

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
EM PROCESSOS GERENCIAIS

BEATRIZ GRAZIELLA DOS SANTOS FARIAS VIANA

LAYS MARQUES DE PAULA OLIVEIRA

**METODOLOGIAS ÁGEIS COMO ESTRATÉGIA PARA
GESTÃO DE PESSOAS**

RECIFE/2023

BEATRIZ GRAZIELLA DOS SANTOS FARIAS VIANA

LAYS MARQUES DE PAULA OLIVEIRA

METODOLOGIAS ÁGEIS COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Professora Orientadora: Ma Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

V614m Viana, Beatriz Graziella dos Santos Farias.
Metodologias ágeis como estratégia para gestão de pessoas/ Beatriz
Graziella dos Santos Farias Viana; Lays Marques de Paula Oliveira. -
Recife: O Autor, 2023.
27 p.

Orientador(a): Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2023.

Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Metodologia ágil. 3. Desempenho. I.
Oliveira, Lays Marques de Paula. II. Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho as nossas famílias e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, a Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, me dando saúde e determinação para não desanimar, por me permitir ultrapassar os obstáculos encontrados e ter vitória.

Aos meus familiares Tamires Daniela e Bruna Rafaela minhas irmãs por enxugarem minhas lágrimas e acalentarem meu coração mesmo com a distância, meus avos, meus pais que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho, em particular a meu padrinho Bonifácio Munhoz a quem devo muita gratidão por todo suporte, carinho e incentivo nesta caminhada acadêmica.

Beatriz Graziella Dos Santos Farias Viana

Agradeço a Deus, por me dar forças e saúde para enfrentar todos os momentos difíceis até a conclusão da nossa pesquisa. Agradeço a minha mãe e minha avó por me incentivarem a realizar o meu sonho e também a minha melhor amiga Beatriz, que além da minha dupla, foi meu suporte durante todo o processo da minha formação acadêmica.

Lays Marques De Paula Oliveira

“De fato, grandes coisas o SENHOR fez
por nós; por isso, estamos alegres.”

Salmos 126:3

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Bases teóricas da metodologia ágil	09
Quadro 02	Valores e princípios da metodologia ágil	11
Quadro 03	Benefícios da metodologia Scrum para as organizações	14
Quadro 04	Estratégias de gestão de pessoas no trabalho remoto	21
Quadro 05	Benefício ágil conforme característica do colaborador	24
Quadro 06	Princípios sobre o Kanban	25
Quadro 07	Metodologia Lean na Gestão de pessoas	27
Quadro 08	Exemplo de empresas que utilizam metodologia ágil para aumentar o seu desempenho.	29
Quadro 09	Vantagens do trabalho remoto com metodologia ágil.	30
Quadro 10	Possíveis desvantagens da metodologia ágil na gestão de pessoas	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Metodologia Ágil	9
2.1.1 <i>Princípios da metodologia ágil</i>	10
2.2 Metodologia Scrum	12
2.3 Metodologia Kanban	14
2.4 Metodologia Lean	15
2.5 Gestão estratégica de pessoas	17
2.5.1 <i>Desempenho</i>	18
2.5.2 <i>Trabalho remoto</i>	20
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	22
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	22
4.1 Aplicação de metodologias ágeis na gestão de pessoas	22
4.2 Gestão de pessoas e aumento de desempenho com metodologia ágil	27
4.3 Trabalho remoto e Metodologia ágil	28
4.4 Desvantagens da metodologia ágil na gestão de pessoas	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

METODOLOGIAS ÁGEIS COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

Beatriz Graziella Dos Santos Farias Viana
Lays Marques De Paula Oliveira

Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro ¹

Resumo:

O presente artigo realizado através de referência bibliográfica tem como objetivo demonstrar que as metodologias ágeis podem ser uma estratégia eficaz para a gestão de pessoas. O uso do Scrum, Kanban e XP, tem como finalidade trazer maior flexibilidade, colaboração e adaptação a mudanças no ambiente de trabalho. Entre as vantagens da utilização de metodologias ágeis na gestão de pessoas estão: maior engajamento dos colaboradores, aumento da produtividade, melhor comunicação e transparência nas atividades, além de uma maior capacidade de adaptação a mudanças. No entanto, há também algumas desvantagens a serem consideradas, como a possibilidade de sobrecarga de trabalho para os colaboradores, necessidade de maior capacitação da equipe entre outras. Desta forma, é possível perceber que é importante que as empresas avaliem cuidadosamente as vantagens e desvantagens da utilização de metodologias ágeis na gestão de pessoas antes de implementá-las, a fim de garantir que elas sejam adequadas para o seu contexto e que possam ser integradas na rotina de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Metodologia ágil. Desempenho.

Abstract:

This article carried out through bibliographical reference aims to demonstrate that agile methodologies can be an effective strategy for people management. The use of Scrum, Kanban and XP, aims to bring greater flexibility, collaboration and adaptation to changes in the work environment. Among the advantages of using agile methodologies in people management are: greater employee engagement, increased productivity, better communication and transparency in activities, in addition to a greater ability to adapt to changes. However, there are also some disadvantages to be considered, such as the possibility of work overload for employees, and the need for greater training of the team, among others. In this way, it is possible to perceive that it is important for companies to carefully evaluate the advantages and disadvantages of using agile methodologies in people management before implementing them, in order to guarantee that they are suitable for their context and that they can be used. integrated into the work routine.

Keywords: People management. Agile methodology. Performance.

¹ Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro, Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduada em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Docente no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. E_mail: prof.wilkamonteiro@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As metodologias ágeis surgiram originalmente na área de desenvolvimento de software, mas nos últimos anos têm sido aplicadas em diversas áreas de negócios, inclusive na gestão de pessoas. Essas metodologias enfatizam a colaboração, a flexibilidade e a adaptabilidade, o que as torna especialmente adequadas para a gestão de pessoas em ambientes de trabalho complexos e em constante mudança.

Uma das principais características das metodologias ágeis é o foco em equipes autônomas e auto-organizáveis. O que significa que as pessoas são responsáveis por planejar, executar e monitorar suas próprias atividades, sem a necessidade de supervisão constante. Essa abordagem permite que os colaboradores tenham mais liberdade e autonomia para tomar decisões, o que geralmente leva a um maior engajamento e satisfação no trabalho.

A importância de estudar a temática está na ênfase da colaboração e na comunicação eficaz. Uma vez que as equipes são incentivadas a trabalhar juntas e a compartilhar conhecimentos e informações de forma aberta e transparente. Isso ajuda a reduzir silos de informação e a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo.

