver pessoas por meio de outras práticas listadas.

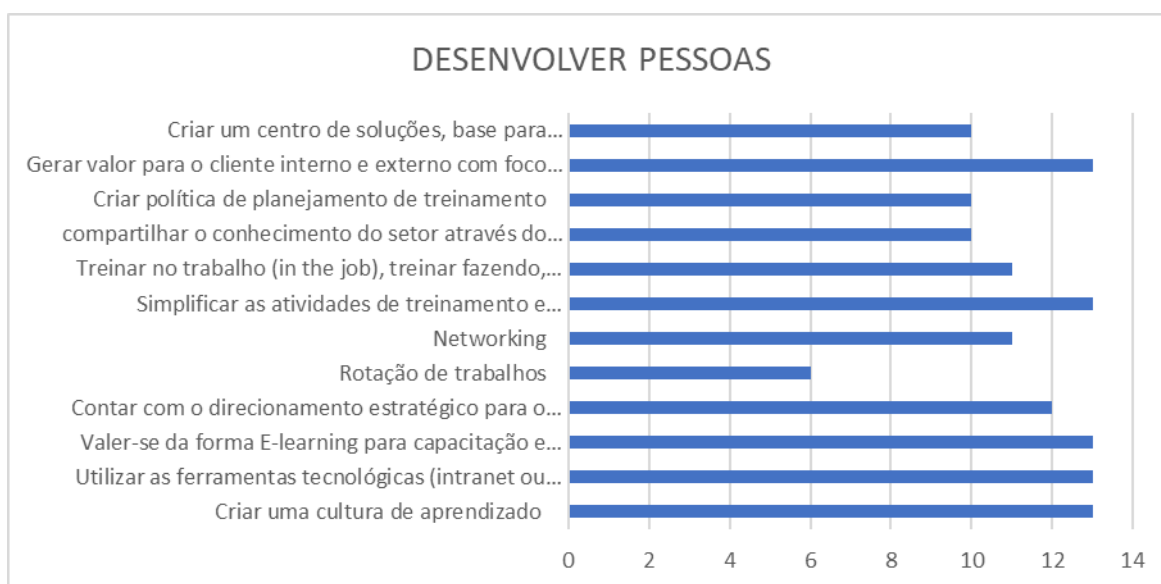


Figura 7: práticas relacionadas ao processo de desenvolver pessoas/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Alagaraja e Egan (2013) em seus estudos detalham a importância do treinamento para a capacitação e no desenvolvimento das pessoas sob a perspectiva do departamento de pessoas. Já Pakdil e Leonard (2014) exploram a relevância do desenvolvimento dos profissionais para a organização como um todo.

“Utilizamos o E-learning, metodologias ativas, onde a gente traz o colaborador para o centro da aprendizagem, ele buscar consumir além de prática simulada, estudo de casos[...] a gente mudou essa questão da aprendizagem passiva para ser mais ativa. Utilizamos as ferramentas tecnológicas (web site, universidade corporativa). Buscamos a implementação da gamificação, deixando a aprendizagem mais dinâmica, mais digital e houve também a implementação do *feedback* no final de cada capacitação e treinamento, seja ele *offline* ou *online*”. (P13)

Seja dentro de um contexto ágil ou até mesmo dentro de um RH com atuação com base no tradicional, este processo sempre é destaque na área, inclusive ao buscar avaliar a evolução dada pela organização e conseqüentemente pelo departamento de pessoas ao desenvolvimento humano (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2010). Lacombe e Tonelli (2002) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) nessa mesma linha, dão a devida importância ao processo onde existe a capacitação e o desenvolvimento humano. De acordo com os respondentes, a importância de implementar uma cultura de aprendizado, sob um contexto de agilidade, se faz necessário.

No que tange o processo de “recompensar pessoas”, para os participantes existe a deficiência na maioria dos departamentos de RH de não compartilhamento da forma de reconhecimento da organização, nota-se ainda a padronização dos benefícios ofertados, além de verificar que o pagamento, mesmo estando dentro de um contexto de agilidade se encontra fundamentado no sistema de remuneração tradicional, ou seja, baseado na quantidade de horas trabalhadas. A Figura 8 apresenta uma visão dos participantes para as práticas relacionadas ao processo “recompensar pessoas”.

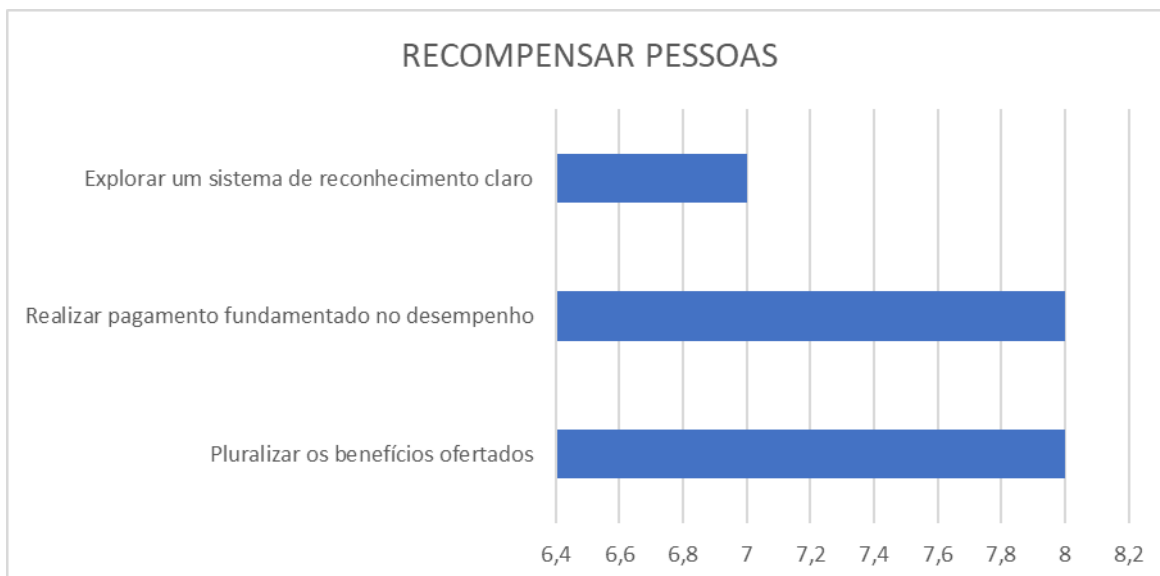


Figura 8: Práticas processo de “recompensar pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com **P7** a padronização de benefícios ofertados, pagamento com base em horas trabalhadas e a defasagem na política de reconhecimento ainda constam presentes em seu departamento e na organização como um todo.

Por outro lado, alguns participantes abordaram práticas que vão de encontro ao contextualizado no parágrafo passado. Por exemplo, **P1**, **P2** e **P12** informam o pagamento realizado por performance. Ainda, **P13** destaca a variedades de benefícios ofertados e a transparência na política de benefícios, remuneração e reconhecimento.

Ao listar práticas relacionadas ao processo de “recompensar pessoas” Karman (2019) explora a variedade de benefícios que as organizações podem oferecer aos seus funcionários, podendo ser considerada uma estratégia de agilidade. Zavyalova (2020) destaca que as empresas ágeis necessitam explorar os incentivos não materiais e coloca o reconhecimento claro, como uma das opções. Páscoa (2020) cita motivação e remuneração numa mesma frase, atribuindo a responsabilidade pelos termos, dentro da organização, aos próprios indivíduos, ou seja, sendo eles protagonistas entre alinhar objetivos e necessidades pessoais e organizacionais.

A Figura 9 apresenta uma avaliação dos participantes em relação as práticas associadas ao processo de “atrair pessoas”. Observa-se, por meio das duas práticas que tiveram menos e maior pontuação na Figura 10, respectivamente, a falta de interação das organizações e conseqüentemente do departamento de RH com a comunidade, inclusive na ausência de parceiros, como empresas de consultorias

que já trabalham com perfis direcionado para o ágil. E a segunda, mais mencionada, com busca no mercado de um perfil multidisciplinar, focado em meta, adaptável, resiliente, que enxerga em problemas possíveis oportunidades, que sabe trabalhar em equipe, empreendedor, proativo.

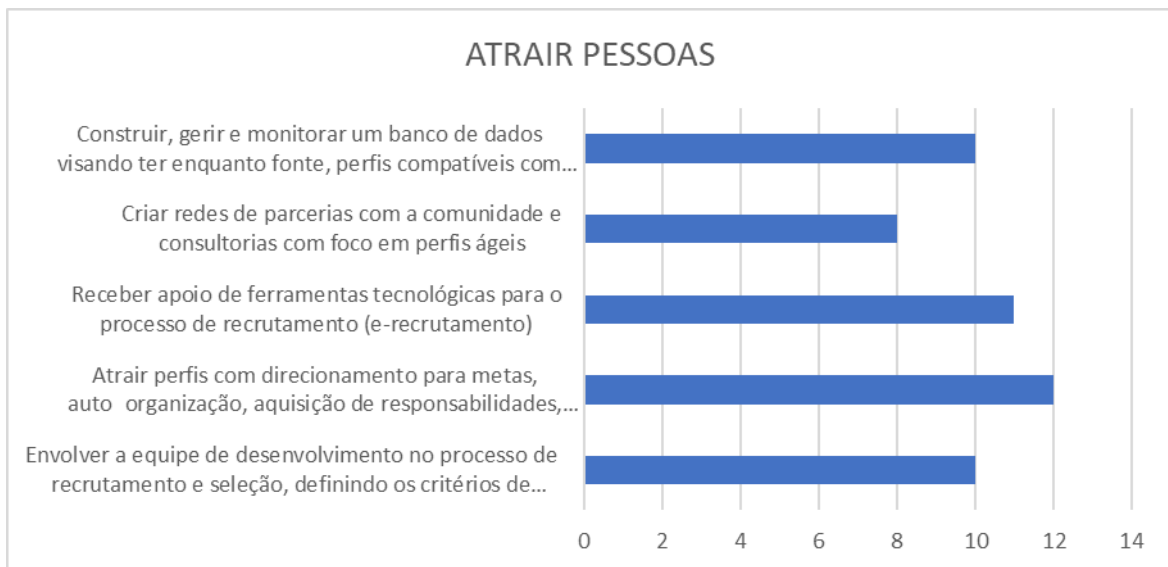


Figura 9: Práticas processo “atrair pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De forma geral, ao abordar a perspectiva de “atrair pessoas”, as práticas de recrutamento e seleção são as mais lembradas. Os participantes listam softwares de recrutamento, como o sólides (SÓLIDES TECNOLOGIA, 2021) e a rede social LinkedIn (LINKEDIN, 2021). **P1** reforça que atualmente todo o processo de recrutamento e seleção é *online*, o que diminui bastante o tempo e a burocracia ao se contratar. Já para **P12** e **P13** afirmam que a prática de construir, gerir e monitorar um banco de Talentos é essencial para o processo. **P8** reforça que ao colocar a equipe no processo de atrair pessoas, existe o comprometimento da equipe na escolha do melhor candidato, além de ser mais um momento de interação de compartilhamento de experiências em uma pequena empresa.



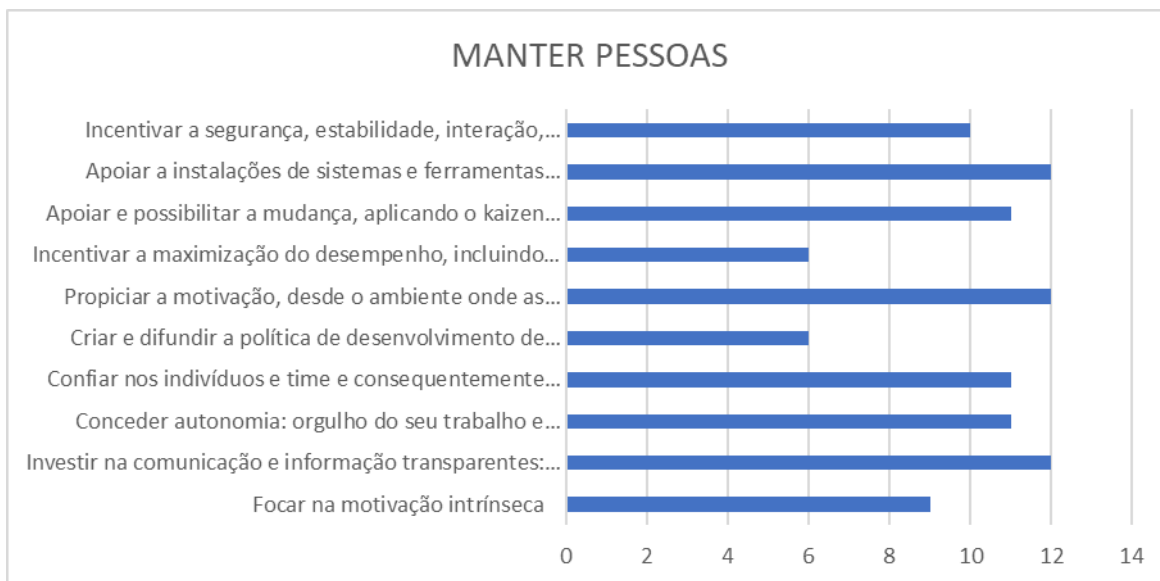


Figura 10: Práticas processo “manter pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para Zoller e Muldoon (2019) os colaboradores ao perceberem a valorização por parte da organização, tendem a ter atitudes positivas em meio ao seu ambiente de trabalho. Nessa mesma linha, Birtch et al. (2016) ratifica a ideia de Zoller e Muldoon (2019) ao retratarem o comportamento positivo dos funcionários a partir da percepção de uma organização benéfica para a realização de seu trabalho e de sua vivência profissional.

Nota-se, por meio das respostas dos participantes, apresentadas na Figura 10, que o processo de “manter pessoas” ainda está enraizado na tangibilidade, ou seja, no material. Para **P12** controlar a rotatividade na empresa, buscou-se incrementar a política de colaboradores e sócios do negócio, onde o indivíduo passa a ter mais compromisso com a empresa, com os ganhos dela, em agregar valor e ter uma visão ampla do negócio, assim, ainda associando o processo de manter pessoas com o material.

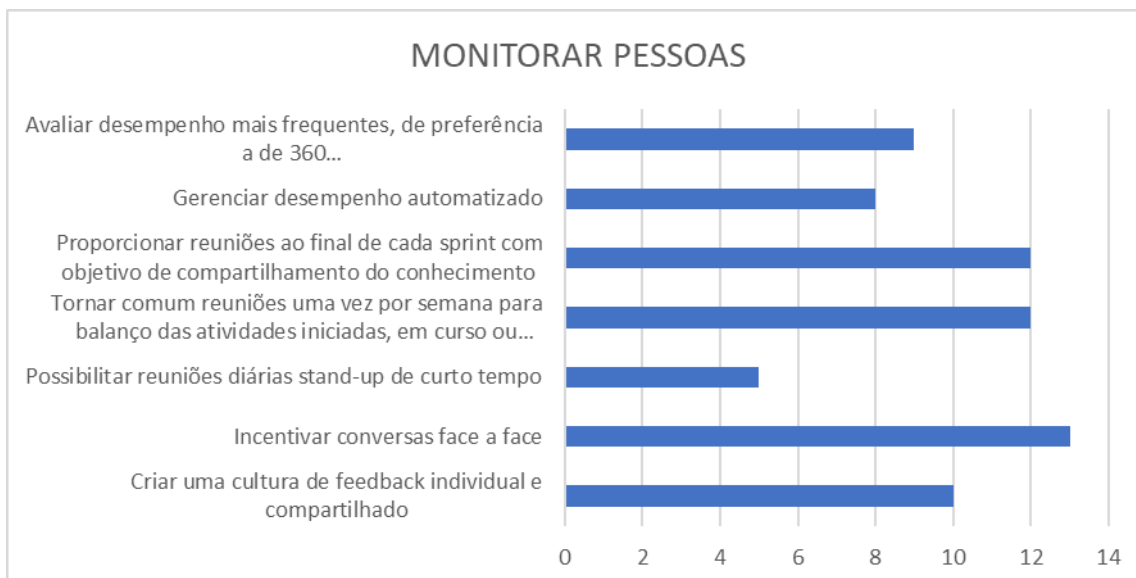


Figura 11: Práticas processo “monitorar pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Maemura e Sala (2015) ao descrever o processo de monitorar pessoas atribui termos como controle, acompanhamento, avaliação. Esses termos, por hora ou não fazem parte do universo da filosofia ágil, como o controle, ou são atribuídos outros sentidos como na avaliação e no acompanhamento.

Conforme apresentado na Figura 11, dentro da filosofia ágil o *feedback*, a troca de experiências, sejam elas positivas ou negativas e os erros, estão sempre presentes por meio da cultura do *feedback*, de avaliações mais frequentes e das interações entre os membros dos times (HARSCH E FESTING, 2020); (DOEZE JAGER-VAN VLIET ET AL., 2019); (DENNING, 2018); (BJORNSON ET AL., 2018); (STRAY ET AL., 2017); (MOE ET AL., 2016); (TORTORELLA ET AL., 2015); (DROTZ E POKSINSKA, 2014); (ANAND E KODALI, 2010); (GAO E LOW, 2015).

Ao retratarem as práticas relacionadas ao processo de aplicar pessoas, os autores Gollan et al. (2014), Gao e Low (2015); Tortorella et al. (2015) e Masood et al. (2017), exploram a simplificação, dinamicidade e flexibilidade do processo. Em contraponto ao fundamentado por Maemura e Sala (2015) que define o processo de aplicar pessoas como algo burocrático, com um conjunto de etapas e padronizado, sem atender as necessidades do nível hierárquico e especificidades das diversidades, presentes, cada vez maior, nas organizações atuais.

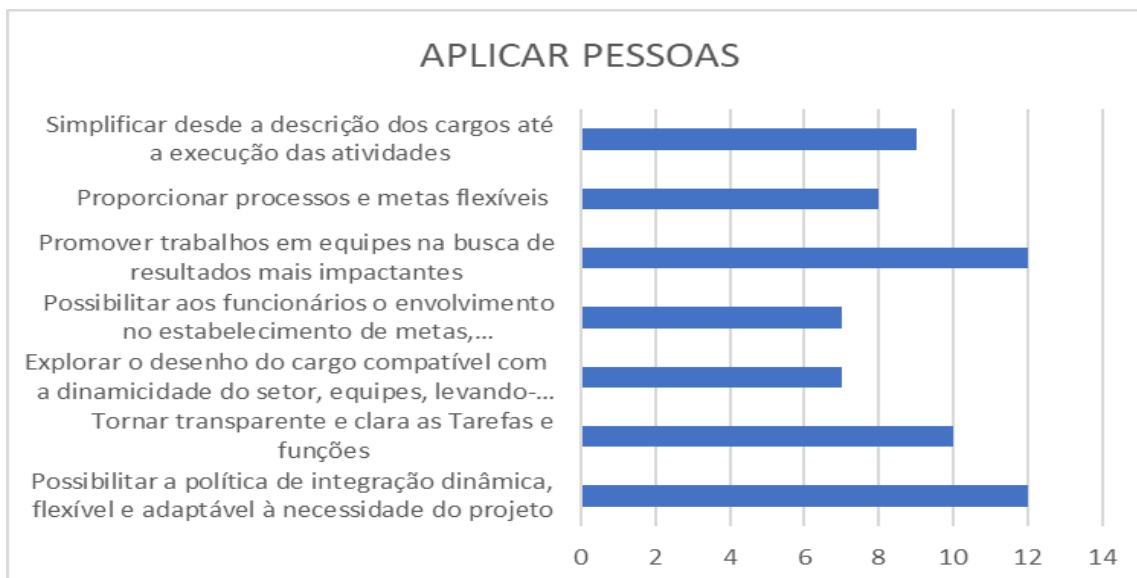


Figura 12: Práticas processo “aplicar pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

### 4.2.3 RH dentro do contexto ágil

Buscando explorar o tema de forma mais ampla por meio de uma conversa mais informal, foram realizadas perguntas abertas, consideradas pelas autoras Lakatos e Marconi (2003) como despadronizadas ou não estruturadas. Nas questões 14, 15, 16 e 23 os participantes foram incentivados a retratarem sua visão acerca do RH ágil, expressando assim suas opiniões e sentimentos.

Para as questões 14, 15, 16 e 23 (veja o Quadro 17), a exploração da agilidade no Recursos Humanos passou a ser retratada de forma mais detalhada, com intuito de aprofundar a visão do profissional sobre o tema e sobre o seu departamento. Já em relação à questão 23, o objetivo era de verificar a opinião do participante em relação a versão 1 do modelo proposto, apresentado na qualificação.

