



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

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS
TRANSFORMAÇÕES ÁGEIS ORGANIZACIONAIS:
BENEFÍCIOS E BARREIRAS**

FELIPE INÁCIO LIMA BORBA

RECIFE, AGOSTO/2021

FELIPE INÁCIO LIMA BORBA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS
TRANSFORMAÇÕES ÁGEIS ORGANIZACIONAIS:
BENEFÍCIOS E BARREIRAS**

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

Linha de pesquisa : *Linha de pesquisa 1 - Gestão, mercados e agronegócio.*

Orientador (a): Profº Drº Marcelo Luiz Monteiro Marinho

RECIFE, AGOSTO/2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

Felipe Inácio Lima Borba

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS TRANSFORMAÇÕES ÁGEIS ORGANIZACIONAIS: BENEFÍCIOS E BARREIRAS

Dissertação de
Mestrado apresentada por Felipe Inácio Lima Borba
à Pós-Graduação em administração e
desenvolvimento rural da Universidade Federal Rural
de Pernambuco, sob o título “Benefícios e barreiras
na transição ágil: O papel da gestão de recursos
humanos” orientada pelo Prof. Dr. Marcelo Luiz
Monteiro Marinho e aprovada pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Marcelo Luiz Monteiro Marinho
PADR/UFPE - Membro presidente

Profa. Dra. Suzana Cândido de Barros Sampaio
PADR/UFRPE - Membro interno

Prof. Dr. Alexandre José Henrique de Oliveira Luna
CCSA/UFPE - Membro externo

Este estudo é direcionado àqueles que não negam a ciência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, deixo claro a todo leitor deste estudo que ele é tipo para mim como uma vitória particular. Vitória por representar o alcance do principal objetivo dos últimos dois anos em um caminho marcado por mais baixos que altos, que foi um caminho de aprendizado, mas de muitas marcas. Em muitos momentos pensei em desistir, mas todos esses que estão nomeados aqui me fizeram, mesmo que indiretamente, não desistir.

Agradeço primeiramente a Deus por toda a força em não me deixar desistir, em me fazer resistir a tantos problemas, por segurar na minha mão todas as vezes que precisei. Por mais que muitas vezes possa parecer distante de ti, jamais esqueço que foi o senhor que me permitiu chegar até onde estou. Só tenho a te agradecer!

Ao meu pai Edvaldo, à minha mãe Marluce e à minha irmã Maria Clara por todo o suporte e entendimento das situações que ocorreram durante minha caminhada de mestrado. Hoje eu sou o que sou graças a vocês e sem vocês, não chegaria até aqui. Eu sou o que sou graças a vocês, por vocês!

Ao Profº Drº Marcelo Luiz Monteiro Marinho, por toda a sua dedicação e empatia ao orientar, ensinar, guiar e ser também um grande amigo. Você me inspira. Jamais esquecerei cada conversa e cada preocupação relacionada a mim. Este estudo existe também por sua conta, por sua dedicação em ensinar e em se preocupar com o que é passado. Você é um exemplo dentro de sua profissão e jamais deixarei de lembrar disso, seja para quem for ou onde for que falei sobre os estudos acadêmicos.

Ao Profº Drº Marcos Felipe Falcão Sobral, por não ter desistido de mim na graduação e ter me dado estímulo em dar um passo à frente rumo ao mestrado. Você foi fundamental no início de tudo!

À Profº Drº Yumara Lúcia Vasconcelos, por ter sido uma amiga, uma guia e nunca ter desacreditado do meu potencial. Você me inspira e me estimula. Guardarei sempre cada momento dedicado em me fazer melhor.

À todos os professores que passaram por mim durante minha jornada no PADR. Sou eternamente grato pelas conversas ricas em conhecimento e pelas trocas de experiência.

Ao meu cachorro Scooby, minha calopsita Inho e minha cachorra Hava, que não está entre nós. Vocês foram meu apoio ao não me abandonarem e demonstrarem todo o seu afeto a mim. Jamais esquecerei que vocês estiveram comigo em cada momento de escrita desse estudo.

À minha amiga Jheyce Barros, à minha amiga Rafaela Ângela, ao meu amigo Diego Carneiro, à minha amiga Patrícia Carnaval e ao meu fiel amigo Lucas Naspe. Vocês foram, em cada um com seu momento, fundamentais para me manterem bem. Agradeço a cada sorriso, a cada desabafo e a cada momento feliz e até triste que passamos juntos. Amizade é também compartilhar vitórias e sei que posso ter isso com vocês.

À todos aqueles (as) que se dedicaram em fazer uma entrevista comigo. Ewerton Santos, você foi fundamental para que isso ocorresse. Vocês foram uma grande parte desse trabalho.

Ao professor doutor Alexandre Luna. Todo direcionamento dado à minha qualificação e todo seu histórico de pesquisador me fizeram enxergar como uma inspiração quanto a produção científica.

À professora doutora Suzana Sampaio por compor minha banca e fazer parte das entrevistas em minha coleta de dados. Nossa conversa foi parte fundamental da minha entrevista.

À funcionária Luísa e ao ex-coordenador André Melo por manter, até onde ocorreram as aulas presenciais, o PADR um local satisfatório e hábil em atender às solicitações dos alunos.

À CAPES foi todo apoio financeiro.

“Por que tão sério?”.

Joker

RESUMO

As necessidades dos clientes e as mudanças frequentes no mercado exigem que as empresas se adaptem constantemente. É frequente um produto se tornar obsoleto em pouco tempo, exigindo das organizações novos projetos que visem atender à necessidade dos clientes. A transformação ágil é o processo de aplicação de práticas ágeis em equipes, ou também, em organizações inteiras. No entanto, as organizações costumam encontrar barreiras para a transformação ágil. Este estudo destaca como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode apoiar a transformação ágil, avaliando como a agilidade pode obter melhores resultados nos negócios por meio da gestão de pessoas. Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi conduzida para responder às questões de pesquisa sobre os fatores de sucesso e barreiras da transformação ágil. A importância do GHR foi identificada para apoiar as mudanças dentro da organização para o contexto ágil por meio de cinco fatores de sucesso. Além disso, 18 barreiras que impedem uma transformação ágil bem-sucedida foram identificadas. Buscando confirmar as informações obtidas mediante a análise teórica, este estudo buscou traçar um comparativo com a prática ágil que se instaura nas empresas brasileiras através de 14 entrevistas semiestruturadas. A GRH pode auxiliar na transformação ágil, apoiando na comunicação, na cultura organizacional, na geração de conhecimento, incluindo a participação dos funcionários nas decisões e apoiando os funcionários a novas mudanças, garantindo assim uma transição ágil e bem-sucedida. Além disso, foi identificado que as empresas não têm consciência da importância da GRH como apoio para a transformação ágil. Em contrapartida ao pensamento de seus funcionários, que veem na GRH um ponto de propagação da cultura e *mindset* ágil, de apoio a geração de *feedbacks*, de integração a cultura ágil existente na organização, além de um setor capacitador e que favorece a comunicação, transcrevendo desejos entre as lideranças e os funcionários mediante a aplicação das diretrizes ágeis.

Palavras-chave: *Gestão de Recursos Humanos, Transformação Ágil, Mindset Ágil.*

ABSTRACT

Customer needs and frequent changes in the market require companies to constantly adapt. It is common for a product to become obsolete in a short time, requiring new projects from organizations that aim to meet customer needs. Agile transformation is the process of applying agile practices to teams, or even entire organizations. However, organizations often encounter barriers to agile transformation. This study highlights how Human Resource Management (HRM) can support agile transformation, evaluating how agility can achieve better business results through people management. A Systematic Literature Review (RSL) was conducted to answer research questions about the success factors and barriers of agile implementation. The importance of the GHR was identified to support changes within the organization to the agile context through five success factors. In addition, 18 barriers that impede a successful agile transformation were identified. Seeking to confirm the information obtained through theoretical analysis, this study sought to draw a comparison with the agile practice established in Brazilian companies through 14 semi-structured interviews. HRM can assist in agile transformation, supporting communication, organizational culture, knowledge generation, including employee participation in decisions and supporting employees to new changes, thus ensuring an agile and successful transition. Furthermore, it was identified that many companies are not aware of the importance of HRM as a support for agile transformation. In contrast to the thinking of its employees, who see in HRM a point of propagation of the agile culture and mindset, of supporting the generation of feedbacks, of integrating the organization's existing agile culture, in addition to an enabling sector that favors communication, transcribing desires among leaders and employees through the application of agile guidelines.

Keywords: Human Resource Management, Agile Transformation, Agile Mindset

LISTA DE FIGURAS

01	<i>Princípios básicos da filosofia Lean</i>	<i>Pg. 29</i>
02	<i>Manifesto ágil de Recursos Humanos</i>	<i>Pg. 30</i>
03	<i>Síntese de etapas da RSL</i>	<i>Pg. 41</i>
04	<i>Planejamento da entrevista semiestruturada</i>	<i>Pg. 42</i>
05	<i>Ciclo de atuação do RH na agilidade</i>	<i>Pg. 79</i>

LISTA DE TABELAS

01	<i>Relação benefício ágil</i>	<i>Pg. 21</i>
02	<i>Etapas de construção da RSL</i>	<i>Pg. 36</i>
03	<i>Estudos primários selecionados em cada fase da revisão</i>	<i>Pg. 39</i>
04	<i>Critérios de inclusão e exclusão da RSL</i>	<i>Pg. 39</i>
05	<i>Relação de questão da entrevista e barreiras</i>	<i>Pg. 43</i>
06	<i>Relação de construtos e questões de entrevista</i>	<i>Pg. 46</i>

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

GRH	<i>Gestão de Recursos Humanos</i>
PDI	<i>Plano de Desenvolvimento Individual</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
RSL	<i>Revisão Sistemática de Literatura</i>

SUMÁRIO

1 Introdução	13
1.1 Objetivo	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivo Específico	16
1.2 Justificativa e Relevância	16
1.3 Estrutura da dissertação	16
2 Fundamentação teórica	19
2.1 Agilidade e Organização ágil	19
2.2 A força de trabalho ágil	20
2.3 A gestão de recursos humanos como fator de sucesso ágil	21
2.4 Recursos humanos como fator de sucesso ágil	23
2.5 Fatores humanos e sua relação com o desempenho ágil da organização	25
2.6 Gerando valor nas organizações: Comunicação e mentalidade organizacional	26
2.7 A filosofia <i>Lean</i>	27
2.8 O manifesto ágil de recursos humanos	30
2.9 Síntese do capítulo	32
3 Procedimentos metodológicos	33
3.1 Classificação da pesquisa	33
3.2 Etapas da pesquisa	34
3.3 A Revisão Sistemática de Literatura (RSL)	35
3.3.1 Etapas de realização da RSL	36
3.3.1.1 Critérios de inclusão e exclusão	39
3.3.1.2 Avaliação de qualidade	40
3.3.2 Extração e síntese dos dados	41
3.4 Entrevista semiestruturada	42
3.4.1 Estrutura da entrevista semiestruturada	42
3.4.2 Execução da entrevista semiestruturada	46
3.4.3 Visão geral dos entrevistados na entrevista semiestruturada	47
3.5 Análise de dados	48
3.6 Síntese do capítulo	49

4 Resultados e discussões	50
4.1 Como a Gestão de Recursos Humanos pode favorecer a transformação ágil?	51
4.1.1 Recursos Humanos como potencializador do desempenho organizacional	53
4.1.2 Recursos Humanos como facilitador da transformação ágil	55
4.1.3 Envolvimento dos Recursos Humanos na transformação ágil	56
4.1.4 Aplicação dos valores do Manifesto Ágil de Recursos Humanos para a transformação ágil	59
4.1.5 Recursos Humanos como reforço para as lideranças ágeis	65
4.2 Quais as principais barreiras que podem ser encontradas na transformação ágil?	67
4.3 Achados da entrevista semiestruturada	68
4.3.1 Agilidade	68
4.3.2 <i>Mindset</i>	70
4.3.3 Comunicação	72
4.3.4 Cultura Organizacional	73
4.3.5 Autonomia	75
4.3.6 Flexibilidade	75
4.3.7 Liderança	76
4.3.8 Recursos Humanos	77
4.4 Síntese do capítulo	78
5 Conclusão	80
5.1 Limitações	85
5.2 Trabalhos Futuros	86
Referências	88
Apêndice A – Visão geral dos estudos abordados na Revisão Sistemática de Literatura	98
Apêndice B – Protocolo da entrevista semiestruturada	99

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado é caracterizado por ambientes turbulentos e competitivos que exigem das organizações uma adaptação rápida e constante às mudanças exigidas para atender às necessidades dos clientes (Andújar-Montoya et al., 2017). Kwon, Nam e Chung (2016) apontam que a capacidade de resposta junto ao cliente é o que irá definir o sucesso e o fracasso de uma organização. Para atender esses dinamismos de mercado, surge a agilidade. Segundo Marinho, Sampaio e Moura (2014) às transformações sociais, econômicas e culturais facilitam a agilidade através de pensamentos que propõem uma maior adaptação e aplicação de estratégias, resultando numa maior oferta de produtos e serviços em um ambiente de maior competitividade.

A definição de agilidade que norteia este estudo é a proposta por Kruchten (2011), onde a agilidade é *“a capacidade de uma organização de reagir às mudanças em seu ambiente mais rapidamente do que o ritmo dessas mudanças”*. Além dessa definição, Nijssen e Paauwe (2012) indicam a agilidade como uma forma de geração de vantagem competitiva no ambiente que uma organização está imersa, sendo alcançada através da estruturação interna e mantendo o foco nas capacidades dinâmicas empresariais. Ou seja, agilidade é um caminho para uma empresa se manter atuante em seu mercado.

Shafer et al. (2001) apontam as pessoas, geridas pela gestão de recursos humanos (GRH), como agente transformador, sendo fundamental para o alcance da agilidade. Melián-Alzola, Domínguez-Falcón e Martín-Santana (2020) e Breu et al. (2002) afirmam que a agilidade apoiada com a gestão de recursos humanos possibilita a organização alcançar resultados que são essenciais ao desempenho econômico, resultantes de um impacto comportamental dos funcionários, por as pessoas serem fundamentais para a agilidade alcançar seus objetivos.

Cooper, Liu e Tarba (2014) apresentam o papel da GRH como transformador da cultura, onde as características dos funcionários são consideradas e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Para Zhang et al. (2017) uma boa transformação ágil requer gerenciamento e tempo de treinamento suficientes para que os funcionários desenvolvam uma cultura correta e uma comunicação eficaz, além de produzir uma produção de baixo custo. Ainda, de acordo com Doeze Jager-

Van Viliet et al. (2019) a agilidade do funcionário é alcançada quando ele consegue se adaptar adequadamente às novas condições, como demandas de mudanças tecnológicas e organizacionais.

Raja Sreedharan et al. (2020) sugere a área de Recursos Humanos como a espinha dorsal da filosofia ágil para que atinja plenamente seus objetivos dentro da organização para satisfazer o colaborador e reduzir atividades que não agregam valor. Já para Mundth et al. (2020) e Garavan e Carbery (2012) a GRH é definida como um conjunto de processos que busquem facilitar a aprendizagem das pessoas, no contexto cultural, e se concentrem no aprendizado, na mudança do desenvolvimento organizacional.

Uma base a ser considerada para construção da agilidade organizacional é a filosofia *Lean*. Wang et al. (2012) relacionam o *Lean* à redução do desperdício e a agilidade ao tempo de reação às mudanças, ambos visando entregar valor ao cliente. O equilíbrio é encontrado unificando as abordagens para gerar melhores resultados.

Além disso, Dingsøyr et al. (2012) indicam que o *Lean* está mais focado na redução de custos enquanto a agilidade está atrelada a benefícios e eficiência, o que direciona processos que envolvem mais aprendizado. Wang et al. (2012) aponta que, embora essas abordagens possam às vezes parecer conflitantes, se analisadas em seu núcleo, existe um equilíbrio racional que pode resultar em uma abordagem "ágil" unificada para alcançar melhores resultados do que se fossem aplicadas separadamente.

Este estudo busca pontuar a atuação da GRH na transformação ágil, sendo norteado pela seguinte questão de pesquisa: “*Como a gestão de recursos humanos pode apoiar a transformação ágil nas organizações?*” Este questionamento será respondido através de um mapeamento de benefícios e barreiras à agilidade. A base de construção deste mapeamento será dois: em um primeiro momento uma revisão sistemática de literatura que busca sintetizar conteúdos teóricos; em um segundo momento, a execução de uma entrevista semiestruturada para levantar achados mediante a prática com profissionais da área de recursos humanos e/ou usuários de abordagens ágeis.

1.1 OBJETIVO

As perspectivas atuais levam a gestão de recursos humanos a ter uma característica mais estratégica, onde ela está diretamente ligada aos objetivos organizacionais. Sendo a agilidade um meio que as organizações podem alcançar mais competitividade no mercado em que atuam, assim, são apresentados os objetivos deste estudo.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como a GRH pode atuar mediante aos benefícios e barreiras organizacionais na transformação ágil.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de alcançar o objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Determinar o estado da arte do tema supracitado, a fim de identificar a atuação da gestão de recursos humanos na transformação ágil;
2. Mapear as principais barreiras que uma organização enfrenta na transformação para a agilidade, além de demonstrar seus principais benefícios;
3. Comparar os achados teóricos com a prática organizacional, sendo aqui considerada a atuação de usuários de abordagens ágeis organizacionais e/ou da área de recursos humanos.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Dentro da composição estrutural de uma empresa, existem diversos setores, dentre eles, a área de recursos humanos, que trata das pessoas na organização. O profissional desta área busca desenvolver o capital humano (pessoas) para que as metas organizacionais sejam cumpridas. Com a crescente mudança de necessidades dos clientes em curtos prazos, adotar agilidade é um caminho para o cumprimento das metas organizacionais. Ao se trazer a agilidade, a GRH busca trabalhar pessoas para que essas inovações tenham bons frutos quando aplicadas.

Alguns estudos realizados já comprovam a agilidade como forma de desenvolvimento organizacional em ambientes dinâmicos e imprevisíveis, como ALIC ET AL. (2017); ALAVI E WAHAB (2013); GRASS, BACKMANN E HOELG (2020); MELIÁN-ALZOLA, DOMÍNGUEZ-FALCÓN E MARTÍN-SANTANA (2020); TSENG E LIN (2011). Como também estudos que relacionam agilidade e abordagens ágeis sendo acompanhados pela GRH nas organizações ALAGARAJA (2013); ALAGARAJA (2014); DOZ (2020); MCMACKIN E HEFFERMAN (2020).

O fundamento deste estudo esta em expandir os conhecimentos relacionados à agilidade, em especial aos que se direcionam a pessoas. As barreiras encontradas neste estudo servem a administradores e gestores de pessoas como um apoio em antecipar possíveis gargalos, reduzindo ou eliminando a chance de erro. As ações passam de corretivas a preventivas e o funcionário ganha em desenvolvimento de suas competências. A empresa por sua vez, desfruta dos benefícios da agilidade em menos tempo, tendo maior segurança em seu resultado.

Este estudo visa à importância da agilidade como fator de qualificação e resistência por algumas pessoas quando adotada por uma empresa em ambientes dinâmicos e de incertezas, sendo ponto de mudança dentro das organizações as pessoas, capital intangível de uma organização. Justifica-se a relevância deste estudo na necessidade de averiguar como se dá a participação da gestão de recursos humanos na manutenção, alocação e desenvolvimento de pessoas mediante a transformação organizacional ocorrida pela aplicação de abordagens ágeis, tendo enfoque nas principais barreiras e benefícios achados na literatura.

Assim, dado que a agilidade tem sua importância em possibilitar flexibilidade e adaptabilidade na organização, para atender a demandas de seus clientes de forma mais rápida. Enquanto as pessoas dentro de uma organização são as executoras das mudanças, a relevância deste estudo é averiguar a participação da GRH na transformação obtida através da aplicação das abordagens ágeis.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está dividido em cinco capítulos, sendo eles os seguintes:

Capítulo 1 - Capítulo introdutório: Aqui estão os primeiros conceitos que direcionam o leitor ao que será a dissertação, as motivações iniciais para a

construção da pesquisa, além de também dos questionamentos feitos, os objetivos traçados e o respaldo que se tem para a realização do estudo;

Capítulo 2 - Capítulo de fundamentação teórica: São abordados não apenas os diversos conceitos que a agilidade tem em seus âmbitos de aplicação, mas sua relação com a gestão de recursos humanos e seus fundamentos principais, como o *Lean* e o manifesto ágil, assim como o manifesto ágil de recursos humanos;

Capítulo 3 - Capítulo metodológico: Encontra-se todo o delineamento metodológico, além da tipologia de pesquisa. Podem ser encontrados também os procedimentos de coleta de dados e as etapas de execução da revisão sistemática de literatura e da formulação da entrevista semiestruturada;

Capítulos 4 - Capítulo de resultados e discussões: Apresenta-se o significado dos achados teóricos (revisão sistemática de literatura) e práticos (resultados da entrevista semiestruturada);

Capítulo 5 - Capítulo de considerações finais: Aqui são apresentadas as contribuições dos achados, as limitações do estudo e a continuação da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca apresentar ao leitor quanto aos conceitos de agilidade, a importância de se aplicar a agilidade nas organizações, sua relação com a gestão de recursos humanos e a importância das pessoas dentro das organizações quanto ao êxito ágil.

2.1 Agilidade e organização ágil

Agilidade pode ser definida como uma forma da organização resistir a mercados turbulentos (NIJISSEN E PAAUWE, 2012), ajustando continuamente suas diretrizes estratégicas (KHAN, SOUNDARARAJAN E SHOHAM, 2020), a fim de manter o foco em adaptações que ocorram em diferentes ambientes em que a organização está imersa (RASTEGARI, HOSSEINI E GHAYOOR, 2020). Luna et al. (2014) ainda diz que a capacidade de adaptação está ligada à capacidade de resposta e alinhamento estratégico. A agilidade possibilita às organizações flexibilidade para manter-se competitiva mediante desafios (MATHIASSEN E PRIES-HEJE, 2006) evoluindo em diferentes contextos.

A agilidade possibilita a construção da organização ágil que, segundo Mathiassen e Pries-Heje (2006) e Breu et al. (2002) é a empresa com capacidade de resposta rápida, colocando em prática adaptabilidade e flexibilidade no meio em que estão imersas. Essas características vêm através de respostas rápidas de mercados, se preocupando em atender o cliente e manter a economia de escopo. É importante lembrar que, rapidez se difere de agilidade. Mathiassen e Pries-Heje (2006) apontam que a principal diferença está na organização ágil conseguir responder seu cliente, a dinâmica de mercado e utilizar tecnologias emergentes.

Numa definição de organização ágil abordada neste estudo, podemos indicar, segundo Moe (2013), a empresa que tem forte compromisso com a aprendizagem, criando, adaptando e mudando novos conceitos as necessidades da organização. Além disso, Menon e Suresh (2020) apontam que as organizações ágeis têm capacidade de resposta mediante estímulos externos, através de flexibilidade, adaptabilidade e competências ligadas ao capital humano. Possuindo, também, Breu et al. (2002) a capacidade de explorar sua velocidade de produção, inovação, proatividade de seus funcionários visando uma otimização de produtos e serviços.

2.2 A força de trabalho ágil

Para Sherehiy e Karwowski (2014) o caminho para se alcançar a agilidade dentro das organizações é através de uma força de trabalho ágil, sendo composta por pessoas e apoiada pela tecnologia. Breu et al. (2002) apontam a força de trabalho ágil como flexibilidade de trabalho e velocidade de ação, inovando proativamente suas habilidades frente sua necessidade. Nijssen e Paauwe (2012) indicam a força de trabalho ágil como a capacidade que uma organização tem em manter seus recursos humanos alinhados com as necessidades do negócio, podendo a agilidade ajudar na transição rápida dos trabalhadores a novas realidade, tendo em seu escopo um trabalho escalável para que isso aconteça. Em muitos casos, um modelo de trabalho escalável pode levar a perda de conhecimento, sendo necessário o desenvolvimento de métricas que explorem a aprendizagem organizacional, buscando manter um ambiente dinâmico e que contribua para a geração de conhecimento, sendo a adaptabilidade um dos caminhos.