Além disso, sua aplicação na gestão de pessoas contribui para que a organização seja capaz de responder rapidamente às mudanças e de se adaptar às novas circunstâncias. Ou seja, seu uso tem a finalidade de que as equipes tornem-se capazes de reavaliar e ajustar seus planos com base nos feedbacks e nas mudanças de contexto. Esse enfoque ajuda a garantir que as pessoas estejam sempre trabalhando nos projetos mais relevantes e que esteja alinhada com as necessidades da empresa.

As metodologias ágeis também incentivam a experimentação e o aprendizado contínuo. As equipes são encorajadas a testar novas ideias e a experimentar abordagens diferentes para resolver problemas. Isso ajuda a promover uma cultura de inovação e melhoria contínua, o que pode ser especialmente importante em ambientes de trabalho competitivos e dinâmicos (SUTHERLAND, 2016).

Desta forma, o objetivo deste artigo é demonstrar como as metodologias ágeis podem ser uma estratégia eficaz para a gestão de pessoas, pois enfatizam a colaboração, a flexibilidade e a adaptabilidade. Além de evidenciar que ao adotar essas metodologias, as empresas podem promover um ambiente de trabalho mais

engajador, colaborativo e inovador, o que pode levar a melhores resultados de negócios e maior satisfação dos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os principais conceitos que servem de base para compreender o conceito de metodologias ágeis, gestão de pessoas, desempenho e trabalho remoto.

2.1 Metodologia Ágil

A metodologia ágil é baseada em uma série de princípios e valores que visam promover a entrega de software de alta qualidade de forma mais rápida e eficiente, com maior envolvimento do cliente e maior flexibilidade no processo de desenvolvimento. Esses princípios e valores têm sido amplamente discutidos e documentados na literatura técnica e acadêmica, e são baseados em diversas teorias e conceitos.

Segundo um de seus principais autores, Cohn (2009, p. 23), "as estimativas ágeis não são meras previsões de quantidades ou datas, são compromissos do time para entregar uma funcionalidade de qualidade dentro do prazo estabelecido".

Conforme Cruz (2018), o conceito de método ágil nasceu da reunião de um grupo de 17 desenvolvedores de software que se reuniram em Utah, nos Estados Unidos, cada um demonstrando um método de desenvolvimento de software, argumentando a respeito das semelhanças e diferenças existentes entre os métodos. Percebeu-se então, que as compatibilidades entre os pensamentos apontavam a oportunidade de um consenso entre suas técnicas e de uma mútua complementação, de maneira que escolheram a palavra ágil para distinguir um conjunto de elementos que serviriam de base para um modelo novo, mais eficiente e eficaz, de gerenciamento de projetos.

As principais bases teóricas que fundamentam a metodologia ágil estão dispostas conforme Quadro 1.

Quadro 1 Bases teóricas da metodologia ágil

TIPO	DESCRIÇÃO
Manifesto Ágil	Documento criado em 2001 por um grupo de desenvolvedores de software que se reuniram para discutir as melhores práticas em desenvolvimento de software. O documento define quatro valores-chave (indivíduos e interações, software funcionando, colaboração com o cliente e resposta à mudança) e 12 princípios que norteiam a metodologia ágil.
Teoria dos Sistemas Complexos	Baseada na teoria dos sistemas complexos, que defende que os sistemas vivos, como o software, são sistemas complexos e adaptativos, que requerem uma abordagem dinâmica e interativa para o desenvolvimento.
Desenvolvimento Iterativo e Incremental	Processo iterativo e incremental, no qual o software é desenvolvido em pequenos incrementos, cada um com um conjunto de funcionalidades definido pelo cliente.
Lean Thinking	Influenciada pela filosofia Lean, que enfatiza a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua do processo de desenvolvimento.
Psicologia Cognitiva	Reconhece a importância do envolvimento ativo do cliente e da equipe de desenvolvimento no processo de desenvolvimento, e busca promover a comunicação efetiva e a colaboração entre todas as partes envolvidas.

Fonte: Elaboração própria baseada em Kniberg (2012)

O Quadro 1 conforme visto, apresenta apenas algumas das bases teóricas que fundamentam a metodologia ágil. Todavia, segundo Kniberg (2012) a metodologia também é influenciada por outras teorias e conceitos, como a Teoria da Complexidade, a Teoria da Decisão, a Teoria dos Jogos, entre outras.

2.1.1 Princípios da metodologia ágil

O Manifesto Ágil é um documento que se tornou uma referência mundial em metodologia de desenvolvimento de software e influenciou o surgimento de diversas metodologias ágeis, como Scrum, XP e Kanban. De acordo com ele a entrega contínua de software com valor agregado é uma das maiores prioridades do desenvolvimento ágil (MANIFESTO ÁGIL, 2001).

Neste documento encontram-se resumidos os princípios e valores da metodologia ágil de desenvolvimento de software. É composto por quatro valores: Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas, Software em funcionamento mais que documentação abrangente, Colaboração do cliente mais que negociação de contratos, responder a mudanças mais que seguir um plano; e 12 (doze) princípios, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 Valores e princípios da metodologia ágil

Princípios
1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega adiantada e contínua de software com valor agregado.
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardias no projeto. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. Entregar frequentemente software funcionando, com preferência aos períodos mais curtos de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente juntos durante todo o projeto.
5. Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dar a eles o ambiente e suporte necessário e confiar neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
7. Software funcionando é a medida primária de progresso.
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter indefinidamente passos constantes.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito – é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como ficar mais efetiva e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: Elaboração própria baseada em Manifesto Ágil (2001).

Percebe-se no Quadro 2 que o documento serve como um guia para o desenvolvimento de software ágil, apresentando princípios que ajudam as equipes de desenvolvimento a criar software de forma mais eficiente e eficaz.

Segundo Abrantes (2022), os valores do Manifesto Ágil destacam a importância de indivíduos e interações, software funcionando, colaboração com o cliente e a capacidade de resposta a mudanças. Já os princípios, apresentados em maior detalhe, fornecem diretrizes específicas para a criação de software ágil, como a entrega contínua de software funcionando, colaboração diária entre as equipes de negócios e desenvolvimento, e a busca pela excelência técnica e simplicidade.

Ainda para Abrantes (2022), ao seguir as recomendações, as equipes de desenvolvimento podem melhorar a eficiência e a qualidade do seu trabalho, entregando software de forma mais rápida e com maior valor agregado para o cliente.

Para Sutherland (2016), os métodos ágeis reúnem-se nas pessoas e em suas interações, diminuindo o tamanho das documentações e planos no processo de desenvolvimento, com isso, as metodologias ágeis apresentam variações de práticas e ênfases, entretanto, compartilham algumas características uma vez que seguem os mesmos princípios e valores. Comprometimento, capacidade de decisão, conhecimento, dinamismo, autonomia e multifuncional, são exemplos de aspectos para criar uma equipe que visa um objetivo maior, se organizando e explorando suas habilidades.