QUESTÕES	
14	Como a agilidade se encontra presente em seu Departamento?
15	Em que tem se tornado relevante à atuação do RH dentro de um contexto ágil para a organização?
16	É possível verificar o compartilhamento de ações, oriundas do setor de Recursos Humanos, em outras áreas da organização e até mesmo nas interações com os stakeholders? Como acontece esse movimento?
23	Qual a sua avaliação sobre o modelo proposto?

Quadro 17: Questões objetivas entrevistas semiestruturadas/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao serem questionados como a agilidade se encontra presente em seu departamento (questão 14) **P1** e **P9** falam do processo de desburocratização ao deixar os processos mais simples e formentando a implementação da tecnologia no setor, **P1** cita como exemplo o software para as atividades de recrutamento e seleção. Além de departamento com uso das tecnologias **P5** afirmar que o departamento passou a atuar praticando o *framework* Scrum. O que é reportado por **P4** que pontua o uso da metodologia do kanban.

“Nós vivenciamos o ágil na prática, tanto é que nós como *Business Partners* também temos a missão dessa implementação da agilidade dentro da área de negócios dos clientes”. (**P2**)

“Hoje a Gestão de Pessoas criou um modelo de implementação do ágil onde existem 3 pilares: um é o ágil, um é OKR e o outro, o *design thinking*... Então, hoje, esse tripé tem sustentado o processo de transformação do ágil na GP”. (**P2**)

Nessa mesma linha, **P3** cita o *design thinking*, o Kanban e o Scrum como metodologias e estrutura utilizadas no setor. Além de softwares que passaram a ser usados a favor do departamento.

“Ela (a agilidade) se encontra nos projetos[...] todos os projetos que a gente faz, a gente busca fazer uma MVP, a gente usa *design Thinking*, Scrum, Lean, startup enxuta, buscamos usar sempre metodologias. Falando de processo, por exemplo, implantamos a cultura de *feedback*. Trabalhamos com projeto de engajamento, implantação de integração digital, todos eles são pautados e com foco na experiência do cliente então[...] é sempre testando e pivoltando, testando e pivoltando”. (**P13**)

**P10**, **P11** e **P12** listam respectivamente a interação do RH com os outros setores, respostas mais claras, objetivas e rápidas por meio da implementação de metodologias ágeis e no cumprimento dos prazos e nas entregas personalizadas.

Sobre a relevância do RH ágil para a organização (questão 15) **P1** pontua a capacidade de lidar com a mudança. Para **P2** e **P6** o ágil é um pilar de sustentação em meio a esse processo de transformação. **P5** e **P10** destacam a proximidade do RH com os outros setores, **P5** ressalta ainda a importância na confiança nas relações, e na cultura do próprio setor. **P9** pontua a quebra da burocratização e **P10** fala na otimização e transformação na forma de atuação do departamento.

“tem sido muito bom a velocidade de *feedback* [...] a agilidade trouxe para a gente a velocidade de resposta[...] velocidade de *feedback* da equipe, da empresa e dos clientes”. (P7)

“com a agilidade passamos agregar valor e com mais rapidez”. (P13)

Na questão 16 ao buscar verificar o compartilhamento das ações do RH com outros departamentos, com seus *stakeholders* e como acontece essa interação, P1, P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12 e P13 confirmam o compartilhamento das vivências da Gestão de Pessoas nas demais áreas da organização.

“Sim a gente tem visto isso [...] o compartilhamento com outras áreas, o envolvimento, existe essa visão sistêmica [...]”. (P3)

Apenas P2 e P6 citam a influência das ações para além da organização, ou seja, para os clientes externos.

“Cada cliente tem seu projeto, que identifico como oportunidade [...] a interação com meu cliente vai muito além da minha atuação com meus pares e minhas outras diretorias [...] personalizando a atuação dentro da necessidade do negócio que ele (o cliente) tem”. (P2)

Já para P4 não existe na prática essa influência das ações do RH para os demais setores. P5 não visualiza em suas atividades contato com clientes externos.

Nesse sentido, a maioria dos participantes vão ao encontro do que explora Ulrich (1998 e 2000) colocando a importância do setor de Recursos Humanos como disseminador da cultura organizacional, influenciando as demais áreas. Ainda dentro dessa perspectiva, Zavyalova (2020) destaca a relevância do RH na implementação da cultura ágil, ou seja, fortalecendo as crenças, valores e princípios para a empresa no geral.

Em suma ferramentas, estruturas, conceitos e metodologias estão presentes dentro de um RH sob um contexto ágil. Se tornando significativamente positivo para a organização pela capacidade de mudança e agilidade em responder ao ambiente inserido, além de enxergar as interações do setor com os outros departamentos, mas não ficando clara a interação com os *stakeholders*.

Por fim, de forma espontânea, os participantes das entrevistas semiestruturadas, destacam a existência de diferenças entre os modelos de gestão

mais atuais, praticados pelo departamento de pessoas, com as práticas implementadas pelas metodologias ágeis. Os participantes **P1**, **P3** e **P6** deixam claro essa diferença, seja nas ações sob um contexto ágil, na execução das atividades, seja pela forma de atuação de modo geral do departamento.

#### **4.2.4 Categorização dos dados das entrevistas**

Ao buscar interpretar as opiniões e sentimentos dos participantes ao explorarem o tema da pesquisa durante a entrevista, foi realizada a interpretação dos dados com o conceito de dados conceituais (SANTOS ET. AL.,2018) contido na base da TFD (Teoria Fundamentada nos Dados) ou também conhecida como *Grounded Theory*.

Santos et. al (2018) coloca a TFD como um método que possibilita interpretações de ações de indivíduos ou grupos diante de um contexto, problema ou situações sociais. Para Laperrière (2010) trata-se de um método capaz de produzir amostras rigorosas quanto à pesquisa qualitativa. Ainda para o autor, o método nasce a partir da publicação do livro *The Discovery of Grounded Theory*, em 1967, por Glaser e Strauss. A justificativa para a inovação do método se dá pelas críticas as pesquisas qualitativas na década de 60 pela corrente quantitativa empiricista (LAPERRIÈRE, 2010).

Nesse sentido, levando-se em consideração a visão de Charmaz (2009), acerca da Teoria Fundamentada nos Dados, a pesquisa buscou por meio da coleta de dados utilizar a entrevista, assim, obtendo material necessário para a construção significativa da análise de dados por meio de opiniões, interações e sentimentos dos participantes.

As entrevistas foram realizadas via *Google Meet* e transcritas por meio do *Google Docs*. Após esse processo todas as transcrições foram importadas para o Software de gerenciamento de pesquisa acadêmica, o MAXQDA, que possui entre outras características: a organização e categorização dos dados, análise do conteúdo, transcrição de entrevistas, ferramentas para análises de métodos mistos de pesquisas e teste de teorias e visualizações de dados (MAXQDA, 2021).

Todas as transcrições foram lidas e o sistema de codificação foi feito por parágrafo, assim como sugere Santos et al (2018) ao citar forma de categorizar. Além disso foram identificadas subcategorias, todas relacionadas ao tema central da

pesquisa, o RH ágil. Assim, fazendo uma analogia a teoria do “*guarda chuva*”, alocando categorias e subcategorias relacionadas ao assunto maior.

A Figura 13 representa as categorias e subcategorias encontradas nas transcrições.

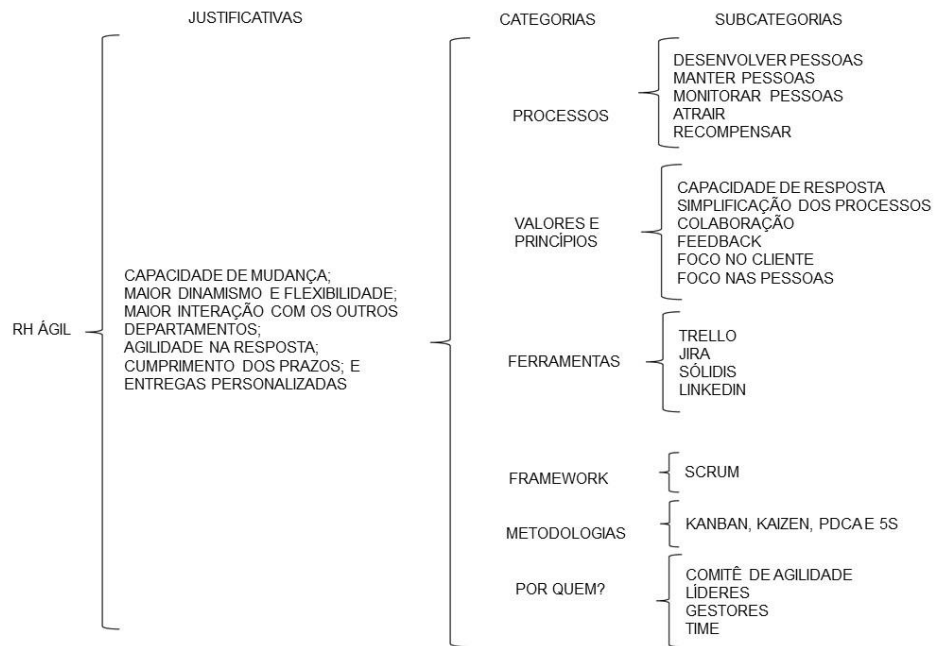


Figura 13: Categorização dos dados entrevistas semiestruturadas/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao justificar o uso do ágil em seus respectivos departamentos, os participantes utilizaram de termos comuns, também encontrados em nossa RSL, coincidindo assim com as citações postas pelos autores, encontradas na fundamentação teórica da pesquisa. Entre os termos encontram-se: mudança, flexibilidade, agilidade, interação, entregas personalizadas e cumprimento dos prazos. Para o RH Ágil foram identificados 20 códigos distribuídos entre os termos citados.

Levando-se em consideração as categorias, as mesmas surgiram a partir das subcategorias, ou seja, pelo número de códigos relacionados às subcategorias. Como exemplo, o número de códigos identificados na área de treinamento foi interpretado como desenvolver pessoas, logo a um processo do departamento de RH e assim sucessivamente para as demais subcategorias e categorias.

No que tange a categoria de processos, foram encontrados 5 dos 6 processos de Recursos Humanos, notando-se a ausência do aplicar pessoas. No total 23

códigos estão relacionados aos processos de desenvolver pessoas (8); recompensar pessoas (1); atrair pessoas (3); manter pessoas (8); e monitorar pessoas (2).

O mesmo processo se repetiu quanto à categoria de valores e princípios ágeis. Onde foram identificados ao todo 12 códigos relacionados a capacidade de resposta, simplificação de processos, colaboração, *feedback*, foco nos clientes e nas pessoas.

Na categoria ferramentas, relacionadas ao funcionamento do ágil no RH, foram associadas o Sólides, software que concentra todas as atividades de gerenciamentos de pessoas (SÓLIDES TECNOLOGIA, 2021), LinkedIn, rede social de negócios (LINKEDIN, 2021), Trello, ferramenta de gerenciamento de projetos (TRELLO, 2021) e o Jira, software suporte para metodologias, inclusive a ágil (JIRA SOFTWARE, 2021). Já em relação às metodologias foram citados o ciclo PDCA e o 5S, somando 22 códigos, Além do Kaizen e o Kanban. E enquanto estrutura, o Scrum predomina.

Por fim, no que se refere à responsabilidade pela aplicação das ações, práticas, processos no contexto ágil de Recursos Humanos foram citados comitês ágeis (2), gestores (4), líderes (1) e o próprio time (1). Totalizando 8 códigos.

Outros três aspectos foram avaliados durante toda a transcrição: pontos fracos, fortes no que diz respeito ao funcionamento das categorias e subcategorias nos respectivos departamentos dos entrevistados e sugestões quanto as necessidades enxergadas pelos participantes em seus respectivos setores de atuação que poderiam está presentes na construção do modelo proposto. Respectivamente totalizando 21, 2 e 6 códigos.

Sobre os pontos fracos o **P12** identifica certa deficiência no compromisso com os prazos. **P9** ainda nota muito trabalho manual. **P2** e **P7** apontam que o pagamento não é fundamentado no desempenho. **P7** lista entre outros pontos fracos: a não flexibilidade nas metas, pacote de benefícios padronizados e ausência de um planejamento de treinamento. **P1** nota a ausência da motivação intrínseca e acredita que a atuação do RH ágil precisa conseguir chegar na operação. **P4** cita a dificuldade na implementação do ágil em seu RH, além de notar a dificuldade na interação com os demais setores sob a perspectiva do ágil.



Ao contrário do que aponta **P4**, **P10** destaca a interação do RH com o restante da organização, além de citar o aumento significativo na eficácia dos treinamentos realizados pelo setor como os únicos 2 códigos que se referem aos pontos fortes.

Ao buscar corroborar na construção do modelo tratado na pesquisa, **P12** fala em turnover e no desafio de não criar um modelo onde o colaborador venha a se sentir controlado. **P6** coloca 2 pontos como relevantes, o primeiro o papel da mentalidade ágil para que não só o RH presencie a metodologia, mas todo ecossistema e o segundo, a governança precisa está presente, sobretudo ao buscar acompanhar a atuação do setor e das interações para o restante da organização. **P1** cita 2 pontos a serem levados em consideração: a interação com os *stakeholders* e ausência de um processo de aplicação da agilidade no RH. Nessa mesma linha **P4** aponta que a agilidade precisa sair mais do campo teórico para o prático.

Tais dados mostram que desenvolver e manter pessoas constam como ações mais presentes nas falas dos participantes, que nem todos os valores e princípios, sejam eles dos manifestos levados em consideração nessa pesquisa (Manifesto ágil para o Desenvolvimento de Software, Manifesto ágil de RH e Manifesto da Governança Ágil), são considerados ou colocados em ação por meio da atuação do setor. As ferramentas da gestão da qualidade predominam na categoria ferramentas e o número de códigos direcionados para os gestores, ainda mostra certa dependência do time concretizada na figura de um superior para coordenar as vivências do departamento.

A preocupação com a aplicabilidade da agilidade no setor, ou seja, saindo do campo teórico para a prática e sua interação com os demais departamentos tornam-se sinalizações notadas pelos entrevistados. Além de uma estrutura que acompanhe a atuação sob o contexto de agilidade.

## 5. MAnGve para pessoas

---

Este capítulo apresenta o modelo MAnGve para pessoas, resultado das etapas de pesquisa deste trabalho (revisão exploratória, revisão sistemática de literatura e entrevistas semiestruturadas). Inicialmente, apresenta-se uma visão geral. Em seguida, é desenvolvido o ciclo de vida do modelo, papéis, práticas, processos e aplicabilidade. Após isso, e, finalmente, apresenta-se a avaliação por parte de 3 profissionais do departamento de Gestão de Pessoas sobre aspectos da versão final da estrutura proposta.

### 5.1 Visão geral

Um modelo é uma representação ou interpretação simplificada da realidade. Ainda, modelo pode ser definido como uma interpretação de um sistema, segundo a estrutura de conceitos mentais ou experimentais. Um modelo apresenta uma visão geral ou cenário de um fragmento do todo (FOGEL, 1991).

A versão final do MAnGve para Pessoas, apresentado na Figura 14, trata-se de uma estrutura que reuni um conjunto de práticas ágeis relacionadas aos 6 processos de RH: desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e aplicar pessoas (MAEMURA E SALA, 2015) cujo rol de pretensões são:

- Potencializar pessoas;
- Aumentar a capacidade de resposta do setor às mudanças do respectivo mercado de atuação;
- Tornar o setor mais analítico que operacional, reduzindo a desburocratização;
- Simplificar os processos da área de RH; e
- Flexibilizar e agilizar a atuação da área.

O MAnGve para Pessoas tem como referência o MAnGve, modelo ágil para implantação e melhoria de processos de governança e serviços de TIC (LUNA, 2011), devido a ser:

- Um framework com base no ágil;
- Aplicado em estudo de casos e em vigor atualmente;
- De cunho prático, ou seja, que detalha a sua aplicabilidade; e

- Além de não abranger o RH, preenchendo assim uma das lacunas encontradas ao identificar modelos de gestão direcionados para a gestão de pessoas quanto a uma estrutura que fornece sua aplicabilidade e que contemple assim, os valores e princípios contidos no Manifesto Ágil para o Desenvolvimento de Software (BECK et al., 2001), Manifesto Ágil de RH (ALMAGRO et al., 2017) e Manifesto da Governança Ágil (LUNA et al., 2016).

Ainda é válido ressaltar que assim como usado como referência, alguns termos, processos e atividades do MAnGve, podem está inseridos no MAnGve para Pessoas.

## 5.2 Ciclo de vida

A Figura 14 apresenta uma visão geral do MAnGve para Pessoas. Por meio da ilustração é possível conhecer o fluxo do direcionamento da estrutura para o departamento de administração de pessoas através das práticas ágeis atreladas aos seus respectivos processos. É válido ressaltar que as vivências que serão implementadas no setor devem levar em consideração a cultura organizacional (missão, visão, valores, crenças). Ou seja, ao departamento, fica a liberdade de escolha de práticas que sejam coerentes com sua forma de atuação. Podendo a estrutura também ser usada por completo, implementando todas as práticas ágeis que constam presentes na seção 5.4 (processos e práticas) deste estudo.

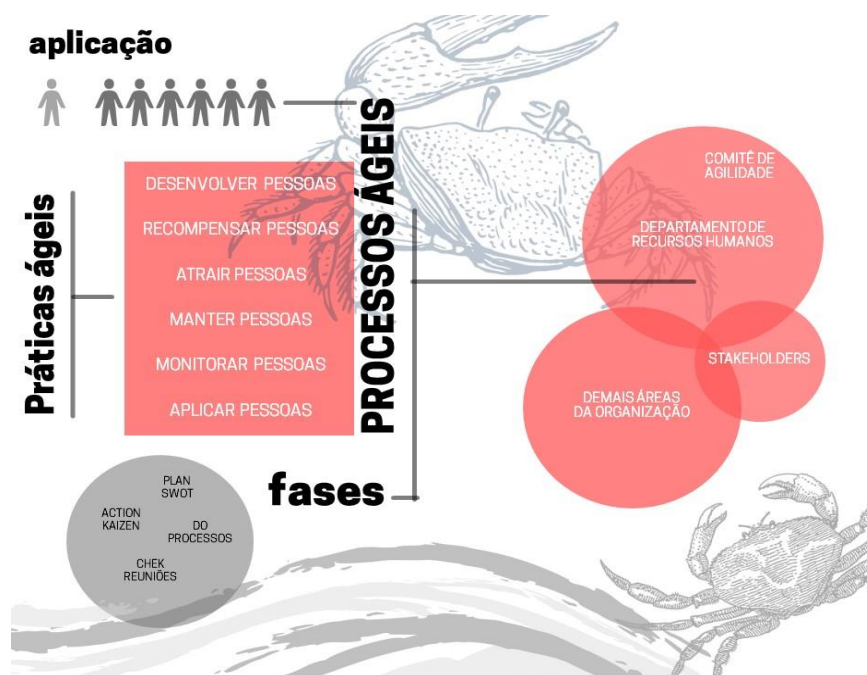


Figura 14: Representação da estrutura do MAnGve para pessoas/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Uma vez estudado o modelo, as práticas atreladas aos seus respectivos processos serão implementadas no setor sob a coordenação do MAnGveBiz. Que além desta tarefa, ficará responsável pela elaboração do comitê de agilidade, rede de apoio na implementação do ágil formada por um representante do MAnGveTeam, o MAnGveMaster de cada processo e o próprio MAnGveBiz.

O comitê de agilidade nasce em referência ao MAnGveStaff, equipe responsável pela melhoria contínua, além de suporte ao ciclo de vida, comprometida com a implementação do modelo de gestão ágil de RH no setor e na organização como um todo.

Uma vez aplicado os processos, as demais áreas serão alimentadas e retroalimentadas por meio das vivências ágeis que chegarão aos seus departamentos através das interações, inclusive com as interações feitas com os *stakeholders* da organização.

Ao destacar o termo interação Luna et al., (2016) explora um conjunto sequencial de atividades, como: diagnóstico, alinhamento, capacitação, catálogo de serviços, plano de implantação da governança, implantação e melhoria. Sentido diferente ao usado no parágrafo anterior ao citar interações, buscando o sentido literal do significado do termo encontrado nos dicionários, de trato, comunicação entre pessoas.