Breu et al. (2002) mostram que empoderamento e autonomia são elementos chave para tornar a força de trabalho mais ágil, possibilitando aumento do desempenho da organização referente a lucratividade, produtividade e participações de mercado. Avali e Wahab (2013) afirmam que o trabalhador ágil dentro de uma organização deve ter duas características importantes: i) ser capaz de reagir e se adaptar a mudanças de forma adequada e em tempo hábil e ii) ter capacidade de tirar proveito de mudanças e transforma-la em benefícios para a empresa. Sherehiy e Karwowski (2014) ainda mostram a importância de se ter agilidade de trabalho está no alcance de uma melhor qualidade produtiva, melhor atendimento ao cliente e mais aprendizado organizacional, aspectos intimamente ligados a resultados ágeis. A organização só irá conseguir desenvolver a força de trabalho ágil se ela propuser a seus funcionários estruturas que facilitem as condições propícias à agilidade, fornecendo condições para o funcionário desenvolver aprendizagem, iniciativa, criatividade e inovação.

Alavi e Wahab (2013) mostram em seu estudo que algumas características estão relacionadas com os funcionários e a empresa. Essas características, apresentadas na Tabela 01, possibilitam um maior benefício ágil.

TABELA 01 - RELAÇÃO BENEFÍCIO ÁGIL

CARACTERÍSTICA DO FUNCIONÁRIO/EMPRESA	BENEFÍCIO ÁGIL
Aprendizagem e autodesenvolvimento	Conhecimento para melhorias
Capacidade de resolução de problemas	Inteligência emocional
Acolhimento das mudanças	Princípio de adaptabilidade
Acesso a novas tecnologias	Disponibilidade tecnológica
Novas ideias	Proporcionalidade a criação
Posição financeiro-organizacional	Disponibilidade de capital
<i>Mindset</i> organizacional	Pensamento organizacional

Baseado em Alavi e Wahab (2013).

2.3 A gestão de recursos humanos e sua importância para as organizações

A importância de gerir o capital humano nas organizações vem direcionando os esforços organizacionais para propostas internas que valorizam o contingente humano como fonte de criação de valor nos negócios, de inovação, de adaptação a mudanças de cenários e um importante ativo para a organização, sendo alcançados através da agilidade (GRASS, BACKMANN E HOELLG, 2015). Tortorella e Fogliatto (2014) mostram que gerir o conteúdo humano nas organizações é algo universal, onde as práticas de recursos humanos levarão a um melhor desempenho da organização, necessitando a mudança de estratégias e desenvolvimento de seus processos.

Uma maneira que a organização tem para criar um espaço inovador para o funcionário, segundo Sloan et al. (2014), é interferir na cultura organizacional através da GRH, sendo aqui um setor estratégico que influenciará diretamente no desempenho organizacional através do desempenho das equipes de trabalho, do

compartilhamento de informações e uma continuidade do processo produtivo. A importância do investimento em recursos humanos está diretamente ligada, segundo Gollan et al. (2014) ao desempenho organizacional, já que os funcionários terão um maior sentimento de propriedade, além da possibilidade de uma melhor comunicação, estímulos de trabalho e também um estímulo à participação das decisões organizacionais.

Para que ocorra esse trabalho junto às pessoas da organização através da GRH, necessitando de meios para o desenvolvimento do funcionário. Desenvolver pessoas, segundo Liker e Ballé (2013) ocorre através de treinadores dentro da organização a partir de percepções vinda de gerentes, buscando uma melhora funcional. Além dessas percepções gerenciais, Alagaraja (2013) define como uma estratégia de recursos humanos dentro das organizações, na busca de gerar valor e melhorar o desempenho organizacional os seguintes pontos: 1) Vínculo de estratégia organizacional; 2) Ligações bidirecionais - informando pontos de melhoria não apenas através da GRH, mas em toda estratégia organizacional; 3) Ter forte conexão entre a estratégia organizacional e os direcionamentos da organização.

A importância da área de recursos humanos está, segundo Alagaraja (2014) na forma de integrar a organização, facilitando a aplicabilidade de diversas melhorias, entre elas, as metodologias ágeis, colocando em prática a melhoria dos parceiros internos, além de desenvolver líderes, melhorar a comunicação e desenvolver a capacidade de resolução de funcionários. Para Barlow, Allon e Bassamboo (2015) às práticas de recursos humanos potencializam as habilidades dos funcionários, envolvendo-os e possibilitando, através deles, o alcance de estratégias competitivas como as metodologias ágeis. Flexibilidades dos funcionários possibilitam melhores caminhos para a aplicabilidade de metodologias ágeis nas organizações, melhorando a capacidade produtiva.

Essa flexibilidade pode ser afetada por experiências anteriores dos funcionários. Segundo Gollan, Kalfa e Xu (2015) às práticas de recursos humanos também são importantes para evitar a regressão de práticas antigas. Existem competências necessárias para uma organização ter para ser bem sucedida. Parker, Holesgrove e Pathak (2015) apontam: 1) Membros que têm apoio mútuo dentro das equipes; 2) Compartilhamento de objetivos; 3) Confiança mútua; 4) Respeito mútuo; 5) *Feedback* e aprendizado pessoal; 6) Forte liderança visionária; 7) Claro código de

conduta; 8) Crenças e valores compartilhados; 9) Valorizar o sucesso da equipe; 10) Espírito harmonioso e 11) Senso de camaradagem e amizade.

Tortorella e Fogliatto (2014) mostram que algumas das maneiras de melhorar a memória organizacional evitando falhas é através de rotinas pré-definidas, simbologias e procedimentos de trabalho, além de procurar a prática de uma evolução na cultura organizacional. Esses fatores de reconhecimento do comportamento do indivíduo dentro das organizações, com a área de recursos humanos exercendo um papel de identificação desses costumes, irá resultar para a organização um maior.

Outro ponto fundamental a se atentar junto aos funcionários é o possível receio a ser proposto a mudanças organizacionais, como a transformação ágil. Gollan, Kalfa e Xu (2015) apontam que uma das maneiras de atrair o funcionário para as atividades propostas pela gestão de recursos humanos é demonstrá-los que a GRH tem, entre outras funções, assegurar e planejar a carreira de cada empregado, além de manter uma linha de resposta rápida para as necessidades funcionais e terem líderes que possibilitem essas práticas de maneira mais confortável e clara por toda a organização.

Além disso, é necessário possibilitar a segurança na execução de novas tarefas dentro da organização. Barlow, Arllon e Bassambo (2020) apontam que a programas voltados para funcionários que tem seu foco em treinar e desenvolver competências são fundamentais para ampliar habilidades desses funcionários, possibilitando melhores alocações de trabalho dentro da própria organização ou alocando funcionários em empresas parceiras que oferecem treinamento, concordando com o princípio básico de geração de valor: A participação dos parceiros estratégicos no desenvolvimento de produtos.

2.4 Recursos humanos como fator de sucesso ágil

A gestão de funcionários, segundo Sherehiy e Karwowski (2014), é necessária para alcançar desenvolvimentos que favoreçam os resultados da agilidade dentro das organizações. Isso será alcançado melhorando as demandas de trabalho, desenvolvendo práticas de trabalho que conduzam a produtividade, o desenvolvimento da qualidade e capacidades do trabalhador. Facilitando o aspecto humano, as lideranças são fundamentais no processo de implantação ágil. Para

Alavi e Wahab (2013) a importância da área de recursos humanos na transição ágil está por tratar os trabalhadores como principal fator ágil, tendo a necessidade de treinamentos.

Parker, Holesgrove e Pathank (2015) apontam a atuação das lideranças ágeis apoiadas pela área de recursos humanos nos seguintes aspectos: Capacidade de lidar com mudanças, visão da organização fluida e adaptativa composta por uma inteligência organizacional compartilhada entre os funcionários, ordem e auto-organização, resolução de problemas de forma humana, limite do planejamento inicial na imprevisibilidade em vez de focar apenas na adaptabilidade, além de gerenciar resultados.

Martínez-Jurado, Moyano-Fuentes e Gómez (2013) apontam a área de RH como fundamental no processo de implantação do *Lean*, onde sua gestão será fundamental para definir o sucesso ou fracasso da transformação na organização. Tan et al. (2013), mostram que a estrutura de treinamento proposta pelos recursos humanos para a implementar a filosofia *Lean* dentro das organizações deve ser baseado nas necessidades organizacionais observadas através de análises, tendo seu foco maior na flexibilidade produtiva onde os funcionários são os responsáveis pela execução dessa flexibilidade, definindo quais as necessidades do treinamento, o desenho de como ocorrerá o treinamento, a proposta de *feedback* e acompanhamento pós-treinamento. O RH aqui irá influenciar não apenas em treinamentos, mas também nas mudanças culturais necessárias para que a filosofia alcance êxito.

Sloan et al. (2014) aponta que a descentralização de poder traz uma maior responsabilidade para os funcionários, dando a eles a chance de participar das tomadas de decisões, mesmo que uma participação limitada, devido às suas funções e horários de trabalho. Alagaraja (2014) defende a ideia de que a gestão de recursos humanos deve apoiar, junto às lideranças, os treinamentos para desenvolvimento dos funcionários de forma inspirá-los e habilitá-los durante o processo de transição.

James e Jones (2014) também apontam a necessidade de participação da área de RH nas mudanças, apoiando tanto as características de adaptação dos funcionários com as ferramentas da filosofia. Para Tortorella e Fogliatto (2014) apontam como práticas de RH para a implantação ágil nas organizações: i)

coaching; ii) promoção de atividades em equipe; iii) implantação de diretrizes em nível organizacional.

Em relação às equipes ágeis, Parker, Holesgrove e Pathank (2015) apontam que o direcionamento para as equipes vinda de um líder ágil é fundamental para influenciar continuamente o comportamento da equipe, mantendo um foco norteador para os funcionários. Essa liderança ágil irá resultar num melhor desempenho da equipe comparado a uma liderança comum. Vale lembrar que a implantação ágil é um desafio bilateral. Enquanto os líderes devem sair de sua zona de conforto, Gollan, Kalfa e Xu (2015) mostram que o RH aqui sai da zona de conforto em aplicar tarefas vindas de órgãos estratégicos para compor as decisões, trazendo para as lideranças organizacionais as visões e necessidades dos funcionários para que exista uma consolidação dos objetivos traçados.

A forma como a área de recursos humanos pode fazer esse deslocamento de sentimentos junto às lideranças pode ser observado em Alagaraja (2014) que direciona seus estudos para um RH que apoie, através de treinamentos, o uso das ferramentas que a filosofias ágeis trás para dentro da organização, assim como o uso do maquinário já existente para uma forma de produção mais organizada e com menos desperdícios, impactando diretamente na lucratividade da organização.

2.5 Fatores humanos e sua relação com o desempenho ágil da organização

Khan, Soundararajan e Shoham (2020) mostram em seu estudo a necessidade de se buscar informações sobre onde a gestão de Recursos humanos pode influenciar na agilidade, pois esses crescentes pontos ainda não são explorados. Menon e Suresh (2020) apontam a capacidade de agilidade humana dentro das organizações como fundamental para alcance da plenitude ágil, sendo estes responsáveis pela capacidade de inovação e de aprendizagem organizacional. Chagas et al. (2015) indica a influência humana não apenas no desenvolvimento interpessoal nos processos ágeis, mas também no desenvolvimento organizacional.

Esses efeitos também constarão no desempenho da organização. Khan, Soundararajan e Shoham (2020) mostram em seu estudo a necessidade de se buscar informações sobre onde a gestão de Recursos humanos pode influenciar na agilidade, pois esses crescentes pontos ainda não são explorados. Garavan et al. (2001) afirmam que os funcionários mais competentes podem criar vantagem

competitiva para a organização, onde as competências se tornam específicas da empresa e difíceis de imitar. Ainda, Barlow, Arllon e Bassamboo (2020) apontam que um dos fortes e atuais motivos que fazem um trabalhador permanecer na sua organização é a independência proposta pela empresa, passando a ideia de responsabilidade e de orgulho.

2.6 Gerando valor nas organizações: Comunicação e mentalidade organizacional

É necessário observar a geração de valor dentro das organizações como parâmetro de mudanças, como visto em Parker, Holesgrove e Pathak (2015) que apontam que esclarecimentos sobre a visão da organização, seus objetivos e metas junto ao funcionário podem clarear os sentimentos de valor e ajudar na adaptabilidade dos funcionários, mantendo-os mais focados nos objetivos organizacionais. Um grande exemplo do valor dado pelos autores é colocar o cliente em primeiro lugar, influenciando diretamente nas práticas diárias organizacionais e na busca da perfeição. Aqui podemos ligar a geração de valor dentro das organizações como fundamental ao sucesso ou fracasso de alguns projetos.

A afirmação pode ser confirmada no estudo de Alahyari, Svesson e Gorschek (2017) que mostram que o valor não é apenas ligado ao que é entregue no final ao cliente, mas também nos aspectos organizacionais, como melhorar seus processos internos que impactam no desempenho, além de encontrar soluções possibilitando a melhora das decisões organizacionais.

O papel da gestão das pessoas, segundo Grass, Backmann e Hoegl (2020), está na geração de valor está na boa adaptabilidade do funcionário e geração de valor das equipes para as organizações, sendo necessários estudos que busquem explorar não só este ponto, como a relação humana na agilidade. Essa atuação da GRH pode ser destacada quatro pontos fundamentais, apresentados no estudo de Alahyari, Svesson e Gorschek (2017): i) Cliente - Satisfação das necessidades que o cliente demanda para produtos, gerando um maior volume de vendas; ii) Negócio interno - Considerando a estrutura disponível para a organização gerar valor, sendo aqui considerada os recursos físicos e manutenção da qualidade; iii) Financeiros - Incorporando aqui os aspectos que colaborem com os resultados finais da empresa, como objetivos estratégicos de longo prazo e Inovação e iv) aprendizagem - Levando em consideração os bens intangíveis de uma organização, como

investimento em desenvolvimento de habilidades e capacidades que apoiem o processo criativo.

Hassan (2007) aponta que existe uma relação entre a prática de desenvolvimento de recursos humanos e os valores organizacionais através de 4 pontos fundamentais: i) Planejamento da mão-de-obra; ii) avaliação do desempenho; iii) aprendizagem e iv) treinamento. Tudo isso resultará em um aumento da confiança, potencialização das avaliações de desempenho e mais especificação nos treinamentos, geração de conhecimento e autonomia dos funcionários.

A geração de valor, segundo Marín-García e Bonavia (2015), é fundamental para o momento que as organizações passam atualmente, onde existe uma forte pressão buscando criar vantagem competitiva sobre seus clientes. Tortorella e Fogliatto (2014) ainda relacionam a participação da GRH nas transformações das metodologias ágeis como aspecto fundamental da geração de valor e melhoria contínua, por terem uma presença fundamental junto ao desempenho do funcionário, através das ferramentas de RH como avaliação de desempenho e treinamentos.

Podemos sugerir a atuação das lideranças dentro das equipes como forma de assegurar a geração de valor junto aos funcionários, sendo apoiados pela GRH. Gollan, Kalfa e Xu (2015) relataram uma melhora na atenção dada pelos líderes, possibilitando um reconhecimento do valor que o funcionário tem para a empresa, sendo relacionada, indiretamente, com a criação de novos treinamentos. Essa aprendizagem gera, por sua vez, uma redução nas falhas, algo diretamente relacionado com a geração de valor para a produção. Assim, podemos entender que para existir uma geração de valor eficaz, além de uma boa atuação da GRH e das lideranças organizacionais, canais de comunicação e trabalhos na mentalidade dos funcionários devem ser aplicados.

2.7 A filosofia *Lean*

Sloan et al. (2014); James e Jones (2014) e Leyer, Reus e Moorman (2020) define o *Lean* como um sistema produtivo fabril, chegado no ocidente a partir de experiências orientais, sendo representado e tendo seu nascimento no estilo *Toyota* de produção, sendo focado em reduzir desperdícios em toda a sua cadeia de valor, melhorando o esforço humanos e seu comprometimento nas organizações, redução

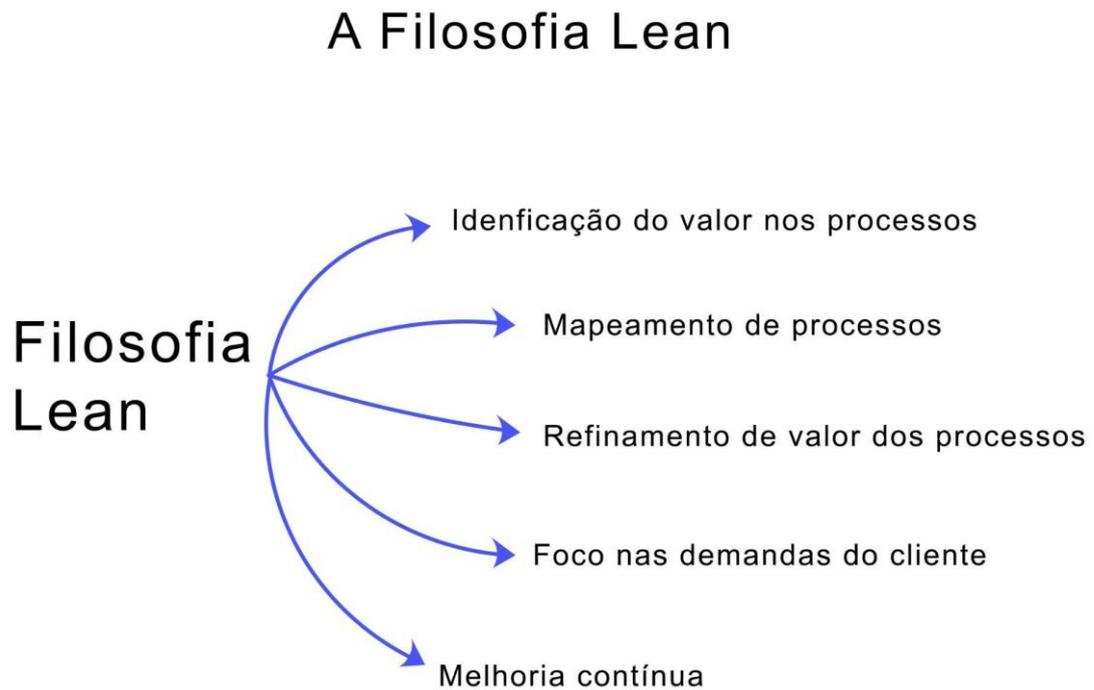
de tempo do desenvolvimento do produto e melhorar a produtividade e sua variedade através da criação de um fluxo contínuo.

O *Lean* pode ser aplicado também em processos de inovação. Martínez-Jurado e Moyano-Fuentes (2013) mostram o *Lean* como um processo de inovação que teve seu início no oriente e que permite que as empresas tenham uma melhora no desempenho organizacional, reduzindo até chegar a eliminação de desperdícios, minimizando a variabilidade de sistemas, tendo como elemento chave o papel humano. A consequência é uma mudança radical na maneira de produzir e de pensar dentro da organização.

Segundo Meiling, Backlund e Johnsson (2013) a aplicabilidade do *Lean* dentro de organizações está ligada à busca de melhora da qualidade produtiva, em diversos aspectos, buscando também aumento da produtividade, satisfação do cliente e potencialização dos lucros. Tan et al. (2013) e Sloan et al. (2014) ampliam a atuação filosofia *Lean* como uma prática a ser introduzida nas organizações para melhorar a flexibilidade organizacional, possibilitando os funcionários a aplicarem melhor as diretrizes ágeis, reduzir custos e melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido pela empresa, melhora da confiança, segurança e eficiência produtiva. Tais aspectos podem ser alcançados com treinamentos apoiados pela área de recursos humanos.

O *Lean* em sua essência também busca atender ao funcionário, algo que pode ser visto em James e Jones (2014), que mostram o *Lean* com uma relação humanística, ética e racional. A principal característica, segundo o estudo, é a redução de desperdícios e a melhoria contínua. Alagaraja (2014) aponta o *Lean* como uma filosofia de negócios onde se busca sempre a melhora no desempenho da organização, melhores processos e redução de custos, envolvendo recursos humanos, através de cinco princípios básicos para a tomada de decisão, conforme apresentado na Figura 01.

FIGURA 01 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DA FILOSOFIA LEAN



Baseado em Alagaraja (2014).

Gollan et al. (2014) e Tortorella e Fogliatto (2014) mostram que a participação humana dentro da transformação *Lean* é fundamental, sendo necessários direcionamentos eficazes para sua implementação. Leyer, Reus e Moormann (2020) mostram a participação dos funcionários na gestão enxuta como fundamental na mudança de pensamento e aplicação da filosofia dia-a-dia, elevando o desempenho da filosofia dentro da organização. Alagaraja (2014) aponta como características básicas para mudanças bem sucedidas do *Lean* a habilitação das condições necessárias na organização, liderança, compromisso da gestão, mentalidade organizacional, mecanismos (aparato físico) para mudança, parcerias (internas e externas), foco em longo prazo, comunicação e treinamento.

O aspecto humano do *Lean* também tem relação com diversos outros pontos internos na organização. Gollan et al. (2014) e Marín-García e Bonavia (2015) apontam que a filosofia *Lean* tem impacto em vários pontos da organização, como nos aspectos financeiros, melhora no desempenho organizacional, maior

atendimento às especificações dos clientes e na melhora da execução do trabalho. Além disso, o *Lean* propõe uma maior participação do trabalhador, através de tomadas de decisões que irão interferir na melhora da qualidade produtiva e nas soluções de trabalho.

Toda essa melhora produtiva faz com que a organização figure numa melhor posição de mercado devido a melhora de seu desempenho. Marín-García e Bonavia (2015) definem o empoderamento do funcionário como o compartilhamento de poder junto a estes, promovendo maiores níveis de autonomia. Esse empoderamento é fundamental para que a aplicação da filosofia *Lean* dentro das organizações ocorra de maneira adequada através da definição de objetivos, atribuição de tarefas e rotação de atividades.

2.8 O manifesto ágil de recursos humanos

Segundo o “Manifesto ágil de RH” é baseado em seis pontos principais, conforme apresentado na Figura 02, tem como finalidade principal desenvolver a cultura do trabalho.

FIGURA 02 - MANIFESTO ÁGIL DE RECURSOS HUMANOS



Os seis princípios podem ser destrinchados da seguinte maneira:

1. **Redes colaborativas:** Ponto de contraposição a estruturas hierárquicas. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) apontam as redes colaborativas como cooperações com a intenção de ganho mútuo de conhecimento. Parung e Bititci (2008) ainda mostram que as redes colaborativas vão além da organização, abarcando também os parceiros e levando em consideração a troca de informações de técnicas, riscos e benefícios. Aplicando tal conhecimento a gestão de recursos humanos, visa a troca de informações para estímulo de melhorias de trabalho entre os atores produtivos da organização, proporcionando uma melhor execução do trabalho.
2. **Transparência:** Ponto de contrapartida ao sigilo. Albu e Flyverbom (2019) apontam a importância da transparência organizacional como uma força destruidora de antigos costumes políticos, sendo ponto fundamental para a gestão, divulgando informações e facilitando a confiança. Uma GRH transparente é aquela que proporciona informações claras e seguras sobre as atuações internas para os funcionários, catalisando suas participações, colaborando com a estratégia organizacional.
3. **Adaptabilidade:** Ponto de oposição à prescrição. Boylan e Turner (2017) apontam como atribuição da liderança desenvolver organizações que têm capacidade de adaptação, remodelando e aprimorando estruturas, possibilitando crescimento. As organizações são compostas por pessoas, cabendo a GRH capacitar lideranças e melhoria do capital humano para que essas adaptações tornem-se possíveis.
4. **Inspirar e comprometer-se:** Ponto de contraposição ao gerenciamento e retenção. Oladapo (2014) aponta a inspiração e compromisso profissional ligado a talentos organizacionais como uma das metas mais difíceis nos dias atuais para os líderes de RH. A motivação contínua é um ponto que gera entre os funcionários a possibilidade de geração de ideias, além de proporcionar a aplicação da agilidade organizacional, através do sentimento de compromisso com o resultado da empresa.
5. **Motivação intrínseca:** Ponto de oposição a recompensas intrínsecas. Lindenberg (2001) aponta as motivações intrínsecas como fundamentais para manter os funcionários ligados ao comportamento esperado para os ganhos

organizacionais, sendo como exemplos principais a motivação verbal e a frequência de *feedback*. A conexão com a GRH aqui se apresenta na forma de qualificar a liderança em emanar essa motivação junto aos funcionários, direcionando-o para a melhoria contínua.