2.2 Metodologia Scrum

Scrum é uma das metodologias ágeis mais populares e amplamente utilizadas no desenvolvimento de software. De acordo com Schwaber ; Sutherland (2020), a metodologia Scrum é um conjunto de bibliotecas, que abordam funcionalidades, e estruturas, para o desenvolvimento de aplicações, a fim de fornecer soluções para um mesmo domínio de problema que ocorre de forma leve e serve para ajudar pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos (SCHWABER ; SUTHERLAND, 2020).

A partir disso pode-se entender que se trata de um método que ajuda no desenvolvimento de projetos, principalmente os mais complexos em que a equipe poderia se perder facilmente dentro do processo de desenvolvimento.

O Scrum consiste em três papéis principais: o Product Owner, o Scrum Master e a Equipe de Desenvolvimento. O Product Owner é responsável por gerenciar o backlog do produto, definir as prioridades e garantir que as necessidades do cliente sejam atendidas. O Scrum Master é responsável por garantir que a equipe de desenvolvimento siga as práticas ágeis e ajuda a remover quaisquer obstáculos que possam surgir. A equipe de desenvolvimento é responsável por implementar as funcionalidades do produto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

O Scrum também tem uma série de artefatos, incluindo o backlog do produto, o backlog da sprint e incrementos de software. O backlog do produto é uma lista de todas as funcionalidades do produto, enquanto o backlog da sprint é uma lista de funcionalidades selecionadas para serem entregues na próxima sprint. Os incrementos de software são versões funcionais do produto entregues a cada sprint (COCKBURN, 2007).

O Scrum utiliza sprints, que são períodos de tempo definidos (normalmente de 1 a 4 semanas) durante os quais a equipe de desenvolvimento trabalha para entregar um conjunto de funcionalidades definidas no backlog da sprint. O Scrum tem um enfoque interativo e incremental, o que significa que o produto é desenvolvido em pequenos incrementos que são entregues e testados frequentemente (COCKBURN 2007).

Ao seguir a metodologia Scrum, as equipes de desenvolvimento podem melhorar a colaboração, aumentar a eficiência e a qualidade do software, além de fornecer valor ao cliente de forma mais rápida e eficaz.

Os benefícios da metodologia scrum podem ser enumerados conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 Benefícios da metodologia Scrum para as organizações

ITEM	DESCRIÇÃO
Maior eficiência e eficácia no processo de desenvolvimento de software	Permitindo a entrega de valor ao cliente em prazos mais curtos e de forma mais interativa e incremental.
Maior transparência e colaboração entre as equipes de desenvolvimento	O que leva a uma melhor comunicação e resolução mais rápida de problemas.
Maior capacidade de adaptação a mudanças	Nos requisitos do produto ou do mercado, devido à flexibilidade da metodologia ágil.
Maior qualidade do software	Graças ao uso de práticas de desenvolvimento mais rigorosas, como testes automatizados, integração contínua e entrega contínua.
Maior satisfação do cliente	Já que as metodologias ágeis incentivam o envolvimento do cliente durante todo o processo de desenvolvimento, permitindo que eles forneçam feedback constante e influenciem a direção do produto.

Fonte: Elaboração própria baseada em Cockburn (2007)

No Quadro 3 é possível identificar quais benefícios são proporcionados, o que leva a reflexão do que têm levado muitas organizações a adotar metodologias ágeis, como o Scrum, para melhorar seus processos de desenvolvimento de software e atender melhor às necessidades do cliente.

2.3 Metodologia Kanban

Segundo Alves, Silva e Silva (2019), Kanban é uma metodologia de gestão visual que surgiu e tem o objetivo de otimizar o fluxo de trabalho, minimizando o desperdício e maximizando a eficiência. Na prática, se baseia em um quadro visual (kanban board) dividido em colunas, que representam as etapas do processo de produção ou desenvolvimento. Cada tarefa é representada por um cartão (kanban card), que é movido ao longo das colunas conforme avança no processo. Dessa forma, é possível visualizar o estado atual das tarefas, identificar gargalos e problemas, e tomar decisões mais rapidamente.

No contexto do desenvolvimento de software, o Kanban tem sido amplamente utilizado como uma alternativa ao Scrum, principalmente em equipes que precisam lidar com demandas de suporte ou manutenção de sistemas, além do desenvolvimento de novas funcionalidades. Trata-se de uma metodologia mais flexível e adaptativa que o Scrum, e permite que a equipe faça mudanças no processo de forma mais incremental. Além disso, o Kanban é frequentemente combinado com outras práticas ágeis, como o Lean e o DevOps, para criar um processo mais completo e eficiente.

Segundo Anderson (2014) é uma metodologia ágil utilizada para gerenciar e controlar o fluxo de trabalho em um projeto. Ela permite que a equipe visualize e gerencie as tarefas em um quadro de Kanban, que é uma representação visual do processo de trabalho. Diferentemente do Scrum, que é baseado em sprints e tem um conjunto de papéis, eventos e artefatos bem definidos, o Kanban é mais flexível e adaptável às necessidades da equipe e do projeto.

Ainda segundo o autor, o objetivo dessa metodologia é melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho, ao mesmo tempo em que se busca reduzir o tempo de espera e os gargalos no processo de desenvolvimento. Ela também ajuda a promover a colaboração entre os membros da equipe e a tomar decisões com base em dados e informações concretas.

2.4 Metodologia Lean

Para Roether (2021) a metodologia Lean é uma abordagem de gestão que se concentra em identificar e eliminar desperdícios em um processo, a fim de melhorar a eficiência e qualidade do produto ou serviço entregue. Ela se baseia nos princípios do Sistema Toyota de Produção, que foram desenvolvidos pela Toyota na década de 1950 e posteriormente adaptados para outras áreas de negócio.

Ela consiste em deixar operações de uma empresa mais enxutas, com foco em diminuir desperdícios sem prejudicar a qualidade da solução final. Esse conceito tem sido adotado por vários tipos de empresas, principalmente startups que precisam de alta performance com menos custos operacionais. Tem sido amplamente aplicada em diferentes setores, desde a indústria automotiva até a área de saúde, e tem se mostrado eficaz na redução de custos e tempo de produção, bem como na melhoria da qualidade dos produtos e serviços entregues (ROETHER, 2021)

Segundo Ribeiro (2014), a metodologia lean possui cinco princípios que são chamados de “lean thinking”, em que o gestor considera os princípios básicos da metodologia para aplicar em todos os setores da empresa. É possível dividir a filosofia em 5 pilares base que direcionam a sua aplicação em todo tipo de operação: valor; fluxo de valor; fluxo contínuo; produção puxada e perfeição.