Em referência a esse conjunto sequencial de atividades, levando-se em consideração o contexto direcionado para administração de pessoas, o presente modelo propõe um sequencial de 5 atividades: diagnóstico, treinamento, implementação dos processos, acompanhamento e aplicação da melhoria. As atividades seguem explicadas conforme o Quadro 18 no que tange o que são as atividades, como desenvolvê-las e sob a responsabilidade de quem.

ATIVIDADES	O QUE	COMO	POR QUEM
Diagnóstico	Realizar uma análise do estado atual do departamento	Pesquisa de clima	Comitê de agilidade
Treinamento	Capacitação do departamento para implementação dos processos	Compartilhamento dos conceitos, ferramentas, metodologias e práticas ágeis	MAnGveBiz
Implementação dos processos	Executar os processos	Por meio da implementação das práticas	MAnGveBiz e Comitê de agilidade
Acompanhamento	Averiguar o andamento dos resultados dos processos a partir da sua execução	Avaliando e comparando os cenários do início com o estado atual do departamento	MAnGveBiz e Comitê de agilidade
Melhorias	Aplicar correções ou reforçar, quando a experiência positiva	A partir do compartilhamento de experiências positivas e negativas	MAnGveBiz e Comitê de agilidade

Quadro 18: Atividades pertencentes ao ciclo de vida do modelo/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Essas atividades estão distribuídas no ciclo de vida da estrutura, dividida em 3 subciclos, conforme Figura 15.

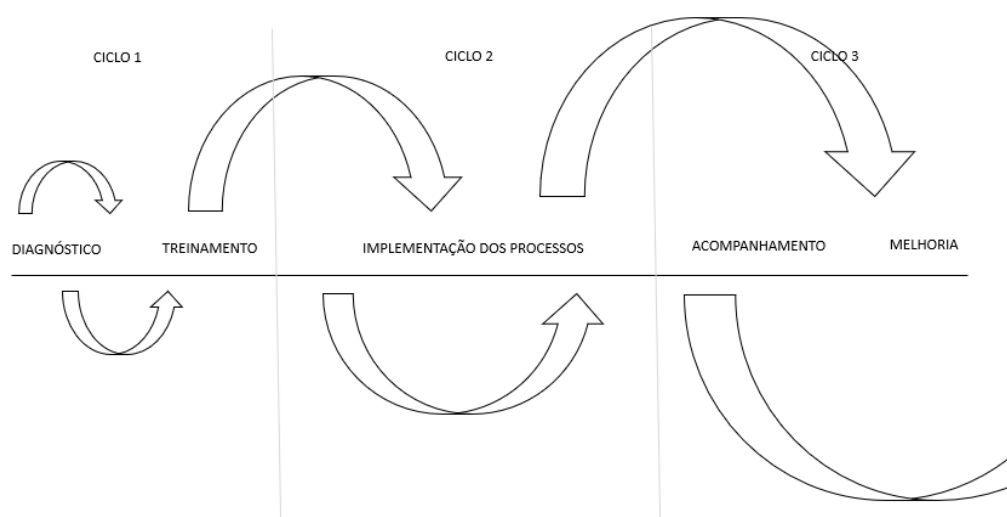


Figura 15: Ciclo de vida do modelo/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No subciclo 1, composto pelo diagnóstico e treinamento, a priori, será realizada uma análise aprofundada do estado atual da forma de atuação do setor, sob a

responsabilidade do comitê de agilidade. Em seguida, torna-se relevante a capacitação dos profissionais do departamento antes da implementação dos processos, sob a coordenação do MAnGveBiz.

Na implementação dos processos, subciclo 2, as práticas e seus respectivos processos serão executados. Logo em seguida, no subciclo 3, é feito um apanhado dos resultados obtidos a partir da execução dos processos, gerando melhorias a serem realizadas. É válido salientar que cada ciclo de vida, tem a duração de 2 meses.

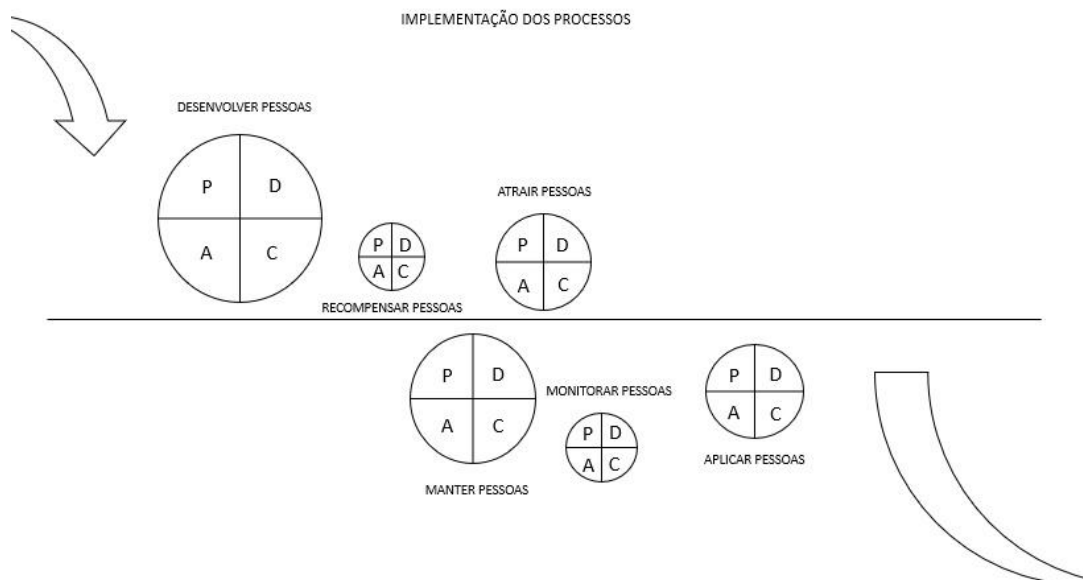


Figura 16: Implementação dos processos, subciclo 2/ Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os processos, acontecerão simultaneamente no subciclo 2 (detalhada na figura X), ou seja, cada MAnGveTeam executando o seu processo, sob a liderança de um MAnGveMaster. Todos sob a gestão do MAnGveBiz, apoiados pelo comitê de agilidade. Apresentando enquanto características um movimento cíclico, dinâmico e interdependentes, desenvolvendo enquanto base de fases o ciclo PDCA.

No planejamento será utilizada a matriz SWOT, ferramenta estratégica com objetivo de realizar um diagnóstico departamental, verificado sua relevância durante as entrevistas, realizando assim, um levantamento de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Em seguida, nas ações escolhidas para cada processo, as mesmas serão executadas. Logo em seguida serão avaliadas, comparando o

planejado e o realizado, por meio das reuniões de *feedbacks* e acompanhamento e por fim, a correção com base na melhoria contínua.

### 5.3 Papéis

O MAnGve para pessoas tem como rede de apoio o comitê de agilidade, de conhecimento amplo da área. Os times serão formados por pequenos grupos e responsáveis pelos processos, dirigidos pelo MAnGveMaster.

No Quadro 19, encontra-se a nomenclatura dada, com base no Glossário básico de termos do MAnGve, dos papéis e responsabilidades dos membros do MAnGve para Pessoas.

TERMO	SIGNIFICADO
MAnGveBiz (MB)	Líder do MAnGveStaff, responsável pelo detalhamento, pela priorização e valorização das necessidades dos negócios que precisam ser atendidas. Além de buscar acompanhar e facilitar os jacarés encontrados pelos MAnGveTeams. Figura do Gestor do departamento de RH.
MAnGveStaff (MS)	Equipe do negócio comprometida com as iniciativas de implementação e melhoria dos processos ágeis, composta pelos membros do comitê de agilidade.
ManGveMaster	Líder do MAnGveTeam, responsável pela aplicação do MAnGve, na condução do (s) processo (s), na resolução dos obstáculos, na proteção do time e no direcionamento do MAnGveTeam no alcance dos resultados.
ManGveTeam	Equipe envolvida no desenvolvimento do (s) processo (s) (DRAMMA)

Quadro 19: Glossário básico do MAnGve/ Fonte: adaptado de (LUNA, 2011)

Ainda é válido ressaltar a relevância do papel do comitê de agilidade dentro da estrutura do MAnGve para pessoas. Composto por um membro do MAnGveTeam, somado aos papéis do MAnGveBiz, MAnGveStaff e ManGveMaster cuja finalidade é apoiar a busca da melhoria dos processos, a simplificação da atuação do setor e de forma geral, a aumentar a capacidade de resposta do departamento ao ambiente interno e externo.

### 5.4 Processos e práticas

Para ajudar na implementação do MAnGve para pessoas, os processos e práticas foram detalhados definindo: entrada, saída, responsável e uma descrição de como cada prática pode ser realizada. Os quadros 20 a 25 apresentam os detalhes dos 6 processos que compõe o MAnGve para pessoas.

O processo “desenvolver pessoas”, apresentado no Quadro 20 é composto por 5 práticas.

DESENVOLVER PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Burocracia / Formalidade / Custos / Padronização	1 - Inserir uma cultura de aprendizado	Tornando o indivíduo protagonista de sua carreira ao incentivar a busca por lacunas de competências reconhecidas por ele próprio ou por seu pares ou pelo seu gestor. Utilizando os artifícios que a organização oferece para aumento da capacidade e desenvolvimento profissional	MAnGveStaff, MAnGveMaster, MAnGveTeam	Compreensão preliminar dos membros da organização e das diretrizes organizacionais
	2 - Simplificar as atividades de treinamento e desenvolvimento	Estudando como as ações são desenvolvidas e por meio das próprias reuniões, existindo o compartilhamento de experiências e trocas de pontos positivos e negativos, facilitando assim, os gargalos, as fases burocráticas, as comunicações e outros aspectos que tornam as atividades complexas	MAnGveBiz e MAnGveStaff	
	3 - Criar um centro educacional corporativo	Por meio das plataformas tecnológicas, criando um centro de cursos que abranja uma gama de competência que possa ser compartilhada pelas demais áreas da organização por meio do e-learning.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	
	4 - Promover rotação de atividades	Utilizando a técnica de rotação de atividades dentro do processo ou entre os processos, agregando ao conhecimento do indivíduo no todo do departamento, não se tornando especialista de uma atividade. Participando de projetos que agreguem outras áreas.	MAnGveMaster	
	5 - Promover treinamentos dentro e fora do espaço de trabalho	Oferecendo auxílio e ferramentas de trabalho para que o indivíduo conheça o que acontece em outras áreas ou entre outros processos. Estimulando a mentalidade do crescimento não apenas direcionado para a organização. Estimulando o aprendizado não apenas dentro da empresa, mas também fora.	MAnGveBiz	

Quadro 20: Entradas e saídas processo “desenvolver pessoas”/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Das 5 práticas apresentadas no Quadro 20 é possível verificar a relação delas com a dimensão de crescimento e desenvolvimento do funcionário. Especificamente, a vivência 1 e 3 buscam respectivamente atender a colaboração.

O processo “recompensar pessoas”, apresentado no Quadro 21 é composto por 3 práticas e que contemplam 1 e 2 a dimensão motivação e 3 transparência.

RECOMPENSAR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Familiaridade com o tradicional sistema de remuneração	6 - Pluralizar os benefícios ofertados	Criar parcerias com facultades, redes de serviços, dentre outras alternativas que possam contemplar o perfil do indivíduo ao invés de padronizá-lo, sem levar em consideração suas características e diversidades.	MAnGveBiz	Motivação intrínseca e extrínseca
	7 - Oferecer bonificações baseada no desempenho pessoal	O pagamento ser fundamentado em sua performance profissional, no ganho de valor que profissional tem atraído para a organização.	MAnGveBiz	
	8 - Promover sistema de reconhecimento transparente	Transparência nos reconhecimentos realizados dentro da organização, seja de uma promoção	MAnGveBiz e MAnGveStaff	

Quadro 21: Entradas e saídas processo “recompensar pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)



As práticas apresentadas no Quadro 21 podem ser associadas aos valores da Figura 14 da seguinte forma: a prática 6 está associada ao valor de feedback e as práticas 7 e 8 estão associadas a simplificação dos processos.

O processo “manter pessoas”, apresentado no Quadro 22 é composto por 5 práticas que atendem a motivação e confiança.

MANTER PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Informações organizacionais da taxa de Turnover e da atual equipe de colaboradores	9 - Focar na motivação intrínseca	focando no ambiente de trabalho, no bem estar do indivíduo em seu departamento, na estrutura oferecida para o desempenho de suas ações, concentrando esforços em reconhecimentos claros, em uma política transparente, seja ela ética, de benefícios, ou organizacional como um todo	MAnGveMaster e MAnGveTeam	Segurança / Estabilidade / Confiança
	10 - promover autonomia	Estimulando a autonomia em pequenas decisões, no comprometimento com metas, no desenvolvimento de projetos dentro do departamento	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	11 - Confiar nos indivíduos	Promovendo relações de confiança entre os indivíduos, time, gestores e comitê de agilidade por meio da execução dos processos ágeis e nas entregas realizadas e acompanhadas por meio das reuniões de feedback	Comitê de agilidade	
	12 - Incentivar colaboração	Promovendo um ambiente que consiga se atingir tais características: segurança, estabilidade, interação, colaboração e inovação, por meio da autonomia concedida para realização de suas ações e depositando confiança no indivíduo por meio da liberdade de trabalho	Comitê de agilidade	
	13 - Promover comunicação transparente	Utilizando os meios de comunicação direto, face a face, os meios tecnológicos (intranet, internet) e as próprias interações e reuniões de feedback	Comitê de agilidade	

Quadro 22: Entradas e saídas processo “manter pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As práticas apresentadas no Quadro 22 podem ser associadas aos valores da Figura 14 da seguinte forma: a prática 9 está associada ao valor de foco nas pessoas, as 10 e 11 estão associadas ao foco nas pessoas e colaboração. Já a prática 12 pode ser associada a colaboração e foco no cliente, e por fim, a prática 13 está associada aos valores colaboração, foco nas pessoas e foco no cliente.

O processo “atrair pessoas”, apresentado no Quadro 22 é composto por 5 práticas

ATRAIR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Diretrizes Organizacionais	14 - Atrair pessoas com perfis técnicos relevantes e habilidades pessoais	Planejando o recrutamento e seleção, inserindo a busca de perfis multifuncionais, pró-ativos, motivados, adaptativos e resilientes que se enquadram no contexto de agilidade	MAnGveStaff	Agilidade / Comprometimento / Maior interação / Adaptação à necessidade da vaga
	15 - Utilizar ferramentas tecnológicas	Dinamizando, flexibilizando e agilizando o recrutamento e seleção, utilizando as ferramentas tecnológicas de que dispõe a organização ou por meio existentes que facilitem essas atividades como as redes sociais e softwares de inteligência artificial que busque o capital humano compatível com a necessidade departamental	MAnGveStaff	
	16 - Envolver o MangveTeam no processo de recrutamento e seleção	Envolvendo a equipe ou parte da equipe no planejamento e demais etapas do processo de recrutamento e seleção por estarem exercendo a função e reconhecerem, junto ao líder, as competências necessárias para a maximização do desempenho do time.	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	17 - Criar redes de parcerias com a comunidade e consultorias com foco em perfis ágeis	Interagindo com os stakeholders que possam agregar valor ao recrutamento e seleção, como as consultorias terceirizadas, estreitando laços com a comunidade, fortalecendo a interação na busca de perfis ágeis em seu processo de R&S	MAnGveBiz e MAnGveStaff	
	18 - Fornecer uma base de dados de pessoas	Buscando formar um banco de dados, por meio de uma pré seleção existente, visando as características comportamentais e experiências profissionais contidas no currículo que possam ser relacionadas a um ambiente ágil.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	

Quadro 23: Entradas e saídas processo “atrair pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As práticas apresentadas no Quadro 23 podem ser associadas ao valor de gerar valor, foco nas pessoas e capacidade de respostas da Figura 14.

O processo “monitorar pessoas”, apresentado no Quadro 24 é composto por 5 práticas

MONITORAR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Informações da equipe envolvida na organização	19 - Implementar uma cultura de feedback individual e compartilhado	Realizando o retorno sobre o desempenho profissional e comportamental do indivíduo e da equipe.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	Compartilhamento de experiências positivas e negativas / Conhecimento
	20 - Incentivar conversas face a face	Promovendo a interação entre os indivíduos no compartilhamento das experiências, no feedback entre eles por meio de conversas one a one, direcionando, motivando o aumento da capacidade de desempenho do time	MAnGveMaster	
	21 - Possibilitar reuniões diárias de curta duração e Semanal para balanço das atividades iniciadas, em curso ou finalizadas	Incentivando as trocas entre os indivíduos envolvidos no processo, melhorando a comunicação entre o time por meio de conversas one a one	MAnGveMaster	
	22 - Realizar reuniões ao final de cada Maré	Reuniões diárias antes do expediente de curta duração visando o compartilhamento de jacarés, reuniões semanais visando atualizando dos processos e reuniões no fim de cada sprint para balanço da maré.	MAnGveMaster	
	23 - Avaliar desempenho da equipe	Avaliação dos indivíduos mais frequentes por meio das reuniões, conversas one a one, além de avaliação mais completa onde o indivíduo é avaliado pelo time, líder, e os avalia.	MAnGveStaff	

Quadro 24: Entradas e saídas processo “monitorar pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As práticas apresentadas no Quadro 24 agregam as dimensões de auto organização por focar em atividades que incentivam a interação da equipe no processo de melhoria por meio da troca de experiências e impactos.

APLICAR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Compreensão dos processos organizacionais e de todos colaboradores	24 - Possibilitar integração e adaptação dos processos	Dinamizando a integração do indivíduo na organização, oferecendo não apenas uma breve apresentação da instituição, mas ações menos informal, dinâmica e flexível como	MAnGveStaff	Simplificação / flexibilidade/ Agilidade / Transparência / Interação
	25 - Tornar transparente as tarefas e funções	tornando menos complexos os desenhos das tarefas e funções, suas comunicações e suas hierarquias	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	26 - Simplificar descrição de cargos e atividades	Verificando por meio dos feedbacks e das interações (experiências positivas e negativas) as conexões de comunicação entre os cargos, a descrição simplificada das etapas das tarefas e consequentemente do cargo	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	27 - Promover trabalhos em equipes na busca de resultados mais impactantes	Incentivando a formação de times multidisciplinares que se envolvam em projetos, projetem metas e maximizem resultados. Que essa formação possa ser vista com os times dentro do setor e com participação dos indivíduos em outros times em projetos e interação com outras áreas, inovando.	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	28 - Envolver colaboradores no planejamento da organização	Incentivando o comprometimento dos indivíduos e times na execução dos processos, desde o estabelecimento de metas, até ao reconhecimento dos objetivos atingidos. Participando de reuniões, ouvindo a opinião, na troca de experiência positivas e negativas, na autonomia de execução de projetos, idealização de ideias inovadoras.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	

Quadro 25: Entradas e saídas processo “aplicar pessoas” /Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As práticas apresentadas no Quadro 25 atendem as dimensões de adaptação, transparência, auto organização, geração de valor e colaboração.

## 5.5 Aplicabilidade

No que se refere a aplicação do modelo, por mais que existam processos ágeis, o foco está nas pessoas, a partir disso é trabalhado o indivíduo, inserindo a mentalidade ágil. Indivíduo esse pertencente a um time, executando os processos, influenciando nas interações departamentais, conseqüentemente na atuação da organização como um todo e na sua relação com seus *stakeholders*. O Quadro 26 apresenta a ordem de aplicação do conceito da estrutura.

ORDEM DE APLICAÇÃO DO MANGVE	REFERÊNCIAS
1- As pessoas	(Pinton e Torres, 2020); (Almagro et al., 2017) e (Robbins, 2002)
2 - O time	(Sutherland, 2014)
3 - As práticas de RH relacionadas aos processos do setor (desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e controlar)	(RSL, 2021)
4 - A organização	(Maemura e sala, 2015)
5 - Os stakeholders	(Sutherland, 2014)

Quadro 26: fases de aplicação do MAnGve para pessoas/Fonte: Dados da pesquisa (2021)

## 5.6 O MAnGve para Pessoas em funcionamento

Para a implementação do ágil, assim como já destacado, a mentalidade ágil precisa ser trabalhada com indivíduos e conseqüentemente com os times, levando em consideração as singularidades pessoais dos colaboradores. Nesse contexto o treinamento das metodologias, ferramentas, práticas e conceitos no geral, precisam ser realizados sob a coordenação do MAnGveBiz, utilizando-se de diversas didáticas, entre elas, as citadas no processo de desenvolver pessoas, como exemplo a utilização do centro corporativo educacional com cursos que preencham as lacunas dos indivíduos e que reforcem o papel da abordagem ágil no RH por meio de ferramentas, estruturas, valores e princípios e metodologias.