6. **Ambição:** Ponto de contraposição a obrigação. Holstad et al. (2014) também fazem ligação da ambição profissional de um funcionário com a capacidade de orientação de sua liderança, sendo este ponto de contrapartida as tensões às quais o funcionário está exposto. Ser ambicioso é estar ligado aos fatores organizacionais, mantendo persistência para alcançar sucesso e realização.

Os pontos de ligação entre o manifesto ágil de Recursos Humanos e a gestão de recursos humanos são intimamente complementares e trabalham sempre com aspectos voltados para os benefícios do capital humano e sua qualificação dentro das organizações, tendo como plano de fundo os princípios da agilidade direcionados por este manifesto.

2.9 Síntese do capítulo

Neste capítulo, a intenção foi apresentar as visões gerais sobre as percepções necessárias para o capítulo posterior e seu entendimento, o de todo o processo metodológico. Divididos em 12 pontos fundamentais, foram traçados desde conhecimentos básicos quanto a agilidade, seu fundamento relacionamento com a gestão de recursos humanos, além de suas principais abordagens.

Em sua maioria, os tópicos apresentados buscaram relacionar a importância da participação e existência da gestão de recursos humanos ao se utilizar abordagens ágeis. Sendo assim, podemos definir a participação da GRH através do âmbito potencializador que a área tem quanto às pessoas e sua significância em ter o contingente humano como força motriz de transformação nas organizações. O entendimento deste ponto trás a ligação com a fundamentação de existência do estudo: A grande atuação potencializando, alocando, desenvolvendo e transformando que GRH tem junto às pessoas e possibilitando o êxito ágil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na busca de responder os questionamentos norteadores desta pesquisa, foi colocado em prática um estudo de caráter indutivo com abordagem qualitativa. A pesquisa também adotou uma revisão exploratória, buscando atender o objetivo específico, entender quais as principais barreiras e desafios na transformação ágil e como a GRH pode atuar perante esses pontos.

Além disso, tendo em vista a vasta disponibilidade de estudos voltados para a agilidade nas organizações e suas abordagens. Logo, este estudo trabalha com dados secundários, sendo definido como método de coleta de dados perante os estudos já existentes. Mediante uma pesquisa exploratória e constatada a grande disponibilidade de referências, foi definido a realização de uma revisão sistemática de literatura, norteadora por duas questões de pesquisa.

Por fim, com intenção de comparar informações obtidas na literatura com a vivência prática nas organizações, foi traçado um questionário a ser executado mediante entrevistas semiestruturadas com profissionais que trabalham com abordagens ágeis e/ou na área de recursos humanos.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa se enquadra como qualitativa, onde existe a observação das características humanas em um ambiente, de forma descritiva (GODOY, 1995). Este estudo também aplica uma das bases de pesquisa qualitativa, buscando significado entre teoria, dados, contexto e ação (NEVES, 1996), além de valorizar o comportamento humano (FARIAS E SHIAISHI, 2009) e considerar reflexões e impressões na análise dos dados (GASQUE, 2007).

Na busca em explorar ideias e conceitos relacionados à agilidade junto à participação da gestão de recursos humanos, evidenciam a necessidade de buscar soluções entre essas duas esferas de conhecimento. Tendo como base Freitas e Jabbour (2011), essa pesquisa pode-se ser caracterizada como de finalidade exploratória, onde a análise ocorre através da aplicabilidade de ferramentas de pesquisa que direcionam para uma descrição do conhecimento, das percepções humanas quanto à aplicação desse conhecimento através da sua relação com os elementos da esfera ágil e humana.

A proposta metodológica utilizada neste estudo baseia-se em duas vias de obtenção de dados, sendo a primeira apoiando-se na revisão sistemática de literatura, mediante a avaliação de conhecimentos teóricos para análise comparativa. No segundo momento, o estudo baseia-se na busca de análise de elementos práticos, sendo seus dados coletados através de relatos, onde é aplicada uma série de entrevistas semiestruturadas.

3.2 Etapas da pesquisa

A constatação de necessidade de um estudo que observasse a agilidade e a gestão de recursos humanos veio através de uma triagem primária em bases de dados. Segundo Piovesan e Temporini (1995) uma forma de previamente conhecimentos relacionados a uma temática, além de conhecer a maneira de pensar e agir de uma comunidade, constituindo um contato prévio mediante aos relatos disponíveis. Assim, foram analisados estudos em bibliotecas on-line, sendo acessados a *Wiley*, *SpringerLink*, *Web of Science* e *Scopus*. O acesso a essas bases teve como finalidade principal analisar a participação do GRH nas transformações ágeis.

A partir da percepção de grande disponibilidade de estudos relacionados à agilidade e suas abordagens, foi definido um método de realização da pesquisa. Galvão e Pereira (2014) e Garcia (2014) mostram a revisão sistemática de literatura (RSL) como uma pesquisa realizada partindo de questionamentos de pesquisa não tendencioso e abrangente, com enfoque na qualidade e nível de evidências. Através de um questionamento, a pesquisa busca identificar, avaliar, selecionar e sintetizar estudos empíricos que sejam verificados mediante critérios de elegibilidade que estejam pré-definidos, buscando a minimização de vieses, validando a tomada de decisão.

Buscando expandir os conhecimentos adquiridos mediante a revisão sistemática de literatura, este estudo busca analisar também o contexto prático apresentado pela teoria encontrada. Para atingir este objetivo, o estudo se debruça em entrevistas de classificação semiestruturadas, onde não se tem um roteiro fixo de perguntas ao entrevistado. Para Silvestre, Fialho e Saragoça (2014) é uma forma de recolher dados que está ligada a estudos qualitativos, sendo necessário a definição de critérios mediante a grande disponibilidade de dados possíveis a serem

coletados. Esses critérios devem prezar pela confiabilidade e credibilidade da entrevista.

Justificando a utilização da entrevista semiestruturada como método complementar ao conhecimento obtido na revisão sistemática de literatura, Moré (2015) indica como fundamentais os dados obtidos mediante a entrevista semiestruturada junto às pesquisas qualitativas, sendo essa uma forma de potencializar o instrumento de coleta do estudo, se apresentando por um meio de expor o conhecimento científico mediante as possibilidades de abordagens metodológicas.

3.3 A Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A base de execução da revisão sistemática de literatura deste estudo está apoiada no conhecimento trazido em Kitchenham (2012), como estrutura fundamental de execução de pesquisa, onde a necessidade de existência de uma revisão sistemática está na junção de informações acerca de determinado conteúdo. Essa definição também é o primeiro ponto para execução de uma revisão, sendo seu pontapé inicial. O rigor na análise de estudos já existentes e síntese são pontos que exemplificam a execução de uma RSL.

Trindade, Hinning e Moreira de Castro (2017) apontam a RSL como um meio de familiarização com uma temática. Esse ponto é mais aprofundando em Atallah e Castro (1998), De-La-Torre-Ugarte (2011) e Kitchenham (2012) onde este método de pesquisa é fundamental ao se observar uma grande disponibilidade de estudos dirigidos, simultaneamente a uma mesma área de conhecimento (estudos primários). Existe uma busca por análise de evidências científicas, sintetizando, avaliando, sistematizando e validando conhecimentos acerca da temática, além de produzir novos dados (estudos secundários). Assim, partindo de uma análise criteriosa, se tem como principal objetivo a redução de vieses, além da replicação de resultados através de critérios de qualidade.

Este estudo se utiliza de uma revisão sistemática de literatura que tem por ideia de existência três pontos fundamentais: levantar barreiras e vantagens da agilidade dentro das organizações, além de como a gestão de recursos humanos poderá atuar melhorando os aspectos de dificuldades para o êxito ágil das organizações.

3.3.1 Etapas de realização da Revisão Sistemática de Literatura

Diante dos desafios enfrentados pelas organizações na transformação ágil, foi realizado um SLR com o objetivo de buscar os fatores de sucesso para a transformação ágil, além de identificar as principais barreiras encontradas pelas empresas na adoção da agilidade. A Tabela 02 apresenta as etapas de execução da revisão sistemática de literatura:

TABELA 02 - ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DA RSL

PLANEJANDO A REVISÃO	REALIZANDO A REVISÃO	RELATÓRIOS E DIVULGAÇÃO DA REVISÃO
1 - NECESSIDADE DA REVISÃO	3 – IDENTIFICANDO A PESQUISA	8 - RELATÓRIO E RECOMENDAÇÕES
2 - PROTOCOLO DA REVISÃO	4 - SELECIONANDO OS ESTUDOS	9 - EVIDÊNCIA E PRÁTICAS
-	5 – AVALIANDO A QUALIDADE DOS ESTUDOS	-
-	6 - EXTRAINDO DADOS	-
-	7 – SINTETIZANDO DADOS	-

Etapas da revisão sistemática. Baseado em Tranfiel, Danyer e Smart (2003).

Assim, para melhor avaliar a participação da área de Recursos Humanos, o SLR girou em torno de duas questões de pesquisa:

RQ1: Quais são os fatores de sucesso que o RH adota para garantir uma transformação ágil?

RQ2: Quais são as principais barreiras encontradas nas organizações com transformação ágil?

Dando início ao processo de organização do protocolo de pesquisa para execução da revisão sistemática de literatura, Sampaio e Mancini (2007) apontam a formulação da pergunta de pesquisa como ponto de partida fundamental, sendo esta orientada para abordar pontos tais como: descrição, população, contexto,

intervenção ou desfecho. Complementando tal ideia de formulação da pergunta de pesquisa, Kitchenham (2004) aponta alguns exemplos a serem seguidos, como: Avaliar o efeito de uma intervenção; Avaliar a frequência de acontecimento; Determinação/ avaliação de um desempenho; Identificação da etiologia ou fatores de risco; Identificação de intervenções e Condições previstas. Sendo assim, segundo os autores, uma maneira de se ter maior exatidão na obtenção de dados através da pergunta de pesquisa, visando atender a ideia de existência da revisão sistemática.

Para avaliar possíveis estudos que possam contribuir para a análise sistemática com base nas questões de pesquisa, foram identificadas palavras-chave que foram traduzidas para o inglês, sendo utilizada a seguinte *string* de pesquisa:

$S = \text{"(agil* OR XP OR scrum* OR kanban OR lean) AND (business OR administration OR Management) AND ("human resources" OR HR OR "people management")"}$

Os termos escolhidos e que integraram a *string* de pesquisa foram baseados mediante a observação dos termos presente dos estudos vistos na pesquisa exploratória. Com a familiarização da temática, foi considerado principais abordagens, além de expressões ligadas a GRH mais comumente utilizadas nas pesquisas realizadas.

De-La-Torre-Ugarte (2011) aponta que as fontes de informação a serem escolhidas e que sejam pertinentes à temática de estudo podem ser selecionadas através de três tipos diferentes de seleção. São essas, a experiência no uso de dados das bases, a inferência ou a indução a qual uma base pode corresponder às expectativas quanto ao atendimento de resolução da questão problema. Também, são preterivelmente consideradas as seguintes relações:

1. **Tipo de estudo que indexa a base de dados:** sendo ele quantitativo ou qualitativo;
2. **Área do conhecimento:** Multi ou unidisciplinar. Nesse estudo sendo a busca pela multiplicidade;
3. **Temática abordada:** Especificidade do tema escolhido. Nesse estudo sendo voltado para a abordagem ágil;

4. **Acesso do revisor a bases:** Nesse estudo sendo explícita a busca por bases de acesso livre para que se possa existir a replicação da pesquisa;
5. **Tempo e orçamento disponíveis para a obtenção do estudo:** Sendo nesse caso a busca pela gratuidade de acesso junto a qualquer que seja o estudo selecionado.

Assim, as bases de dados foram escolhidas por meio de testes de *strings* nas bases de dados primárias nas quatro bases de dados selecionadas e do *Google Scholar* para a disponibilidade dos estudos resultantes da pesquisa *string*. Outro aspecto levado em consideração foi o tipo de conteúdo distribuído. Por exemplo, um grande número de livros relacionados ao assunto foram visíveis no *Google Scholar*, mas de acordo com a *string*, eram considerados papers vinculados a revistas. Finalmente, *Wiley*, *SpringerLink*, *Web of Science* e *Scopus* foram selecionados.

Para a seleção dos estudos primários, inicialmente, um total de 1454 estudos foram identificados: 322 da *Wiley*, 913 da *SpringerLink*, 132 da *Scopus* e 87 da *Web of Science*. O processo de seleção foi composto por três fases. Inicialmente foi realizada uma seleção automática dos dados através da *string* de busca definida. Em seguida, os títulos e resumos dos artigos foram lidos a fim de selecionar estudos primários aderentes aos critérios de seleção com base nos títulos e resumos dos artigos. Assim, uma segunda seleção dos estudos foi realizada na qual foram lidas as introduções e conclusões dos artigos selecionados na fase anterior e triadas para os critérios do estudo.

Buscando evitar vieses, os artigos foram avaliados por dois revisores que não tiveram contato entre si. Depois que a triagem foi concluída, os pesquisadores se reuniram para resolver possíveis diferenças. Apesar do risco iminente de viés, a seleção por pares permite possíveis correções em reuniões ao final de cada etapa, reduzindo esse risco. Caso houvesse desacordo em aceitar ou recusar um estudo, prevalecia a decisão do pesquisador mais experiente em pesquisa e metodologia ágil. A Tabela 03 mostra a seleção dos artigos para cada fase e base de dados.

TABELA 03 - Estudos primários selecionados em cada fase da revisão.

<i>Database</i>	<i>Seleção</i>	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>
<i>Scopus</i>	132	24	14
<i>Web of Science</i>	87	17	4
<i>SpringerLink</i>	913	28	6
<i>Wiley</i>	322	20	10
Total	1454	89	34

3.3.1.1 Critérios de inclusão e exclusão

A inclusão de um trabalho é determinada pela relevância (acredita -se que o trabalho é um potencial candidato a tornar -se um estudo primário) em relação às questões de investigação, determinada pela análise do título, palavras-chave, resumo e conclusão. Alguns critérios de inclusão e exclusão foram traçados para maior alinhamento dos pesquisadores. 'Para a inclusão de um estudo na análise, era necessário que atendesse a todos os critérios de inclusão, ou pelo menos um dos critérios de exclusão, para ser desconsiderado'. Os critérios considerados estão demonstrados conforme Tabela 04.

TABELA 04 - CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO RSL

INCLUSÃO	EXCLUSÃO
01 - ARTIGOS PUBLICADOS NA LÍNGUA INGLESA	01 - ARTIGOS QUE NÃO TENHAM SUA TOTAL DISPONIBILIDADE DE ACESSO
02 - ARTIGOS QUE EVIDENCIEM A PARTICIPAÇÃO ÁGIL E/OU DE RH	02 - ESTUDOS QUE NÃO EVIDENCIEM UM MÉTODO DE PESQUISA
03 - ARTIGOS QUE TENHAM TÍTULO E RESUMO	03 - TEXTOS DUPLICADOS

CLARAMENTE VOLTADOS A TEMÁTICA	
04 - TEXTOS QUE EVIDENCIAM UM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	-
05 - SER ARTIGO DE <i>JOURNAL</i> OU <i>CONFERENCE PAPER</i>	-

Baseado em Kitchenham (2014).

3.3.1.2 Avaliação da qualidade

Em adição aos critérios gerais de inclusão e exclusão, é considerado importante avaliar a qualidade dos estudos primários. Os critérios de qualidade para análise de cada artigo foram definidos seguindo Sampaio e Mancini (2007) que alertam que uma avaliação da qualidade dos estudos analisados em uma revisão sistemática é fundamental para que a revisão seja válida. Os autores ainda indicam a utilização da escala PEDro do banco de dados de evidências em fisioterapia.

Indicada no estudo de De Morton (2009) a escala PEDro foi adaptada e é uma métrica usada para RSL da área saúde desenvolvida para avaliar, por meio de 10 pontos diferentes, a qualidade científica de cada estudo selecionado. A escala tem como objetivo pontuar os estudos que podem corresponder totalmente ao tema da avaliação juntamente com a necessidade de análise sistemática com 1, e aqueles que não correspondem com 0. Nesta análise, uma pontuação de 0,5 foi incluída para aqueles estudos que responderam parcialmente a determinado tópico. Os critérios avaliados em cada artigo incluíram:

- I) *Existe uma definição clara do objetivo do estudo avaliado?*
- II) *Existe uma definição clara do tipo de estudo avaliado?*
- III) *Existe uma definição clara do contexto do estudo que está sendo realizado?*
- IV) *Há referência às bases teóricas utilizadas no estudo avaliado?*
- V) *Os resultados são claramente demonstrados no estudo avaliado?*
- VI) *Houve realização e questionamento sobre o objetivo traçado pelo estudo avaliado?*
- VII) *Existe uma definição clara do método escolhido para definir o estudo avaliado?*

VIII) A pesquisa demonstrou dificuldades encontradas na realização do estudo avaliado?

IX) O estudo avaliado apresenta alguma sugestão para transição ágil?

X) O estudo demonstra uma relação entre a transição ágil e o gerenciamento de recursos humanos?

3.3.2 Extração e Síntese dos dados

Após realizada a análise de qualidade dos estudos mediante pontuações de 0 (não responde a pergunta de qualidade), 0,5 (responde parcialmente à pergunta de qualidade) e 1 (responde a pergunta de qualidade), todos aqueles estudos que tiveram nota superior a 5 passaram para a etapa de extração mediante cotas - trechos do texto que respondem as questões de pesquisa e que servirão de base de discussão de cada questionamento realizado nas perguntas de pesquisa da RSL.

FIGURA 03 - SÍNTESE DAS ETAPAS DA RSL



Formulação própria.

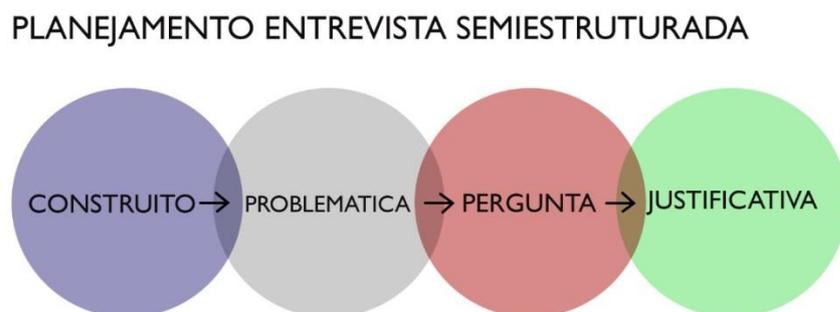
3.4 Entrevistas Semiestruturadas

Boni e Quaresma (2005) apresentam a entrevista semiestruturada como uma combinação de perguntas abertas e fechadas, sendo as perguntas um direcionamento prévio para o entrevistador, tendo abertura para o entrevistador, em momento oportuno, abrir uma discussão sobre o tema abordado para elucidar questões não claras na fala do entrevistado, inclusive possíveis “fugas” ou dificuldades de resposta para os questionamentos.

3.4.1 Estrutura da entrevista semiestruturada

O roteiro para construção da entrevista semiestruturada foi baseado nos achados teóricos da revisão sistemática de literatura, onde cada achado foi dividido em subgrupos, como “barreiras” e “benefícios” de aplicação da agilidade como meio de transformação organizacional. Buscando melhorar os subgrupos achados, estes foram alocados em formato de construtos que se relacionavam com as barreiras encontradas e que foram a base de construção do questionário. Dos construtos surgiram as perguntas do questionário, que se relacionam diretamente com as barreiras que compõem os construtos. Cada pergunta tem relação com uma justificativa, que busca averiguar como aquela barreira ocorre na vivência organizacional.

FIGURA 04 – FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA



Formulação própria.

Na figura 04 são descritas as etapas de formulação das questões de pesquisas aplicadas nos questionários junto aos entrevistados. Cada questão parte de um construto que se relaciona com uma problemática (barreira) encontrada na RSL. Cada pergunta formulada possui uma justificativa para existência.

A Tabela 05 demonstra a finalidade de cada pergunta, a qual construto ela se refere e em para qual barreira ela era direcionada.

TABELA 05 - RELAÇÃO DAS QUESTÕES DA ENTREVISTA E BARREIRAS

PERGUNTA	CONSTRUTO	BARREIRAS	JUSTIFICATIVA
<i>“Você sabe/entende o que é agilidade/ser ágil?”</i>	Agilidade	06 - falta de conhecimento dos benefícios da agilidade	Entendimento do conceito de agilidade para melhor aplicá-lo.
<i>“Para você, qual a importância de ser ágil?”</i>	Agilidade	06 - falta de conhecimento dos benefícios da agilidade	Importância do entendimento para valorização e aplicação das abordagens ágeis.
<i>“Existe ou existiu algum treinamento para a ferramenta ágil que você utiliza na sua organização? Você o considera ou o considerou suficiente?”</i>	Agilidade	06 - falta de conhecimento dos benefícios da agilidade; 07 - alto foco nas ferramentas e baixo foco na filosofia; 10 - treinamentos ineficazes	Treinamentos para favorecer o bom uso das abordagens ágeis.
<i>“Você considera que a mentalidade da sua organização está baseada em produzir mais rápido, inovando e capacitando os funcionários?”</i>	<i>Mindset</i>	02 - <i>mindset</i> dos funcionários	Analisar a mentalidade da organização para mudanças.
<i>“Você acha que existe</i>	Comunicação	12 - falha na	Aspecto de

<i>uma comunicação eficaz das diretrizes organizacionais para que ocorra o uso da metodologia ágil?"</i>		comunicação	transparência de ações e mudanças organizacionais.
<i>"Você considera a organização que você trabalha como um ambiente estimulante, responsável e de cooperação?"</i>	Cultura Organizacional	15 - Cultura Organizacional	Aspectos culturais que possibilitam o desenvolvimento ágil através do estímulo das pessoas.
<i>"Você considera que a organização possibilita a você independência para tomar decisões?"</i>	Autonomia	14 - ausência de funcionário nas decisões; 18 - burocracia para mudanças	Independência possibilita agilidade de documentações e redução de burocracia.
<i>"Você acha que a mentalidade dos funcionários dificulta a execução de mudanças na organização?"</i>	<i>Mindset</i>	02 - <i>mindset</i>	Resistências mentais são entraves a filosofia ágil na organização, além de retornar ao modo antigo de trabalho.
<i>"Você considera que a organização que você trabalha reage bem a mudanças e/ou se antecipa mediante seus concorrentes?"</i>	Flexibilidade	03 - contexto implementacional; 05 - baixa capacidade para mudanças; 09 - recursos financeiros	Flexibilidade é uma das características que a organização deve ter como princípio de adaptabilidade.
<i>"Você percebe que dentro da organização existe algum(s) costume(s) que dificulte o uso da ferramenta ágil?"</i>	Cultura Organizacional	15 - cultura organizacional	Costumes e pouca flexibilidade mostram resistência a mudanças, dificultando a transição ágil
<i>"A organização planeja o timing de</i>	Cultura Organizacional	17 - limitação de tempo para executar	Quando uma mudança é aplicada como a

<i>resultados ao implementar alguma mudança?"</i>		mudanças	agilidade, é necessário um tempo de retorno do investimento.
<i>"Os gestores da sua organização estão envolvidos nas mudanças propostas na empresa? De que forma?"</i>	Liderança	08 - baixa participação da liderança; 11 - trabalho em equipe	As lideranças são como espelhos para seus liderados, sendo exemplos a serem seguidos.
<i>"Existe a frequência de feedback? Você considera que ele poderia melhorar a execução do trabalho e do uso da abordagem ágil?"</i>	Liderança	04 - ausência da participação do rh/feedbacks; 08 - baixa participação da liderança; 10 - treinamentos ineficazes	A frequência de <i>feedback</i> é necessária para que as mudanças ocorram de forma correta.
<i>"Na sua visão, como os Recursos Humanos podem facilitar as mudanças ágeis ou a utilização da ferramenta ágil na organização?"</i>	Recursos Humanos	01 - ativos humanos; 04 - ausência da participação do rh/feedback; 10 - treinamentos ineficazes; 16 - tamanho da organização	Percepção da GRH como um órgão de ajuda, auxiliando no desenvolvimento da organização.
<i>"A rotatividade de pessoal dificulta o uso da ferramenta ágil?"</i>	Recursos Humanos	01 - ativos humanos; 11 - trabalho em equipe; 13 - rotatividade do funcionário	Rotatividade de pessoal faz a regressão para ensino do uso da ferramenta ágil.