O valor refere-se ao que a solução oferecida pela empresa vai entregar de fato para o cliente final. Logo, o processo de aplicação do lean jamais deve diminuir esse valor percebido. Já o fluxo de valor, consiste em mapear quais processos contribuem para a geração do benefício. Isso vai envolver uma visão mais lógica do fluxo de atividades da linha de produção, eliminação de desperdícios e foco no aumento da produtividade (RIBEIRO, 2014).

No que se refere ao fluxo contínuo se trata de uma cadeia de produção sem interrupções. Dessa forma, é possível atingir um padrão produtivo muito mais ágil, mitigar erros e aumentar o volume da produção, isso vai se refletir em uma entrega de mais qualidade em um tempo menor.

A produção puxada visa principalmente a reduzir os desperdícios e também o estoque. Ou seja, em um fluxo contínuo de produção sem desperdícios, a operação vai precisar de um estoque bem mais enxuto para entregar o mesmo nível de qualidade. E para isso, precisa calibrar o fluxo de prioridades e aprimorar os processos operacionais (RIBEIRO, 2014).

Para Ribeiro (2014) perfeição se trata de uma busca contínua pela melhoria. Esse pilar versa sobre o aprimoramento dos processos em geral, como relacionamento entre os times da empresa, implementação de softwares que possam otimizar as tarefas, ajustes e afins, sempre tendo como guia um produto final de alto valor.

Para o autor, cada tipo de atuação vai ter suas particularidades nessa busca por processos mais enxutos e, além do lean, agregar outros modelos de metodologias ágeis poderá ser uma maneira de atingir melhores resultados em menor tempo. Para isso a metodologia também prevê Sete desperdícios mais comuns nas operações que precisam ser extinguidos para que realmente se obtenha sucesso em sua aplicação que são: estoque; espera; superprodução; correção; processamento excessivo; transporte; movimentação.

2.5 Gestão estratégica de pessoas

Operacionalmente, a gestão de pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de gestão de pessoas, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo (SALAMAN; STOREY ; BILLSBERRY, 2017).

Assim, a contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores, por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL ; PURCELL, 2013).

Mais recentemente, Storey (2017) afirma que o debate acadêmico atual no campo da literatura sobre a gestão estratégica de pessoas envolve discutir algumas questões centrais: quais são as variáveis e temas que este campo efetivamente abriga; quais são os modos de procedimento que este campo deve adotar (melhores práticas, ou melhor alinhamento, etc.); como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos; quais são as arquiteturas que as estratégias de gestão de pessoas devem assumir em organizações complexas; como mensurar os impactos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho da organização, entre outros.

Em uma perspectiva semelhante, Mascarenhas (2018) afirma que a gestão estratégica envolve um conjunto de esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Nesse processo, a formulação das estratégias vem sendo abordada como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios orientadores; a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançar os resultados desejados.

Assim, segundo Mabey, Salaman e Storey (2018), em um primeiro momento, os debates sobre o papel estratégico da gestão de recursos humanos preconizaram

o alinhamento necessário dos comportamentos, conhecimentos e experiências individuais às contingências do negócio. Em um segundo momento, a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas ocorre em consequência da influência crescente de novas teorias, como a visão baseada em recursos, para a explicação da vantagem competitiva (BARNEY, 2021).

Portanto, constata-se que a evolução da gestão de pessoas culminou na perspectiva estratégica, que, apesar de se abrir em diversas abordagens, estas apresentam características comuns: reconhecem a influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional; reconhecem o impacto da competição entre organizações e as mudanças no mercado de trabalho; enfocam objetivos de longo prazo; valorizam o processo decisório e a escolha de alternativas; levam em consideração a relevância dos indivíduos nas organizações e não somente os altos executivos; buscam integrar as estratégias corporativas com as estratégias funcionais de cada área da empresa; buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional (STOREY, 2017).

2.5.1 Desempenho

As mudanças contemporâneas no ambiente organizacional e as novas concepções em gestão de pessoas têm impulsionado debates sobre o impacto e o papel da gestão no ambiente organizacional, de como tornar o desempenho das organizações mais eficientes em termos de produtividade (SILVEIRA; MAESTRO FILHO; STOREY, 2023).

Para que as práticas inovadoras de gestão de pessoas contribuam para o desempenho econômico é necessário que se tenha a união de três condições: quando os funcionários possuem conhecimento e habilidade; quando os funcionários estão motivados a aplicá-las; e quando os funcionários se engajam com a estratégia da empresa. (SAUAIA; OLIVEIRA, 2021).

Os primeiros estudos na tentativa de relacionar diretamente a gestão de pessoas ao desempenho organizacional surgiram no início da década de 1980 (GUEST, 2011) e, ao longo das últimas décadas, tais estudos constituíram um campo teórico crescente, ainda que dificuldades teóricas e metodológicas se façam notar até hoje (LEETWOOD; HESKETH, 2016).

Com o rápido crescimento dos estudos empírico sobre o assunto, alguns autores evidenciaram a falta de embasamento conceitual para explicar a relação entre gestão de pessoas e desempenho (SILVEIRA; MAESTRO FILHO; STOREY 2023).

De acordo com os autores, as medidas como qualidade do produto e do serviço, medidas financeiras e a rotatividade do pessoal parecem ser os indicadores de desempenho mais populares nas pesquisas sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho, mas tais indicadores não vinculam a gestão de pessoas ao desempenho, apenas refletem eficiência aos processos internos da gestão de pessoas.

Ainda de acordo com Silveira, Maestro filho e Storey (2023), os resultados e desempenho da organização são produto de práticas e ações de diversas funções, e não somente de uma função isolada como a gestão de pessoas. O que gera uma complexidade metodológica em identificar a contribuição específica da gestão de pessoas ao desempenho.

Para Sauaia e Oliveira (2021), com o desenvolvimento da perspectiva da gestão estratégica de pessoas surgiu a necessidade de acompanhar, mensurar e avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações. Dessa forma, a mensuração do desempenho da gestão de pessoas permitiria demonstrar a contribuição estratégica dessa função às metas organizacionais, funcionando como um sistema de feedback, retornando à alta direção, informações sobre o quanto as práticas de gestão de pessoas adotadas na organização estão condizentes, ou não, com os parâmetros estratégicos definidos pela alta direção, assim como informaria, à própria gestão de pessoas, o seu atual nível de contribuição para a organização

Entretanto, mensurar resultados do desempenho de RH em relação ao desempenho organizacional representa um dos maiores desafios à gestão estratégica de pessoas no século XXI, pois se trata de uma relação que já foi evidenciada, mas para a qual ainda não há explicações causais evidentes (SAUAIA ; OLIVEIRA, 2021)

Lacombe (2014) classifica os tipos de resultados de desempenho presentes nas pesquisas no campo da gestão estratégica de pessoas em quatro categorias: resultados no nível do empregado; resultados no nível da organização; resultados financeiros; resultados de valor de mercado. Os resultados no nível da organização consistem, na maior parte, em medidas de desempenho operacionais, tais como a produtividade, a qualidade e a satisfação do cliente (FLEURY ; FISCHER, 2014).