Após indivíduos, times ágeis serão formados (MAnGveTeam's). Distribuindo pequenos grupos entre os seis processos de Recursos Humanos (desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e aplicar).

Cada time irá executar as práticas ágeis condizentes com as lacunas do setor, vivências que serão executadas por meio dos seus respectivos processos. O MAnGveMaster sempre acompanhando a execução dos processos, buscando a eliminação dos jacarés (obstáculos), facilitando assim a entrega dos processos. Onde na fase seguinte, por meio das reuniões diárias, semanais e ao final de cada ciclo, será realizada um acompanhamento do que foi planejado e do quem tem sido concretizado sob o acompanhamento do MAnGveMaster, MAnGveBiz e do comitê de agilidade, no sentido de exercer a cultura do feedback.

Por fim, ao comparar, sob a orientação de todos os envolvidos os resultados dos processos em um ciclo de vida, a melhoria contínua será aplicada no sentido de corrigir os erros ocorridos e aperfeiçoar o que de fato trouxe êxito para a execução das práticas.

É válido ressaltar que em um mesmo subciclo 2, vários processos irão acontecer, inclusive de forma simultânea ou mais de uma vez, a depender da demanda do setor, assim, podendo os processos serem considerados projetos interdependentes, executados pelos respectivos MAnGveTeam's.

Nesse contexto de funcionamento se tem a relevância da rotação de atividades, para conhecimento do todo, não pregando a especialização, não coerente com a abordagem ágil. Além da busca pela simplificação dos processos, o foco na motivação intrínseca, a promoção de uma política transparente, seja de benefícios, de cargos e carreiras, entre outras. Além de confiança e autonomia para os indivíduos, os times trabalhando como auto-organização, com colaboração, dentre outras práticas já citadas na estrutura.

Ao final de cada ciclo de vida, um novo diagnóstico da situação atual do setor será realizada com base na análise de SWOT cuja finalidade é comparar o período anterior e posterior da atuação do RH sob o contexto de agilidade. Assim, dando início a mais um ciclo de vida da estrutura.

Os quadros 20 a 25 apresentam as entradas, as práticas, como serão aplicadas, por quem e a saída de cada processo. Por fim é válido destacar que esse processo é dinâmico, principalmente pelas interações existentes com as demais áreas organizacionais e com os stakeholders. É através dessas interações que o

funcionamento da estrutura é alimentado e retroalimentado, influenciando nos próximos ciclos de vida.

## **5.7 Avaliação do MAnGve para pessoas**

Para avaliar o modelo desenvolvido foi elaborado um questionário onde participaram 3 profissionais do departamento de RH que já haviam participado das entrevistas semiestruturadas (ver Apêndice D).

O questionário foi elaborado com base nas entrevistas realizadas com os 13 participantes somadas as etapas anteriores do processo de elaboração da estrutura (revisão exploratória e RSL). As questões foram disponibilizadas online por meio da plataforma *Google Formulários*.

A figura do modelo, seu conceito, características, processos e aplicabilidade foram brevemente explicados. Ao todo 6 perguntas objetivas foram realizadas com intuito de conhecer a opinião dos profissionais acerca da versão 2 do MAnGve para pessoas.

Ao serem questionados se o modelo apresentava uma estrutura direcionada para à administração de pessoas os 3 participantes concordaram com a afirmativa. O mesmo aconteceu ao serem questionados sobre se o *framework* contemplava o departamento de RH.

2 dos 3 participantes concordam que o modelo apresenta uma estrutura clara. A mesma discordância acontece ao serem questionados se a estrutura é aplicável no setor de pessoas de uma pequena, média ou grande empresa, sendo a organização pública ou privada.

Por fim, ao serem perguntados se aplicariam a estrutura em seus respectivos departamentos de atuação, os três participantes responderam positivamente.

## 6 Discussão

---

Ao averiguar os procedimentos metodológicos e especificamente seus resultados, nota-se a relevância que o ágil tem ganho para a administração de pessoas. Ao analisar a síntese dos artigos que foram selecionados na fase final da RSL, nota-se um aumento significativo nos últimos 4 anos da exploração da temática. Isso, contribuindo não apenas no aspecto do departamento em si, mas de forma geral para o campo da gestão, assim como já pontuado por Harsch e Festing (2019) no aumento do ágil no mundo organizacional e acadêmico.

A revisão sistemática nos trouxe algumas informações que mostram o tratamento do tema por parte dos pares sobre a problemática do RH Ágil. Uma delas é o número de modelos e práticas relacionados à filosofia Lean com enfoque na área de produção e conectando recursos à eliminação de desperdício. Outro ponto a ser discutido é ainda o número baixo de modelos e práticas ágeis, mas que apresenta como vantagem a abrangência do tema, ou seja, mesmo que os modelos e as práticas não sejam direcionados para a gestão de pessoas, as ações estavam ligadas ao departamento, seja por citar liderança, motivação, capacitação e desenvolvimento do fator humano, dentre outros termos.

Por outro lado, mas ainda dentro da seara da discussão entre as metodologias ágeis e Lean, Katayama e Bennett (1999) exploram a evolução do ágil sob os conceitos do Lean, realizando uma ligação entre as duas filosofias, assim como boa parte dos autores que retratam o assunto e assim como foi seguido por esse estudo. Nesse sentido agregando os conceitos, ferramentas e estruturas difundidas pelas duas metodologias. A exemplo do Kanban, Kaizen, 5S, Scrum, entre outros.

O número de modelos identificados, por mais que seja significativo, nos mostra que em sua maioria, a gestão de pessoas não é o cerne da questão, mas está apenas sendo abrangida pela estrutura proposta do estudo. Os *frameworks* horas caracterizados e conceituados não deixam clara a sua forma de aplicação, apenas são descritos e confrontados seus limites e fatores de sucesso.

O mesmo cenário se encontra ao analisar as práticas, seja ela no seu significado literal, encontrado em dicionários, ou no sentido colocado pelos autores ao chamarem tais ações e vivências de práticas. Em sua maioria, quando sob um

contexto Lean, pontuam práticas que buscam eliminar o desperdício no ambiente de produção. Já sobre as práticas ágeis, mais abrangentes, seja em termos de números e de temas que podem ser relacionados à gestão de pessoas.

Toda essa perspectiva se torna coerente com os achados na revisão exploratória, sobretudo no que diz respeito aos artigos lidos nesta fase, onde apenas um foi publicado em 2012, enquanto o restante, mais atual. Além de notar a ausência de um modelo direcionado para pessoas, mas de estruturas da área de produção e engenharia de software que utilizavam da tecnologia para explorar o ágil e relacionava alguns termos ao setor de Recursos Humanos, de forma secundária.

Ao avaliar as bases utilizadas como coleta de trabalhos sobre o RH Ágil, verifica-se que por mais que sejam reconhecidas no campo da administração, mas como limite apresentou um número alto de trabalhos não condizentes com o tema central do estudo ou que por vezes, trouxe a exploração do assunto em duplicidade. A *SpringerLink* foi a base que mais trouxe artigos, mas a que menos contribuiu em termos de coerência entre o número de trabalhos com o tema explorado. Este fato constata-se pelos 71 documentos incluídos na RSL, sendo apenas 1 da base *SpringerLink*.

No que tange as entrevistas semiestruturadas, os participantes trouxeram uma visão prática do assunto, hora sendo coerente com as coletas realizadas por meio da RSL e hora sendo divergente com os dados encontrados.

Dentre os participantes e os respectivos departamentos de atuação, identifica-se que a mentalidade foi um assunto pouco ou quase não desenvolvido. Para Moreira (2013) antes de usar ferramentas, conceitos e práticas ágeis, é necessário ter a mentalidade ágil, ser ágil. Isso não ficou explícito durante as entrevistas e conseqüentemente ao interpretar os dados fornecidos.

Os participantes pontuaram um contexto ágil relacionando o uso de conceitos, valores e princípios ágeis, metodologias, ferramentas e estruturas. Esse panorama vai de encontro ao pensamento trazido por Moreira (2013). Torres (2020), outro autor que explora a mentalidade, ratifica que a transformação começa pelo indivíduo e sua noção de ser ágil, partindo para logo em seguida, fazer uso dos conceitos, ferramentas e estruturas.



Dentre as falas dos participantes ainda ficou claro que nem todos os valores e princípios ágeis estavam sendo contemplados pelos seus respectivos setores. Tal contexto se torna coerente com os achados de modelos e práticas identificados na RSL, onde verificou-se, por meio das dimensões postas, que nem todas elas estavam sendo abrangidas.

Mesmo dentro de um contexto de agilidade foi possível verificar ações onde: não existiam transparências nas políticas executadas pelas empresas, a política de reconhecimento, benefícios e salários constam defasadas, a falta de interação com o cliente externo ou seus *stakeholders* não é clara para a maioria dos participantes, além da ausência de dados espontâneos relacionados ao processo de aplicar pessoas, ou seja, desenho de cargos, integração dos funcionários na empresa, dentre outros pontos.

Por outro lado, nota-se um movimento de inovação ao agrupar membros do setor para coordenação da agilidade no departamento, incentivo em participação de projetos que mesclam outras áreas da organização, dinamicidade ao implementar a gamificação e inteligência artificial nas atividades de recrutamento e seleção e crescimento e desenvolvimento do capital humano.

Ao aprofundar os processos de RH na atuação dos setores dos participantes das entrevistas foi possível identificar a ausência do ágil no processo de aplicar pessoas. Segundo Maemura e Sala (2015) este processo visa a integração das pessoas na organização, o desenho de cargos e salários, suas conexões em termos de comunicação, além de outros fatores. Todos esses pontos não foram citados pelos entrevistados, por isso, o processo não consta presente enquanto subcategoria na categorização dos dados realizados.

Assim, revisitando a pergunta principal de pesquisa: Como desenvolver uma estratégia de gestão de Recursos Humanos Ágil visando apoiar as empresas diante da rápida capacidade de resposta exigida pelo mercado? Elaboramos um modelo que busca atender as dimensões levadas em consideração ao se analisar as práticas e modelos ágeis existentes, ou seja, foco nas pessoas, adaptação, geração de valor, motivação, confiança, transparência, crescimento e desenvolvimento do funcionário, auto-organização e colaboração. Além disso, visando focar em sua aplicabilidade, o modelo foi avaliado, incorporando características das entrevistas com profissionais do RH.

Quanto ao modelo proposto, segundo Fayad e Schmidt (1997) uma estrutura é um conjunto de conceitos, valores e práticas que constituem uma forma de ver a realidade e que podem ser usados para resolver um problema específico. Essa definição segue descrita no livro “MANGve: Implantando a Governança Ágil: Uma visão crítica, uma abordagem prática. (LUNA, 2011).

Para os 13 participantes, o modelo se mostrou aplicável por abranger a área de pessoas, por contemplar as metodologias ágeis e por ser claro e objetivo. Para alguns dos participantes, sugestões foram dadas e implementadas nesta fase que se encontra o *framework*. A exemplo do comitê de agilidade para coordenação dos processos ágeis que estão sendo desenvolvidos e a dinamicidade da gameificação e utilização da inteligência artificial nas atividades de recrutamento e seleção. Além da geração de valor ao levar a agilidade para dentro do negócio do cliente, ou seja, influenciando seus *stakeholders* por meio das práticas executadas nas relações.

## 6.1 Limitações

Diante de um cenário de pandemia, não foi possível a realização de uma pesquisa de campo, onde a estrutura seria aplicada e avaliada, demonstrando sua possível eficiência e eficácia na implementação de um modelo de gestão ágil direcionado para o Recursos Humanos. Além de verificar na prática as possibilidades de alteração, de acordo com a atuação do setor em meio ao contexto de implementação de um *framework* para um RH ágil. O tempo, a organização a ser aplicada e a análise da estrutura em ação foram fatores limitadores.

Outro aspecto limitador da pesquisa foi a quantidade de participantes onde notavelmente verificou-se certa unanimidade ao citar as mesmas metodologias, ferramentas e estruturas, reduzindo assim, o número de entrevistados, buscando não tornar a exploração do tema redundante e sem agregar valor para a pesquisa.

O número de bases científicas pesquisadas foi outro fator limitador, posto que outras bases poderiam corroborar com outros estudos não inclusos na atual pesquisa. Por mais que as 4 bases utilizadas trouxeram um número considerável de estudos, os trabalhos em sua maioria não exploravam o contexto de agilidade e sim o ambiente de uma gestão de pessoas tradicional.

## 7 Conclusão

---

Segundo Pinton e Torres (2020), a transformação do ágil é fundamental para que as organizações tradicionais se mantenham competitivas, se caracterizando por um ritmo acelerado e uma necessidade constante de inovação. Os autores ainda reforçam a necessidade de ajuste entre mentalidade e os valores e princípios ágeis. Pinton e Torres (2020) ainda ressaltam que por mais que sejam evidentes os benefícios alcançados com a agilidade, tal transição é complexa e demorada, apresentando diversos desafios. A maioria desses desafios se encontram nas pessoas, por isso a justificativa do ágil ser centrada nas pessoas e não em processos. É a partir do ativo humano que a transformação acontecerá não só no departamento de Recursos Humanos, mas em todas as áreas da organização (PINTON E TORRES, 2020).

Por meio da revisão sistemática de literatura foi possível inferir os fatores de sucesso que estão atrelados a implementação da agilidade no RH. Essa perspectiva se torna coerente com as interações realizadas por meio das entrevistas realizada com 13 profissionais do setor. Esse impacto positivo no que se refere a administração de pessoas já é retratado de forma afirmativa por Daane (2017), Karman (2019), entre outros autores. Nawaz e Gomes (2019), nessa mesma linha, ratificam o impacto positivo a partir da implementação do ágil nas organizações.

É válido ressaltar, que os modelos e práticas identificados na RSL não estão coerentes com a perspectiva apresentada acima, de foco nas pessoas, visto o número de estruturas e vivências que apresentam esse princípio como característica. Esse contexto se difere um pouco a partir das interações nas entrevistas com os 13 profissionais de RH que falam em pessoas, em fatores como crescimento e desenvolvimento, adaptação, rede colaborativa, auto-organização e outros fatores que seguem presentes nos três manifestos levados em consideração na presente pesquisa.

A ressalva fica por conta do aspecto mentalidade, relevante na visão de autores, como Moreira (2013), mas que não consta presente nas vivências dos setores de pessoas dos entrevistados, ou seja, utilizam-se ferramentas, metodologias, práticas, estrutura, princípios e valores, mas o ser ágil não consta presente, assim, deixando “solto” a aplicação da abordagem ágil.

A estrutura proposta nesta pesquisa, aborda a mentalidade e contempla os princípios que foram levados em consideração por meio dos três manifestos utilizados. Por meio de suas práticas, conceitos e aplicabilidade atende ao rol de objetivos que o framework se propõe em ter. A exceção fica a cargo da não testagem do modelo, não permitindo reconhecer sua eficiência, eficácia e efetividade na prática.

Por fim, lembrando os objetivos específicos da pesquisa, que juntos, contribuíram para responder à questão principal do estudo, foi analisado que todos eles foram alcançados por meio das etapas da pesquisa e métodos utilizados. Assim, caracterizando os modelos de gestão de Recursos Humanos tradicionais; Identificando as práticas e os modelos de gestão existentes dentro do setor de Recursos Humanos Ágil; desenvolvendo um modelo de Gestão de Pessoas Ágil e Avaliando a estrutura proposta.

## **7.1 Trabalhos futuros**

Como sugestão para as próximas pesquisas fica essa lacuna a ser preenchida, da testagem da estrutura em um departamento que ainda não atue sob as metodologias ágeis, aplicando assim, desde seu conceito de aplicabilidade até o mínimo de dois ciclos de vida, com objetivo de avaliar pontos positivos e negativos, compartilhamento de experiências e funcionamento dos processos ágeis na prática.

A pesquisa de campo se torna necessária para averiguar a atuação do setor a partir da aplicabilidade do modelo. Assim, podendo identificar pontos a serem aperfeiçoados, além de analisar diversos outros aspectos como a receptividade das práticas, a eficiência, eficácia e efetividade das vivências, além de identificar se a atuação do setor segue compatível com o rol de objetivos da estrutura.

Ainda como sugestão para futuros estudos, o framework deve ser testado em diversos contextos visando sua aplicabilidade em uma empresa pública ou privada,

de pequeno, médio ou grande porte, abrangendo assim, diversas estruturas, de diferentes formas e tamanhos.

Futuros trabalhos sobre a estrutura colaborarão para seu o desenvolvimento, enquanto modelo, buscando preencher lacunas não identificadas nesta pesquisa, além de agregar para o framework de um modo geral.

## REFERÊNCIAS

- AHMED-NACER, Mohamed & MOSTEFAI, Mohammed Amine. (2018). Agility and Cloud Computing: Key Enablers for Knowledge Management Systems Implementation in Algerian Small to Medium-Sized Organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*. 1. 1. 10.1504/IJKMS.2018.10014934.
- ALAGARAJA, M. (2014). A Conceptual Model of Organizations as Learning-Performance Systems: Integrative Review of Lean Implementation Literature. *Volume 13, Issue 2, June 2014, Pages 207-233*. 10.1177/1534484313495852
- ALAGARAJA, Meera & EGAN, Toby. (2013). The Strategic Value of HRD in Lean Strategy Implementation. *Human Resource Development Quarterly*. 24. 10.1002/hrdq.21155.
- ALAGARAJA, Meera. (2013). The strategic value and transaction effectiveness of HRD: A qualitative study of internal customer perspectives. *European Journal of Training and Development*. 37. 10.1108/03090591311327277.
- AL-FAOURI, Abeer & AL-NSOUR, Marwan & AL-KASASBEH, Mohammed. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research & Practice*. 12. 10.1057/kmrp.2013.19.
- AL-FAOURI, Abeer & AL-NSOUR, Marwan & AL-KASASBEH, Mohammed. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research & Practice*. 12. 10.1057/kmrp.2013.19.
- ALMAGRO et al., Manifesto ágil de RH. Disponível em:< <https://www.agilehrmanifesto.org/pt-manifesto-agile-hr>>. Acesso em: 20/06/2021
- ANANTHRAM, Subramaniam & NANKERVIS, Alan & CHAN, Christopher. (2013). Strategic human asset management: Evidence from North America. *Personnel Review*. 42. 10.1108/00483481311320417.
- ANANTHRAM, Subramaniam & NANKERVIS, Alan & CHAN, Christopher. (2013). Strategic human asset management: Evidence from North America. *Personnel Review*. 42. 10.1108/00483481311320417.
- ANDRIYANI, Yanti. (2017). Knowledge Management and Reflective Practice in Daily Stand-Up and Retrospective Meetings. 285-291. 10.1007/978-3-319-57633-6\_21.

ANTONIALLI, Fabio & ANTONIALLI, Luiz & ANTONIALLI, Renan. (2016). Usos e abusos da escala likert: estudo bibliométrico nos anais do EnANPAD de 2010 a 2015.

APPELBAUM, SH, CALLA, R., DESAUTELS, D. e HASAN, LN (2017), "Os desafios da organização agility: part 2 ", Industrial and Commercial Training , vol. 49 No. 2, pp. 69-74.

BARLOW , Evan & ALLON , Gad & BASSAMBOO , Achal. (2020), The autonomous flexible labor force. Manage Decis Econ. 2020;1–12. 10.1002/mde.3251

BASU, P., GHOSH, I & DAN, P. (2018). Using structural equation modelling to integrate human resources with internal practices for lean manufacturing implementation. Management Science Letters. DOI: 10.5267 / j.msl.2017.10.001

BECK, Kent et al. Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software. Disponível em:< <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 10/02/2021.

BERNSTEIN, I. H. Likert Scale Analysis. Encyclopedia of Social Measurement, v.2, p.497–504, 2005.

BEVILACQUA, Maurizio & CIARAPICA, Filippo & DE SANCTIS, Ilaria. (2016). Lean practices implementation and their relationships with operational responsiveness and company performance: an Italian study. International Journal of Production Research. 55. 1-26. 10.1080/00207543.2016.1211346.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Departamento de Ciência e Tecnologia. Diretrizes metodológicas : elaboração de revisão sistemática e metanálise de ensaios clínicos randomizados/ Ministério da Saúde, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento de Ciência e Tecnologia. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2012.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Departamento de Ciência e Tecnologia. Diretrizes metodológicas : elaboração de revisão sistemática e metanálise de ensaios clínicos randomizados/ Ministério da Saúde, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento de Ciência e Tecnologia. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2012.