Formulação própria.

As questões foram desenvolvidas e baseadas nos construtos achados, cada qual com seu devido objetivo, como apresentado na Tabela 06.

TABELA 06 - RELAÇÃO CONSTRUTOS E QUESTÕES DE ENTREVISTA

CONSTRUTO	NÚMERO QUESTÕES	OBJETIVO
Agilidade	03	Averiguar implantação ágil na organização.
<i>Mindset</i>	02	Analisar a mentalidade na filosofia ágil.
Comunicação	01	Averiguar informações mediante uso de novas ferramentas.
Cultura Organizacional	03	Analisar entraves culturais que dificultam a transição ágil.
Autonomia	01	Averiguar o fluxo burocrático para decisões.
Flexibilidade	01	Analisar a capacidade de adaptação da empresa.
Liderança	02	Apurar a postura da liderança mediante uso de abordagens ágeis.
Recursos Humanos	02	Levantar percepções do funcionário sobre os benefícios da GRH na transição ágil.

Formulação própria.

Antes de iniciada as entrevistas, cada convidado recebeu por e-mail o protocolo de entrevista, sendo encontrado no apêndice B. No protocolo é encontrado os responsáveis pela pesquisa e a correspondência postal, além dos objetivos de existência da entrevista. Antes de iniciada a gravação, foi perguntado a ciência do entrevistado sobre a leitura do protocolo de pesquisa e que a entrevista não tem vínculo financeiro, sendo seus dados voltados para a produção científica.

3.4.2 Execução da entrevista semiestruturada

Todas as entrevistas foram realizadas de forma *on-line*, tendo como canal de comunicação a plataforma *Google Meet*. As entrevistas foram realizadas entre abril de 2021 e junho de 2021. A composição da amostra foi em sua totalidade por usuários de abordagens ágeis, sendo 5 dos entrevistados que trabalham ou trabalharam com gestão de recursos humanos. O total geral de participantes foi de 14 entrevistados.

Antes de cada entrevista, foi enviado o protocolo de entrevista para o entrevistado, conforme apresentado no **Apêndice B**. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e, em seguida, foram transcritas. Além disso, antes das perguntas serem iniciadas uma breve explicação sobre a pesquisa era apresentada, assim como a solicitação de entendimento que a pesquisa era voluntária e garantiria a confidencialidade, requisitos para garantir a ética. Durante as entrevistas foi confirmado com o participante sobre o conhecimento do protocolo e sobre a ciência de que os dados serviriam para composição de um estudo voltado para transformações ágeis com foco na GRH. Inicialmente, as entrevistas começavam sempre com perguntas mais objetivas, sobre o perfil do candidato a fim de estabelecer um relacionamento inicial, tais como idade, escolaridade, qual abordagem de trabalho era utilizada e se o entrevistado era componente ou já teve contato com a área de recursos humanos. Assim, uma lista de perguntas, estabelecidas no Apêndice B, permitiu o pesquisador seguir com o roteiro para emergir a visão de mundo do entrevistado e novas ideias ao contexto.

3.4.3 Visão geral dos entrevistados da entrevista semiestruturada

O quadro 01 apresenta uma síntese geral dos participantes desse estudo, assim como a data de quando a entrevista aconteceu e a duração de cada uma delas. De maneira geral, houve um pequeno empecilho no encontro de pessoas que fossem exclusivamente da área de recursos humanos e que usasse alguma metodologia ágil.

QUADRO 01 - VISÃO GERAL DOS ENTREVISTADOS

N	DT	DU	ID	CA	EX	ES	AB	SE	RH	TA
1	12/01	34:18:00	34	Inspetor Educacional	2 anos	Mestrado	Kanban	Educação	Não	Grande
2	21/01	44:03:00	30	Engenheiro de testes	5 anos	Graduação	Scrum/Safe	Tecnologia	Indireto	Grande
3	28/01	22:02:00	27	Analista de projetos de T.I.	3 anos	Graduação	Scrum	Bancário	Não	Média
4	01/02	38:59:00	25	Analista projetos	1,6 anos	Graduação	Mindset Ágil/Scrum	Tecnologia	Não	Startup
5	02/02	25:16:00	32	Analista de projetos de T.I.	1 ano	Especialização	Scrum	Tecnologia	Não	Média

6	08/02	36:27:00	29	Assistente Projetos	3 anos	Doutorado	Scrum/M-OKR	Saúde	Indireto	Pequena
7	10/02	13:56:00	28	Técnico Edificações	2 anos	Graduação	Lean	Construção	Indireto	Público
8	11/02	41:20:00	27	Analista timeshare	1,5 anos	Mestrado	Scrum	Tecnologia	Sim	Grande
9	12/02	32:36:00	32	Gestora de inovação	4 anos	Mestrado	Scrum	Inovação	Não	Grande
10	19/03	38:55:00	25	Product Design PL	2 anos	Graduação	Scrum	Inovação	Sim	Grande
11	06/04	49:27:00	36	Analista RH Pleno	3 anos	MBA	Scrum	Tecnologia	Sim	Média
12	22/04	21:48:00	30	Analista de testes	4 anos	Pós-Graduação	Scrum/Kanban	Tecnologia	Não	Grande
13	10/05	30:55:00	43	Consultora de projetos	14 anos	Doutorado	Scrum/XP/TDD/BDD	Qualidade	Sim	Média
14	12/5	13:12:00		Supervisora de Recursos Humanos	29 anos	Pós-Graduação	Kanban	Hotelaria	Sim	Média

Formulação própria.

Foram considerados no quadro acima os seguintes pontos: Número da entrevista (N); Data (DT); Duração (DU); Idade (ID); Cargo (CA); Experiencia (EX); Escolaridade (ES); Abordagem ágil (AB); Segmento da organização (SE); Contato com a área de Recursos Humanos (RH) e tamanho da organização (TA).

3.5 Análise de dados

A análise de conteúdo, segundo Puglise e Franco (2005), se concentra na interpretação de mensagens e seus conteúdos, considerando, em casos necessários, a análise dos comentários com aplicação inadequada, além da composição das mensagens considerando que a fala. A análise também deve considerar uma gama de fatores que têm interferência nos discursos, como a relação entre interlocutor e locutor, o contexto social, a influência, a ideologia e a idealização que orientam determinados comportamentos. Este estudo também tem sua análise correspondente ao conhecimento de Bardin (1977) onde este aponta dois principais objetivos para a análise de conteúdo, sendo o primeiro referente a ultrapassagem da incerteza - referente se a mensagem emanada deve ser

repassada e a segunda referente ao enriquecimento da leitura - a confirmação (ou não) das estruturas através da análise das mensagens, além da descrição de elementos ainda não compreendidos.

Inicialmente para a análise de dados se deu através da transcrição das 14 entrevistas semiestruturadas realizadas, iniciando a etapa de tabulação dos resultados de acordo com os grupos de questões da entrevista. A partir das transcrições dos áudios das entrevistas, os dados foram analisados e sintetizados. Ao longo da codificação algumas observações começam a surgir e foram anotadas; algumas diretamente ligadas para as conclusões da pesquisa, outras, entretanto, fugiam do escopo do estudo. Assim, algumas orientações de Robert, Bogdan e Sari (1982) foram seguidas principalmente nessas etapas, entre elas: se force a tomar decisões que vão restringir o estudo, se possibilita tomar decisões acerca do tipo de estudo que você quer conquistar, escreva quantos comentários você puder e use recursos visuais. Os passos do processo de codificação serão apresentados um a um nas próximas subseções.

A codificação dos dados foi realizada mediante a comparação dos relatos trazidos pelos entrevistados mediante os questionamentos feitos, sendo realizado uma codificação aberta, com objetivo de analisar, comparar, conceituar e categorizar seus resultados. Aqui, todas as respostas foram relacionadas a um determinado construto a qual cada pergunta era ligada, baseado nos achados da RSL em seu tópico de barreiras. A necessidade de ligar a entrevista semiestruturada aos principais impedimentos do êxito ágil organizacional está em aferir como a GRH pode atuar em cada ponto. Cada tópico foi analisado mediante a representatividade que aquele construto teria. Cada resposta foi alocada mediante concordância ou discordância de determinado tópico dentro de cada questionamento, buscando alocar similaridades e/ou disfunções.

3.6 Síntese do capítulo

No capítulo, foram vistas as etapas de execução do processo metodológico para coleta de dados da pesquisa. O método principal aplicado foi a revisão sistemática de literatura (RSL), onde os estudos, após etapas de exclusão e qualificação, foram selecionados mediante duas perguntas de pesquisa. As questões de pesquisa utilizadas na revisão sistemática buscaram coletar

informações sobre a aplicação ágil e/ou apoio da gestão de recursos humanos na transformação ágil nas organizações em duas frentes: barreiras e benefícios.

A execução da revisão sistemática levou como principal fundamento a escolha de estudos que tenham média de qualificação alta, vista nos critérios de inclusão e exclusão propostos pela RSL. A importância do rigor na seleção é para que a síntese dos estudos tenha qualidade e seja direcionada ao objetivo de trazer ao leitor uma visão ampla e simplificada sobre a aplicação ágil, um mapeamento de apoio.

Os achados da revisão sistemática foram base para a formulação da entrevista semiestruturada aplicada com usuários de abordagens ágeis. As 15 perguntas foram divididas em construtos de conhecimento, onde as barreiras à transformação ágil foram identificadas. Todas as entrevistas foram aplicadas com uso da plataforma *Google Meet*, onde a discussão de seus achados está nas próximas seções.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção é dedicada a demonstrar os resultados obtidos através da revisão sistemática de literatura, além de trazer os relatos obtidos mediante as entrevistas semiestruturadas, tendo por fim, a composição de discussão que traz ao leitor como os pontos estão ligados. Foram identificados cinco pontos fundamentais na RSL em que a gestão de recursos humanos pode atuar mediante pessoas e lideranças organizacionais para que a transformação ágil aconteça, além disso, 18 principais barreiras foram encontradas mediante a implantação ágil dentro de uma empresa. Por outro lado, as entrevistas, que se basearam nos pontos de barreiras que estão ligados aos processos de GRH trazem a visão prática das dinâmicas organizacionais. Por fim, é gerada uma discussão que busca trazer a importância de ligação desses pontos, respondendo o objetivo pretendido neste estudo.

De acordo com os 34 estudos primários (**ver Apêndice A**) e a Figura 04 é possível perceber uma crescente quantidade de publicações voltadas para as metodologias ágeis ao decorrer dos anos, tendo destaques para os últimos anos de pesquisa, em especial os anos de 2017 e 2018. Vale salientar que o estudo averiguado em 1997 trata da relação humana dentro do *Lean Manufacturing*, ou seja, a preocupação com as pessoas dentro dos processos de transição ágil já

existia, mas vem sendo explorada atualmente. Outro detalhe a ser considerado é que a RSL foi finalizada na primeira metade de 2020, podendo o número de publicações ter sido melhor ao considerar em sua totalidade o ano referido

4.1 RQ1: Como a gestão de Recursos Humanos pode favorecer a transformação ágil?

A agilidade é uma das principais características que uma organização pode ter para enfrentar as dificuldades de mercado (NEJATIAN e ZAREI, 2013; REJA SREEDHANRAN ET AL., 2020), assim as organizações poderão ter uma resposta eficaz às diversas variações provenientes do mercado ao qual estão inseridas, criando vantagens. A transformação ágil dentro das organizações pode ser apoiada pela gestão de recursos humanos através de um melhor acompanhamento da execução de atividades. Esses ajustes acontecem através de: (i) *feedbacks*, (ii) apoio a mudanças e (iii) treinamentos. Assim, podemos considerar novas atividades ou reagrupação das atividades antigas para determinadas funções ou atualização/modernização de processos.

A reagrupação de atividades com enfoque na agilidade, devem buscar desenvolver a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade de colaboradores em âmbito organizacional. Pakdil, Toktas e Leonard (2018) afirmam que para alcançar a agilidade organizacional, o *feedback* é um dos principais elementos de apoio para a implementação. Para Muduli (2017) o *feedback*, promove estímulos que fazem os funcionários irem além de suas atividades, promovendo comportamentos inovadores. O *feedback* pode ser considerado com um fator que promove uma maior agilidade organizacional, contribuindo assim, para um *mindset* ágil. É importante frisar que esse *feedback* ganha qualidade quando emitido com acompanhamento ou apoio da GRH.

Magnani, Carbone e Moati (2019) apontam a necessidade de mudanças no *mindset* para as organizações adotarem os métodos enxutos. Nessa mudança a participação da GRH ocorre mediante o trabalho da cultura organizacional, enfatizando novas formas de trabalho (apoio a mudanças de novas técnicas), conhecimento (treinamentos) e pensamento (implantando com ações, novos conceitos). Os exemplos que podem ser apontados são a maior autonomia (adquirida após o conhecimento), aumento de habilidades e foco no trabalho em equipe. Presume-se que o *mindset* ágil impacte a função de cada funcionário, por

exemplo: os funcionários desenvolvem uma maior competência e capacidade de solução de problemas, além do foco ágil prover uma maior cooperação, responsabilidade e motivação contínua para melhorar os processos.

Para Pakdil, Toktas e Leonard (2018) e Magnani, Carbone e Moati (2019) é na transição para a agilidade que foi verificado a necessidade de apoio dentro da organização, amenizando impactos negativos. Saruta (2006) aponta a participação de ações ligadas ao colaborador desde os primórdios do *Lean* aplicado nas fábricas do Japão, sendo o “*Toyota Way*” o nome dado a essa relação com os funcionários. A aplicação das mudanças favorecendo a agilidade sempre tiveram ligação direta com o funcionário, a área que mais demonstra compatibilidade com tal apoio é a de recursos humanos (RH). Assim, Hallam, Valerdi e Contreras (2018) e Raja Sreedharan et al. (2020) apontam que este apoio vem com deliberações advindas de lideranças, atribuindo a um capital humano capacitado para as mudanças demandadas no cenário atual e preparado para as incertezas do futuro, sendo o capital humano fundamental para gerar conhecimento.

O Quadro 02 apresenta uma sumarização dos fatores de sucesso na participação do RH na implementação ágil:

Quadro 02: Distribuição informativa da RQ1

Seção:	Fator (es):	Definição:	Referência(s):
4.1.1	"Recursos humanos como potencializador do desempenho organizacional"	"RH como recurso estratégico organizacional através da capacitação dos funcionários e recorrência de <i>feedback</i> atribuído por gestores. Práticas ágeis agindo na redução de custos e desenvolvimento funcional."	Alagaraja (2013); Alagaraja, Egan e Woodman (2017); Ananthram e Nankervis (2013); Cooke e Saini (2010); Harsche e Festing (2020); Heilmann, Forsten-Astikainen e Kultalanti (2020).
4.1.2	"Recursos humanos como facilitador da transformação ágil"	"Participação da GRH melhorando o comportamento dos trabalhadores, mantendo o crescimento e aprendizagem. Melhora da comunicação e	Alagaraja, Egan e Woodman (2017); Garcia-Alcaraz <i>et al.</i> (2019); Heilmann, Forsten - Astikainen e Kultalanti (2020); Muduli (2017); Nejetian e Zarei (2013); Raja Sreedharan <i>et al</i>

		transcrição das diretrizes estratégicas”	(2020); Shafer <i>et al</i> (2003)
4.1.3	“Envolvimento dos recursos humanos na transformação ágil”	“GRH melhorando processos na ajuda da adoção ágil. Atua na adaptabilidade e flexibilidade dos funcionários”	Alagaraja, Egan e Woodman (2017); Ananthram e Nankervis (2013); Cooke e Saiki (2010); Forsythe (1997); Heilmann, Forsten-Astikainen e Woodman (2017); Magnani, Carbone e Moatti (2019); Nejatian e Zarei (2013); Pakdil e Leonard (2014); Raja Sreedharan et al. (2020).
4.1.4	“Aplicação dos valores do manifesto ágil de RH para a transformação ágil”	“Relação ativa da GRH com 5 pontos do manifesto ágil de RH: Transparência, Inspiração e engajamento, Ambição, Redes colaborativas e Adaptabilidade”	Ananthram & Nankervis (2013); Cooke e Saiki (2010); Doeze Jager-Van Vliet, Born e Van Der Molen (2019); Ghobakhloo et al. (2018); Harsch e Festing (2020); Magnani, Carbone e Moatti (2019); Muduli (2017); Pakdil e Leonard (2014); Shafer <i>et. al</i> (2010)
4.1.5	“Recursos humanos como reforço para as lideranças organizacionais ágeis”	“Reforço da atuação gerencial através do apoio da GRH na transição ágil”	Ananthram e Nankervis (2013); Cooke e Saiki 2010); Muduli (2017).

Formulação própria.

4.1.2 Recursos Humanos como potencializador do desempenho organizacional

A área de recursos humanos deve atuar como meio catalisador de competências organizacionais ligadas aos funcionários, objetivando as diretrizes organizacionais. Para Alagaraja (2013); Alagaraja, Egan e Woodman (2017) funcionários mais capacitados tem a maior facilidade de adaptar-se a inovações, reduzindo os custos de uma organização. Para esta adaptação e enquadramento nas mudanças organizacionais, são necessários a inclusão de indicadores de RH

relacionados ao desempenho (como resultados por engajamento), apontando indicadores que suportam resultados enxutos (como por exemplo o recrutamento de funcionários). Esses dizeres concordam com Ananthram e Nankervis (2013) que a GRH deve atuar estrategicamente na organização. O estudo de Heilmann, Forsten-Astikainen e Kulalanti (2020) apresenta indícios significativos de maior lucratividade, inovação e menor rotatividade dos funcionários que estão associados ao investimento em recursos humanos. Tais práticas necessitam de respostas integradas de GRH, promovendo uma maior e mais eficaz resposta aos objetivos organizacionais.

Cooke e Saini (2010) mostram que em empresas indianas que relacionam pessoas com o desempenho organizacional tem mais comprometimento do funcionário quanto a mudanças necessárias, melhorando o desempenho da organização. Para Harsche e Festing (2020) o gerenciamento de talentos é uma forma de boa adaptação do capital humano às estratégias organizacionais, facilitando a transformação ágil. Ananthram e Nankervis (2013) destacam a necessidade de planos de pessoal, programas de atração e retenção de talentos, técnicas de design de cargos, desenvolvimento gerencial e sistemas de recompensa. Assim existe a identificação do funcionário com a empresa, além de também favorecer uma maior dedicação a mudanças necessárias. Essas ações são responsáveis por interligar contextos socioculturais que compartilham perspectivas comuns da importância da agilidade estratégica para a competitividade dos negócios, tendo enfoque nas pessoas.

Heilmann, Forsten-Astikainen e Kultalanti (2020) apresentam que existe uma crença generalizada voltada para a ideia que a aprendizagem é o principal ponto necessário para aumentar a qualidade do fator humano organizacional. Ou seja, as organizações devem investir em conhecimento para se tornarem ágeis. Para Cooke e Saiki (2010) essa aprendizagem, pode ser impulsionada através do gerenciamento de desempenho como forma de apoiar a estratégia do negócio. Assim, poderá existir uma identificação dos pontos que favorecem a baixa competência dos funcionários.

Dentre os fatores que levam ao baixo desempenho, podemos destacar a falta de envolvimento do funcionário e isto pode ser atenuado através de modelos de contribuição através da opinião dos funcionários mais eficazes. Esses canais melhoram a comunicação do funcionário com a organização. Existe aqui uma demonstração das necessidades das pessoas na organização. Essas informações

são o *feedback* das pessoas para a organização. A ausência de *feedback* pode agravar dificuldades e análise junto a percepção dos funcionários com suas iniciativas relacionadas à gerência.

Muitas das práticas voltadas para funcionários são implantadas sem o devido acompanhamento e importância nas organizações, deixando um status de implantação por “modismo” e não devido aos reais benefícios. As mudanças que as transformações acompanhadas através da GRH podem facilitar os benefícios ágeis. Por outro lado, as que não têm um setor de Recursos Humanos enfrentam algumas dificuldades, como nas políticas organizacionais, falta de transparência e justiça nos processos de RH, falta de sistemas de recompensa e promoção com base no desempenho e implantações irregular e ineficaz de práticas de RH. Além disso, iniciativas de RH às vezes são aplicadas com informações insuficientes do pessoal de RH - criando gargalo na comunicação da GRH com as pessoas. Esse fator leva a falhas na aplicação de políticas no nível operacional, porque não existe acompanhamento junto aos gerentes de linha, que tratam os problemas de gerenciamento de pessoas em segundo plano.

4.1.2 Recursos Humanos como facilitador na transformação ágil

Heilmann, Forsten-Astikainen e Kultalanti (2020); Alagaraja, Egan e Woodman (2017) e Muduli (2017) apontam atributos enriquecedores do trabalho e que promovem o enriquecimento pessoal, como o foco no empoderamento, resiliência, autonomia e equipes autogerenciadas, contribuem para a agilidade da força de trabalho. Essas características ágeis estão relacionadas a arranjos de trabalho flexíveis, atribuições combinadas, avaliação de necessidades, aprendizado, reconhecimento, apreciação, comemoração e reavaliação de posições.

Para Shafer et al. (2003) uma estratégia de recursos humanos voltada para a agilidade deve ter seu enfoque no comportamento e atributos necessários junto aos funcionários, além de buscar atributos fundamentais para atingir a plenitude ágil. Ainda, para Garcia-Alcaraz et. al (2019) através de uma boa gestão de recursos humanos é possível pôr em prática modelos sustentáveis de desenvolvimento, focando não apenas em pessoas, mas num crescimento mútuo organizacional. Nejatian e Zarei (2013) e de Raja Sreedharan et al. (2020) trazem atributos fundamentais a agilidade como comunicação, trabalho em equipe, desenvolvimento

de competências e valores pessoais e organizacionais que podem ser aparado por uma atuação da área de Recursos Humanos, onde podemos destacar investimentos nas pessoas e na comunicação entre gerência e funcionários, sendo aqui os Recursos Humanos atuantes em traduzir os direcionamentos estratégicos, além de atuar como um identificador de lacunas a longo prazo, trabalhando junto a gerência para saná-los.

Por meio de práticas apropriadas de Recursos Humanos, os possíveis resultados negativos, tais como: resultados ruins de saúde, densidade de trabalho e resistência, poderiam desaparecer. As práticas de Recursos Humanos que desenvolvem e mantêm apenas uma força de trabalho comprometida e cooperativa apóiam a padronização dos processos de trabalho e suas melhorias. Podemos também destacar a atuação dos Recursos Humanos como redutor de custos organizacionais a partir do estudo de Garcia-Alcaraz (2019) que indica que a área de Recursos Humanos, atua como facilitadora para os funcionários, agindo nas habilidades pessoais, ao mesmo tempo que aproveita as experiências dos funcionários para criar possíveis novas soluções.

4.1.3 Envolvimento dos Recursos Humanos na transformação ágil

Existe uma clara relação entre métodos ágeis e a área de recursos humanos. Para Raja Sreedharan et al. (2020) o papel dos recursos humanos na agilidade está ligado ao desenvolvimento de competências. Para Ananthram e Nankervis (2013) o RH precisa desempenhar um papel de parceiro de negócios estratégico para facilitar a agilidade estratégica. O *lean*, por exemplo, pode ser promovido melhorando os processos de seleção e contratação de RH ou desenvolvendo fluxo de valor do capital humano. Aqui são colocados em prática a redução de etapas do processo seletivo e colocadas em prática processos que tenham enfoque da competência necessária para o cargo, podendo ser vista em testes específicos conduzidos pela GRH.