De acordo com as medidas no nível da organização, como a qualidade do produto e do serviço, parecem ser os indicadores de desempenho mais populares nas pesquisas sobre a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho. Contudo tais indicadores, apesar de quantificados, não vinculam as dimensões da gestão de pessoas ao desempenho das organizações, mas apenas refletem a eficiência dos processos internos da gestão de pessoas (FLEURY; FISCHER, 2014).

Na visão dos autores Huselid, Jackson e Schuler (1997) a efetividade da gestão de pessoas na organização deve ser mensurada, a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégias de gerenciamento de gestão de pessoas e volumes de vendas e crescimento empresarial (SAUAIA ; OLIVEIRA, 2021)

2.5.2 Trabalho remoto

Para Santos (2021), trabalho remoto é uma forma de trabalho em que o profissional realiza suas atividades fora do escritório, utilizando a tecnologia para se comunicar e realizar suas tarefas. Essa modalidade de trabalho tem se tornado cada vez mais comum, principalmente em função dos avanços tecnológicos que permitem a realização de atividades à distância.

Algumas das vantagens do trabalho remoto incluem a flexibilidade de horários, a economia de tempo e dinheiro com deslocamentos, a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar do mundo e a maior autonomia e liberdade na execução das tarefas (BARROS, 2009)

No entanto, o trabalho remoto também pode apresentar desafios, como a necessidade de uma boa gestão de tempo e organização pessoal, a dificuldade em manter a comunicação e o engajamento com a equipe, a falta de separação entre vida pessoal e profissional, entre outros. No caso do trabalho remoto, as responsabilidades são ainda maiores, já que o controle sobre o desempenho do colaborador é mais difícil de ser exercido de forma direta (GIL, 2011, p. 223).

Com o aumento do trabalho remoto após o período pandêmico a gestão de pessoas tornou-se ainda mais importante para garantir que os funcionários sejam produtivos, engajados e se sintam parte da equipe, mesmo estando fisicamente distantes. Algumas das principais estratégias para a gestão de pessoas no trabalho remoto estão dispostas conforme Quadro 4.

Quadro 4 Estratégias de gestão de pessoas no trabalho remoto

ITEM	DESCRIÇÃO
Comunicação efetiva	Manter uma comunicação clara e frequente é fundamental para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados em relação aos objetivos e tarefas a serem realizadas. Além disso, a comunicação pode ajudar a minimizar a sensação de isolamento e desconexão dos funcionários remotos.
Definição de metas e objetivos claros	É importante que os funcionários saibam exatamente o que é esperado deles e que tenham metas e objetivos claros para trabalhar. Isso pode ajudá-los a se sentir motivados e comprometidos com o trabalho, mesmo estando distantes fisicamente.
Utilização de tecnologias adequadas	A escolha das ferramentas certas para a comunicação e colaboração remota pode fazer toda a diferença na produtividade e eficiência da equipe. É importante investir em soluções de tecnologia que permitam a colaboração em tempo real e que facilitem o compartilhamento de informações e arquivos.
Acompanhamento constante	É importante que os líderes da equipe acompanhem de perto o desempenho dos funcionários remotos e forneçam feedback regularmente. Isso pode ajudar a identificar problemas ou dificuldades mais cedo e a corrigi-los antes que se tornem grandes obstáculos.
Cuidado com o bem-estar dos funcionários	O trabalho remoto pode ser solitário e estressante, e é importante que os líderes se preocupem com o bem-estar emocional e físico dos funcionários. Isso pode incluir a promoção de atividades de bem-estar, horários de trabalho flexíveis e a oferta de suporte emocional quando necessário.

Fonte: Elaboração própria baseada em Santos (2021).

Conforme visto no Quadro 4, as estratégias que podem ser utilizadas na gestão de pessoas no trabalho remoto reforçam a necessidade de adoção de metodologias ágeis para atender as necessidades específicas das pessoas e da organização.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Pela perspectiva metodológica, além de bibliográfico, o artigo também é exploratório. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória visa fornecer uma maior familiaridade com o problema, tendo em vista a expectativa de transformar mais explícito através do desenvolvimento de ideias ou a descoberta de diversas percepções.

Andrade (2002) enfatiza ainda que uma pesquisa exploratória proporciona eficientes informações sobre o assunto a ser investigado, além de favorecer a delimitação do tema da pesquisa e direcionar a fixação de suas finalidades.

Este estudo se encaixa como qualidade existente na observação das características humanas em um ambiente de trabalho de maneira descritiva. Esta análise também aplica uma das teses de estudo qualitativo trazendo significado entre dados, teorias, ação e contexto. Além de prezar o comportamento humano e considerar entendimentos e impressões nos estudos de dados (FARIAS; SHIASHI, 2009).

Na procura de explorar pensamentos e conceitos sobre a metodologia ágil junto à participação da Gestão de Pessoas, evidenciando e desejando trazer soluções entre as duas esferas de conhecimento, Este estudo pode ser apresentado com a finalidade exploratória, onde a o estudo ocorra através da aplicabilidade de ferramentas de estudo que direcione para uma descrição do conhecimento das visualizações humanas quanto a adaptação deste conhecimento através de sua relação com os dados da esfera ágil e humana (FREITAS ; JABBOUR, 2011).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção, estão dispostos os achados da pesquisa a partir da investigação do referencial teórico apresentando as aplicações de metodologias ágeis da gestão de pessoas, gestão de pessoas e aumento de desempenho com metodologia ágil, trabalho remoto e desvantagens encontradas.

4.1 Aplicação de metodologias ágeis na gestão de pessoas

A gestão de pessoas é um aspecto fundamental no Scrum, já que essa metodologia ágil valoriza o trabalho em equipe e a colaboração entre os membros do time. Segundo Schwaber e Sutherland (2020), os times do Scrum devem ser

auto organizados e multifuncionais, o que significa que cada membro deve ser capaz de assumir diferentes papéis e responsabilidades, e ter autonomia para tomar decisões que afetam o projeto.

Além disso, o Scrum preza pela comunicação efetiva entre os membros do time e pelo alinhamento dos objetivos do projeto com os objetivos individuais de cada colaborador. Para tanto, é importante que o Scrum Master, que é o facilitador do processo, seja um líder servidor, que esteja disponível para ajudar a equipe a superar obstáculos e a desenvolver suas habilidades e competências (COHN, 2010).