BROWN, J.S. Research that reinvents the corporation (Xerox Palo Alto Research Center). Harvard Business Review, Boston, 69(1):102-11, Jan./Feb.1991. (Discussion.69(2):164-7+,MarJApr. 1991).

BROCK, Hortência & SEIDEL, Maria & VIEIRA, Leandro & FERASSO, Marcos. (2006). O Papel Estratégico do RH.

BRYMAN, Alan. Research Methods and Organization Studies. Great Britain: Routledge, 1989.

BRYMAN, Alan. Research Methods and Organization Studies. Great Britain: Routledge, 1989, 283 p.

CAMPOS, V.F. TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. (Rio de Janeiro; Bloch Ed.)

CHARMAZ KA. Construção da teoria fundamentada: guia prático para análise quantitativa. Porto Alegre: Artmed; 2009.

CHOW, T., CAO, D.B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. Journal of Systems and Software, 81(6), 961-9971.

COOPER, Robert & SOMMER, Anita. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed Integrating Agile project management methods into a Stage-Gate system offers both opportunities and challenges. Research-Technology Management. 61. 17-26. 10.1080/08956308.2018.1421380.

CRUZES, Daniela & DYBÅ, Tore. (2011). Recommended Steps for Thematic Synthesis in Software Engineering. International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement. 275 - 284. 10.1109/ESEM.2011.36.

CUMMINS, Fred A. Building the Agile Enterprise: With SOA, BPM and MBM, Editora: Morgan Kaufmann; Edição: 1ª (10 de outubro de 2008)

CUMMINS, Fred A. Construindo a Empresa Ágil: Com Capacidades, Colaborações e Valores. 2 ed. Morgan Kaufmann: Massachusetts, 2016.

DAHLGAARD, Jens & LANGSTRAND, Jostein & DAHLGAARD-PARK, Su. (2011). Quality and lean health care: A system for assessing and improving the health of



healthcare organisations. *Total Quality Management & Business Excellence - TOTAL QUAL MANAG BUS EXCELL.* 22. 1-17. 10.1080/14783363.2011.580651.

DAANE, C.S. (2017) Role conflict and ambiguity as determinants of workforce agility and organizational performance in a high-tech environment: a cross-country comparison. Master thesis 2016 – 2017, Tilburg University.

DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciência sociais.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOZ, Yves & KOSONEN, Mikko. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review.* 50. 95-118. 10.2307/41166447.

DWECK, Carol S. *Mindset: A nova psicologia do sucesso.* 1 ed. Objetiva: São Paulo, 2017.

FABBRI, S., OCTAVIANO, F., SILVA, C., DI THOMMAZO, A., HERNANDES, E., and BELGAMO, A. (2016). Improvements in the Start tool to better support the systematic review process. In *Proc. of the 20th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE'16)*, Limerick, Ireland, June 2016.

FISCHER, André L.; DUTRA, Joel S.; AMORIM, Wilson A. C. *Gestão De Pessoas: Práticas Modernas E Transformação Nas Organizações.* Atlas: São Paulo, 2010.

FOGEL, David B. *System identification through simulated evolution: A machine learning approach to modeling.* Ginn Press, 1991.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos, RICAS, Janete e TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública* [online]. 2008, v. 24, n. 1 [Acessado 25 novembro 2021], pp. 17-27. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>>. Epub 11 Jan 2008. ISSN 1678-4464. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>.

GAIARDELLI, Paolo, G. PEZZOTTA, Rossella Migliorati e M. Morgantini. "Proposal of an unconventional method to assess polyvalence in lean organizations" (2016).

GALVÃO, Cristiane & RICARTE, Ivan. (2019). Revisão sistemática da literatura: Conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação.* 6. 57-73. 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em <[http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 04 fev. 2021.

Ganguly, A., Nilchiani, R. and Farr, J.V. (2009), "Evaluating agility in corporate enterprises", *International Journal of Production Economics*, Vol. 118 No. 2, pp. 410-423.

Olson, E.E. and Eoyang, G.H. (2001), *Facilitating Organization Change, Lessons from Complexity Science*, Wiley, ISBN:978-0-787-95330-0.

Tolf, S., Nyström, M.E., Tishelman, C., Brommels, M. and Hansson, J. (2015), "Agile, a guiding principle for health care improvement?", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 28 No. 5, pp. 468-493.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO FILHO, Moacir; FERNANDES, Flavio César Faria. Manufatura enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. *Gestão & Produção*, v. 11, p. 1-19, 2004.

GOLLAN, Paul & KALFA, Senia & XU, Cathy Ying. (2014). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing: Paul J Gollan, Senia Kalfa and Ying Xu. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 53. 10.1111/1744-7941.12055.

GOMES, André F. *Agile: Desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor de negócio*. São Paulo: Casa do Código, 2014.

GOMES, André F. *Agile: Desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor de negócio*. São Paulo: Casa dos códigos, 2014.

GONÇALVES, José E. L. A necessidade de reinventar as empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17. Abr./Jun. 1998.

GORESKE, Andréia M. Mudança Organizacional – Capacidade de Adaptação. *Revista Granbery* – 1\272. Semestre 2, 2007. Disponível em:<<http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>>. Acesso em: 10/08/2020

- GRASS, Anastasia & BACKMANN, Julia & HOEGL, Martin. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability—Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*. 37. 10.1111/jpim.12525.
- HARSCH, Katharina & FESTING, Marion. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*. 59. 10.1002/hrm.21972.
- HARSCH, Katharina & FESTING, Marion. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*. 59. 10.1002/hrm.21972.
- HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991.
- JAMES, Reynold & JONES, Robert. (2014). Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: implications for human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. 25. 10.1080/09585192.2013.862290.
- JIRA SOFTWARE. Ferramentas ágeis para equipes de software. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/br/software/jira/agile>>. Acesso em: 14/12/2021
- KARMAN, Agnieszka. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*. 11. 324. 10.1504/IJSE.2019.103472.
- KARMAN, Agnieszka. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*. 11. 324. 10.1504/IJSE.2019.103472.
- KATAYAMA, H.; BENNETT, D. Agility, adaptability and leanness: a comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, v. 60-61, p. 43-51, 1999.
- KHAN, Z., SOUNDARARAJAN, V., & SHOHAM, A. (2019). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 100697. doi: 10.1016 / j.hrmr.2019.100697
- KHAN, Zaheer & SOUNDARARAJAN, Vivek & SHOHAM , Amir. (2020) Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management

practices, Human Resource Management Review, Volume 30, Issue 1, 2020, 100697, ISSN 1053-4822. 10.1016/j.hrmr.2019.100697

KUTHYOLA, Kondwani & LIU, Julie Yu-Chih & KLEIN, Gary. (2017). Influence of Task Interdependence on Teamwork Quality and Project Performance. 135-148. 10.1007/978-3-319-59336-4\_10.

LACOMBE, Beatriz B.; TONELLI, Maria J.O discurso e prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 157-174.

LANDIS JR, KOCH GG. The measurement of observer agreement for categorical data. Biometrics 1977; 33:159-75.

LAPERRIÈRE, Anne. A teoria enraizada (Grounded Theory): procedimento analítico e comparação com outras abordagens similares. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GIROULX, Lionel-Henry et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Trad. de Ana Cristina Nasser. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 353-385.

LaTeX e BibTeX. The University of Melbourne. 2020. Disponível em:<<https://unimelb.libguides.com/latexbibtex/zotero>>. Acesso em: 13/05/2021.

LIKER, J. K. (2004). The Toyota way: The company that invented lean production. New York: McGraw Hill.

LINKEDIN. Conheça a sua nova comunidade profissional. Disponível em:<<https://www.linkedin.com/home>>. Acesso em:14/12/2021

LIU, Min-Ling & LIU, Na-Ting & DING, Chenn G., LIN, Chieh-Peng. (2015). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork, Technological Forecasting and Social Change, Volume 91,2015, Pages 295-310,ISSN 0040-1625,

LUNA, A. J. H. de O., KRUCHTEN, P., RICCIO, E. L., & MOURA, H. P. de. (2016). Foundations for an Agile Governance Manifesto: a bridge for business agility. In V. T. Nagawa (Ed.), 13th International Conference on Management of Technology and Information Systems. São Paulo, SP, Brasil: FEA-USP. <https://doi.org/10.5748/9788599693124-13CONTECSI/PS-4228>

LUNA, Alexandre & KRUCHTEN, Philippe & RICCIO, Edson & MOURA, Hermano. (2016). Foundations for an Agile Governance Manifesto: a bridge for business agility. 10.13140/RG.2.1.5135.5765.

LUNA, Alexandre. MAnGve: Implantando governança ágil: uma visão crítica, uma abordagem prática. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

MAEMURA, Marcia M., SALA, Otávia M. Gestão integrada de RH. Seses: Rio de Janeiro, 2015.

Manifesto para desenvolvimento ágil do RH. Agile RH Manifesto. Disponível em:<<https://www.agilehrmanifesto.org/>>. Acesso em: 12/09/2020.

Manifesto para desenvolvimento ágil de software. Agile Manifesto. Disponível em:<<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 12/09/2020.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. Fundamentos de metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atrilas, 2003.

MARTÍNEZ-JURADO, P.J. & MOYANO-FUENTES, J. & Gómez, P.J. (2013). HR management during lean production adoption. Volume 51, Issue 4, April 2013, Pages 742-760. 10.1108/00251741311326545

MARUPING, Likoebe & VENKATESH, Viswanath & AGARWAL, Ritu. (2009). A Control Theory Perspective on Agile Methodology Use and Changing User Requirements. Information Systems Research. 20. 377-399. 10.1287/isre.1090.0238.

MASCARENHAS , André O.; VASCONCELOS, Flavio C.; VASCONCELOS , Isabella F. G. (2005). Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – Um Estudo de Caso. RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 125-147. 10.1590/S1415-65552005000100007.

MASCARENHAS, André. Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella F. G. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial. 6 ed. Editora Atlas: São Paulo, 2010.

MCHUGH, M., MCCAFFERY, F., FITZGERALD, B., STOL, K.J. and COADY, G. (2013), "Balancing agility and discipline in a medical device software organization", in WORONOWICZ, T., ROUT, T., O'CONNOR, R. V. and DORLING, A. (Eds), Software

Process Improvement and Capability Determination. SPICE 2013. Communications in Computer and Information Science, Vol. 349, Springer, Berlin, pp. 199-210.

MCMACKIN, J. e M. Heffernan. "Agile for HR: bom na prática, mas funcionará na teoria?" Revisão da Gestão de Recursos Humanos (2020): 100791.

MELIAN-ALZOLA, Lucia & DOMÍNGUEZ-FALCÓN, Carmen & MARTÍN-SANTANA, Josefa. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. Personnel Review. ahead-of-print. ahead-of. 10.1108/PR-08-2019-0456.

MENON, Shalini & SURESH, Ma. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. Benchmarking An International Journal. ahead-of-print. 10.1108/BIJ-04-2020-0151.

MENON, Shalini & SURESH, Ma. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. Benchmarking An International Journal. ahead-of-print. 10.1108/BIJ-04-2020-0151.

MISRA, S. C., KUMAR, V., & KUMAR, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. Journal of Systems and Software, 82(11), 1869–1890.

MOE, Nils & FÆGRI, Tor & CRUZES, Daniela & FAUGSTAD, Jan. (2016). Enabling Knowledge Sharing in Agile Virtual Teams. 29-33. 10.1109/ICGSE.2016.30.

MOORE, Michael & MOTWANI, Jaideep & MOTHERSELL, William & MUNDTH, Gregory. (2020). The adoption of lean principles and practices: transforming human resources delivery system model. International Journal of Business Excellence. 20. 32. 10.1504/IJBEX.2020.10026513.

MOREIRA, Mario E. Being Agile: Your Roadmap to Successful Aoption of Agile. Apress, 2013.

NAGEL, RN 1992. Relatório de estratégia da empresa de manufatura do século 21. Agile mfg fórum empresarial bethlehem pa

NAISBITI, John & ABURDENE, Patrícia. Reinventing the corporaOon:transtorming your job and your company for the new information society. New York, Wamer Books, 1986. 369p

NAWAZ, Nishad & GOMES,. (2019). EDITTDA Approach for Agile Human Resource Performance in Bangalore Software Industry. SSRN Electronic Journal. 413-417. 10.2139/ssrn.3521916.

NAWAZ, Nishad & GOMES,. (2019). EDITTDA Approach for Agile Human Resource Performance in Bangalore Software Industry. SSRN Electronic Journal. 413-417. 10.2139/ssrn.3521916.

NERCOLINI, Marildo J. Chico Science e o movimento Mangubeat: entre culturas e traduções. Revista Garrafa. Ed 5. Janeiro – Abril, UFRJ, 2005. Disponível em: <http://www.letras.ufrj.br/ciencialit/garrafa5/20.html>. Acesso em: 06/01/2022

NORANI, Nordin & BELAL, H.M.. (2017). Change agent system in lean manufacturing implementation for business sustainability. International Journal of Supply Chain Management. 6. 271-278.

O que é ser uma organização ágil?. Agile Nexte, 2019. Disponível em:< <http://www.agilenext.com.br/blog/o-que-significa-ser-uma-organizacao-agil/>>. Acesso em: 27/07/2020

OLIVEIRA, Paulo & SILVA, Luciano & SILVA, Dirceu & TECILLA, Maria & SILVA, Rodrigo Cunha da. (2018). World Class Manufacturing Operations Management: Scale Development and LHEMI Model Proposition. International Journal of Innovation and Technology Management. 15. 10.1142/S0219877018500426.

Os 14 princípios de Deming. Portal Administração. Disponível em:< <https://www.portal-administracao.com/2014/06/os-14-principios-de-deming-analise.html#:~:text=Nele%2C%20Deming%20trata%20sobre%20um,do%20neg%C3%B3cio%20e%20do%20trabalho.>>. Acesso em: 10/09/2020

PÁSCOA, Carlos & TELHA, Ana & SANTOS, Tiago. (2019). Online Organization: A Flexible, Agile and Adaptable Organizational Instrument. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. 10. 55-75. 10.4018/IJHCITP.2019010104.

PÁSCOA, Carlos & TELHA, Ana & SANTOS, Tiago. (2019). Online Organization: A Flexible, Agile and Adaptable Organizational Instrument. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. 10. 55-75. 10.4018/IJHCITP.2019010104.

PÁSCOA, Carlos & TELHA, Ana & SANTOS, Tiago. (2019). Online Organization: A Flexible, Agile and Adaptable Organizational Instrument. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. 10. 55-75. 10.4018/IJHCITP.2019010104.

PETERS, Tom. *Prosperando no Caos*. São Paulo: Harbra, 1989.

PINTON, Mariângela & TORRES JR, Alvaír. (2020). Human Aspects of Agile Transition in Traditional Organizations. *Journal of technology management & innovation*. 15. 62-73. 10.4067/S0718-27242020000300062.

Principais características do MAXQDA. MAXQDA Disponível em:< MAXQDA para Win & Mac | Software para Análise de Dados Qualitativos>. Acesso em:22/11/2021.

PRIMO, Paschoal & OLIVA, Eduardo & KUBO, Edson. (2014). gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. *read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*. 20. 371-396. 10.1590/1413-2311063201238442.

QAMAR, A., HALL, M.A. and COLLINSON, S. (2018), "Lean versus agile production: flexibility trade-offs within the automotive supply chain", *International Journal of Production Research*, Vol. 56 No. 1, pp. 3974-3993.

RADOSEVIC, Milan & MILAN, Baosic & MARKO, Caric & JOVANOVIC, Vladimir & DALIBOR, Beric & BOJIC, Zarko & AVRAMOVIĆ, Nenad. (2014). Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. *Engineering Economics*. 25. 10.5755/j01.ee.25.2.4590.

RAGIN-SKORECKA, K. (2014), "Agile enterprise: a human factors perspective", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, Vol. 26 No. 1, pp. 5-15.

RAHIMI, Akbar & RAAD, Abbas & ALAM TABRIZ, Akbar & Motameni, Alireza. (2019). Providing an interpretive structural model of agile supply chain practices. *Journal of Modelling in Management*. ahead-of-print. 10.1108/JM2-09-2018-0142.

RANE, Arun & SUNNAPWAR, Vivek & RANE, Santosh. (2016). Strategies to overcome the HR barriers in successful lean implementation. *International Journal of Procurement Management*. 9. 223. 10.1504/IJPM.2016.075266.



ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9 ed. Prentice Hall: São Paulo, 2002.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Análise de dados: comparação entre as diferentes perspectivas metodológicas da Teoria Fundamentada nos Dados. Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]. 2018, v. 52 [Acessado 23 Novembro 2021], e03303. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017021803303>>. Epub 12 Abr 2018. ISSN 1980-220X. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017021803303>.

SANTOS, Dayanna & SILVA, Fernando & CARVALHO, Marcela. O papel do RH estratégico nas organizações. IDAAM. Manaus, 10 de julho de 2020.

SARUTA, Masaki. (2006). Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations. Asian Business & Management. 5. 10.1057/palgrave.abm.9200198.

SHAFIQ, Muhammad & SORATANA, Kullapa. (2020). Lean readiness assessment model – a tool for Humanitarian Organizations' social and economic sustainability. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management. ahead-of-print. 10.1108/JHLSCM-01-2019-0002.

SHANG, Gao & LOW, Sui. (2015). Toyota Way style human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study. International Journal of Construction Management. 15. 17-32. 10.1080/15623599.2015.1012139.

SHARIFI, H. e ZHANG, Z. (1999) "Uma metodologia para alcançar agilidade na manufatura organizações: uma introdução", International Journal of Production Economics , Vol. 62 n °1-2, pp. 7-22.

SHOKRI, Alireza & WARING, Teresa & NABHANI, Farhad. (2016). Investigating the readiness of people in manufacturing SMEs to embark on Lean Six Sigma projects: An empirical study in the German manufacturing sector. International Journal of Operations & Production Management. 36. 850-878. 10.1108/IJOPM-11-2014-0530.

SIGNORETTI, A. (2020), "Superando as barreiras à implementação de estratégias produtivas mais eficientes nas pequenas empresas", Employee Relations , vol. 42 No. 1, pp. 149-165. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2018-0298>

SILVA, Rebeca de Souza e PAES, Ângela Tavares. (2012), Teste de concordância Kappa. Por dentro da estatística. Educ Contin Saude einstein. 2012;10(4):165-6

SÓLIDES. Gestão de pessoas: tudo que sua empresa precisa em um só lugar. Disponível em:<<https://solides.com.br/>>. Acesso em:14/12/2021

SOUZA, Zelmielen Adornes de; BELLOCHIO, Cláudia Ribeiro. A Teoria Fundamentada na pesquisa qualitativa em educação musical: delimitações conceituais, construções e potenciais. Opus, v. 25, n. 2, p. 1-16, maio/ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.20504/opus2019b2501>

STRAY, Viktoria & MOE, Nils & BERGERSEN, Gunnar. (2017). Are Daily Stand-up Meetings Valuable? A Survey of Developers in Software Teams. 274-281. 10.1007/978-3-319-57633-6\_20.

SUTHERLAND, Jeff. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 1 ed. LeYa: Lisboa, 2014.

TAHERIMASHHADI, Mehrsa & RIBAS, Imma. (2018). A Model to align the organizational culture to Lean. Journal of Industrial Engineering and Management. 11. 207. 10.3926/jiem.2511.

TAM, Carlos & MOURA, Eduardo & OLIVEIRA, Tiago & VARAJÃO, João. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. International Journal of Project Management. 38. 165-176. 10.1016/j.ijproman.2020.02.001.

TAN, Hua. (2014). Research on the Application of Agile Financial Chain in the Development of Financial Management System. Advanced Materials Research. 926-930. 3906-3909. 10.4028/www.scientific.net/AMR.926-930.3906.

TAROZZI M. O que é a Grounded Theory? Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados. Petrópolis: Vozes; 2011.

TAVARES, Marcelo. Estatística aplicada à administração. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

TEIMOURI, Hadi & JENAB, Kouroush & BAKHTIARI, Bardia. (2017). Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility:

Resource Management Actions and Organizational Agility. Information Resources Management Journal (IRMJ). 30. 61-77. 10.4018/IRMJ.2017040104.