Magnani, Carbone e Moatti (2019) reconheceram práticas importantes para um RH ágil, tais como: (i) construção de confiança e (ii) desenvolvimento de competências. Esses autores ainda apontam que as práticas de RH focadas nessas atividades são preditores da adoção *lean* e contribuem para um maior envolvimento na adoção. Heilmann, Forsten-Astikainen e Woodman (2017) mostram que em nível

peçoal, é essencial desenvolver novas habilidades e competências dos funcionários mais rapidamente, com mais frequência e de maneira que elas tenham um impacto significativo do que antes, usando uma ampla gama de métodos, ferramentas e tecnologias. As práticas ágeis relacionadas à gestão de recursos humanos podem ser baseadas em estratégias proativas quando a gestão de recursos humanos está estritamente relacionada à estratégia de negócios. O estudo de Raja Sreedharan *et al.* (2020) traz o conceito de capital humano ligado ao desenvolvimento da organização, através do conhecimento, ligando a agilidade ao entendimento do futuro através de uma análise que permita entender o ambiente o qual a organização está imersa.

Para Ananthram e Nankervis (2013) estratégias flexíveis de RH estreitamente alinhadas com as metas de uma empresa são essenciais para a agilidade estratégica. Assim Heilmann, Forten-Astikainen e Kultalanti (2020) apontam que as práticas ágeis de gestão de recursos humanos apareceram em interação com os membros da organização, como as pessoas se comunicavam ou tratavam e se ajudavam. Canais de comunicação mais eficazes, alinhados a boas políticas de convivência e de desenvolvimento de conhecimento, além de apoio aos líderes podem favorecer o desempenho humano junto à prática ágil.

Magnani, Carbone e Moati (2019) também trazem que as práticas de RH parecem moldar as percepções dos trabalhadores sobre a transformação cultivada pelo *Lean* e guiar os comportamentos esperados. Para os autores, o *Lean* afeta o desenvolvimento dos funcionários, especificamente por meio de aprendizado contínuo e atividades em grupo. Além disso, sistemas de desenvolvimento e interações entre gerentes e funcionários parecem facilitar o alinhamento de práticas individuais e coletivas. Alagaraja, Egan e Woodman (2017) mostram que a inclusão das metas de implementação do *Lean* nos objetivos de desempenho de funcionários, gerentes e líderes individuais aumentou e aprimorou o senso comum de propósito, bem como a criação de significado coletivo sobre a relevância da estratégia *Lean* na tomada de decisões cotidiana nos níveis individual e organizacional.

Cooke e Saiki (2010) apontam que tendo a adoção ágil como uma inovação estratégica, ela precisa ser apoiada por uma abordagem de GRH de alto comprometimento e alto desempenho. Uma abordagem de GHR ágil de alto comprometimento e alto desempenho são caracterizados por: Frequência de

treinamento, desenvolvimento dos funcionários, alto nível de envolvimento, empoderamento, altos níveis de autonomia, flexibilidade, recompensas e reconhecimento relacionados ao desempenho.

Alagaraja, Egan e Woodman (2017) relatam que o crescente envolvimento das pessoas facilitou a maneira como os executivos de RH davam sentido à estratégia *Lean* em termos de suas funções e responsabilidades para com a organização. Essas ideias coletivas, por sua vez, moldaram a capacidade de resposta de desenvolver pessoas às demandas específicas da estratégia *Lean-Agile*. Alagaraja, Egan e Woodman (2017) ainda apontam que uma das maneiras de se aplicar melhor uma estratégia de desenvolvimento de pessoas é melhorando a comunicação, treinando grupos de funcionários e redefinindo as capacidades dos processos de competências.

Um ambiente ágil é aquele em que as habilidades são valorizadas sobre os empregos, onde a colaboração entre setores é incentivada, onde nem todas as funções e processos precisam ser de propriedade e onde os dados se tornam negócios inteligentes que podem orientar a tomada de decisão (MAGNANI, CARBONE & MOATI, 2013). Os principais programas de RH, como seleção, indução, treinamento, gerenciamento de desempenho, promoção e recompensas e reconhecimento, também têm um efeito, equilibrando as necessidades futuras e atuais de pessoal, sendo conduzidas pelo RH. Investir na melhoria do desempenho do grupo através das pessoas, a avaliação contínua do serviço ao cliente e facilitação do fluxo do gerenciamento de pessoas é um aspectos que podem ser executados pela GRH.

Para Pakdil e Leonard (2014) a capacitação, o treinamento e o trabalho em equipe levam diretamente a melhorias de desempenho, enquanto os processos operacionais por si só não. O gerenciamento ágil e estratégico de recursos humanos cria uma vantagem competitiva para qualquer empresa, porque o conhecimento da empresa reside em seus próprios funcionários e, portanto, é inimitável por outra empresa. É aqui que nasce a vantagem competitiva nas organizações que optam pela agilidade.

Forsythe (1997) traz que as questões de produção ágil de recursos humanos são sociotécnicos. Se os usuários não estiverem dispostos ou relutantes em aceitar práticas comerciais ágeis e tecnologias capacitadoras, a produção ágil possivelmente falhará devido à incapacidade de superar a inércia das práticas

tradicionais, muitas vezes profundamente arraigadas. Sem o gerenciamento estratégico de recursos humanos, as práticas enxutas gerais não funcionarão. Os aspectos fundamentais ligados ao desenvolvimento do funcionário (normalmente) são deixados de lado em prol da execução do processo. Operações enxutas só podem ser executadas por operadores humanos treinados. Acredita-se que é essencial considerar a produção enxuta como um pacote, incluindo recursos humanos.

4.1.4 Aplicação dos valores do manifesto ágil de Recursos Humanos para transformação ágil

Podemos evidenciar pontos relacionados ao manifesto ágil de Recursos Humanos com os estudos selecionados através da revisão sistemática de literatura. Tomando com base cada um dos pontos, podemos destacar a seguir:

Transparência: Pakdil e Leonard (2014) indicam a melhora da transparência através de boas práticas de recursos humanos, podendo esta ser explorada em benefício estratégico da empresa. Essa transparência vem da organização para o funcionário, descrevendo bem as mudanças e a necessidade delas, além do impacto que cada uma dessas mudanças terá sobre o trabalho e desenvolvimento de cada colaborador. Shafer et. al (2010) aponta a prática de recursos humanos como provedor de iniciativas ágeis, estimulando, entre outras coisas a transparência organizacional, além de programas de transparência financeira - leia-se aqui comportamentos e atributos - como meios avaliativos de progresso organizacional. É importante também manter a transparência do funcionário com a organização. Muduli (2017) aponta a execução da transparência através do comportamento dos funcionários, juntamente com a clareza das diretrizes ágeis organizacionais, podendo estar ligadas às experiências profissionais de cada empregado. Aqui se tem a contribuição do funcionário na adaptação da diretriz ágil nas organizações.

Inspiração e engajamento: Magnani, Carbone e Moatti (2019) afirmam que desde os primeiros sinais de agilidade organizacional demonstrados nas fábricas da Toyota no século passado, a consideração das capacidades dos trabalhadores é enfatizada ao confiar-lhes maior responsabilidade e autoridade, podendo dar aos liderados inspiração e maior comprometimento. Os trabalhadores mostram níveis

mais altos de aceitação de novas práticas e propõem um número maior de melhorias.

Ambição: Doeze Jager-Van Vliet, Born e Van Der Molen (2019) apontam que a ambição pode ser tida com a agilidade dos funcionários está se tornando cada vez mais importante para a melhoria do seu desempenho. A ambição sendo direcionada e conduzida pela GRH pode levar os funcionários a maiores índices de competência, através da busca por conhecimentos. Esse conhecimento pode acontecer de maneira interna (treinamentos) ou externa (cursos e graduações). É aqui que podemos ver a atuação da GRH.

Para Ananthram & Nankervis (2013) às habilidades, capacidades criativas, habilidades inovadoras e empreendedoras possuídas pelos funcionários de uma empresa são a chave crucial para a produtividade, lucratividade e sustentabilidade em um contexto de negócios global cada vez mais dinâmico. Harsch e Festing (2020) apontam que embora os funcionários desempenham um papel fundamental na promoção da agilidade organizacional, até o momento, fatores como aprendizado organizacional, hierarquias planas, trabalho em equipe e autonomia foram identificados como medidas importantes para promover a agilidade de funcionários e organizações.

Redes colaborativas: O valor das redes colaborativas, segundo Magnani, Carbone e Moatti (2019) pode ser reconhecida com a valorização da dimensão humana, mantendo enfoque nas interações entre seus funcionários e seus comportamentos. Isso irá levar a uma maximização de interações, acarretando em maior motivação e eficiência, ligados a possível geração de valor. Pakdil e Leonard (2014) dizem que o empoderamento e o desenvolvimento dos funcionários são essenciais para as práticas de trabalho de alto desempenho necessárias à implantação enxuta. Aqui o empoderamento está sendo tratado como um valor e seus resultados incluem funcionários mais produtivos e mais flexíveis; proatividade e atitudes auto-iniciadoras entre indivíduos/ equipes; reduções nos custos de controle; desenvolvimento e uso de conhecimentos e habilidades, principalmente devido à construção de confiança necessária no empoderamento.

Adaptabilidade: A adaptabilidade está ligada à proatividade. Muduli (2017) também observou que, embora práticas de envolvimento de funcionários de baixa ordem tenham o potencial de promover diretamente a agilidade da força de trabalho, elas servem principalmente como base para isso; apenas práticas de alta ordem

construídas sobre essa base levam à agilidade da força de trabalho. Para Cooke e Saiki (2010) existe uma necessidade de examinar as opiniões dos funcionários sobre a percepção da empresa e, conseqüentemente, toda a desenvoltura da gestão de recursos humanos quando resolvemos analisar seu impacto.

Quando os indivíduos sentem que podem influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho, é mais provável que sejam ágeis. É aqui que podemos comprovar a relação de adaptabilidade à proatividade. Um indivíduo adaptado à organização e suas funções, apoiados com práticas de GRH, busca melhoria de processos de trabalho que, direcionados por um *mindset* ágil, irá prezar por diretrizes que favoreçam a agilidade. Isso pode acontecer na tentativa do indivíduo melhorar seu trabalho.

Muduli (2017) ainda aponta que a inclinação dos funcionários para adquirir habilidades ágeis e entrar em comportamento ágil depende de práticas organizacionais, como aprendizado e treinamento, remuneração, envolvimento, trabalho em equipe e sistemas de informação.

4.1.5 Recursos Humanos como reforço para as lideranças ágeis organizacionais

Para Ananthram e Nankervis (2013) o suporte à liderança e as estruturas organizacionais flexíveis são essenciais para facilitar o papel do RH como parceiro estratégico de negócios. Essa parceria pode ocorrer através do desenvolvimento de competências dos funcionários. Muduli (2017) propõe que os gerentes devem procurar entender e criar um ambiente de trabalho que promova a capacitação dos funcionários. Além disso, deve ser desenvolvido um contexto de trabalho apropriado, adequado para promover o sentimento de comprometimento entre os funcionários. É este sentimento que fará a capacitação mostrar seus resultados. Logo, os aspectos de capacitação e comprometimento devem ocorrer em parceria, com as lideranças mostrando suas necessidades através da análise de suas equipes. Em um segundo plano, a GRH aplica a capacitação necessária. O comprometimento vem com o acompanhamento da GRH e da liderança junto a capacitação do funcionário.

Muduli (2017) aponta que as iniciativas gerenciais para melhorar a avaliação de competências, treinamento e desenvolvimento e rotação de tarefas podem melhorar o nível de competência dos trabalhadores, levando à agilidade. Cooke e Saiki (2010) mostram que os gerentes destacaram a necessidade de maior

flexibilidade, autonomia no trabalho e empoderamento na tomada de decisões. Os autores destacam maior transparência e rapidez no *feedback*, melhor comunicação, decisões eficazes sobre os esquemas de sugestões, e um nível mais alto de justiça e transparência nas recompensas. Além disso, as práticas de compartilhamento de poder oferecem o maior potencial para apoiar a agilidade da força de trabalho, melhorando a eficiência do treinamento, troca de conhecimento, multitarefa e colaboração.

4.2 Quais as principais barreiras que podem ser encontradas junto a transformação ágil?

Existem vários pontos que impedem que a transformação ágil seja bem-sucedida nas organizações. Peris-Ortis (2009) e Van Assen (2018) indicam uma relação entre o comportamento dos funcionários e a gestão para alcançar o sucesso. Esse relacionamento trará uma visão gerencial das diferenças que podem ser entendidas e aprimoradas por meio da transformação ágil. Para esses autores, os líderes organizacionais devem se comunicar melhor com seus funcionários, tornando claros os benefícios da transição e melhorando os processos.

Nordin e Belal (2017) apontam que um dos principais obstáculos para a implantação do *Lean* é a falta de compreensão do seu contexto no momento da transformação. Isso geralmente ocorre nas diferenças culturais e contextuais que o *Lean* sofre quando é levado de uma organização para outra. Os contextos organizacionais que a filosofia é implantada, além dos contextos que rodeiam a organização, podem influenciar diretamente no sucesso ou fracasso do *Lean*. Ao se implantar esta mudança em uma organização, um dos primeiros olhares que devemos ter é em relação a como as coisas acontecem e como a filosofia pode ser adaptada para a vivência organizacional. A cultura *Lean* precisa de acompanhamento de pessoas que saibam como a filosofia funciona e como aplicá-la em diferentes contextos. Desconsiderar esse fator pode favorecer o fracasso.

Para Alagaraja (2013) e Nordin e Belal (2017), o desenvolvimento das pessoas é essencial para o sucesso ágil, mas encontra falhas dentro das organizações, como alta rotatividade de funcionários e relacionamentos voláteis. Assim, a participação da GRH torna-se estratégica, tornando os relacionamentos mais propensos à eficácia, reduzindo esses gargalos. Essas relações estão

vinculadas à capacidade de atender às expectativas dos colaboradores e a ausência de um órgão que favoreça essa relação entre empresa e colaborador, podem levar ao não cumprimento de algumas diretrizes da administração. Outro fator é a melhoria da comunicação entre a administração e os colaboradores, sempre com o objetivo de compartilhar informações de forma eficiente. O compartilhamento de informações torna-se especialmente essencial quando se busca levar aos trabalhadores as informações necessárias ao alinhamento estratégico da empresa.

Hallam et al. (2018) também apontam que as organizações devem criar mudanças ágeis que possam sustentar a fim de gerar uma vantagem competitiva. O foco aqui é colocar uma mudança em prática e sustentá-la, mantendo o princípio de melhoria contínua. Essas mudanças também devem ser apoiadas por funcionários que possuam conhecimento do setor. Holbeche (2019) sugere maior atenção aos funcionários-chave em determinados setores, propondo que eles devem ter desenvolvimento contínuo, flexibilidade e múltiplas habilidades.

Hallam et al. (2018) apontam a dificuldade de implementação do *Lean* em funcionários de nível inferior. Provavelmente, isso se deve à falta de conhecimento dos processos de gestão e das ferramentas científicas. Outros fatores identificados são a falta de treinamento e educação. Assim, os funcionários que se enquadram nesta categoria promovem dificuldades a mudanças por acharem que as mudanças promoverão demissões ou dificuldades na forma de trabalhar. Deve-se aqui explicitar ao funcionário os objetivos da mudança e a GRH promover treinamentos que comprovem esses benefícios.

Holbeche (2019) também aponta para a necessidade de compreender a mentalidade ágil do capital humano na organização, a fim de atender aos objetivos para os quais a transformação é proposta. A agilidade é interrompida quando há negligência em relação aos aspectos humanos ou falta de investimento em treinamento, experimentação ou interação. A valorização desses fatores humanos, segundo Forshythe (1997), é essencial para a integração de tecnologias ágeis e coordenação de pessoas, o que proporciona o ambiente fundamental para se atingir a agilidade organizacional. Frino e Desiderio (2019) mostram que a adaptação se torna uma base necessária dentro das organizações. Zhou (2016) alerta que as principais barreiras à transformação concentram-se no embargo tecnológico, na falta de compreensão da ferramenta e na ausência de apoio gerencial.

Zhang et al. (2017) mostram que alguns funcionários podem ter medo de cultivar a nova cultura porque pensam que irão perder seus empregos. A participação da administração é essencial no desenvolvimento de planos de incentivos que proporcionem segurança aos colaboradores e ao aprimoramento de suas competências, que beneficiam mutuamente a empresa e o colaborador. Uma das maneiras que as organizações podem encontrar para aliviar a situação é por meio de recompensas financeiras. Bider e Jalali (2016) apontam desvantagens da metodologia ágil atreladas à possibilidade limitada de utilização de métodos formais para otimizar processos. Stettina e Schoemaker (2018) afirmam que a gestão ágil depende da capacidade de mudanças e iniciativas que entreguem resultados mais rápidos entre as equipes.

Em relação aos trabalhadores, o principal desafio é mudar a mentalidade, principalmente daqueles que estão na organização há muitos anos. Nordin e Belal (2017) mostram que grande parte das implicações para a implantação da filosofia *Lean* são humanas devido à dificuldade de mudança da mentalidade e das percepções dos trabalhadores. Podem ser destacadas algumas barreiras à implementação, tais como: comunicação deficiente relacionada aos aspectos humanos; uma falta de conhecimento que leva à incompreensão; insegurança para realizar projetos de melhoria; uma falta de motivação que afeta a capacidade de agir; falta de apoio à gestão que influencia na redução da experimentação e do aprendizado; práticas rotineiras que são influenciadas pela cultura organizacional; estrutura organizacional burocrática; implementação deficiente que leva à frustração e cria lacunas; mentalidades fixas; falta de compreensão da necessidade de monitorar a implementação; e a necessidade de mudar o desenho organizacional por meio da simplificação de processos e procedimentos (Alagaraja et al., 2017; Forsythe, 1997; Holbeche, 2019; Van Assen, 2018; Zhang et al., 2017).

Na análise de Magnani, Carbone e Moati (2019), o *Lean* é responsável pelo desempenho dos colaboradores e o contexto de sua implantação é fundamental para esse desempenho. Frequentemente, o contexto no qual o *Lean* é introduzido em uma organização é completamente ignorado. Os contextos políticos, sociais e econômicos são cruciais para a implantação e determinação dos resultados dos funcionários. Assim, o insucesso da transformação com os colaboradores pode ocorrer devido a problemas e restrições no contexto organizacional. O quadro 3 sintetiza as barreiras encontradas para a transformação ágil nas organizações.

Quadro 03: Descrição das barreiras encontradas.

BARREIRAS:	ESTUDOS:	INTERFERÊNCIA:
01. ativos humanos.	Magnani, Carboni e Moatti (2019); Saruta (2006);	Depreciação do capital humano (funcionários);
02. <i>Mindset</i> dos funcionários	Doeze Jager-Van Vliet e Born (2019); Holbeche (2019); Magnani, Carboni e Moatti (2019); Nordin e Belal (2017); Zhang, Narkhede e Chaple (2017); Paasivaara e Lassenius (2016); Zhou (2016);	Maiores pressões para mudanças de postura. Regressão a técnicas antigas.
03. Desconsiderar os contextos implementacionais.	Magnani, Carbone e Moatti (2019);	Modo como as estratégias são aplicadas em um ambiente conturbado.
04. Ausência da participação dos Recursos Humanos na transformação ágil/ Ausência de <i>feedback</i> .	Magnani, Carboni e Moatti (2019); Paasivaara e Lassenius (2016); Zhou (2016); Forshythe (1997);	Inexistência do monitoramento do desempenho dos funcionários influenciando diretamente no <i>feedback</i> a ser passado para eles. Em alguns casos a gestão de RH também é deficitária.
05. Baixa capacidade para mudanças.	Stettina e Schoemaker (2018);	Dificulta o bom procedimento da implementação ágil. Proporciona resistência a mudanças.
06. Falta de conhecimento dos benefícios da agilidade e de suas ferramentas	Nordin e Belal (2017); Zhang, Narkhede e Chaple (2017); Pakdil e Leonard (2014)	A falta do entendimento dos reais benefícios da agilidade proporciona erros na sua aplicação. É necessário ter junto conhecedor das diretrizes ágeis, como um consultor externo.
07. Alto foco nas ferramentas e	Holbeche (2019); Hallam,	O <i>mindset</i> ágil deve ser

baixo foco e baixa compreensão da filosofia ágil.	Valerdi e Contreras (2018); Zhou (2016)	aplicado como filosofia de mudança contínua aplicado como um todo na organização e não apenas suas ferramentas.
08.Ausência da participação da liderança.	Hallam, Valerdi e Contreras (2018); Van Hassen (2018); Alagaraja, Egan e Woodman (2017); Nordin e Belal (2017); Zhang, Narkhede e Chaple (2017); Zhou (2016); Peris-Ortiz (2009);	A ausência da participação da liderança/gerência junto a implementação e ao desenvolvimento do funcionário.
09.Recursos financeiros limitados para implementação ágil.	Ghobakhloo (2018); Hallam, Valerdi e Contreras (2018); Zhang, Narkhede e Chaple (2017); Zhou (2016)	A aplicação de um <i>mindset</i> ágil exige das organizações uma disposição financeira para implementar mudanças.
10.Treinamentos ineficazes.	Frino e Desiderio (2019); Hallam, Valerdi e Contreras (2018); Van Hassen (2018); Nordin e Belal (2017); Zhang, Narkhede e Chaple (2017);	A ausência ou inadequação de treinamentos surte efeitos relacionados ao funcionário e suas deficiências produtivas, além da execução de novas tarefas. Assim também a ausência de monitoramento dos treinamentos aplicados.
11.Ausência de trabalho em equipe.	Nordin e Belal (2017);	Para a boa aplicabilidade do <i>mindset</i> ágil é necessário um compartilhamento entre equipes, além de uma maior ajuda entre membros.
12.Falha de comunicação.	Van Hassen; Nordin e Belal (2017); Zhang, Narkhede e Chaple (2017);	Relacionado a interferências ou ausências em comunicação junto a gerência para com os funcionários, quanto às diretrizes estratégicas da organização. Podemos sugerir aqui uma maior participação do

		RH.
13. Rotatividade dos funcionários.	Alagaraja (2013); Alic et al. (2017).	A rotatividade dos funcionários dificulta a implementação de mudanças.
14. Ausência de envolvimento dos funcionários nas decisões.	Nordin e Belal (2017);	Os funcionários possuem experiência prática das atividades e são os responsáveis por aplicar as mudanças propostas pelo <i>mindset</i> ágil. Indica-se sua participação para melhorar as decisões.
15. Cultura organizacional.	Holbeche (2019); Zhang, Narkhede e Chaple (2017); Zhou (2016)	A cultura organizacional pode dificultar a implementação da filosofia ágil, dificultando as mudanças necessárias.
16. Tamanho da organização.	Paasivaara e Lassenius (2016);	O tamanho da organização, caso não se tenha um bom <i>mindset</i> ágil e meios de aplicá-lo, poderá dificultar as mudanças necessárias, principalmente por impossibilitar uma mudança compartilhada de setores.
17. Limitações de tempo para execução de mudanças.	Zhou (2016);	Muitas vezes as organizações buscam mudanças a curto prazo e acabam frustrando-se com a demanda de tempo para ocorrência de mudanças.
18. Burocracia para implementar mudanças.	Holbeche (2019); Bider e Jalali (2016);	Implementar agilidade é também deixar equipes auto-suficientes para implementar mudanças. A burocracia interna das organizações priva os funcionários desse benefício.

Formulação própria.

4.3 Achados da entrevista semiestruturada

Nesta seção, serão descritos os principais achados da entrevista semiestruturada. Serão considerados também aspectos percebidos durante cada entrevista e que dão contexto às evidências extraídas. Todos os pontos foram resumidos nos seus respectivos construtos.