Outro aspecto importante da gestão de pessoas no Scrum é a realização de reuniões periódicas, como a Daily Scrum, que é uma reunião diária de curta duração em que os membros do time se reúnem para compartilhar o que foi realizado no dia anterior, o que será feito no dia atual e os impedimentos que estão enfrentando. Essa reunião ajuda a manter todos os membros do time alinhados e focados nos objetivos do projeto (SCHWZBER; SUTHERLAND, 2020).

Portanto, a gestão de pessoas é um aspecto crítico no Scrum, e a metodologia valoriza a colaboração, a comunicação efetiva e o desenvolvimento das habilidades e competências de cada membro do time.

Segundo Sutherland (2016), equipes Scrum que colaboram bem conseguem atingir o que se denomina como hiperprodutividade; torna-se comum ver uma melhora entre 300% e 400% na produtividade entre as que desempenham bem o Scrum. As que melhor se desenvolvem atingem um aumento de até 800% na produtividade, e repetem o mesmo sucesso várias vezes consecutivas. Além disso, elas também conseguem mais que dobrar a qualidade do trabalho.

O Scrum ocorre em time boxes (janelas de tempo) de no máximo um mês, com sprints constantes, quando um incremento do produto potencialmente liberável é produzido (PMI, 2018). Desta maneira, evidenciam-se os benefícios do uso da metodologia Scrum conforme a característica do colaborador como demonstra o Quadro 5 :

Quadro 5 Benefício ágil conforme característica do colaborador

CARACTERÍSTICA DO FUNCIONARIO/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	Disponibilidade a criação
Posição financeiro-organizacional	Disponibilidade de Capital
<i>Midset</i> organizacional	Pensamento Organizacional

Fonte: Schwaber e Sutherland (2022)

Como visto no Quadro 5, os benefícios ágeis ocorrem conforme a característica do colaborador assim sendo é possível observar o ganho organizacional no que se refere a gestão de pessoas.

Já o Kanban é uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos que se concentra na entrega contínua de produtos e serviços de alta qualidade. Embora a ênfase do Kanban seja na eficiência e no fluxo de trabalho, ele também pode ser aplicado à gestão de pessoas. Essa abordagem para gerenciamento de projetos permite que as equipes visualizem seu trabalho, identifiquem gargalos e desequilíbrios na carga de trabalho e ajustem suas prioridades de acordo (ANDERSON, 2014).

Ao aplicar o Kanban à gestão de pessoas, as equipes podem se concentrar em tarefas que são mais importantes e valiosas para a empresa. Além disso, a equipe pode priorizar tarefas de acordo com a habilidade e a experiência de cada membro, garantindo que o trabalho seja entregue com a melhor qualidade possível. A aplicação do Kanban na gestão de pessoas pode aumentar a eficiência da equipe, resultando em maior produtividade e satisfação dos funcionários (ANDERSON, 2014).

Os quatro princípios básicos sobre o kanban estão dispostos conforme Quadro 6:

Quadro 6 Princípios sobre o Kanban

Princípio	Significado
Começar com o que faz agora	Respeite os processos, papéis e responsabilidades existentes. O Kanban é uma mudança evolutiva, não uma revolução.
Concordar em buscar mudanças evolucionárias e incrementais	O objetivo do Kanban é fazer pequenas melhorias contínuas em todo o sistema, não mudanças radicais.
Respeitar o processo atual, papéis, títulos e responsabilidades	Todos na organização devem ter clareza sobre suas funções e responsabilidades.
Liderança em todos os níveis	Encorajar atos de liderança em todos os níveis: o Kanban deve ser adotado por toda a organização e não apenas por um grupo específico.
Fazer as políticas e processos explícitos	Todas as políticas e processos devem ser claros e facilmente compreensíveis.
Implementar mudanças de forma gradual	Mudanças devem ser introduzidas gradualmente, com monitoramento e ajustes constantes.
Melhorar colaborativamente e evoluir de forma experimental	A melhoria contínua é um processo colaborativo que envolve todas as partes interessadas.
Estabelecer acordos explícitos sobre as políticas, processos e entregas	É fundamental que todas as partes envolvidas concordem com as políticas, processos e entregas.
Tornar visível o trabalho, o fluxo e o processo	O Kanban usa quadros visuais para tornar o trabalho, o fluxo e o processo visíveis para toda a organização.
Implementar feedbacks para aprendizado e melhoria contínuos	É importante implementar mecanismos de feedback para que a equipe possa aprender e melhorar continuamente.

Fonte: Elaboração própria baseada em Anderson (2014).

É possível notar no quadro 6, que os princípios do Kanban incentivam a buscar a melhoria contínua que é um processo sem fim, no qual sempre se está

aperfeiçoando de alguma forma. Neste sentido a gestão de pessoas se beneficia do uso dessa metodologia no que se refere a promoção de eficiência.

No caso da metodologia Lean a mesma pode ser aplicada na gestão de pessoas conforme ilustra o Quadro 7:

Quadro 7 Metodologia Lean na Gestão de pessoas

ITEM	DESCRIÇÃO
Eliminação de desperdícios	A metodologia Lean prega a eliminação de todo e qualquer tipo de desperdício nas atividades. Na gestão de pessoas, isso pode ser aplicado na eliminação de processos burocráticos e atividades que não agregam valor para a equipe e para a organização como um todo. Dessa forma, o tempo e os recursos podem ser direcionados para atividades mais importantes e que possam gerar resultados efetivos.
Melhoria contínua	A metodologia Lean também valoriza a melhoria contínua dos processos, buscando sempre aperfeiçoar e otimizar as atividades realizadas. Na gestão de pessoas, isso pode ser aplicado na busca constante por melhorias na forma como as equipes trabalham e se relacionam, incentivando a troca de ideias e o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores.
Envolvimento dos colaboradores	A metodologia Lean valoriza o envolvimento e a participação dos colaboradores no processo de melhoria contínua. Na gestão de pessoas, isso pode ser aplicado na criação de espaços para a escuta ativa dos colaboradores, incentivando-os a compartilhar suas ideias e sugestões para aprimorar o trabalho em equipe e o desempenho individual.
Foco no cliente	A metodologia Lean tem como um dos seus princípios o foco no cliente, ou seja, a busca por atender as necessidades e expectativas dos clientes de forma eficiente e eficaz. Na gestão de pessoas, isso pode ser aplicado na valorização do atendimento ao cliente interno e externo, estimulando a equipe a pensar em soluções que atendam às demandas do público-alvo.

Fonte: Elaboração própria baseada em Roether (2021).

Conforme visto no Quadro 7, a metodologia Lean pode ser um importante aliada na gestão de pessoas, contribuindo para a melhoria dos processos internos, aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores, além da valorização do atendimento ao cliente.