The autonomous flexible labor force. Managerial and Decision Economics ( IF 0.494 ) Pub Date : 2020-10-27 , DOI: 10.1002/mde.3251  
Evan Barlow, Gad Allon, Achal Bassamboo

THIOLLENT, M. Anotações críticas sobre difusão de tecnologia e ideologia da modernização. Caderno de Difusão de Tecnologia, Brasília, v.1, n.1, p.43-51, Jan.-Apr. 1984.

TRELLO. O Trello ajuda os times a avançar no trabalho. Disponível em: <<https://trello.com/>>. Acesso em: 14/12/2021

TRIPP, J.F., RIEMENSCHNEIDER, C.K. and THATCHER, J.B. (2016), "Job satisfaction in agile development teams: agile development as work redesign", Journal of the Association for Information Systems, Vol. 17 No. 4, pp. 267-307.

TURETA, César; ROSA, Alexandre R.; ÁVILA, Silvio C. Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n.1, Janeiro / Abril – 2006.

UHL-BIEN, M. and ARENA, M. (2017), "Complexity leadership: enabling people and organizations for adaptability", Organizational Dynamics, Vol. 46 No. 1, pp. 9-20.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. 15 ed. Atlas: São Paulo, 2014.

VLIET, Sandra & BORN, Marise & MOLEN, Ht. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. Human Resource Development Quarterly. 30. 10.1002/hrdq.21337.

WILSON, William & JAYAMAHA, Nihal & FRATER, Greg. (2018). The effect of contextual factors on quality improvement success in a lean-driven New Zealand healthcare environment. International Journal of Lean Six Sigma. 9. 10.1108/IJLSS-03-2017-0022.

WOOD JR, T. (Coord). Mudança Organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR, Thomas. Mudança organizacional: Uma abordagem preliminar. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 32(3):74-87 Jul./Ago.1992

YAN, Min-Ren & TRAN, Danh-Nhan & HONG, Lin-Ya. (2019). Knowledge-based decision support system for improving e-business innovations and dynamic capability of IT project management. *Knowledge Management Research & Practice*. 17. 1-12. 10.1080/14778238.2019.1601507.

ZAVYALOVA, Elena & SOKOLOV, Dmitri & LISOVSKAIA, Antonina. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*. ahead-of-print. 10.1108/IJOA-08-2019-1857.

ZAVYALOVA, Elena & SOKOLOV, Dmitri & LISOVSKAIA, Antonina. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*. ahead-of-print. 10.1108/IJOA-08-2019-1857.

ZAVYALOVA, Elena & SOKOLOV, Dmitri & Lisovskaia, Antonina. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*. ahead-of-print. 10.1108/IJOA-08-2019-1857.

ZHANG, Linda & NARKHEDE, Balkrishna & CHAPLE, Anup. (2017). Evaluating lean manufacturing barriers: An interpretive process. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 28. 00-00. 10.1108/JMTM-04-2017-0071.

## APÊNDICE A

### Protocolo para revisão sistemática

Título: Resignificando os processo de Recursos Humanos por meio da abordagem ágil.

Objetivo: Identificar na literatura estudos primários que abordem práticas e modelos de gestão de pessoas com base na metodologia ágil a fim de caracterizá-los e verificar seu impacto no setor de pessoas e na organização como um todo. Além de pesquisar modelos de gestão ou governança ágil com aplicação em outros setores que contemplem processos ou ações da área de recursos humanos com intuito de compará-los quanto a sua abrangência por meio de indicadores presentes no Manifesto Ágil, Manifesto Ágil de RH e Manifesto de Governança Ágil.

Problema de Pesquisa: Qual o impacto ao ressignificar os processos de RH por meio da abordagem ágil?

A partir do problema da pesquisa, outras questões poderão ser abordadas com intuito de trazer respostas ao questionamento central do estudo, como:

Q1: Quais os modelos de gestão de pessoas existentes com base na metodologia ágil?

Q2: Quais os fatores de sucesso identificados no setor ou na organização por meio da implementação e execução desses modelos?

Q3: Quais os modelos de gestão ou de governança ágil que contemplam a área de pessoas?

Q4: Quais as práticas ágeis usadas para área de RH?

Critérios de Seleção de Fontes:

As fontes deverão está disponíveis via web, em base de dados da área de administração, publicados em Inglês, além de considerar outros pontos, desde que contemplem os critérios contidos no presente protocolo de revisão sistemática.

Métodos de buscas das fontes:

Buscas feitas via web, a partir de palavras-chaves, por artigos científicos ou publicados em anais de eventos científicos da área e trabalhos de conclusão de curso, mestrado e doutorado.

Palavras Chaves:

((agile or agility or scrum or kanban or lean) and (model OR framework OR method OR process) and ("human resources" or "people management"))

A string de busca acima contempla as três questões (Q1, Q2 e Q4).

Obs: Para realizar a pesquisa na base ScienceDirect a strings de busca foi alterada, pois ao se utilizar o mesmo conjunto de palavras chaves colocada em outras bases, apenas retornou 1 documento, o que não agregaria ao processo de RSL. Assim, foram retirados os termos scrum, kanban e lean e foram retornados documentos em inglês na área de administração e negócios, 24 artigos. Abaixo, segue strings de busca realizada na base ScienceDirect:

((agile or agility) and (model OR framework OR method OR process) and ("human resources" or "people management"))

Número de documentos retornados a partir de pesquisa realizada nas bases com as 2 strings acima:

BASE	NÚMERO DE TRABALHOS
Scopus	335
Web of Science	73
SpringerLink	1012
ScienceDirect	24

Filtros usados:

Scopus: artigos / inglês/ Social Sciences e Business, management and accounting

Web of Science: artigos/ inglês/ management or business and public administration

SpringerLink: artigo / inglês /business and management

ScienceDirect: Research articles / Social Sciences e Business, management and accounting

Listagem das fontes:

Scopus (Elsevier);

Web of Science;

Science direct

SpringerLink

Tipo dos Artigos: Artigos publicados em periódicos ou anais de eventos científicos da área e trabalhos de conclusão de curso, mestrado e doutorado.

Idiomas dos Artigos: Inglês

Critérios de Inclusão e Exclusão dos Trabalhos:

Critérios de inclusão:

- Trabalhos publicados nas bases científicas da área;
- Trabalhos que abordem o RH ágil;
- Trabalhos que explorem modelos de gestão de pessoas ágil; e
- Trabalhos que explorem modelos de gestão ou governança ágil.

Critérios de exclusão:

- Trabalhos sem acesso livre;
- Trabalhos curtos, com menos de 4 páginas, que aborde superficialmente o tema;
- Trabalhos que não abordem modelos de gestão ou governança ágil;
- Trabalhos que não abordem modelos de gestão de pessoas com base na metodologia ágil;
- Trabalhos em idiomas diferentes dos citados no protocolo da revisão sistemática;
- Trabalhos que não tragam resultados dos modelos propostos;
- Trabalhos que não respondam as questões citadas no presente protocolo;
- Trabalhos duplicados.

Critérios de Qualidade dos Trabalhos:

No caso de artigos, publicados em periódicos ou anais de eventos com avaliação realizada por pares e no caso de trabalhos de conclusão de curso, mestrado ou doutorado, aprovado pela banca examinadora. Além de atenderem aos critérios de qualidade listados abaixo:

- O estudo apresenta objetivos claros?
- As questões ou hipóteses são pontuadas de forma clara?
- As justificativas são descritas claramente?
- Existe a descrição da aplicabilidade do modelo de gestão proposto?
- O artigo descreve o método ou um conjunto de método para realização do estudo?
- Os objetivos da investigação e as questões de pesquisas foram alcançados?

Cada critério de qualidade valerá até 1 ponto. É válido ressaltar que mesmo obtendo pontuação baixa o documento não será descartado.

Processo de Seleção dos Estudos Primários:

Buscas serão realizadas por meio das palavras chaves nas bases científicas. Em seguida será realizada uma seleção com base nos artigos e trabalhos encontrados, onde será dividida em duas etapas:

Na primeira etapa será levado em consideração o título do estudo, as palavras-chaves e o resumo. Caso os artigos e trabalhos estejam condizentes com os critérios de inclusão, segue para a fase seguinte, caso não, será excluído.

Na segunda etapa será lida a introdução e a conclusão, tratando-se de mais uma fase eliminatória.

Essas etapas se tornam importante para filtrar os trabalhos e artigos que contemplam o conhecimento abordado pela pesquisa, para tanto, deverão ser levados em consideração os critérios de inclusão e exclusão citados na RSL.

Não será atribuída pontuação quanto à qualidade dos trabalhos, com intuito de não excluir pesquisas que possam contribuir de alguma forma com o estudo em questão.



Todo processo deverá está alinhado com o objetivo da revisão sistemática e ao cerne da questão da presente pesquisa.

Processo de Extração das Informações: A partir da leitura dos trabalhos selecionados serão coletados dados da publicação (bibliografia, ano de publicação, tipo de publicação, abstract, resultados e conclusões) onde servirão de base para a revisão de literatura, reflexões a cerca da abordagem dos assuntos e na consolidação dos resultados dos trabalhos.

Sumarização dos Resultados: A partir das buscas realizadas será elaborado um relatório com intuito de descrever o processo gerado para a presente revisão sistemática. Dados quantitativos e qualitativos servirão de base para conclusões a cerca dos trabalhos que terão relevância e contribuição para atual pesquisa.

## APÊNDICE B

Informações dos 71 documentos incluídos na revisão sistemática de literatura:

ID PAPERS	TÍTULO	AUTORES	PUBLICAÇÃO	ANO	PAÍS
17115	From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process	Grass, A. and Backmann, J. and Hoegl, M.	Journal of Product Innovation Management	2020	Alemanha
17118	The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units	Melián-Alzola, L. and Domínguez-Falcón, C. and Martín-Santana, J.D.	Personnel Review	2020	Espanha
17119	The factors influencing the success of on-going agile software development projects	Tam, C. and Moura, E.J.D.C. and Oliveira, T. and Varajão, J.	International Journal of Project Management	2020	Portugal
17121	Lean readiness assessment model – a tool for Humanitarian Organizations' social and economic sustainability	Shafiq, M. and Soratana, K.	Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management	2020	Paquistão
17123	Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices	Khan, Z. and Soundararajan, V. and Shoham, A.	Human Resource Management Review	2020	Reino Unido
17126	Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures	Zavyalova, E. and Sokolov, D. and Lisovskaya, A.	International Journal of Organizational Analysis	2020	Rússia

17128	Overcoming the barriers to the implementation of more efficient productive strategies in small enterprises	Signoretti, A.	Employee Relations	2020	Itália
17132	The adoption of lean principles and practices: Transforming human resources delivery system model	Mundth, G. and Mothersell, W.M. and Motwani, J. and Moore, M.L.	International Journal of Business Excellence	2020	Estados Unidos
17133	Factors influencing organizational agility in higher education	Menon, S. and Suresh, M.	Benchmarking	2020	Índia
17134	Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?	McMackin, J. and Heffernan, M.	Human Resource Management Review	2020	Irlanda
17135	The autonomous flexible labor force	Barlow, E. and Allon, G. and Bassamboo, A.	Managerial and Decision Economics	2020	Estados Unidos
17141	Dynamic talent management capabilities and organizational agility - A qualitative exploration	Harsch, K. and Festing, M.	Human Resource Management	2020	Alemanha

17154	Providing an interpretive structural model of agile supply chain practices	Rahimi, A. and Raad, A. and Alem Tabriz, A. and Motameni, A.	Journal of Modelling in Management	2019	Irã
17172	Knowledge-based decision support system for improving e-business innovations and dynamic capability of IT project management	Yan, M.-R. and Tran-Danh, N. and Hong, L.-Y.	Knowledge Management Research and Practice	2019	Taiwan
17176	Using a portfolio-based process to develop agility among employees	Doeze Jager-van Vliet, S.B. and Born, M.P. and van der Molen, H.T.	Human Resource Development Quarterly	2019	Holanda
17180	The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness	Karman, A.	International Journal of Sustainable Economy	2019	Polônia
17181	EDITTDA approach for agile human resource performance in Bangalore software industry	Nawaz, N. and Gomes, A.M.	International Journal on Emerging Technologies	2019	Bahrain
17182	Agility and cloud computing: Key enablers for knowledge management systems implementation in Algerian small to medium-sized organisations	Mostefai, M.A. and Ahmed-Nacer, M.	International Journal of Knowledge Management Studies	2019	Argélia

17183	Online organization: A flexible, agile and adaptable organizational instrument	Páscoa, C. and Telha, A. and Santos, T.	International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals	2019	Portugal
17207	World Class Manufacturing Operations Management: Scale Development and LHEMI Model Proposition	Oliveira, P.S.G. and Da Silva, L.F. and D'Silva, D. and Tecilla, M.C. and Da Silva, R.C.	International Journal of Innovation and Technology Management	2018	Brasil
17212	The emergence of agile people management	Denning, S.	Strategy and Leadership	2018	Austrália
17215	The effect of contextual factors on quality improvement success in a lean-driven New Zealand healthcare environment	Wilson, W.J. and Jayamaha, N. and Frater, G.	International Journal of Lean Six Sigma	2018	Nova Zelândia
17219	Agile–Stage-Gate for Manufacturers	Cooper, R.G. and Sommer, A.F.	Research Technology Management	2018	Estados Unidos
17222	Using structural equation modelling to integrate human resources with internal practices for lean manufacturing implementation	Basu, P. and Ghosh, I. and Dan, P.K.	Management Science Letters	2018	Índia

17225	Inter-team coordination in large-scale agile development: A case study of three enabling mechanisms	Bjornson, F.O. and Wijnmaalen, J. and Stettina, C.J. and Dingsoyr, T.	Lecture Notes in Business Information Processing	2018	Noruega
17230	A model to align organizational culture to lean culture	Taherimashhadi, M. and Ribas, I.	Journal of Industrial Engineering and Management	2018	Espanha
17234	Resilience for lean organisational network	De Sanctis, I. and Meré, J.O. and Ciarapica, F.E.	International Journal of Production Research	2018	Itália
17252	Studying effectiveness of human resource management actions and organizational agility: Resource management actions and organizational agility	Teimouri, H. and Jenab, K. and Moazeni, H.R. and Bakhtiari, B.	Information Resources Management Journal	2017	Irã
17255	Lean practices implementation and their relationships with operational responsiveness and company performance: an Italian study	Bevilacqua, M. and Ciarapica, F.E. and De Sanctis, I.	International Journal of Production Research	2017	Itália
17256	Change agent system in lean manufacturing implementation for business sustainability	Nordin, N. and Belal, H.M.	International Journal of Supply Chain Management	2017	Malásia

17259	Are daily stand-up meetings valuable? A survey of developers in software teams	Stray, V. and Moe, N.B. and Bergersen, G.R.	Lecture Notes in Business Information Processing	2017	Noruega
17260	Evaluating lean manufacturing barriers: An interpretive process	Zhang, L. and Narkhede, B.E. and Chaple, A.P.	Journal of Manufacturing Technology Management	2017	França
17261	Knowledge management and reflective practice in daily stand-up and retrospective meetings	Andriyani, Y.	Lecture Notes in Business Information Processing	2017	Nova Zelândia
17263	Exploring workflow mechanisms and task allocation strategies in agile software teams	Masood, Z. and Hoda, R. and Blincoe, K.	Lecture Notes in Business Information Processing	2017	Nova Zelândia
17264	Influence of task interdependence on teamwork quality and project performance	Kuthyola, K.F. and Liu, J.Y.-C. and Klein, G.	Lecture Notes in Business Information Processing	2017	Taiwan
17279	Enabling knowledge sharing in agile virtual teams	Moe, N.B. and Faegri, T.E. and Cruzes, D.S. and Faugstad, J.E.	Proceedings - 11th IEEE International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2016	2016	Noruega

17284	Investigating the readiness of people in manufacturing SMEs to embark on Lean Six Sigma projects: An empirical study in the German manufacturing sector	Shokri, A. and Waring, T.S. and Nabhani, F.	International Journal of Operations and Production Management	2016	Reino Unido
17291	Proposal of an unconventional method to assess polyvalence in lean organizations	Gaiardelli, P. and Pezzotta, G. and Migliorati, R. and Morgantini, M.	Proceedings of the Summer School Francesco Turco	2016	Itália
17292	Change management in lean enterprise	Furman, J. and Kuczyńska-Chada, M.	Engineering Management in Production and Services	2016	Polônia
17310	Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork	Liu, M.-L. and Liu, N.-T. and Ding, C.G. and Lin, C.-P.	Technological Forecasting and Social Change	2015	Taiwan
17311	Toyota Way style human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study	Gao, S. and Low, S.P.	International Journal of Construction Management	2015	Reino Unido
17312	Learning organisation and human resources management practices: An exploratory research in medium-sized enterprises undergoing a lean implementation	Tortorella, G.L. and Marodin, G.A. and Fogliatto, F.S. and Miorando, R.	International Journal of Production Research	2015	Brasil



17316	Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry	Marin-Garcia, J.A. and Bonavia, T.	International Journal of Production Research	2015	Espanha
17319	Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing	Gollan, P.J. and Kalfa, S. and Xu, Y.	Asia Pacific Journal of Human Resources	2015	Austrália
17336	Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation	Tortorella, G.L. and Fogliatto, F.S.	International Journal of Production Research	2014	Brasil
17337	Criteria for a lean organisation: Development of a lean assessment tool	Pakdil, F. and Leonard, K.M.	International Journal of Production Research	2014	Turquia
17342	Lean manufacturing as a high-performance work system: The case of Cochlear	Gollan, P.J. and Kalfa, S. and Agarwal, R. and Green, R. and Randhawa, K.	International Journal of Production Research	2014	Austrália
17343	Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management	Radosevic, M. and Baosic, M. and Caric, M. and Jovanovic, V. and Beric, D. and Bojic, Z. and Avramovic, N.	Engineering Economics	2014	Sérvia

17345	Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: Implications for human resource management	James, R. and Jones, R.	International Journal of Human Resource Management	2014	Austrália
17351	Lean operations and SCM practices in manufacturing firms: Multi-firm case studies in HRM and visual-based metrics	Smith, A.D. and Synowka, D.P.	International Journal of Procurement Management	2014	Estados Unidos
17355	Lean in healthcare from employees' perspectives	Drotz, E. and Poksinska, B.	Journal of Health, Organisation and Management	2014	Suécia
17360	Managing lean capabilities through flexible workforce development: A process and framework	Tan, K.H. and Denton, P. and Rae, R. and Chung, L.	Production Planning and Control	2013	Reino Unido
17365	The strategic value and transaction effectiveness of HRD: A qualitative study of internal customer perspectives	Alagaraja, M.	European Journal of Training and Development	2013	Estados Unidos
17366	HR management during lean production adoption	Martínez-Jurado, P.J. and Moyano-Fuentes, J. and Gómez, P.J.	Management Decision	2013	Espanha

17367	Strategic human asset management: Evidence from North America	Ananthram, S. and Nankervis, A. and Chan, C.	Personnel Review	2013	Austrália
17373	Lean managers must be teachers	Liker, J. and Ballé, M.	Journal of Enterprise Transformation	2013	Estados Unidos
17380	Managing for continuous improvement in off-site construction: Evaluation of lean management principles	Meiling, J. and Backlund, F. and Johnsson, H.	Engineering, Construction and Architectural Management	2012	Suécia
17382	Innovative lean: Work practices and product and process improvements	Angelis, J. and Fernandes, B.	International Journal of Lean Six Sigma	2012	Suécia
17389	Quality and lean health care: A system for assessing and improving the health of healthcare organisations	Dahlgaard, J.J. and Pettersen, J. and Dahlgaard-Park, S.M.	Total Quality Management and Business Excellence	2011	Suécia
17390	A qualitative study of the determinants of self-managing team effectiveness in a scrum team	Monteiro, C.V.F. and Da Silva, F.Q.B. and Dos Santos, I.R.M. and Farias, F. and Cardozo, E.S.F. and Do Leitão, A.R.G. and Neto, D.N.M. and Pernambuco Filho, M.J.A.	CHASE 2011 - Proceedings of the 4th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, Co-located with ICSE 2011	2011	Brasil

17392	The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study	De Menezes, L.M. and Wood, S. and Gelade, G.	Journal of Operations Management	2010	Reino Unido
17397	Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation	Suárez-Barraza, M.F. and Ramis-Pujol, J.	Journal of Manufacturing Technology Management	2010	México
17398	A mathematical model for the evaluation of roles and responsibilities of Human Resources in a Lean Manufacturing environment	Anand, G. and Kodali, R.	International Journal of Human Resources Development and Management	2010	Índia
17409	A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements	Maruping, L.M. and Venkatesh, V. and Agarwal, R.	Information Systems Research	2009	Estados Unidos
17441	Human factors in the transfer of the 'Japanese best practice' manufacturing system to Singapore	Rodgers, R. and Wong, J.	International Journal of Human Resource Management	1996	Cingapura
17553	Toyota Way style human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study	Gao, Shang and Low, Sui Pheng	International journal of construction management	2015	Cingapura

17588	Towards a high-performance HR bundle process for lean service operations	Zirar, Araz and Trusson, Clive and Choudhary, Alok	International journal of quality \& reliability management	2020	Inglaterra
17591	Dynamic talent management capabilities and organizational agility-Aqualitative exploration	Harsch, Katharina and Festing, Marion	Human resource management	2020	Alemanha
17593	Agile production, innovation and technological cooperation Overlapping priorities of manufacturing firms	Martinez Sanchez, Angel and Perez-Perez, Manuela and Vicente-Oliva, Silvia	Baltic journal of management	2019	Espanha
18674	Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations	Saruta, Masaki	Asian Business \& Management	2006	Japão
19045	The impact of workforce agility on organizational memory	Al-Faouri, Abeer Hmoud and Al-Nsour, Marwan Mohammed and Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy	Knowledge Management Research \& Practice	2013	Jordânia

## APÊNDICE C



Mestrando pelo PADR – Programa de Administração e Desenvolvimento Rural

Protocolo de entrevista semiestruturada para elaboração da versão final do ManGve para pessoas: modelo de gestão ágil direcionado para o setor de Recursos Humanos.