4.3.1 Agilidade

Para que se tenha um bom desempenho da filosofia ágil dentro das organizações, é necessário que seus funcionários saibam o que é agilidade. Além disso, é fundamental saber utilizar e ser orientado para que o uso de abordagens ágeis atinjam seus objetivos.

Entre os entrevistados, a grande maioria demonstrou conhecimento sobre agilidade. O Entrevistado 5 afirma que *“Está ligada a entrega de valor em menor tempo. Em ter flexibilidade para agir em relação a mudanças”*. Nas entrevistas, também foi percebido que as pessoas têm ciência de que agilidade deve ser tratada como uma mudança de *mindset*. O entrevistado 13 fala que *“Agilidade é um modelo mental, direcionado para a geração de valor, resultando em melhoria contínua. O foco é a entrega de valor mais rápida e eficaz”*. Entrevistados 3, 9 e 11 apresentam sua definição de agilidade baseada na utilização do *Scrum*, onde para o entrevistado 11 *“ser ágil é (...) dividir uma demanda em partes e entregar essas partes, adaptando o trabalho no decorrer do caminho (...) com um time ágil multidisciplinar”*

As falas acima foram ditas por pessoas que trabalham em equipes de desenvolvimento de software. Ou seja, a “intimidade” com a agilidade está ligada também ao tipo de trabalho desenvolvido pelo entrevistado. Nesse segmento de empresa é muito mais comum se utilizar a agilidade e suas abordagens do que em outros segmentos.

Mais definições também foram ditas por funcionários de outros segmentos da empresa. Entrevistado 1 aponta como *“otimização de tempo na resposta de demandas”*. Entrevistado 2, 7 e 10 aponta como *“proatividade e iniciativa, tendo como foco a qualidade”*.

Os entrevistados 1, 4, 6, 8, 10, 11 e 12 ligam agilidade aos seguintes aspectos: transparência, melhor aproveitamento do tempo, qualidade de produção,

reação rápida e eficiência na taxa de mudanças propostas, *feedback* e melhoria contínua, além de redução de atividades que não agreguem valor.

É também importante saber do funcionário a importância da agilidade para que se tenha um maior comprometimento se suas ações para a transformação ágil. Foi percebido que os entrevistados ligam a importância de ser ágil a melhoria de competências. A afirmação pode ser vista na fala do entrevistado 4, onde “*Você tem que entender o que está se passando para poder desenvolver habilidades, sendo uma visão mais colaborativa, inclusive em atividades. Todos conversam e se ajudam*”. Outro ponto relacionado pelos entrevistados com a importância de ser ágil, assim como também falado no questionamento anterior, foi a capacidade de otimização de tempo e redução do retrabalho. Os entrevistados 4 e 6 ainda apontam a otimização de tempo, redução do retrabalho, gestão de mudanças e acompanhamento.

Outras percepções também foram encontradas nas entrevistas. Os entrevistados 1, 3, 7, 9, 11, 13 e 14 ligam a importância da agilidade em aspectos na resolução de problemas, redução de atrasos nas entregas, antecipação de problemas, qualidade do produto entregue ao cliente, geração de valor, senso de comprometimento e entrega à equipe, adaptabilidade e inovação. Além disso, também esteve ligado à participação da gestão de recursos humanos em manter viva a importância da agilidade dentro das organizações.

O entrevistado 13 diz que o RH pode “*otimizar o que temos, da melhor forma, respeitando as pessoas*”. O entrevistado 8 diz, ainda sobre o RH, que “*Dentro do RH a agilidade está muito ligada à colaboração, a autonomia, autogerenciamento. É importante a mudança ágil começar pelo RH para que os times possam ver*”. O RH também pode atuar dando apoio a agilidade através de treinamentos. Essa atuação é ainda mais importante quando pensamos sobre os novos contratados de uma empresa.

Em linhas gerais, todos os entrevistados apontaram que tiveram pouco ou nenhum treinamento. Mesmo que alguns indiquem que tal fator não seja um grande problema, a necessidade de treinamento traz um alinhamento melhor a adaptação necessária ao se propor uma abordagem dentro das organizações. Por exemplo, o entrevistado 1 mostra que o treinamento, em sua realidade, foi apenas uma conversa. Ele diz que “*porque foi uma reunião para treinar uma temática, que*

culminou com o início do uso do Kanban e as outras pessoas do setor que usavam a ferramenta, explicaram pra gente o que era a ferramenta”.

A falta de treinamentos ou sua ineficiência pode ser vista nas falas dos entrevistados 2, 4, 5, 7, 9, 10 e 12. Eles dizem que o treinamento foi muito breve e que precisava de algo mais e treinamento restrito a conceitos. O entrevistado 10 pontua a atuação do RH através do processo seletivo. O conhecimento sobre agilidade ou abordagem ágil seria critério de seleção. O entrevistado 5 fala sobre ter o conhecimento em cursos, mas que a adaptação na empresa seria algo necessário.

O entrevistado 4 cita ainda que não existe RH em sua empresa, deixando a participação de lado. O entrevistado 9 pontua que a empresa apenas indica o uso da ferramenta ao funcionário, sem saber se ele já teve alguma experiência anterior.

Já o entrevistado 8, que trabalha com RH e agilidade, liga a participação da área ao processo de *onboarding*, onde *“Aqui não tinha RH e nem era ágil. Eu cheguei já com essa proposta com alguns treinamentos de RH ágil e de gestão 3.0 que são todos voltados para a agilidade”*. O entrevistado 11 liga a participação do RH em garantir a transição ágil, evitando um modismo. Ou seja, evitar que a empresa tente aplicar algo por saber do sucesso de outra e desconsiderar as diretrizes de aplicação.

4.3.2 Mindset

O alinhamento para a transição ágil começa pela mentalidade que uma organização tem. É através da introdução da agilidade pela cultura organizacional que o êxito em se alcançar a agilidade tem maiores possibilidades. É buscado aqui saber a possível relação de sucesso ágil com a percepção de mentalidade ágil que os entrevistados possuem. Muitas vezes a relação em manter um *mindset* voltado para a agilidade está mais ligada com o desejo do funcionário do que com o desejo da organização em praticar um *mindset* junto aos funcionários.

Esse pensamento pode ser verificado junto às falas dos entrevistados 1, 2, 3 e 4. *“Existem pessoas da organização que se preocupam em trazer inovações, mas a organização, não! Ou seja, a organização como um todo não está preocupada com essas inovações (agilidade)”* os entrevistados ainda salientam que a agilidade pode ser departamentalizada: *“outros setores não são ágeis, apenas o setor de tecnologia da informação (T.I.), algo que dificulta os processos ágeis dentro da*

organização em processos dependentes de mais de um setor". Logo, confirmamos que essa divisão entre setores traz problemas à organização.

Por outro lado, percebe-se que a existência da mentalidade ágil produz resultados voltados para o cliente, como na fala do entrevistado 2 e 8: "*O cliente em primeiro lugar (...) voltamos a produção ágil e eficaz para o cliente!*"; "*Não é produzir mais rápido, nós consideramos a qualidade, a experiência do usuário. Então, é um foco diverso que produzir mais rápido, inovar e capacitar mais rápido ... capacitar é de certeza*".

A importância da GRH pode ser verificada nas falas dos entrevistados 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 11 conforme tabela abaixo. O foco é a capacidade de inovação, ajudando a transição ágil. Os entrevistados ainda concluem que a ausência da GRH no processo pode dificultar os resultados, principalmente quanto a funcionários que não têm receptividade a mudanças.

Foi considerada também a mentalidade dos funcionários na execução de processos. O entrevistado 1 e 4 falam da dificuldade de aceitação de mudanças por funcionários, mostrando resistências. Esse aspecto faz as equipes se tornarem obsoletas, impactando diretamente na flexibilidade dos funcionários. O aspecto cultural da organização é percebido na fala do entrevistado 2, onde sua empresa tem sede na Europa. As diretrizes de mindset são vindas de lá, facilitando o processo e alinhando funcionários desde o processo seletivo. Os entrevistados 3, 5, 6 e 9 trazem a necessidade de ação para mudança de pensamento, principalmente para funcionários com muito tempo de empresa e idade avançada, evitando estagnação.

A participação do funcionário no processo de mudança é considerada pelo entrevistado 8 como ponto fundamental, levando a eficácia da mudança. E o entrevistado 10 salienta essa participação no processo com participação da GRH, onde existe a minimização dos conflitos de gerações. O foco é inovar e buscar meios para que a organização se adapte a mudanças de curto, médio e longo prazo. O entrevistado 13 pontua esse choque de gerações até no RH, onde a área de recursos humanos precisa estar sempre atualizada para atuar nas mudanças. Além disso, os entrevistados 11 e 12 pontuam o tamanho da organização a ser considerado antes da mudança ser aplicada, sugerindo planos de ação para diferentes realidades e único objetivo.

A mentalidade da organização tem total força sobre o comportamento do funcionário, sendo a sua mentalidade a porta de abertura para mudanças e melhorias que podem ocasionar melhorias no ambiente organizacional. Quando encontradas resistências ligadas à mentalidade, dificilmente será colocado em prática a mudança, deixando melhorias de lado.

4.3.3 Comunicação

A comunicação dentro das organizações possibilita que inovações sejam aplicadas de forma mais fluida, transparente e contínua, aspectos que favorecem o entendimento dos funcionários quanto a importância do que se está trazendo para a organização. A comunicação é fundamental para que a agilidade consiga ser aplicada de forma sistêmica numa organização.

Os entrevistados 1, 3, 4, 5 e 11 afirmam que a principal falha na comunicação é a ausência de informações e problemas com seus canais de divulgação. O entrevistado 2 ligou a melhora da comunicação ao uso do Scrum na sua equipe e as reuniões diárias propostas. O entrevistado 4 e 7 que também fala utiliza o Scrum, salienta a necessidade das reuniões entre equipes e não apenas em sua equipe, prezando uma padronização. Como soluções para melhorar a comunicação, os entrevistados 13 e 14 falam de canais informativos, revistas próprias e e-mails corporativos.

As interações de comunicação também são ligadas a maturidade dos times. O entrevistado 6 fala que existe o problema geral das empresas quanto ao assunto, mas se utilizando OKR's (método de trabalho do entrevistado) em times maduros a comunicação tem uma melhora dentro da equipe. Essa facilitação vem com material de fácil acesso e disponível nas redes internas da empresa. O entrevistado 8 ainda fomenta a ideia com o uso do Scrum. Na sua utilização, foi abordado à risca o Scrum Guide, que já prevê esse tipo de gargalo. Sendo assim, está diretamente ligado a saber utilizar a abordagem.

Existem pontos de benefícios identificados pelos entrevistados em se utilizar bem a comunicação nas organizações. O entrevistado 9, além de identificar que o processo dentro do projeto fica mais fluido, liga a responsabilidade ao responsável direto do projeto. É ele quem faz as solicitações claras, base para a comunicação. Já o entrevistado 10 liga a responsabilidade de melhora dos canais de comunicação

a gestão da empresa. Já o entrevistado 11 liga a falha da comunicação como uma barreira cultural a ser trabalhada nas empresas.

É perceptível que poucas são as organizações que buscam eficácia em sua comunicação, podendo isso ser ligado a dois pontos fundamentais, sendo o primeiro ligado ao porte que a organização tem e que também é ligado a sua capacidade financeira de investimento. A empresa tida como organização eficaz foi a que, dentre os entrevistados, possui maior valor de mercado. E, em segundo momento, muitos líderes e gestores, pela ausência de um RH que possibilite a circulação dessas informações. Além disso, as lideranças não sabem corretamente o valor que essa comunicação tem, acabam deixando despercebidos esses aspectos, gerando problemas que refletem dentro da transformação ágil.

4.3.4 Cultura organizacional

Foram questionados aos entrevistados três pontos onde podemos perceber a atuação da cultura organizacional nas empresas dos entrevistados: Ambiente estimulante, responsável e cooperador. Esses aspectos estão ligados a resolução de problemas, um dos pontos que possibilitam um time ágil trabalhar. Os entrevistados 1, 2, 6, 7, 9, 10, e 14 ligam o estímulo ao desafio diário da equipe, aprendizado, criatividade, criação de vínculos interpessoais, agilidade em si e os processos da empresa. O entrevistado 5 afirma acreditar que esses aspectos são possíveis por conta da comunicação de sua empresa.

Outros aspectos são lembrados pelos entrevistados quanto à cultura. O entrevistado 13 lembra da importância de uma multidisciplinaridade de pessoas dentro das equipes. Essas características diferentes geram maior troca de conhecimento e estímulos dentro da organização. Além disso, o entrevistado 8 ligada tal aspecto a uma gestão de recursos humanos. Segundo ele, o RH deve permitir essa multidisciplinaridade e reter essas pessoas para um maior desenvolvimento da organização.

Existem também organizações que não observam essa diferença entre pessoas. Os entrevistados 3 e 4 afirmam que além desse aspecto não existir em suas equipes, existe como consequência uma dificuldade em definir processos específicos (devido uma mentalidade igualitária) e ligam a pandemia do coronavírus como um dos pontos que favorecem essas igualdades

Os costumes foram considerados na cultura das empresas como ponto de impedimento da transição ágil. O entrevistado 1 e 4 liga algumas dificuldades de mudança na idade das pessoas na organização. Aqui pontua-se resistência dos mais velhos e imaturidade e falta de preparo dos mais novos, além da falta de responsabilidade. O entrevistado 6 pontua a necessidade de acompanhamento na mudança. E o entrevistado 7 que a mudança deve ser trabalhada na mente das pessoas.

A atuação do RH é pontuado pelo entrevistado 8, que liga as características faladas sobre os funcionários a um possível gargalo do processo seletivo. Os entrevistados 2 e 5 falam do acompanhamento de aplicações e o fornecimento de treinamentos para desenvolver os colaboradores. Aqui o RH fica como o setor de apoio ao desenvolvimento de competências, tendo influência direta na estratégia da empresa.

O tempo que se é cobrada as mudanças também foi considerado, tempo em vista que a cultura atua neste aspecto mantendo os funcionários orientados até que seus resultados sejam atingidos. O entrevistado 2 pontua que o retorno para a agilidade tem um prazo pré-definido no *scrum guide*. Os entrevistados 4, 10 e 12 afirmam que suas empresas apenas cobram o resultado, sem definir tempo. Por outro lado, o entrevistado 5 fala que o espaço de tempo para resultados é quase que imediato. Além disso, o entrevistado 6 lembra que empresas muito burocráticas têm problemas com o tempo de retorno nas inovações.

É importante considerar a forma como as mudanças são propostas nas organizações, principalmente se tratando de uma transição ágil. Os entrevistados 3, 7, 9, 11 e 13 pontuam a forma como uma mudança pode ser passada, como se fosse jogada. Além disso, o tempo de acompanhamento e retorno para essas mudanças e a importância que essas mudanças devem ter no planejamento estratégico, ligando a imaturidade de algumas empresas.

A cultura organizacional é responsável por manter dentro das organizações aspectos que podem ter influência direta quando apontadas na transformação ágil. A melhora de comunicação, o estímulo a práticas que desenvolvam conhecimento e criatividade dentro da organização, são fundamentais para criar ambientes propícios à autonomia do funcionário. Esses aspectos levam a caracterização de equipes multidisciplinares e que tem total ligação com o êxito ágil da organização.

4.3.5 Autonomia

Autonomia nas decisões é um ponto fundamental para que a agilidade possa ser aplicada corretamente dentro da organização. Autonomia também está ligada com o construto de cultura organizacional, por, em linhas gerais, ser a cultura a responsável por promover características que favorecem a transição ágil.

Alguns aspectos são lembrados pelos entrevistados 1, 2, 4, 6, 7, 9 e 10 como necessário a autonomia nas organizações: Independência nas decisões, concordância com as normas empresariais, empoderamento, geração de inovação nos times ágeis, consideração dos diferentes pontos de vista, geração e aplicação de ideias, responsabilidade e pontuar essa possibilidade de acordo com o cargo exercido.

Os entrevistados também mostraram dificuldade de trabalhar com agilidade sem autonomia. O entrevistado 3 e 11 pontuam a dificuldade burocrática que atrasou o projeto, dificuldades financeiras que retém ideias, dificuldade em exposição de ideias em reuniões, além da hierarquia que não admitem algumas ideias.

A independência possibilita sugerir mudanças no projeto em que se trabalha, não fazendo a ligação de independência com a característica de autonomia. Isso nos leva a uma reflexão do entendimento dos funcionários e das lideranças quanto a diretrizes de agilidade. Afinal, tratando-se de abordagens ágeis como o próprio *Scrum*, autonomia torna-se algo fundamental.

4.3.6 Flexibilidade

Organizações flexíveis usam a agilidade para alcançar pioneirismo de mercado. Esse ponto é fundamental também por conduzir inovações em seu setor, tendo como apoio as abordagens ágeis. A flexibilidade deve estar principalmente nos indivíduos de uma empresa. É através das pessoas que as empresas podem manter-se flexíveis. Isso pode ser visto na atuação de mercado de cada empresa. Enquanto o entrevistado 1 afirma baixa autonomia para mudanças em uma empresa mais reativa a seu mercado, o entrevistado 2 afirma ter uma empresa mais impositiva de mudanças. Ainda, o entrevistado 3 diz que uma forma de antecipar mudanças é através do *Scrum*. O entrevistado 7 afirma que as empresas públicas se

adaptam às mudanças e os entrevistados 11 e 12, que suas empresas tentam sempre se manter à frente nas inovações.

As mudanças também devem ocorrer em tempo hábil para terem frutos. O entrevistado 8 fala da demora de sua organização em aplicar mudanças quando definidas. O entrevistado 4 fala que sua empresa espera o resultados de outras empresas para poder aplicar as inovações, como uma espécie de teste. Já o entrevistado 11 pontua que essas mudanças ficam mais difíceis com o modelo de trabalho *home office*, por não se ter uma vivência em grupo.

Uma organização que reage bem a mudanças é aquela que tem funcionários que conseguem se adaptar bem, que tem boas competências de trabalho e que estão bem alocados e treinados para executar as mudanças necessárias para a sobrevivência no mercado. Além disso, uma organização que quer se manter à frente de seu mercado, é aquela que organiza seus projetos para direcionar sua visão ao atendimento às necessidades do cliente, sendo a agilidade o caminho para que esses processos ocorram de maneira mais eficiente.

4.3.7 Liderança

A participação da liderança em qualquer mudança proposta é de fundamental importância por direcionar e influenciar aspectos de execução e de posturas como essas mudanças devem ocorrer. Aqui tomamos a liderança como espelho de sua equipe, sendo exemplo a ser seguido. Existe a necessidade de acompanhamento de lideranças de todos os níveis ao se trabalhar a agilidade numa organização. O entrevistado 1 aponta que apenas a coordenadora de sua equipe acompanhou o uso da agilidade. O entrevistado 2 aponta que alguns gestores da organização participaram, mas que sentiu falta dos gestores de recursos humanos. Para ele, seria fundamental a participação do RH construindo uma cultura de *feedbacks*.

O tipo de gestão também foi considerada como fator importante para a participação da liderança. O entrevistado 4 aponta a importância de uma gestão participativa, onde todos podem opinar e ajudar nos processos. Além disso, a própria participação da liderança estimula os funcionários a comprarem a ideia da agilidade, lembra o entrevistado 5. A igualdade no momento que um líder participa nas diretrizes ágeis, além de sua postura e as características a serem seguidas em um projeto foram aspectos levantados pelos entrevistados 8, 9 e 10.

Em contrapartida, a ausência da participação de lideranças pode acarretar uma série de dificuldades. O entrevistado 3 aponta para solicitações que podem não ser atendidas. O entrevistado 6 pontua a participação como modelo de mudança a ser seguido pela equipe. O entrevistado 11 e 12 ligam a participação ao estilo de liderança, onde as mais centralizadoras acabam apenas repassando as informações, muitas vezes incompletas, resultando num baixo aproveitamento da agilidade.

Também foi considerado a emissão de *feedbacks* pela liderança, visando melhorar as práticas ágeis na organização. Os entrevistados 3, 4 e 5 afirmam que o espaço de tempo de *feedback* é muito longe e que isso causa uma frequência de erros por um espaço de tempo maior. O entrevistado 10 afirma que é necessário que o *feedback* seja frequente, alinhando as equipes. Além disso, o entrevistado 11 e 12 afirma que uma frequência de *feedbacks* é fundamental ao se utilizar as abordagens ágeis, além da liderança ter pleno conhecimento sobre a abordagem em uso, para manter a qualidade do *feedback*.

Foi verificado também a importância do *feedback* através da importância que o funcionário dá para sua existência. Os entrevistados 6, 7 e 8 afirmam procurar *feedbacks* e que isso faz com que tenham retornos em suas atividades de forma mais rápida. Além disso, o entrevistado 9 pontua que o *feedback* é bilateral - parte tanto do líder quanto do colaborador e que nesse momento deve ser desconsiderado as particularidades - como amizades - entre gestor e funcionário. Isso evita um viés positivo, que pode induzir a não identificação de erros.

A participação da liderança nas mudanças favorece a transição ágil. Quando um líder decide aplicar uma inovação em sua equipe, os liderados buscam atentar-se e inspirar-se na liderança, sendo um ponto de motivação para mudanças. Além disso, cabe ao líder acompanhar todo o trajeto de possibilidades que a agilidade trás, conduzindo sua equipe e aplicando ajustes mediante *feedbacks*.

4.3.8 Recursos Humanos

A participação da área de Recursos Humanos na transição ágil não é considerada na transição ágil pelos entrevistados 1 e 12, mas ambos pontuam a necessidade de *feedback*, ligado ao RH junto a capacitação da liderança em emitir esse *feedback*. Por outro lado, os entrevistados 3, 4, 5 e 11 ligam a participação do

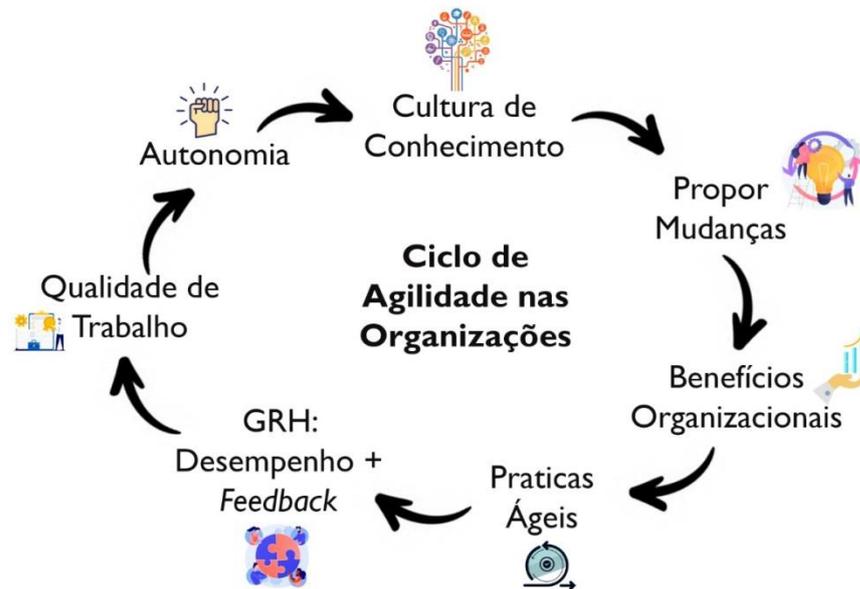
RH como apoio a aplicação ágil nas empresas, agindo nos seguintes pontos: Desenvolvendo habilidade; Acompanhamento da filosofia ágil; Disseminador da cultura ágil; Treinamentos (RH capacitador); Reduzindo resistências e Acompanhamento da transformação ágil. Além disso, o entrevistado 13 frisa o papel do RH qualificando a emissão de *feedbacks*.

A rotatividade dos funcionários nas organizações faz com que existam quebras do processo produtivo. Os entrevistados 3, 4 e 12 falam que isso acontece porque os novos funcionários precisam se adaptar à nova realidade de trabalho. O entrevistado 1 frisa também que essa rotatividade do funcionário pode estar ligado a cultura organizacional, que pode deixar um funcionário por muito tempo na empresa ou criar barreiras para seu desenvolvimento, resultando na troca constante de funcionários. Os entrevistados 2 e 7 relacionam a rotatividade de funcionários a um gargalo no processo de recrutamento e seleção. Segundo eles, funcionários com vivências ágeis adaptam melhor a cultura da empresa. O entrevistado 5 e 6 ligam a impactos negativos da *sprint* quando existe uma rotatividade de funcionários, levando a quebras de produção que impactam na qualidade final da entrega.