4.2 Gestão de pessoas e aumento de desempenho com metodologia ágil

A gestão de pessoas é um fator importante para o aumento de desempenho na gestão ágil, uma vez que a metodologia ágil valoriza o trabalho em equipe, a colaboração e a comunicação constante entre os membros da equipe. Dessa forma, é fundamental que os gestores de projetos ágeis sejam capazes de motivar e engajar os membros da equipe, criando um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Além disso, a gestão de pessoas na gestão ágil deve se preocupar em desenvolver as habilidades e competências dos membros da equipe, proporcionando treinamentos e oportunidades de aprendizado contínuo. A gestão de talentos também é importante, garantindo que a equipe seja composta por profissionais qualificados e comprometidos com os objetivos do projeto (SAUAIA; OLIVEIRA, 2021).

Outra prática importante na gestão de pessoas na gestão ágil é o feedback constante, que ajuda a identificar pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos pelos membros da equipe, permitindo a correção de rumos e a melhoria contínua do desempenho.

Existem muitas empresas que utilizam a gestão de pessoas e a metodologia ágil para aumentar seu desempenho e eficiência em projetos e processos. Alguns exemplos estão elencados no Quadro 8.

Quadro 8 Exemplo de empresas que utilizam metodologia ágil para aumentar o seu desempenho.

EMPRESA	METODOLOGIA ADOTADA
Spotify	A empresa utiliza a metodologia ágil Scrum em sua gestão de projetos e equipes, além de valorizar a colaboração e o aprendizado contínuo de seus funcionários.
Google	A gigante da tecnologia utiliza a metodologia Lean e o Scrum em seus projetos, além de oferecer um ambiente de trabalho criativo e colaborativo para seus funcionários.
Amazon	A empresa utiliza a metodologia Lean em sua gestão de processos, com foco na melhoria contínua e na redução de desperdícios, além de valorizar a autonomia e o desenvolvimento de seus funcionários.
GE (General Electric)	A empresa utiliza a metodologia Lean em sua gestão de processos e produção, com foco na redução de custos e aumento da eficiência, além de investir no desenvolvimento e capacitação de seus funcionários.

Fonte: Elaboração própria baseada em Sauaia e Oliveira (2021).

Como visto o Quadro 8, traz exemplos de empresas que utilizam a gestão de pessoas e a metodologia ágil para aumentar seu desempenho e competitividade no mercado.

4.3 Trabalho remoto e Metodologia ágil

O trabalho remoto pode ser um bom complemento para a implementação de metodologias ágeis, permitindo que equipes sejam formadas por pessoas localizadas em diferentes partes do mundo, e ao mesmo tempo, mantendo uma colaboração eficaz. Além disso, o trabalho remoto pode permitir que as equipes adotem práticas de trabalho flexíveis, adaptando-se a diferentes fusos horários e preferências pessoais, o que pode aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários (SANTOS, 2021).

Algumas empresas que adotam metodologias ágeis e também têm políticas de trabalho remoto incluem a GitLab, a Automattic (empresa por trás do WordPress), a Buffer, a Basecamp e a Zapier. Essas empresas oferecem a seus funcionários flexibilidade para trabalhar em qualquer lugar, bem como a capacidade de se comunicar de forma eficaz e colaborar em projetos usando ferramentas digitais (SANTOS, 2021).

Algumas das vantagens do trabalho remoto com metodologia ágil podem ser observadas conforme enumeração no Quadro 9.

Quadro 9 Vantagens do trabalho remoto com metodologia ágil.

ITEM	DESCRIÇÃO
Flexibilidade	O trabalho remoto permite que os membros da equipe trabalhem em seu próprio ritmo e em horários flexíveis, o que pode aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho.
Redução de custos	Ao trabalhar remotamente, os membros da equipe não precisam se deslocar para o trabalho, o que reduz os custos de transporte e ajuda a reduzir a pegada de carbono.
Acesso a talentos globais	O trabalho remoto permite que as empresas contratem membros de equipes de todo o mundo, aumentando a diversidade e a inclusão.
Maior foco	Trabalhar em casa pode permitir que os membros da equipe se concentrem mais em suas tarefas, sem as distrações do escritório.
Maior autonomia	Com o trabalho remoto, os membros da equipe têm mais autonomia e liberdade para gerenciar seu próprio trabalho e definir suas próprias metas, o que pode aumentar a motivação e a produtividade.
Redução de conflitos	O trabalho remoto pode ajudar a reduzir conflitos interpessoais e a melhorar a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, já que as interações são mais objetivas e profissionais.
Melhor qualidade de vida	O trabalho remoto permite que os membros da equipe possam passar mais tempo com suas famílias, cuidar de si mesmos e ter mais tempo livre para atividades de lazer, o que pode contribuir para uma melhor qualidade de vida geral.

Fonte: Elaboração própria baseada em Santos (2021).

Nota-se que no Quadro 9, estão dispostas as vantagens do trabalho remoto com metodologia ágil, desta forma evidenciando a relevância de aplicação e uso como exemplo de prática de gestão de pessoas.

4.4 Desvantagens da metodologia ágil na gestão de pessoas

Segundo Kuvinka (2017), algumas possíveis desvantagens da metodologia ágil na gestão de pessoas incluem elementos disposto no Quadro 10.

Quadro 10 Possíveis desvantagens da metodologia ágil na gestão de pessoas

DESVANTAGEM	DESCRIÇÃO
Resistência à mudança	A adoção da metodologia ágil pode exigir uma mudança significativa na cultura organizacional e no comportamento dos colaboradores, o que pode encontrar resistência e dificuldades de adaptação.
Falta de estruturação	A metodologia ágil tem como premissa uma estrutura mais flexível e colaborativa, o que pode gerar uma sensação de falta de direção ou organização para algumas pessoas, especialmente aquelas que estão mais acostumadas com uma abordagem mais hierárquica.
Necessidade de comunicação constante	A metodologia ágil depende muito da comunicação constante entre os membros da equipe, o que pode ser um desafio para empresas com equipes distribuídas geograficamente ou com colaboradores que trabalham remotamente.
Falta de clareza de responsabilidades	A abordagem ágil muitas vezes incentiva a colaboração e a tomada de decisões em grupo, o que pode gerar incertezas em relação às responsabilidades individuais e às expectativas de cada colaborador.
Excesso de pressão e estresse	A abordagem ágil pode incentivar um ritmo de trabalho acelerado e uma cultura de prazos apertados, o que pode gerar pressão e estresse em alguns colaboradores. É importante garantir um equilíbrio saudável entre a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria baseada em Kuvinka (2017).

O Quadro 10, elenca elementos a serem considerados antes da implementação de metodologias ágeis na organização.