Por

Bruno da Silva Barbosa

Instrumento de avaliação de pesquisa de mestrado



Universidade Federal Rural de Pernambuco/ [www.ufrpe.br](http://www.ufrpe.br) PADR/  
[www.padr.ufrpe.br](http://www.padr.ufrpe.br) [sec.coordenacao.padr@ufrpe.br](mailto:sec.coordenacao.padr@ufrpe.br)

Recife, outubro de 2021

## Sumário

1. Carta de contato	1
1.1 Visão geral e objetivo	1
1.2 Procedimento do estudo	2
1.3 Confidencialidade	2
1.4 Remuneração / Compensação	2
1.5 Benefícios	3
1.6 Contato para informações sobre o estudo	3
1.7 Contato para preocupações sobre os direitos dos participantes da pesquisa	3
1.8 Consentimento	3
2. Coleta de dados	4
2.1 Perfil demográfico	4
2.2 Visão geral do respondente acerca do RH e o ágil	5
2.3 Visão específica do respondente sobre o RH e o ágil	6
2.4 Relação das ações executadas no setor de atuação com as ações encontradas na RLS	6
2.5 Avaliação da versão 1 do modelo de pesquisa	9
3. Referências	12

## 1. Carta de Contato

Assunto: [Entrevista] convite para participação em uma entrevista semiestruturada para discussão de questões relacionadas ao departamento de Recursos Humanos dentro do contexto ágil.

Investigadores principais:

Dr. Marcelo Luiz Monteiro Marinho, Departamento de Ciências da Computação (DC), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, Brasil.

Co investigadores:

Bruno da Silva Barbosa, estudante da UFRPE, candidato ao grau de mestrando pelo Programa de Administração e Desenvolvimento Rural (PADR).

Visão geral e objetivo

Os pesquisadores listados neste documento, membros do Programa de Administração e Desenvolvimento Rural (UFRPE), buscam, por meio desta pesquisa, compreender a abordagem do ágil dentro do departamento de Recursos Humanos.

Esta entrevista é parte de um estudo cuja finalidade resulta em um trabalho de dissertação. Que além do presente documento, já passou por etapas que agregaram ao estado atual do estudo, como a revisão exploratória e sistemática de literatura.

Visando entender a atuação de um RH ágil, convidamos profissionais da área de Recursos Humanos para retratar a atuação do departamento em meio a agilidade, assim, identificando fatores de sucesso e pontos fracos, conceitos trabalhados, ferramentas implementadas e ações que constam presentes na atuação da gestão de pessoas.

A partir destas entrevistas, será possível uma análise mais detalhada sobre o tema, além de identificação de possíveis lacunas que poderão ser preenchidas a partir da versão final do modelo de gestão proposto na pesquisa, apresentado como trabalho final de conclusão do programa.



Este estudo irá necessitar de entrevistas gravadas para posterior análise das informações retratadas.

Estamos convidando você, porque você tem experiência profissional compatível com o perfil da amostra definida para este estudo, sendo considerado um agente representativo dos fenômenos em estudo, possuindo a experiência relevante para esta pesquisa.

#### Procedimento do Estudo

Esta é uma entrevista semiestruturada que compreende o seguinte perfil:

Perfil de Pergunta	Número de Questões	%
Perfil demográfico do respondente	8	35%
Visão geral do respondente acerca do RH e o ágil	5	22%
Visão específica do respondente sobre o RH e o ágil	3	13%
Identificação das ações executadas no setor de atuação com as ações encontradas na revisão sistemática de literatura	6	26%
Avaliação da versão 1 modelo de pesquisa proposto	1	4%
	23	100%

#### Pontos relevantes:

Esta entrevista leva, aproximadamente, 30 minutos para ser concluída.

Solicitamos aos respondentes gentilmente que respondam todas as questões. Caso contrário, vamos ter que descartá-lo, uma vez que os questionários incompletos não são considerados válidos para nossa pesquisa.

Caso não se sinta à vontade em termos de conhecimento para responder alguma das questões, não deixe sem resposta, sinta-se confortável em fortalecer respostas aproximadas. Para a pesquisa é mais importante uma resposta aproximada que nenhuma resposta.

Este questionário deve ser respondido apenas por pessoas que estão inseridos, direta ou indiretamente com métodos ágeis dentro do departamento de Recursos Humanos.

#### Confidencialidade

Ninguém, além dos investigadores listados neste documento, terão acesso aos dados brutos retratados no presente documento. Os resultados obtidos com esta entrevista serão retratados por meio de resumo dos dados coletados, sem nenhuma identificação pessoal dos respondentes.

As transcrições realizadas via entrevistas de áudio ou vídeo serão mantidos em local seguro, sendo esta, de responsabilidade dos investigadores

envolvidos no estudo. Tais transcrições serão realizadas pelos próprios pesquisadores.

#### Remuneração/Compensação

Nenhuma compensação deverá ser fornecida a participação neste estudo.

#### Benefícios

Os benefícios obtidos a partir do tratamento dos dados serão divulgados para os participantes que fornecerem seus e-mails, sendo assim, tais informações poderão agregar no desempenho de suas funções em suas respectivas organizações. Além do auxílio na exploração das metodologias ágeis dentro do contexto de Recursos Humanos, colaborando na elaboração de um modelo de gestão cujo principal objetivo é aumentar a capacidade de resposta do setor em meio a dinamicidade do mercado.

#### Contato para informações sobre o estudo

Em caso de dúvida e maiores esclarecimentos acerca do estudo, segue e-mail de contato do co-investigador, Bruno da Silva Barbosa ([brunosilvabar@gmail.com](mailto:brunosilvabar@gmail.com)).

#### Contato para preocupações sobre os direitos dos participantes da pesquisa

e-mail da Secretaria do PADR (Programa de Administração e Desenvolvimento Rural): [sec.coordenacao.padr@ufrpe.br](mailto:sec.coordenacao.padr@ufrpe.br)

#### Consentimento

A participação neste estudo é voluntária, podendo o respondente se recusar a participar. Ao assinar o protocolo, infere-se que o respondente recebeu a cópia deste documento, onde consente em participar do estudo, para seu próprio registro.

Ao assinar este protocolo, subentende-se que o participante concordou com todos os itens especificados neste documento. Vale salientar que em alguns casos, o registro verbal do seu consentimento, poderá ser captado em áudio ou vídeo ao iniciar ou finalizar a entrevista, sendo assim, considerada, evidência de aceitação em colaborar com a presente pesquisa, equivalente a sua assinatura.

---

Nome do Participante

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

## 2.Coleta de Dados

Esta seção é dividida em 5 blocos que busca compreender a visão do respondente sob 4 perspectiva da filosofia ágil inserida no contexto do setor de Recursos Humanos.

### Perfil demográfico

Este bloco visa identificar o perfil demográfico dos entrevistados

#### 1- Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro: Qual? \_\_\_\_\_
- Prefiro não informar

#### 2- Faixa Etária

- Entre 18 a 24 anos
- Entre 25 a 31 anos
- Entre 32 a 38 anos
- Entre 39 a 45 anos
- Entre 46 a 52 anos
- Entre 53 a 59 anos
- 60 anos a cima

#### 3. Nível de escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduado Lato Sensu (Especialização)
- Pós Graduado Stricto Sensu (Mestrado/Doutorado)

4. Empresa em que trabalha: \_\_\_\_\_

5. Mercado de atuação da empresa em que trabalha: \_\_\_\_\_

6- Estado e Município: \_\_\_\_\_

7. Tempo de empresa:

( ) Menos de 1 ano

( ) Entre 1 a 5 anos

( ) Entre 6 a 10 anos

( ) Entre 11 a 15 anos

( ) Acima de 15 anos

8. O departamento de Recursos Humanos em que você trabalha aplica as metodologias ágeis ou faz uso de alguma ferramenta, prática ou conceito tratado pela filosofia ágil?

( ) Sim

( ) Não

Visão geral do respondente acerca do RH e o ágil

Para esse bloco de afirmativas foi empregada a escala tipo Likert de 5 pontos, onde o respondente deve assinalar a resposta que mais traduz sua opinião em relação a afirmativa exposta. Assim, são apresentadas como opções de repostas: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) nem concordo e nem discordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Este bloco busca compreender, a visão geral dos respondentes acerca do departamento em que trabalha e a filosofia ágil empregada em seu setor.

9. A partir do emprego da abordagem ágil é possível relacionar o aumento da capacidade de resposta do RH com a aplicação de conceitos, práticas ou ferramentas ágeis.

(1) Discordo totalmente

(2) Discordo parcialmente

(3) Nem concordo e nem discordo

(4) Concordo parcialmente

(5) Concordo totalmente

10. A simplificação de processos, flexibilidade, adaptação, foco nas pessoas, motivação intrínseca, interações e outras características encontradas no Manifesto ágil de Rh estão presentes no departamento em que atuo.

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo parcialmente
- (3) Nem concordo e nem discordo
- (4) Concordo parcialmente
- (5) Concordo totalmente

11. Identifico uma mudança positiva na interação do setor de Recursos Humanos com os outros departamentos da organização e com os seus stakeholders.

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo parcialmente
- (3) Nem concordo e nem discordo
- (4) Concordo parcialmente
- (5) Concordo totalmente

12 - As interações existentes dentro da organização passaram a ser influenciadas a partir dos processos, com base no ágil, do setor de Gestão de Pessoas, ou seja, o departamento propagando uma mentalidade e cultura ágil.

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo parcialmente
- (3) Nem concordo e nem discordo
- (4) Concordo parcialmente
- (5) Concordo totalmente

13. De forma geral, a atuação do RH passou a ser significativamente positiva, sendo bem avaliada não apenas por aqueles que fazem parte do setor, mas pela organização como um todo.

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo parcialmente
- (3) Nem concordo e nem discordo
- (4) Concordo parcialmente
- (5) Concordo totalmente

Visão específica do respondente sobre o RH e o ágil

Este bloco apresenta questões abertas, explorando o ágil sob a visão de quem atua no departamento inserido em um contexto de agilidade, assim, buscando especificar ainda mais, a experiência do ágil no RH, além de averiguar sua relevância para a empresa.

14. Como a agilidade se encontra presente em seu Departamento? Através da aplicação de metodologias ágeis para estruturar o atendimento, tornando as respostas mais objetivas e claras

15. Em que tem se tornado relevante à atuação do RH dentro de um contexto ágil para a organização? Otimizando e transformando o RH para um modelo mais moderno, para tornar a experiência do empregado a melhor possível

16. É possível verificar o compartilhamento de ações, oriundas do setor de Recursos Humanos, em outras áreas da organização e até mesmo nas interações com os stakeholders? Como acontece esse movimento? Ainda está em andamento, não tenho o detalhamento desta parte

Identificação das ações executadas no setor de atuação com as ações encontradas na revisão sistemática de literatura

O atual bloco visa averiguar as práticas que estão sendo implementadas ou executadas na Gestão de Pessoas dos respondentes, a partir de ações atreladas a processos, identificadas por meio da Revisão Sistemática de Literatura do presente estudo.

17. Algumas dessas ações relacionadas ao processo de Desenvolver Pessoas são aplicadas em sua empresa? Temos aplicação utilizando a IA Como? Por quem? Time de RH

Número da ação	DESENVOLVER
1	Criar uma cultura de aprendizado
2	Utilizar as ferramentas tecnológicas (intranet ou outras) no processo de aprendizagem, reforço da cultura e compartilhamento de experiências positivas e negativas
3	Valer-se da forma E-learning para capacitação e treinamento
4	Contar com o direcionamento estratégico para o desenvolvimento do capital humano, seja ele individual ou da equipe, por meio da identificação de lacunas de competências para realização do (s) processo (s) via líder, visão do time ou do próprio indivíduo
5	Rotação de trabalhos
6	Networking
7	Simplificar as atividades de treinamento e desenvolvimento, tornando-as menos formal
8	Treinar no trabalho (in the job), treinar fazendo, aprender fazendo, treinar off the job
9	compartilhar o conhecimento do setor através do Kanban ou utilizando ferramentas tecnológicas
10	Criar política de planejamento de treinamento
11	Gerar valor para o cliente interno e externo com foco na

	capacitação do capital humano
12	Criar um centro de soluções, base para compartilhamento de experiências e conhecimentos

18. Algumas dessas ações relacionadas ao processo de Recompensar Pessoas são aplicadas em sua empresa? Como? Por quem?

Número da ação	RECOMPENSAR
1	Pluralizar os benefícios ofertados
2	Realizar pagamento fundamentado no desempenho
3	Explorar um sistema de reconhecimento claro

19. Algumas dessas ações relacionadas ao processo de Atrair Pessoas são aplicadas em sua empresa?

Número da ação	ATR AIR
1	Envolver a equipe de desenvolvimento no processo de recrutamento e seleção, definindo os critérios de atração e escolha do membro da equipe
2	Atrair perfis com direcionamento para metas, auto-organização, aquisição de responsabilidades, disposição para o treinamento e desenvolvimento, multifuncionais, empreendedores, pró ativos, motivados, adaptativos e resilientes
3	Receber apoio de ferramentas tecnológicas para o processo de recrutamento (e-recrutamento)
4	Criar redes de parcerias com a comunidade e consultorias com foco em perfis ágeis
5	Construir, gerir e monitorar um banco de dados visando ter enquanto fonte, perfis compatíveis com os processos ágeis do



	setor
--	-------

20. Algumas dessas ações relacionadas ao processo de Manter Pessoas são aplicadas em sua empresa?

Número da ação	MANTER
1	Focar na motivação intrínseca
2	Investir na comunicação e informação transparentes: funcionários envolvidos no planejamento das ações
3	Conceder autonomia: orgulho do seu trabalho e noção de relevância do seu trabalho
4	Confiar nos indivíduos e time e conseqüentemente em seu potencial na realização do seu trabalho
5	Criar e difundir a política de desenvolvimento de carreira
6	Propiciar a motivação, desde o ambiente onde as atividades são realizadas, a forma como o processo é desenvolvido, até o incentivo ao desenvolvimento do indivíduo ou equipe
7	Incentivar a maximização do desempenho, incluindo outras formas, não apenas o financeiro
8	Apoiar e possibilitar a mudança, aplicando o kaizen ou melhoria contínua,
9	Apoiar a instalações de sistemas e ferramentas tecnológicas ou não, mas que auxiliem na flexibilidade e agilidade do setor
10	Incentivar a segurança, estabilidade, interação, colaboração e inovação

21. Algumas dessas ações relacionadas ao processo de Monitorar Pessoas são aplicadas em sua empresa?

Número da ação	MONITORAR
1	Criar uma cultura de feedback individual e compartilhado
2	Incentivar conversas face a face

3	Possibilitar reuniões diárias stand-up de curto tempo
4	Tornar comum reuniões uma vez por semana para balanço das atividades iniciadas, em curso ou finalizadas
5	Proporcionar reuniões ao final de cada sprint com objetivo de compartilhamento do conhecimento
6	Gerenciar desempenho automatizado
7	Avaliar desempenho mais frequentes, de preferência a de 360 graus com envolvimento de todos na realização no processo (parceiro internos ou externos)

22. Algumas dessas ações relacionadas ao processo de Aplicar Pessoas são aplicadas em sua empresa?

Número da ação	APLICAR
1	Possibilitar a política de integração dinâmica, flexível e adaptável à necessidade do projeto
2	Tornar transparente e clara as Tarefas e funções
3	Explorar o desenho do cargo compatível com a dinamicidade do setor, equipes, levando-se em consideração a rotação de funções, o envolvimento participativo do projeto ou processo em questão, além da rede colaborativa
4	Possibilitar aos funcionários o envolvimento no estabelecimento de metas, planejamento das ações e responsabilidades sobre os resultados obtidos
5	Promover trabalhos em equipes na busca de resultados mais impactantes
6	Proporcionar processos e metas flexíveis
7	Simplificar desde a descrição dos cargos até a

	execução das atividades
--	-------------------------

### Avaliação da versão 1 modelo de pesquisa proposto

O presente bloco tem como objetivo a análise da versão 1 do ManGve para pessoas, modelo de gestão que reúne um conjunto de ações relacionadas aos 6 processos de RH explorados por Maemura e Sala (2015), cujo foco está no aumento da capacidade do setor de Recursos Humanos a partir da aplicabilidade de tais processos ágeis.

Nesta seção será realizada uma breve descrição do modelo para que o respondente tenha informações suficientes para analisar o modelo proposto.

Versão 1 do ManGve para pessoas:

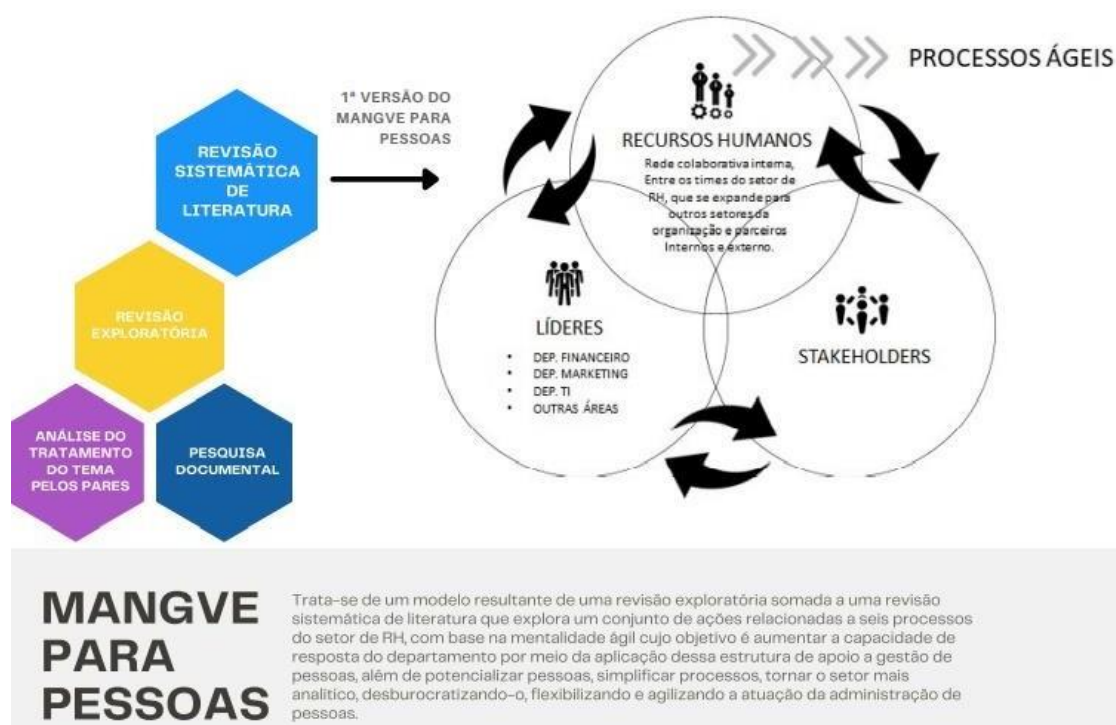


Figura 1 – Conceito da versão 1 do modelo proposto na primeira fase da pesquisa.