Por outro lado, os entrevistados 8 e 9 afirmam que uma cultura ágil faz com que as pessoas não saiam da organização. O entrevistado 10 e 11 pontua que o acompanhamento do RH é fundamental para que os funcionários se adaptem a essa cultura, reduzindo o *turnover*.

A rotatividade de pessoal dificulta a fluidez dos processos dentro das equipes, no momento em que o novo integrante precisa ser preparado para trabalhar com novos processos, inclusive os referentes à agilidade, quando a seleção feita pelo RH não procura alinhar este aspecto. A pergunta procura confirmar tal afirmação junto aos entrevistados. Em grandes empresas, é comum observar que nas organizações exista uma etapa de integração onde o funcionário irá ver aspectos culturais e ter ciência de como a empresa funciona. É proposto aqui é confirmado pelos entrevistados que seria interessante o RH preparar nessa integração, uma introdução a metodologias ágeis, além de possibilitar uma pré-vivência antes do trabalhador em seu contato direto com o *Scrum*, por exemplo.

FIGURA 05 – CICLO DE ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA AGILIDADE



Formulação própria.

A figura trás o resumo de atuação do ciclo de agilidade apoiada pela gestão de recursos humanos nas organizações. A síntese da atuação é uma conclusão obtida após os resultados encontrados na RSL e nas entrevistas semiestruturadas. A GRH deve atuar como órgão de apoio em cada ponto do ciclo, fazendo que ele seja completado e mantenha o princípio da melhoria contínua. É importante frisar que o ciclo tem atuação não apenas diretamente junto ao funcionário, mas em suas lideranças, no acompanhamento da aplicação das abordagens ágeis e na cultura organizacional voltada para o conhecimento. Todos esses pontos resultam num ponto fundamental de qualidade para o cliente.

4.4 Síntese do capítulo

O objetivo do capítulo foi sintetizar os achados da execução da revisão sistemática de literatura e, a partir da análise e discussão desses achados, formular o protocolo de entrevista semiestruturada. Para o protocolo, foram considerados os 18 pontos de barreiras encontradas, sendo distribuídas em 15 questões que visam averiguar junto ao entrevistado, suas vivências organizacionais.

As barreiras evidenciadas foram apresentadas e utilizadas para as entrevistas semiestruturadas, pois através delas é possível apresentar a atuação da GRH de forma efetiva, tomando uma postura preventiva mediante os fatos que levam ao insucesso da transformação ágil nas organizações. Nas discussões encontradas através dos tópicos das entrevistas, os achados foram divididos em construtos, onde cada um desses teve um conjunto de informações que levam práticas relacionadas e que expõem as dificuldades sobre aquele ponto.

De forma geral, foi perceptível a grande presença do pensamento dos entrevistados em que a gestão de recursos humanos pode potencializar os benefícios da agilidade dentro da organização, mas que em sua maioria, esse pensamento não é contemplado pela gestão maior da empresa, dificultando alguns processos. Outro aspecto da resistência está ligado à cultura organizacional, onde podemos tomar aqui a postura que os funcionários têm mediante as mudanças, além da postura que a liderança tem, ou deveria ter, mediante a transição ágil.

Os achados mostrados e discutidos aqui servem ao leitor uma visão de acontecimentos diários dentro das organizações, muitas vezes não percebidos ou ignorados, mas que se tomados com as devida precauções, irão melhorar os resultados da agilidade organizacional e possibilita aos funcionários melhores formas de desempenhar seu papel de maneira eficaz, além de potencializar o resultado organizacional.

5 CONCLUSÃO

A GRH é um caminho para que uma organização se torne mais eficaz, alcançando vantagem competitiva. Essa vantagem é adquirida quando a GRH apoia processos de mudanças organizacionais, promovendo maior qualidade na mudança. Para que essa qualidade seja atingida, o apoio da GRH vem desde a parte estratégica de uma organização até a parte operacional. Na parte estratégica, cabe ao GRH participar das reuniões de planejamento junto às gerências e, ao que for ao for tangível a pessoas, transcrever as necessidades de mudanças em busca de um maior sucesso. Quanto à parte operacional, a atuação ocorre mais direcionada a parte de preparo e treinamentos, além de um trabalho junto a cultura organizacional para que as mudanças não sejam passageiras, mas tenham um impacto na mentalidade das pessoas.

As ações que a GRH pode atuar no cultivo de uma cultura de mudança, além de ser também ligada a uma cultura de conhecimento. Esses aspectos favorecem a agilidade nos pontos de flexibilidade e adaptabilidade do colaborador. Só pode ser flexível e adaptável aquele colaborador que, entre outros aspectos, tem autonomia. A autonomia, por sua vez, vem, dentre outros aspectos do conhecimento. Sendo assim, uma cultura forte que busca desenvolver o colaborador através de treinamentos específicos e que estimula a conhecimentos fora da organização (instituições de conhecimento) favorecem a agilidade. Esses aspectos formam a importância da gestão de recursos humanos para a implantação estratégica na organização, demonstrando toda a valorização que o órgão deve ter como apoio a novas estratégias organizacionais.

Além disso, as abordagens ágeis favorecem a autonomia do funcionário quanto a decisões. Esse aspecto pode favorecer uma maior criatividade do funcionário em colocar em prática ideias que levem a uma melhora do resultado do produto final. Aqui é importante lembrar que todo o processo tem um aspecto fundamental: Atender as necessidades dos clientes. Além disso, é fundamental deixar claro as normas internas da organização, tendo em vista que essas regras podem servir como um limite de escopo para a autonomia de mudanças do produto pelo funcionário. Em organizações totalmente ágeis, muitas vezes não existe o cargo de gerência de equipe, ficando cada colaborador incumbido (sem acompanhamento) de sua função. O foco nesse tipo de organização é a entrega do produto. Eles têm a responsabilidade do que devem fazer e as consequências de suas decisões. Essas decisões, por sua vez, podem ser norteadas por regras internas.

Neste estudo, respondemos a seguinte pergunta de pesquisa: *Como a gestão de recursos humanos pode apoiar a transformação ágil nas organizações?* Quando percebidos os achados teóricos e as falas dos entrevistados referente a sua vivência ágil nas organizações, foram encontrados vários indícios de confirmação sobre barreiras sugeridas na RSL. Além disso, o papel da gestão de recursos humanos, mesmo não aplicado nas organizações, é salientado na fala dos entrevistados, onde ligam a GRH a treinamentos necessários para desenvolver competências junto a abordagens ágeis, ou a crítica na ausência de treinamentos. Estes podem até ser ligados a um gargalo no processo seletivo, onde a habilidade com abordagens ágeis pode ser aplicado como critério de escolha. Aqui podemos juntar com a amortização

do impacto da rotatividade dos funcionários dentro da organização. A adaptabilidade trazida por abordagens ágeis facilita a integração de funcionários e a sua maneira de trabalhar.

Através da revisão sistemática de literatura, este estudo chega à conclusão que as pessoas são o ponto fundamental para que a agilidade possa atingir seu êxito nas organizações. As pessoas da organização são responsáveis por aplicar nas empresas os alinhamentos estratégicos traçados, tendo como plano de fundo a gestão ágil de recursos, produtos e projetos. Elas se tornam ainda mais importantes dentro de uma organização ágil quando consideramos seu aspecto de intangibilidade. Os colaboradores dentro de uma organização são o recurso inimitável que ela pode ter. Sendo assim, para alcançar um diferencial em um mercado competitivo se utilizando da agilidade, uma força de trabalho ágil é fundamental. Aqui temos mais um aspecto ligado à GRH: a retenção de talentos. Cabe a gestão de recursos humanos não apenas preparar e qualificar pessoas, mas reter os talentos de uma organização para que essa coloque em prática um fundamento principal ágil, vindo do *Lean*: A melhoria contínua.

Reter talentos em uma organização vem de dois aspectos principais: Os benefícios que a organização oferece ao colaborador e a qualidade do ambiente de trabalho. Fica em responsabilidade da gestão de recursos humanos definir políticas claras que tenham influência direta na retenção de talentos, trabalhando não apenas o conhecimento do colaborador, mas também o seu engajamento. É importante lembrar que tais aspectos resultam em um ponto extremamente positivo para a organização: aumento e qualidade da produtividade. Esses aspectos também poderão ser assegurados com rodadas de *feedbacks*, que devem ser estimuladas e apoiadas pela GRH através de uma liderança direta dentro das equipes. Gerar *feedbacks* é uma forma de acompanhamento e de melhorias produtivas nas equipes de trabalho.

Além de se tratar de funcionários, a GRH deve atuar desenvolvendo e apoiando as lideranças organizacionais. A agilidade aqui é favorecida pela liderança quando esta põe em prática e assegura em sua equipe as diretrizes ágeis. A liderança de uma organização serve como espelho para sua equipe. Se um líder organizacional não se utiliza dos princípios e abordagens ágeis, é provável que sua equipe pouco se utilize dessas abordagens. O papel da GRH desenvolvendo lideranças pode ser exemplificado através de um “programa de desenvolvimento de

líderes”, onde a base do programa terá em sua essência princípios ágeis. Por outro lado, a GRH assegura a prática da diretriz ágil com o acompanhamento das mudanças propostas pela alta administração. Transcrevendo e adaptando estratégias definidas. Aqui o setor de recursos humanos é algo estratégico, aparecendo ao lado da alta gestão e não abaixo dela. Isso acontece pela GRH entrar no processo decisório com o conhecimento voltado para pessoas e não apenas processos.

Logo, funcionários autônomos apoiados por uma cultura de conhecimento terão maior propriedade e liberdade em propor mudanças. Essa qualificação dos colaboradores faz com que eles sejam mais flexíveis e adaptáveis - princípios da agilidade. Funcionários flexíveis conseguem transformar mudanças em curto espaço de tempo em benefícios para a organização. Sendo assim, esses colaboradores têm competência para colocar a prática de abordagens ágeis nas organizações. A GRH trabalha em paralelo, fornecendo qualificação necessária e acompanhamento de desempenho, além de fornecer *feedbacks*. Nesse ponto a organização ganha com qualidade de trabalho e aumento da produtividade.

Outro ponto de consideração é o trabalho da GRH estimulando e alinhando diretrizes ágeis para evitar o regresso a antigas formas de trabalho. Esse aspecto é visto também nas barreiras encontradas na revisão sistemática de literatura. Quando não existe um acompanhamento das abordagens ágeis nas organizações, existe uma grande chance de regresso a antigas formas de trabalho. A organização precisa de um órgão de acompanhamento interno, que conheça as vivências organizacionais e que proponha as adaptações internas necessárias à agilidade. Esse órgão norteador (GRH) consegue pôr em prática essas adaptações através de treinamentos específicos. Assim podemos confirmar que as pessoas são o principal ponto de execução de mudanças.

O trabalho relacionado à cultura de uma organização também é ligado à mentalidade que os funcionários têm. O mindset ágil, ou seja, a forma que os funcionários pensam baseados na filosofia ágil é fundamental para o êxito da agilidade nas organizações. A agilidade pode ser trabalhada internamente como um valor organizacional, onde a GRH pode atuar com ações que visem essa mudança de mentalidade e importância da mudança. Todo o trabalho voltado para a mudança de pensamento irá resultar em ações diferentes. Essas ações podem estar ligadas a custo. Esses custos devem ser considerados pelas lideranças organizacionais. Não

considerar os custos da mudança pode interferir no trabalho da GRH mediante funcionários na transição ágil, além de aumentar a chance de fracasso ao se trabalhar com uma abordagem ágil. A agilidade também é apoiada por tecnologia, o que inclui custos.

A tecnologia também pode favorecer dentro da organização uma melhora na comunicação. Propagar os benefícios da agilidade, assim como as diretrizes estratégicas da organização pode ser favorecida com uma comunicação eficaz. A relação da comunicação com a agilidade está em como o funcionário pode absorver essas informações e transformá-las em melhorias no produto e/ou serviço entregue por sua equipe. Logo, podemos ter que a comunicação também interfere na autonomia, sendo que esta orienta o desenvolvimento de ideias de melhorias. O funcionário também pode escolher meios mais eficazes para executar mudanças em seu trabalho, tendo respaldo na diretriz organizacional repassada pela administração superior.

Mesmo constatado dentro da revisão sistemática de literatura a importância do acompanhamento da GRH na transição ágil, de sua existência na organização e de sua atuação para favorecer a agilidade organizacional, muitas vezes ela é deixada de lado. Nas entrevistas semi-estruturadas, foi percebido que em muitas das organizações as quais os entrevistados fazem parte, não existe uma gestão de recursos humanos que apoie a agilidade. Até em empresas de tecnologia, segmento que tem uma maior tendência de utilização de abordagens ágeis, esse acompanhamento não ocorre. Ou seja, mesmo em organizações ágeis, não se tem o conhecimento da atuação da GRH como forma de garantir o sucesso ágil.

Os entrevistados, em sua maioria, concordam que um acompanhamento da área de recursos humanos seria ideal para o sucesso ágil na organização. Por ser um órgão responsável por treinamentos, a GRH poderia instruir o novo colaborador a como se utilizar da abordagem ágil dentro da organização, de acordo com sua necessidade. Além disso, conforme constatado nas entrevistas, os colaboradores de uma organização ágil vivem um dinamismo que provoca mudanças constantes. Sendo assim, o *feedback* necessário para a melhoria da utilização da agilidade nas organizações é deixado de lado. Aqui é pautada a atuação da GRH fazendo um acompanhamento do funcionário. Pode ser apontada aqui uma versão das avaliações de desempenho utilizadas para avaliar o funcionário, medindo também seu progresso mediante a necessidade de agilidade da organização.

A importância de existência deste estudo está exatamente aqui: mostrar para a comunidade acadêmica, gestores e pessoas que utilizam abordagens ágeis a importância de se ter um acompanhamento da GRH nas mudanças organizacionais, favorecendo o êxito ágil. O mapeamento de barreiras descrito neste estudo alerta a todos sobre onde deve-se ter um maior cuidado na gestão ágil. Além disso, no planejamento necessário para a mudança dentro da organização, ações que visem enxugar ou reduzir os pontos de possíveis gargalos a serem considerados. Este estudo atua alertando os diferentes segmentos que se utilizam da agilidade sobre a importância das pessoas dentro da organização. Podemos assim dizer que foi criado um mapeamento de qualidade, considerando o âmbito acadêmico e prático, possibilitando a redução do fracasso à agilidade dentro das organizações.

Por fim, a GRH deve apoiar o princípio de melhoria contínua. Ações que favoreçam reação das demandas, redução de retrabalho, otimização na solução de problemas, além do alinhamento do foco ágil dentro da organização, podendo ser ligado aqui a ações de melhoria e desenvolvimento do funcionário. Esses aspectos direcionam para um ponto fundamental dentro das organizações através da cultura organizacional. Aqui o *mindset* dos funcionários é trabalhado e os valores organizacionais são aplicados e desenvolvidos com a participação das lideranças, sendo otimizadas com a área de recursos humanos em plano de fundo, apoiando a transformação. O trabalho na mentalidade dos funcionários favorece a qualificar os ativos humanos de uma organização. Uma mentalidade voltada para a agilidade, busca conhecimento para se propor melhorias.

6.1 Limitações

Algumas dificuldades foram enfrentadas com relação a algumas etapas da pesquisa. A primeira dificuldade diz respeito à execução da revisão sistemática de literatura. Este estudo prezou por coletar pesquisas que tivessem embasamento num contexto organizacional. Ou seja, seriam avaliados estudos que ocorressem dentro de uma organização e que esse contexto estivesse claro. Estudos relacionados à gestão organizacional ou operações e que tivesse sua relação com pessoas e/ou agilidade. Esse critério fez com que boa parte dos estudos fossem descartados na fase 2.

Também foi percebido uma baixa quantidade de estudos que abordassem especificamente agilidade e gestão de pessoas. Em sua maioria, os estudos voltados para a agilidade se respaldam de uma ou mais abordagens ágeis. Além disso, os estudos que mais evidenciam pessoas em seus escopos são aqueles que tratam da filosofia *Lean*. Em contrapartida, mesmo sendo extremamente difundido, estudos que tratam do *Scrum* praticamente não deixam explícitos o papel das pessoas ou de alguma gestão voltada para pessoas em seus escopos.

Outro critério que limita a visão de estudos foi a qualidade dos estudos apresentados. Em muitas vezes, resumidos a poucos pontos que não colaboraram com a pesquisa. Um ponto a ser considerado são estudos voltados para “*Global Teams*”. Em sua essência, times trazem relação de pessoas e, neste caso, com uso de uma abordagem ágil. Porém, em sua maioria, os estudos desta temática coletados pela *string* de busca esbarravam em critérios de qualidade básicos, como escopo bem definido e método de execução da pesquisa claro.

Por fim, uma dificuldade se refere ao tipo de trabalho que é realizado por pessoas que utilizam abordagens ágeis. Essas pessoas, em sua maioria, estão no modelo de trabalho *home office*, ou seja, um modelo de trabalho em casa que pode trazer benefícios, mas bastante dificuldade. Muitas dos e-mails de solicitação de entrevistas foram ignorados (6 participantes) e alguns, após marcarem o agendamento da entrevista, se ausentaram sem justificativa proposta (2 participantes). O impedimento de comparecimento a algumas empresas e startups também reduziu o número previsto de entrevistas (acima dos 30, inicialmente). A limitação se deu por algumas empresas adotarem em sua totalidade o *home office* ou evitarem a visita de pessoas que fossem fora do quadro de funcionários.

6.2 Trabalhos Futuros

As ideias iniciais para este estudo direcionava para a formulação de um framework adaptável para ser aplicado por um setor de RH, de forma teste e assim, posteriormente melhorado. A perspectiva de desenvolvimento da ferramenta ainda existe e pode ser trabalhada futuramente, mediante ampliação do horizonte de entrevistas, potencializando a coleta de dados.

Logo após a construção do estudo, pretende-se trabalhar com um grupo focal de um setor de RH de uma grande empresa do grupo hoteleiro, onde os resultados

encontrados serão apresentados e discutidos para coletar novas informações e potencializar os achados práticos. O maior índice de entrevista possibilita melhores índices de correlações a serem exploradas por softwares específicos da área, possibilitando novas perspectivas a serem comparadas com os achados teóricos e, possivelmente novos campos de pesquisa relacionando pessoas e estratégias organizacionais, como também o uso de abordagens ágeis para alcance dessas estratégias.

REFERÊNCIAS

- ANDÚJAR-MONTOYA, M. D.; GARCÍA GONZÁLEZ, E. e LÓPEZ PERAL, M.A. . **Adaptation of the Lean Culture to Collaborative Work**. 2017.
- ALAVI, S.; WAHAB, D. A.. A review on workforce agility. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v. 5, n. 16, p. 4195-4199, 2013.
- ALAGARAJA, M. The strategic value and transaction effectiveness of HRD: A qualitative study of internal customer perspectives. **European journal of training and development**, 2013.
- ALAGARAJA, M.; EGAN, T. M.I; WOODMAN, R. W. Towards an understanding of HRD lean strategy linkages: a multicase study of four US based firms. **Human Resource Development Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 553-592, 2017.
- ALAHYARI, H.; SVENSSON, R. B.; GORSCHER, T. A study of value in agile software development organizations. **Journal of Systems and Software**, v. 125, p. 271-288, 2017.
- ALBU, O. B.; FLYVERBOM, M.. Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. **Business & Society**, v. 58, n. 2, p. 268-297, 2019.
- ALIC, D., DJEDOVIC, A., OMANOVIC, S., & TANOVIC, A. (2017, May). Impact of human resources changes on performance and productivity of Scrum teams. In **2017 40th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)** (pp. 527-532). IEEE.
- AL-TA'ANI, R. H.; RAZALI, R.i. Prioritizing requirements in agile development: a conceptual framework. **Procedia Technology**, v. 11, p. 733-739, 2013.
- ANANTRAM, S., E NANKERVIS, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 51(4), 454-470.
- APENKO, S. (2017). Human resource management of innovative projects in the context of business strategy. **Strategic Management**, 22(1), 3-6.
- ATALLAH, A. N.; CASTRO, A. A.. Revisão sistemática da literatura e metanálise. **Medicina baseada em evidências: fundamentos da pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos-Editorial, p. 42-8, 1998.
- AHAMMAD, M. F.; GLAISTER, K. W.; GOMES, E. Strategic agility and human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 1, p. 100700, 2020.

- BAMBER, G. J., STANTON, P., BARTRAM, T., e BALLARDIE, R. (2014). **Human resource management**, Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda.
- BARLOW, E., ALLON, G., e Bassamboo, A. (2020). The autonomous flexible labor force. **Managerial and Decision Economics**.
- BARDLN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.
- BIDER, I., E JALALI, A. (2016). Agile business process development: why, how and when—applying Nonaka’s theory of knowledge transformation to business process development. **Information Systems and e-Business Management**, 14(4), 693-731.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BOYLAN, S. A.; TURNER, K. A. Developing organizational adaptability for complex environment. **Journal of Leadership Education**, v. 16, n. 2, p. 183-198, 2017.
- BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.
- BREU, K., HEMIGWAY, C. J., STRATHERN, M., e BRIDGER, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. **Journal of Information technology**, 17(1), 21-31.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative networks. In: International conference on programming languages for manufacturing. **Springer**, Boston, MA, 2006. p. 26-40.
- COOKE, F. L., e SAINI, D. S. (2010). (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, 49(3), 377-400.
- COOPER, C. L., LIU, Y., e TARBA, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being: **International Journal of Human Resource Management** 2015 Special Issue.
- CROCITTO, M., e YOUSSEF, M. (2003). The human side of organizational agility. **Industrial Management & Data Systems**.

- DEL CORSO, J. M., PETRASKI, S. J., DA SILVA, W. V., e TAFFAREL, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 49-57.
- DE-LA-TORRE-UGARTE, M. C., TAKAHASHI, R. F., e Bertolozzi, M. R. (2011). Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 45(5), 1260-1266.
- DE MORTON, N. A. The PEDro scale is a valid measure of the methodological quality of clinical trials: a demographic study. **Australian Journal of Physiotherapy**, v. 55, n. 2, p. 129-133, 2009.
- DOEZE JAGER-VAN VLIET, S. B., BORN, M. P., & VAN DER MOLEN, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. **Human Resource Development Quarterly**, 30(1), 39-60.
- DINGSØYR, T., NERUR, S., BALIJEPALLY, V., & MOE, N. B. (2012). **A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development.**
- DOZ, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. **Human Resource Management Review**, 30(1), 100693.
- FORSYTHE, C. (1997). Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communications and information infrastructure. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, 7(1), 3-10
- FOELWR, M., e HIGHSMITH, J. (2001). The agile manifesto. **Software Development**, 9(8), 28-35.
- FRINO, M. G., e DESIDERIO, K. P. (2019). The Agile Sales Force: Understanding Generational Differences to Influence Change. **Performance Improvement**, 58(8-9), 6-19.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M.G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014.
- GARCIA, L. P.. **Revisão sistemática da literatura e integridade na pesquisa.** 2014.
- GARCÍA-ALCARAZ, J. L., FLOR-MONTALVO, F. J., AVELAR-SOSA, L., Sánchez-Ramírez, C., & Jiménez-Macías, E. (2019). Human resource abilities and skills in TQM for sustainable enterprises. **Sustainability**, 11(22), 6488.

GARAVAN, T. N., MORLEY, M., Gunnigle, P., e COLLINS, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. **Journal of European industrial training**.

GARAVAN, Thomas N. A strategic perspective on human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 9, n. 1, p. 11-30, 2007.

GARAVAN, T. N; CARBERY, R.. **Strategic Human Resource Development**. 2012.

GASQUE, K. C. G. D. **Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória**. 2007.

GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLLAN, P. J., KALFA, S., AGARWAL, R., GREEN, R., e RANDHAWA, K. (2014). Lean manufacturing as a high-performance work system: the case of Cochlear. **International Journal of production research**, 52(21), 6434-6447.

GOLLAN, P. J., KALFA, S., & XU, Y. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 53(2), 144-162.

GOLDIN, C. D. (2016). "Human Capital." In Handbook of Cliometrics, ed. Claude Diebolt and Michael Hauptert, 55-86. Heidelberg, Germany: **Springer Verlag**.

GHOBAKHLOO, M., FATHI, M., FONTES, D. B. M. M., e CHING, N. T. (2018). Modeling lean manufacturing success. **Journal of Modelling in Management**.

GUEST, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. **International journal of human resource management**, 8(3), 263-276.

GRASS, A.; BACKMANN, J.; HOEGL, M. From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 4, p. 324-351, 2020

HALLAM, C. R., VALERDI, R., e CONTRERAS, C. (2018). Strategic lean actions for sustainable competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**.

HARSCH, K., e FESTING, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. **Human Resource Management**, 59(1), 43-61.

- HEILMANN, P., FORSTEN-ASTIKAINEN, R., e KULTALAHT, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. **Journal of Small Business Management**, 58(6), 1291-1306.
- HILL, R.; STEWART, J. Human resource development in small organizations. **Journal of european industrial training**, 2000.
- HOLBECHE, L. (2009). Aligning human resources and business strategy. **Routledge**.
- HOLBECHE, L. Is it right to expect employees to be permanently engaged?. **The Future of Engagement Thought Piece Collection**, v. 43, 2014.
- HOLBECHE, L. Designing sustainably agile and resilient organizations. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 36, n. 5, p. 668-677, 2019.
- HOLSTAD, T. J., KOREK, S., RIGOTTI, T., e MOHR, G. (2014). The relation between transformational leadership and follower emotional strain: The moderating role of professional ambition. **Leadership**, 10(3), 269-288.
- HOGFELDT, M., e LINDWALL, L. (2018). **Human resources' role in an agile transformation** (Master's thesis).
- JAMES, R., e JONES, R. (2014). Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: implications for human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 25(15), 2174-2191.
- KHAN, Z., SOUNDARARAJAN, V., & SHOHAM, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. **Human Resource Management Review**, 30(1), 100697.
- KITCHENHAM, B. A. (2012). Systematic review in software engineering: where we are and where we should be going. In **Proceedings of the 2nd international workshop on Evidential assessment of software technologies** (pp. 1-2).
- Kruchten, P. (2013). Contextualizing agile software development. **Journal of software: Evolution and Process**, 25(4), 351-361.
- KWON, Y., NAM, K. Y., e CHUNG, K. W. (2016). How Agile is Your Design Business?. **Design Management Review**, 27(4), 36-43.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012
- LEVY, R., S, M., MEAEY, P. (2015). Agile foundations: principles, practices and frameworks.

- LEYER, M., REUS, M., e MOORMANN, J. (2021). How satisfied are employees with lean environments?. **Production Planning & Control**, 32(1), 52-62.
- LIKER, J., e BALLÉ, M. (2013). Lean managers must be teachers. **Journal of Enterprise Transformation**, 3(1), 16-32.
- LINDENBERG, S. Intrinsic motivation in a new light. **Kyklos**, v. 54, n. 2-3, p. 317-342, 2001.
- LUNA, A. J. D. O. (2014). Protocol of the semi structured interview for emergence of the Agile Governance Theory. **PhD Assessment Instrument**.
- LUNA, A. J. D. O., KRUCHTEN, P., PEDROSA, M. L. D. E., NETO, H. R., e de MOURA, H. P. (2014). State of the art of agile governance: a systematic review. **arXiv preprint arXiv:1411.1922**.
- LUNA, A. J. H. de O., KRUCHTEN, P., RICCIO, E. L. and MOURA, H. P. de (2016). Foundations for an Agile Governance Manifesto: a bridge for business agility. [V. T. Nagawa, Ed.] **In 13th International Conference on Management of Technology and Information Systems**. FEA-USP.
- MAGNANI, F., CARBONE, V., e MOATTI, V. (2019, April). The human dimension of lean: a literature review. In **Supply Chain Forum: An International Journal** (Vol. 20, No. 2, pp. 132-144). Taylor & Francis.
- MAHALAKSHMI, M., e SUNDARARAJAN, M. (2013). Traditional SDLC vs scrum methodology—a comparative study. **International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering**, 3(6), 192-196.
- MANIFESTO PARA O DESENVOLVIMENTO ÁGIL DE RH. Disponível em: <https://www.agilehrmanifesto.org/pt-manifesto-agile-hr>. Acesso em: 04/07/2021, Recife, 2021.
- MARIA DO SOCORRO, M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Brazilian Journal of Public Administration**, v. 29, n. 1, p. 70 a 77-70 a 77, 1995.
- MARIN-GARCIA, J. A., e BONAVIA, T. (2015). Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry. **International Journal of Production Research**, 53(11), 3260-3275.
- MARINHO, M. L. M.; SAMPAIO, S. C. de B.; MOURA, H. P.. **UM ESTUDO RELACIONADO A INCERTEZAS EM PROJETOS**. 2014.

- MARTÍNEZ-JURADO, P. J., MOYANO-FUENTES, J., e Gómez, P. J. (2013). HR management during lean production adoption. **Management decision**.
- MATHIASSEN, L., e PRIES-HEJE, J. (2006). **Business agility and diffusion of information technology**.
- MCMACKIN, J. e M. Heffernan. “Agile for HR: bom na prática, mas funcionará na teoria?” **Revisão da Gestão de Recursos Humanos** (2020): 100791.
- MELIÁN-ALZOLA, L.; DOMÍNGUEZ-FALCÓN, C; MARTÍN-SANTANA, J. D. The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. **Personnel Review**, 2020.
- MELO, C. D. O., e FERREIRA, G. R. (2010). Adoção de métodos ágeis em uma Instituição Pública de grande porte-um estudo de caso. **Mensagem do Coordenador de Programa do WBMA**, 112.
- MENON, S., e SURESH, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. **Benchmarking: An International Journal**.
- MORÉ, C. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **CIAIQ2015**, v. 3, 2015.
- MUDULI, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. **Global Business and Organizational Excellence**, 36(5), 46-56.
- NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.
- NEJATIAN, M., e ZAREI, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 14(4), 241-253.
- NIJISSEN, M., e PAAUWE, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3315-3335.
- NORDIN, N., e BELAL, H. M. (2017). Change agent system in lean manufacturing implementation for business sustainability. **International Journal of Supply Chain Management**, 6(3), 271-278.
- OLADAPO, Vi.. The impact of talent management on retention. **Journal of business studies quarterly**, v. 5, n. 3, p. 19, 2014.

- OLIVEIRA, J. C. P. D., Oliveira, A. L. D., Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. D. (2016, December). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In *III Congresso Nacional de Educação* (Vol. 83, pp. 1-13).
- PAKDIL, F., e LEONARD, K. M. (2014). Criteria for a lean organisation: development of a lean assessment tool. **International Journal of Production Research**, 52(15), 4587-4607.
- PAKDIL, F., TOKTAS, P., e LEONARD, K. M. (2018). Validation of qualitative aspects of the Lean Assessment Tool (LAT). **Journal of Manufacturing Technology Management**.
- PARKER, D. W., HOLES GROVE, M., e PATHAK, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. **International Journal of Productivity and Performance Management**.
- PARUNG, J; BITITCI, U. S. A metric for collaborative networks. **Business Process Management Journal**, 2008.
- PERIS-ORTIZ, M. (2009). An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 5(4), 461.
- PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.
- PINTON, M., e TORRES JUNIOR, A. S. (2020). Human Aspects of Agile Transition in Traditional Organizations. **Journal of technology management & innovation**, 15(3), 62-73.
- PIOVESAN, A; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.
- PUGLISI, M. L.; FRANCO, B.. **Análise de conteúdo**, p. 10, 2005.
- RAGIN-SKORECKA, K. (2016). Agile enterprise: A human factors perspective. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, 26(1), 5-15.
- RAJA SREEDHARAN, V., BALAGOPALAN, A., MURALE, V., & ARUNPRASAD, P. (2020). Synergising Lean Six Sigma with human resource practices: evidence from

literature arena. **Total Quality Management & Business Excellence**, 31(5-6), 636-653.

RASTEGARI, H., HOSSEINI, S. H., e GHAYOOR, H. (2020). Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility. **International Journal of Logistics Systems and Management**, 36(1), 124-137.

ROBERT, C.; BOGDAN, K.; SARI, B. Qualitative research for education: an introduction to theory and methods. [S.l.]: **Boston, MA: Allyn & Bacon**, 1982. Citado na página 58

SALERNO, L., SIGNORETTI, I., MARCZAK, S., e BASTOS, R. (2019, September). Repensando papéis em equipes Ágeis: Um estudo de caso no uso de uma abordagem combinada de desenvolvimento Ágil, user-centered design e lean startup. In **Anais Estendidos do X Congresso Brasileiro de Software: Teoria e Prática** (pp. 72-77). SBC.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C.. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SARUTA, M. (2006). Toyota production systems: The 'Toyota Way And labour-management relations. **Asian Business & Management**, 5(4), 487-506.

SCHWABER, K., e SUTHERLAND, J. (2013). La guía de Scrum. **Scrumguides**. Org, 1, 21.

SLOAN, T., FITZGERALD, A., HAYES, K. J., RADNOR, Z., ROBINSON, S., SOHAL, A., e POKSINSKA, B. (2014). Lean in healthcare from employees' perspectives. **Journal of health organization and management**.

SHAFER, R. A., DYER, L., KILTY, J., AMOS, J., e ERICKSEN, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, 40(3), 197-211.

SHEREHIY, B., e KARWOWSKI, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal Ergonomic**, 44(3), 466-473

- SILVESTRE, M. J.; FIALHO, I.; SARAGOÇA, J.. Da palavra à construção de conhecimento. **Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada**. 2014.
- STETTINA, C. J., e SCHOEMAKER, L. (2018). Reporting in agile portfolio management: routines, metrics and artefacts to maintain an effective oversight. **In International Conference on Agile Software Development** (pp. 199-215). Springer, Cham.
- TAN, K. H., DENTON, P., RAE, R., e CHUNG, L. (2013). Managing lean capabilities through flexible workforce development: a process and framework. **Production Planning & Control**, 24(12), 1066-1076.
- TOLEDO, L. A.; DE FARIAS SHIAISHI, G.. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009.
- TORTORELLA, G. L., e FOGLIATTO, F. S. (2014). Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. **International Journal of Production Research**, 52(15), 4623-4645.
- TRINDADE, E. P.; HINNING, M. P. F., M. da C., E., MaARQUES, J. S., Bastos, R. C., & YIGITCANLAR, T. (2017) **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 3, n. 3, p. 11.
- VAN ASSEN, M. F. (2018). The moderating effect of management behavior for Lean and process improvement. **Operations Management Research**, 11(1), 1-13.
- WANG, X., CONBOY, K., e CAWLEY, O. (2012). “Leagile” software development: An experience report analysis of the application of lean approaches in agile software development. **Journal of Systems and Software**, 85(6), 1287-1299.
- ZHANG, L., NARKHEDE, B. E., e CHAPLE, A. P. (2017). Evaluating lean manufacturing barriers: an interpretive process. **Journal of Manufacturing Technology Management**.
- ZHOU, B. (2016). Lean principles, practices, and impacts: a study on small and medium-sized enterprises (SMEs). **Annals of Operations Research**, 241(1), 457-474.

APÊNDICE A

Visão geral dos estudos abordados na Revisão Sistemática de Literatura

ID	AUTORS	TITLE	YEAR	JOURNAL	BASE
1	Magnani, F. and Carbone, V. and Moatti, V.	"The human dimension of lean: a literature review"	2019	Supply Chain Forum	Scopus
2	Pakdil, F. and ToktaĀ, P. and Leonard, K.M.	"Validation of qualitative aspects of the Lean Assessment Tool (LAT)"	2018	Journal of Manufacturing Technology Management	Scopus
3	Raja Sreedharan, V. and Balagopalan, A. and Murale, V. and Arunprasad, P.	"Synergising Lean Six Sigma with human resource practices: evidence from literature arena"	2020	Total Quality Management and Business Excellence	Scopus
4	Heilmann, P.	"Agile HRM Practices of SMEs"	2018	Journal of Small Business Management	Scopus
5	Stettina, C.J. and Schoemaker, L.	"Reporting in agile portfolio management: Routines, metrics and artefacts to maintain an effective oversight"	2018	Lecture Notes in Business Information Processing	Scopus
6	Hallam, C.R.A. and Valerdi, R. and Contreras, C.	"Strategic lean actions for sustainable competitive advantage"	2018	International Journal of Quality and Reliability Management	Scopus
7	Nordin, N. and Belal, H.M.	"Change agent system in lean manufacturing implementation for business sustainability"	2017	International Journal of Supply Chain Management	Scopus
8	Zhang, L. and Narkhede, B.E. and Chaple, A.P.	"Evaluating lean manufacturing barriers: An interpretive process"	2017	Journal of Manufacturing Technology Management	Scopus
9	Paasivaara, M. and Lassenius, C.	"Scaling scrum in a large globally distributed organization: A case study"	2016	Proceedings - 11th IEEE International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2016	Scopus
10	Pakdil, F. and Leonard, K.M.	"Criteria for a lean organisation: Development of a lean assessment tool"	2014	International Journal of Production Research	Scopus
11	Alagaraja, M.	"The strategic value and transaction effectiveness of HRD: A qualitative study of internal customer perspectives"	2013	European Journal of Training and Development	Scopus

12	Shafer, R.A. and Dyer, L. and Kilty, J. and Amos, J. and Ericksen, J.	"Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study"	2001	IEEE Engineering Management Review	Scopus
13	Garcia-Alcaraz, Jorge Luis and Flor-Montalvo, Francisco Javier and Avelar-Sosa, Liliana and Sanchez-Ramirez, Cuauhtemoc and Jimenez-Macias, Emilio	"Human Resource Abilities and Skills in TQM for Sustainable Enterprises"	2019	SUSTAINABILITY	WOS
14	Ghobakhloo, Morteza and Fathi, Masood and Fontes, Dalila Benedita Machado Martins and Ching, Ng Tan	"Modeling lean manufacturing success"	2018	JOURNAL OF MODELLING IN MANAGEMENT	WOS
15	Hallam, Cory R. A. and Valerdi, Ricardo and Contreras, Carolina	"Strategic lean actions for sustainable competitive advantage"	2018	INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT	WOS
16	Dolores Andujar-Montoya, Maria and Garcia-Gonzalez, Encarnacion and Asuncion Lopez-Peral, M.	"ADAPTATION OF THE LEAN CULTURE TO COLLABORATIVE WORK"	2017	10TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF EDUCATION, RESEARCH AND INNOVATION (ICERI2017)	WOS
17	Alic, Dino and Djedovic, Almir and Omanovic, Samir and Tanovic, Anel	Impact of human resources changes on performance and productivity of Scrum teams	2017	2017 40TH INTERNATIONAL CONVENTION ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY, ELECTRONICS AND MICROELECTRONICS (MIPRO)	WOS
18	Apenko, Svetlana	Human Resource Management of Innovative Projects in the Context of Business Strategy	2017	STRATEGIC MANAGEMENT	WOS
19	Zhou, Bin	"Lean principles, practices, and impacts: a study on small and medium-sized enterprises SMEs"	2016	Ann Oper Res	Springer Link
20	Bider, Ilia and Jalali, Amin	" Agile business process development: why, how and when—applying Nonaka's theory of knowledge transformation to	2016	Inf Syst E-Bus Manage	Springer Link

		business process development"			
21	Nejatian, Majid and Zarei, Mohammad Hossein	" Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?"	2013	Glob J Flex Syst Manag	Springer Link
22	van Assen, Marcel F.	"The moderating effect of management behavior for Lean and process improvement"	2018	Oper Manag Res	Springer Link
23	Saruta, Masaki	" The 'Toyota Way'and labour–management relations."	2006	Asian Business & Management	Springer Link
24	Peris-Ortiz, Marta	"An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship"	2009	Int Entrep Manag J	Springer Link
25	Ananthram, Subramaniam; Nankervis, Alan.	"Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective"	2013	Asia Pacific Journal of Human Resources	Wiley
26	Doeze Jager- Van Vliet, Sandra B.; Born, Marise Ph; Van Der Molen, Henk T.	"Using a portfolio- based process to develop agility among employees."	2019	Human Resource Development Quarterly	Wiley
27	Holbeche, Linda.	"Designing sustainably agile and resilient organizations."	2019	ystems Research and Behavioral Science	Wiley
28	Harsh, Katharina; Festing, Marion	"Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration"	2020	Human Resource Management,	Wiley
29	Ragin- Skorecka, Katarzyna.	"Agile Enterprise: A Human Factors Perspective"	2016	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries	Wiley
30	Frino, Michael G.; Desiderio, Katie P.	"The Agile Sales Force: Understanding Generational Differences to Influence Change"	2019	Performance Improvement	Wiley
31	Forsythe, Chris	" Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communications and information infrastructure."	1997	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries	Wiley
32	Muduli, Ashutosh	"Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment"	2017	Global Business and Organizational Excellence	Wiley

33	Cooke, Fang Lee; Saini, Debi S	"(How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms."	2010	Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management	Wiley
34	Alagaraja, Meera; Egan, Toby Marshall; Woodman, Richard W.	"Towards an understanding of HRD lean strategy linkages: A multicase study of four US based firms"	2017	Human Resource Development Quarterly	Wiley

Formulação própria.

APÊNDICE B

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Pós-Graduação em administração e desenvolvimento rural - PADR/UFPE
Campus Recife

Assunto: Convite para participar de uma entrevista semiestruturada para discussão de questões ligadas a Recursos Humanos e Metodologias Ágeis.

Investigadores Principais:

Felipe Inácio Lima Borba, Aluno

Estudante do PADR/UFRPE, Mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural, Campus Recife - PE - Brasil.

O Dr. Marcelo Luiz Monteiro Marinho, Professor Orientador

Professor do PADR/UFRPE, Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, Brasil.

Visão Geral:

A Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR) da UFRPE possui duas linhas de pesquisas distintas: Gestão e Mercados - Linha 1 e, Linha 2 - Políticas Públicas e Agronegócio. Esta pesquisa faz parte da linha 1 de pesquisa e procura complementar as pesquisas destinadas a comportamentos organizacionais desenvolvidas pelo programa.

Este estudo busca comparar artefatos teóricos ligados à transição ágil nas organizações, através do espectro da gestão de recursos humanos (GRH), observando assim quais são os pontos de atuação possíveis para que esta gestão possa potencializar os benefícios da agilidade dentro das empresas.

Estamos convidando você para participar da entrevista de agilidade e recursos humanos para investigar as ações praticadas - ou não - pela gestão de recursos humanos, fatores ligados a agilidade que possibilitam a existência de possíveis

gargalos, além de influências organizacionais. Este estudo precisa ser gravado para que se produza uma posterior análise.

Objetivo Geral:

O objetivo deste estudo é identificar, através de uma entrevista semiestruturada, pontos fundamentais na implementação ágil que possam ser abordados através da gestão de recursos humanos (GRH). Existe o interesse dos pesquisadores em entender, de acordo com a prática ocorrida dentro das organizações, pontos relacionados a agilidade, sendo estes como se dá a implementação e o uso de suas ferramentas, quais as possíveis dificuldades existentes e se existe alguma participação da GRH no processo, além de como se dá essa participação. A intenção é utilizar os conhecimentos adquiridos através deste estudo para desenvolver diretrizes que colaborem em amenizar possíveis falhas ao se implementar a agilidade nas organizações.

Estamos convidando você, porque você tem experiência profissional ou acadêmica compatível com o perfil da amostra definido para este estudo, sendo um agente representativo dos fenômenos em estudo, e possuindo a experiência que é relevante para este estudo.

Confidencialidade de estudo:

Ninguém, além dos investigadores nomeados, terá acesso aos dados brutos recolhidos por este instrumento. O resultado do estudo será apresentado como um resumo dos dados coletados, mas nenhuma informação de identificação pessoal deve ser relatada.

Os dados de áudio devem ser transcritos usando um serviço de transcrição profissional ou pelos próprios investigadores. Só os investigadores nomeados terão acesso às transcrições das entrevistas. O áudio de dados, transcrições e notas de campo também deve ser mantido em um local seguro no escritório do principal investigador. A cópia de segurança dos dados de áudio será realizada e armazenada em local seguro pelos co-pesquisadores.

Remuneração/ Compensação:

Nenhuma compensação deverá ser fornecida a participação neste estudo.

Benefícios:

O participante receberá os seguintes benefícios intangíveis ao participar deste estudo:

1. O resumo dos resultados será compartilhado com os participantes que preencherem o seu e-mail na questão demográfica relacionada. Esta informação pode ser útil para melhorar o desempenho de suas organizações e seus projetos.
2. O altruísmo de participar de um estudo para investigar características ligadas a implementação ágil e questões de recursos humanos, seus fatores moderadores, possíveis gargalos e a eventual influência de fatores ambientais.

Contato para informações sobre o estudo:

Se você tiver alguma dúvida ou desejar mais informações com relação a este estudo, você pode contatar o co-investigador, Felipe Lima (felipelimaseminacio@gmail.com).

Contato para preocupações sobre os direitos dos participantes da pesquisa:

Se você tiver alguma dúvida sobre o seu tratamento ou direitos como participante da pesquisa, você pode contatar a secretaria da Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, da UFRPE através do número: +55 (81) 3320-6460 ou por e-mail: luizapragana@gmail.com

Consentimento:

A sua participação neste estudo é totalmente voluntária e você pode se recusar a participar. A sua assinatura abaixo indica que você recebeu uma cópia deste formulário de consentimento para seus próprios registros.

Sua assinatura indica que você concorda em participar deste estudo. Em alguns casos, o registro verbal de seu consentimento, capturado pela gravação do áudio da

entrevista, é evidência suficiente de sua aceitação em participar da entrevista e equivalente a sua assinatura.

Assinatura do participante, Data.

E-mail: _____

ROTEIRO

Data:

Nome:

Idade:

Cargo:

Departamento:

Grau Acadêmico:

Metodologia(s) ágil/ágeis:

Tempo de experiência com a metodologia ágil:

Tempo de experiência com a área de RH:

Tamanho da empresa (Estimativa através de número de funcionários):

Segmento da empresa:

Questão 01:

“Você sabe/entende o que é agilidade/ser ágil?”

Questão 02:

“Para você, qual a importância de ser ágil?”

Questão 03:

“Existe ou existiu algum treinamento para a ferramenta ágil que você utiliza na sua organização? Você o considera ou o considerou suficiente?”

Questão 04:

“Você considera que a mentalidade da sua organização está baseada em produzir mais rápido, inovando e capacitando os funcionários?”

Questão 05:

“Você acha que existe uma comunicação eficaz das diretrizes organizacionais para que ocorra o uso da metodologia ágil?”

Questão 06:

“Você considera a organização que você trabalha como um ambiente estimulante, responsável e de cooperação?”

Questão 07:

“Você considera que a organização possibilita a você independência para tomar decisões?”

Questão 08:

“Você acha que a mentalidade dos funcionários dificulta a execução de mudanças na organização?”

Questão 09:

“Você considera que a organização que você trabalha reage bem a mudanças e/ou se antecipa mediante seus concorrentes?”

Questão 10:

“Você percebe que dentro da organização existe algum(s) costume(s) que dificulte o uso da ferramenta ágil?”

Questão 11:

“A organização planeja o timing de resultados ao implementar alguma mudança?”

Questão 12:

“Os gestores da sua organização estão envolvidos nas mudanças propostas na empresa? De que forma?”

Questão 13:

“Existe a frequência de feedback? Você considera que ele poderia melhorar a execução do trabalho e do uso da abordagem ágil?”

Questão 14:

“Na sua visão, como os Recursos Humanos podem facilitar as mudanças ágeis ou a utilização da ferramenta ágil na organização?”

Questão 15:

“A rotatividade de pessoal dificulta o uso da ferramenta ágil?”