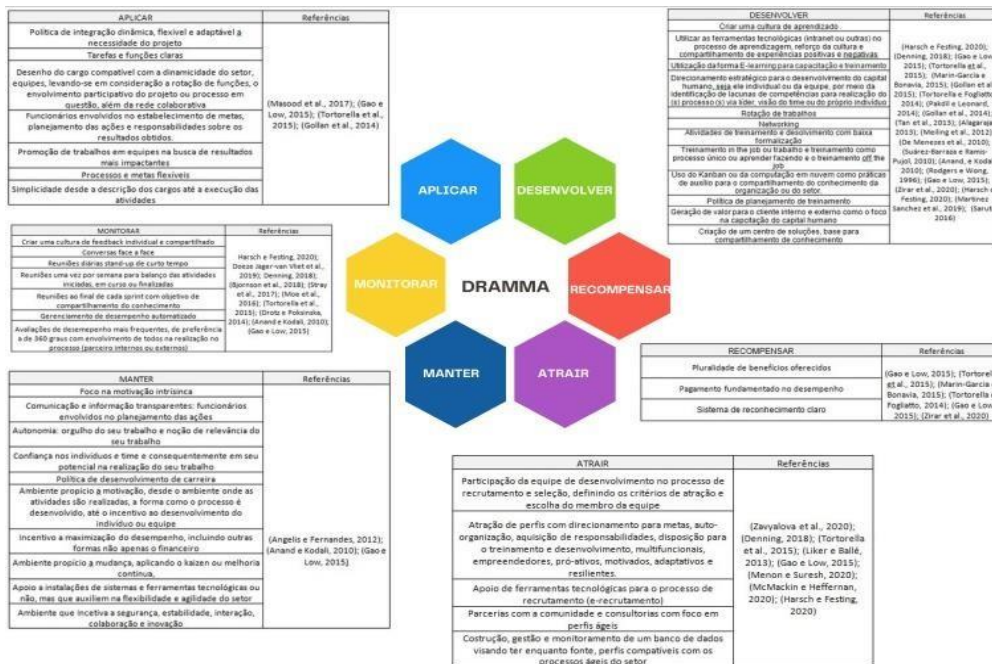


Figura 2 – Apresenta as ações atreladas aos respectivos processos de RH explorados por Maemura e Sala (2015)

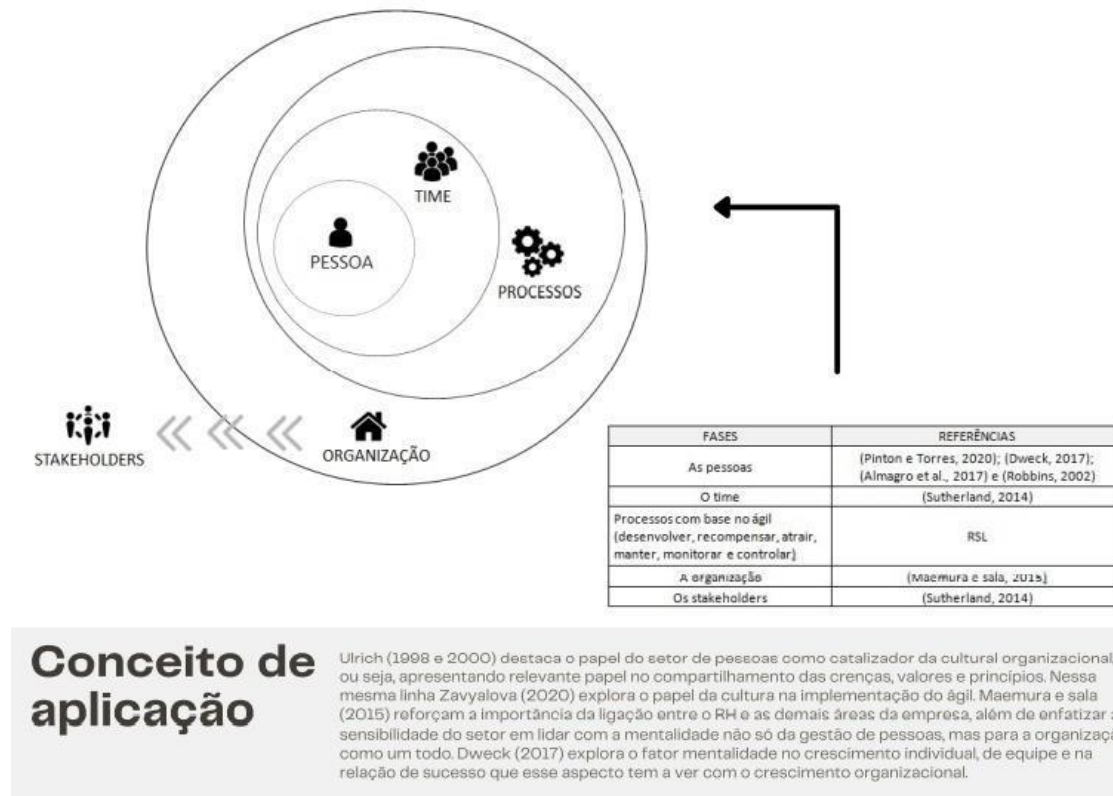


Figura 3 – Explora o conceito de aplicabilidade do Modelo.



Figura 4 – Explana os estágios do Sprint do Modelo fundamentado no ciclo PDCA.

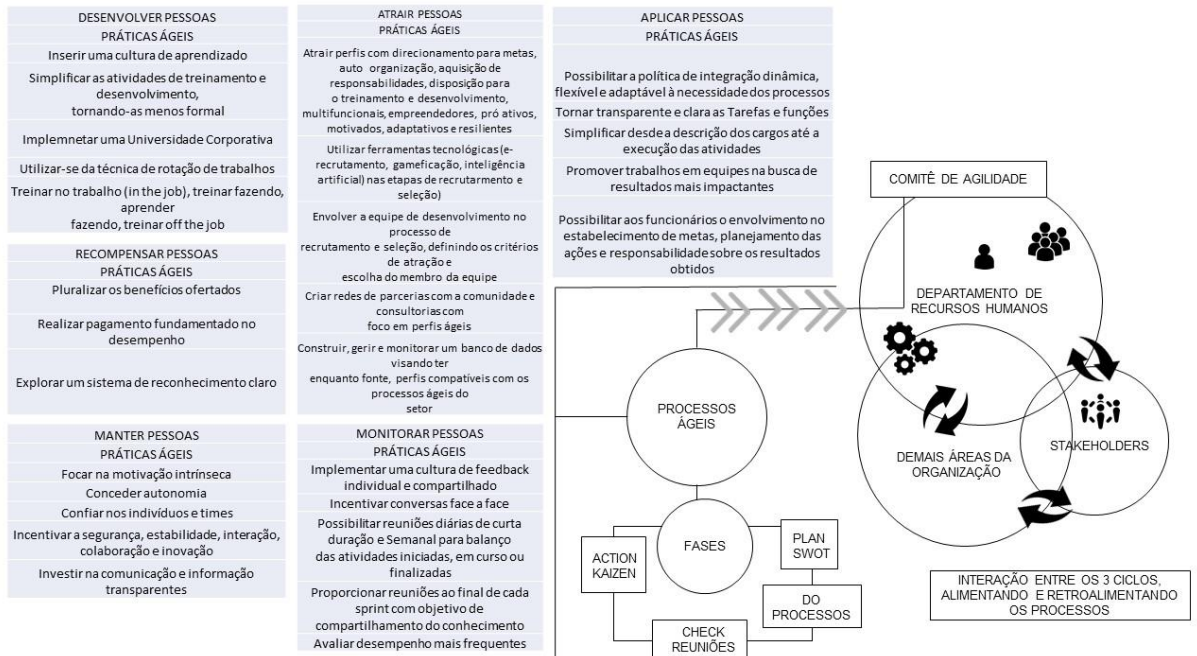
23. Como você avalia a elaboração do modelo apresentado neste bloco que explora uma estrutura de gestão ágil de RH que reúne um conjunto de ações relacionadas aos 6 processos de Gestão de Pessoas (desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar, aplicar), com foco na aplicabilidade e cujo objetivo é aumentar a capacidade de resposta do setor frente a dinamicidade do mercado, além de potencializar pessoas, desburocratizar o setor, simplificar e agilizar processos.

#### Referências

MAEMURA, Marcia M., SALA, Otávia M. Gestão integrada de RH. Sese: Rio de Janeiro, 2015.

## APÊNDICE D

Conceitos, objetivos, características e aplicabilidade do modelo:



Resultado de uma múltipla pesquisa (revisão exploratória, revisão sistemática de literatura e entrevistas semiestruturadas) a versão final do ManGve trata-se de uma estrutura que reuni um conjunto de práticas ágeis relacionadas aos 6 processos de RH: desenvolver, recompensar, atrair, manter, monitorar e aplicar pessoas (MAEMURA E SALA, 2015) cujo rol de pretensões são:

- Potencializar pessoas;
- Aumentar a capacidade de resposta do setor às mudanças do respectivo mercado de atuação;
- Tornar o setor mais analítico que operacional, reduzindo a desburocratização;
- Simplificar os processos da área de RH; e
- Flexibilizar e agilizar a atuação da área.

O MAnGve People tem como referência o MAnGve, modelo de Governança Ágil, desenvolvido por Luna (2016), devido a ser um framework com base no ágil, testado e em vigor atualmente, de cunho prático, ou seja, que detalha a sua aplicabilidade, além de não abranger o RH, preenchendo assim uma das



lacunas encontradas ao identificar modelos de gestão direcionados para a gestão de pessoas quanto a uma estrutura que fornece sua aplicabilidade e que contemple assim, os valores e princípios contidos no Manifesto Ágil para o Desenvolvimento de Software (BECK et al., 2001), Manifesto Ágil de RH (ALMAGRO et al., 2017) e Manifesto da Governança Ágil (LUNA et al., 2016).

Ulrich (1998 e 2000) destaca o papel do setor de pessoas como catalizador da cultura organizacional, ou seja, apresentando relevante papel no compartilhamento das crenças, valores e princípios. Nesse sentido, a base de aplicabilidade do conceito do MAnGve para pessoas e sua respectiva forma de atuação, segue o seguinte fluxo:

As práticas ágeis estão atreladas aos processos, esses com base no ágil, sendo aplicados no departamento de Recursos Humanos, levando-se em consideração a cultura organizacional. O Sprint dependerá da duração de processo que tem como base o ciclo PDCA. Esses processos serão acompanhados e terão enquanto rede de apoio o comitê de agilidade formado por membros do departamento.

Uma vez aplicado os processos, as demais áreas serão alimentadas e retroalimentadas por meio das vivências ágeis que chegarão aos departamentos por meio das interações, inclusive com as interações feitas com os stakeholders da organização.

No que se refere a aplicação do modelo, por mais que existam processos ágeis, o foco está nas pessoas, a partir disso é trabalhado o indivíduo, inserindo a mentalidade ágil. Indivíduo esse pertencente a um time, executando os processos influenciando nas interações departamentais, conseqüentemente com a organização como um todo e sua relação com seus stakeholders.

O fluxo do modelo terá como base o ciclo PDCA, onde no planejamento será utilizada a matriz SWOT, utilizada como ferramenta estratégica com objetivo de realizar um diagnóstico departamental, verificado nas entrevistas, realizando assim, um levantamento de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Em seguida, nas ações escolhidas para cada processo, as mesmas serão executadas. Logo em seguida serão avaliadas, comparando o planejado e o realizado, por meio das reuniões e por fim, ao final de cada sprint, que tem como base a finalização de cada processo, encarado como projeto do departamento será aplicada a melhoria contínua. O ágil no RH tem como rede de apoio o comitê de agilidade do setor, composto por um time multidisciplinar, de conhecimento amplo da área. Os times serão formados por pequenos grupos e responsáveis pelos processos, dirigidos pela figura de um Scrum Master.



DESENVOLVER PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Burocracia / Formalidade / Custos / Padronização	1 - Inserir uma cultura de aprendizado	Tornando o indivíduo protagonista de sua carreira ao incentivar a busca por lacunas de competências reconhecidas por ele próprio ou por seu pares ou pelo seu gestor. Utilizando os artifícios que a organização oferece para aumento da capacidade e desenvolvimento profissional	MAnGveStaff, MAnGveMaster, MAnGveTeam	Compreensão preliminar dos membros da organização e das diretrizes organizacionais
	2 - Simplificar as atividades de treinamento e desenvolvimento	Estudando como as ações são desenvolvidas e por meio das próprias reuniões, existindo o compartilhamento de experiências e trocas de pontos positivos e negativos, facilitando assim, os gargalos, as fases burocráticas, as comunicações e outros aspectos que tornam as atividades complexas	MAnGveBiz e MAnGveStaff	
	3 - Criar um centro educacional corporativo	Por meio das plataformas tecnológicas, criando um centro de cursos que abranja uma gama de competência que possa ser compartilhada pelas demais áreas da organização por meio do e-learning.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	
	4 - Promover rotação de atividades	Utilizando a técnica de rotação de atividades dentro do processo ou entre os processos, agregando ao conhecimento do indivíduo no todo do departamento, não se tornando especialista de uma atividade. Participando de projetos que agreguem outras áreas.	MAnGveMaster	
	5 - Promover treinamentos dentro e fora do espaço de trabalho	Oferecendo auxílio e ferramentas de trabalho para que o indivíduo conheça o que acontece em outras áreas ou entre outros processos. Estimulando a mentalidade do crescimento não apenas direcionado para a organização. Estimulando o aprendizado não apenas dentro da empresa, mas também fora.	MAnGveBiz	

RECOMPENSAR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Familiaridade com o tradicional sistema de remuneração	6 - Pluralizar os benefícios ofertados	Criar parcerias com faculdades, redes de serviços, dentre outras alternativas que possam contemplar o perfil do indivíduo ao invés de padronizá-lo, sem levar em consideração suas características e diversidades.	MAnGveBiz	Motivação intrínseca e extrínseca
	7 - Oferecer bonificações baseada no desempenho pessoal	O pagamento ser fundamentado em sua performance profissional, no ganho de valor que profissional tem atraído para a organização.	MAnGveBiz	
	8 - Promover sistema de reconhecimento transparente	Transparência nos reconhecimentos realizados dentro da organização, seja de uma promoção	MAnGveBiz e MAnGveStaff	

MANTER PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Informações organizacionais da taxa de Turnover e da atual equipe de colaboradores	9 - Focar na motivação intrínseca	focando no ambiente de trabalho, no bem estar do indivíduo em seu departamento, na estrutura oferecida para o desempenho de suas ações, concentrando esforços em reconhecimentos claros, em uma política transparente, seja ela ética, de benefícios, ou organizacional como um todo	MAnGveMaster e MAnGveTeam	Segurança / Estabilidade / Confiança
	10 - promover autonomia	Estimulando a autonomia em pequenas decisões, no comprometimento com metas, no desenvolvimento de projetos dentro do departamento	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	11 - Confiar nos indivíduos	Promovendo relações de confiança entre os indivíduos, time, gestores e comitê de agilidade por meio da execução dos processos ágeis e nas entregas realizadas e acompanhadas por meio das reuniões de feedback	Comitê de agilidade	
	12 - Incentivar colaboração	Pomovendo um ambiente que consiga se atingir tais características: segurança, estabilidade, interação, colaboração e inovação, por meio da autonomia concedida para realização de suas ações e depositando confiança no indivíduo por meio da liberdade de trabalho	Comitê de agilidade	
	13 - Promover comunicação transparente	Utilizando os meios de comunicação direto, face a face, os meios tecnológicos (intranet, internet) e as próprias interações e reuniões de feedback	Comitê de agilidade	

ATRAIR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Diretrizes Organizacionais	14 - Atrair pessoas com perfis técnicos relevantes e habilidades pessoais	Planejando o recrutamento e seleção, inserindo a busca de perfis multifuncionais, pró-ativos, motivados, adaptativos e resilientes que se enquadram no contexto de agilidade	MAnGveStaff	Agilidade / Comprometimento / Maior interação / Adaptação à necessidade da vaga
	15 - Utilizar ferramentas tecnológicas	Dinamizando, flexibilizando e agilizando o recrutamento e seleção, utilizando as ferramentas tecnológicas de que dispõe a organização ou por meio existentes que facilitem essas atividades como as redes sociais e softwares de inteligência artificial que busque o capital humano compatível com a necessidade departamental	MAnGveStaff	
	16 - Envolver o MangveTeam no processo de recrutamento e seleção	Envolvendo a equipe ou parte da equipe no planejamento e demais etapas do processo de recrutamento e seleção por estarem exercendo a função e reconhecerem, junto ao líder, as competências necessárias para a maximização do desempenho do time.	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	17 - Criar redes de parcerias com a comunidade e consultorias com foco em perfis ágeis	Interagindo com os stakeholders que possam agregar valor ao recrutamento e seleção, como as consultorias terceirizadas, estreitando laços com a comunidade, fortalecendo a interação na busca de perfis ágeis em seu processo de R&S	MAnGveBiz e MAnGveStaff	
	18 - Fornecer uma base de dados de pessoas	Buscando formar um banco de dados, por meio de uma pré seleção existente, visando as características comportamentais e experiências profissionais contidas no currículo que possam ser relacionadas a um ambiente ágil.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	

MONITORAR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Informações da equipe envolvida na organização	19 - Implementar uma cultura de feedback individual e compartilhado	Realizando o retorno sobre o desempenho profissional e comportamental do indivíduo e da equipe.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	Compartilhamento de experiências positivas e negativas / Conhecimento
	20 - Incentivar conversas face a face	Promovendo a interação entre os indivíduos no compartilhamento das experiências, no feedback entre eles por meio de conversas one a one, direcionando, motivando o aumento da capacidade de desempenho do time	MAnGveMaster	
	21 - Possibilitar reuniões diárias de curta duração e Semanal para balanço das atividades iniciadas, em curso ou finalizadas	Incentivando as trocas entre os indivíduos envolvidos no processo, melhorando a comunicação entre o time por meio de conversas one a one	MAnGveMaster	
	22 - Realizar reuniões ao final de cada Maré	Reuniões diárias antes do expediente de curta duração visando o compartilhamento de jacarés, reuniões semanais visando atualizando dos processos e reuniões no fim de cada sprint para balanço da maré.	MAnGveMaster	
	23 - Avaliar desempenho da equipe	Avaliação dos indivíduos mais frequentes por meio das reuniões, conversas one a one, além de avaliação mais completa onde o indivíduo é avaliado pelo time, líder, e os avalia.	MAnGveStaff	

APLICAR PESSOAS				
ENTRADA	PRÁTICAS ÁGEIS	COMO	QUEM	SAÍDA
Compreensão dos processos organizacionais e de todos colaboradores	24 - Possibilitar integração e adaptação dos processos	Dinamizando a integração do indivíduo na organização, oferecendo não apenas uma breve apresentação da instituição, mas ações menos informal, dinâmica e flexível como	MAnGveStaff	Simplificação / flexibilidade / Agilidade / Transparência / Interação
	25 - Tornar transparente as tarefas e funções	tornando menos complexos os desenhos das tarefas e funções, suas comunicações e suas hierarquias	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	26 - Simplificar descrição de cargos e atividades	Verificando por meio dos feedbacks e das interações (experiências positivas e negativas) as conexões de comunicação entre os cargos, a descrição simplificada das etapas das tarefas e consequentemente do cargo	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	27 - Promover trabalhos em equipes na busca de resultados mais impactantes	Incentivando a formação de times multidisciplinares que se envolvam em projetos, projetem metas e maximizem resultados. Que essa formação possa ser vista com os times dentro do setor e com participação dos indivíduos em outros times em projetos e interação com outras áreas, inovando.	MAnGveStaff e MAnGveMaster	
	28 - Envolver colaboradores no planejamento da organização	Incentivando o comprometimento dos indivíduos e times na execução dos processos, desde o estabelecimento de metas, até ao reconhecimento dos objetivos atingidos. Participando de reuniões, ouvindo a opinião, na troca de experiência positivas e negativas, na autonomia de execução de projetos, idealização de ideias inovadoras.	MAnGveBiz e MAnGveStaff	

1 - Você considera o modelo acima uma estrutura ágil direcionada para à administração pessoas?

2 - Em sua opinião o modelo acima contempla à área de pessoas?

3 - O modelo apresenta uma estrutura clara?

4 - O modelo apresenta para você práticas novas?

5 - Na sua opinião o modelo é aplicável no setor de RH de uma pequena, média ou grande empresa, do tipo privado ou pública?

6 - Você aplicaria esse modelo em seu departamento?