É importante ressaltar que essas desvantagens podem ser minimizadas ou superadas com uma boa gestão de pessoas, comunicação clara e efetiva, treinamento e acompanhamento constante da equipe, entre outras práticas de gestão adequadas à abordagem ágil (PMI,2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao exposto, é possível concluir que o uso da metodologia ágil na gestão de pessoas traz diversas vantagens, como a maior flexibilidade para adaptação às mudanças, o maior engajamento da equipe, a entrega de resultados mais rápidos e a maior valorização da colaboração. No entanto, é importante considerar também as desvantagens, como a necessidade de uma comunicação clara e efetiva para evitar mal-entendidos, a possibilidade de sobrecarga e estresse na equipe devido ao ritmo acelerado e a necessidade de adaptação dos processos de gestão de pessoas à metodologia ágil.

Para obter os melhores resultados com o uso da metodologia ágil na gestão de pessoas, é essencial que as lideranças estejam comprometidas em fornecer suporte e treinamento adequados, além de incentivar a colaboração e a autonomia da equipe. A metodologia também requer a utilização de ferramentas tecnológicas para facilitar a comunicação e o gerenciamento de projetos, e a análise constante dos resultados e feedbacks para identificação de possíveis melhorias.

A Amazon, por exemplo, aprendeu a usar o processo reverso para evoluir ideias, mas depois seguiu com processos ágeis para desenvolver produtos. Utilizou-se de uma abordagem de pensar grande, começar pequeno e agir rápido; iniciando com esclarecimento das metas de negócios e áreas de foco, alinhando com as principais partes interessadas as oportunidades de inovação, trabalhando com base no cliente para entender quem ele é, o que ele precisa e como melhorar sua experiência de forma significativa e contínua. Definindo e priorizando as principais iniciativas para criar um produto com experiência real que gera resultados nos negócios e impacto imediato no sprint ágil inicial. Se uma gigante ela pode mudar de rumo dessa forma, empresas de outros seguimentos também conseguem.

Portanto, a adoção da metodologia ágil na gestão de pessoas pode ser benéfica para as empresas que buscam maior eficiência e agilidade em seus processos, desde que haja comprometimento e adaptação adequada dos processos e da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Jose F. **Estudos experimentais sobre agilidade no desenvolvimento de software e sua utilização no processo de teste**. 2012. Tese DSc – Engenharia de sistemas. UFRJ, 2022. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/JoseFortunaAbrantes.pdf Acesso em: 1 maio 2023.
- ALVES, M. M.; SILVA, C. R. F.; SILVA, E. L. Kanban: uma revisão da literatura. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 16., 2019, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2019. p. 1-10.
- ANDERSON, David J. **Kanban: Mudança evolutiva bem-sucedida para o seu negócio de tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARNEY, J. B. Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, pág. 99– 120, 2021.
- BARROS, Ana Carla Fonseca. **Cidades criativas: por uma abordagem estratégica**. São Paulo: Senac, 2009.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Estratégia e gestão de recursos humanos**. Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13021/os-impactos-das-percepcoes-e-atitudes-dos-funcionarios-sobre-a-produtividade-e-a-qualidade-em-empresas-de-manufatura>. Acesso em: 2 maio 2023.
- COCKBURN, Alistair. **Desenvolvimento Ágil de Software: O Jogo Cooperativo**. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bits/tream/item/129316/1/estudoempirico-Vacari.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.
- COHN, Mike. **Estimativa e planejamento ágil de projetos de software**. Tradução de Carla Ferreira Teixeira. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <content/2/Leit%2007%20-%20SUTHERLAND%20%282014%29%20Scrum%20-%20a%20arte%20de%20fazer%20o%20dobro%20-%20Jeff%20Sutherland.pdf>. Acesso em: 1 maio 2023.
- COHN, M. **Sucesso com Agile: desenvolvimento de software usando Scrum**. Pearson Education. Ágeis com Sucesso. Trad. Aldir José Coelho Corrêa da Silva. Porto Alegre/RS: Artmed, 2010.
- CRUZ, Fábio. **Scrum e Agile em projetos: guia completo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

FARIAS, G. M.; SHIASHI, R. **Uma revisão sistemática sobre a aplicação da análise de sentimentos em redes sociais**. In: Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 2014.

FREITAS, W. R.; JABBOUR, C. J. C. Análise de estudos empíricos sobre a gestão ambiental em pequenas empresas. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 2, p. 247-260, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GUEST, D. Gestão e desempenho de recursos humanos: ainda em busca de algumas respostas. **Revista Gestão de Recursos Humanos**, 21(1), p. 3–13. 2011.

HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. (1997). Eficácia da gestão técnica e estratégica de recursos humanos como determinantes do desempenho da empresa. **Jornal da Academia de Administração**, 40(1), 171-188. Doi: 10.2307/257025

KNIBERG, Henrik. **Scrum e XP direto das trincheiras**. Tradução de Rodrigo de Toledo. São Paulo: Casa do Código, 2012.

KUVINKA, R. Desafios e soluções para a implementação de metodologias ágeis em grandes organizações. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 2, p. 1-20, 2017.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação de resultados em RH: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica**. São Paulo: FGV-EAESP, 2014. (Relatório de pesquisa).

LEETWOOD, S. HESKETH, A. HRM-performance Pesquisa: subteorizada e carente poder explicativo. **Jornal Internacional de HRM**, 17(12), p.1977-1993, 2016. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/FLEHPW> . Acesso em: 3 maio 2023.

MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. **Gestão estratégica de recursos humanos: a teoria da prática e a prática da teoria**. (Orgs.). Gestão Estratégica de Recursos Humanos: um leitor. Londres: Sage, p. 1-13, 2018. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/13206781/1-estrategias-de-gestao-de-pessoas-e-as-abordagens-anpad>. Acesso em: 6 maio 2023

MANIFESTO ÁGIL. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**, Utah, 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 15 maio 2023.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.itl.org.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=593>. Acesso em: 6 maio 2023.

PMI (Project Management Institute). Guia PMBOK®: **Um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** 6a ed. Instituto de Gerenciamento de Projetos São Paulo; 2018. Disponível em: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf?rev=4f743e6e5a0846ad9753c7e1fdd05026&sc_lang_temp=pt-PT. Acesso em 11 maio 2023.

RIBEIRO, G. **Lean startup**: análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras. 2014. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV/EAESP. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13114> Acesso em: 5 maio 2023.

ROETHER, Mike. **Aprendendo a enxergar**: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdício. Porto Alegre: Bookman, 2021.

SALAMAN, G.; STOREY, J.; BILLSBERRY, J. (eds.). **Gestão estratégica de recursos humanos**: teoria e prática. Londres: Sage, p. 01–11, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341166451_Gestao_estrategica_de_pessoas_e_desempenho_organizacional_uma_analise_teorica_de_suas_relacoes_e_configuracoes. Acesso em: 1 maio 2023.

SANTOS, Fábio. **Trabalho remoto**: as melhores práticas para transformar sua equipe em um time de alta performance. São Paulo: Novatec, 2021.

SAUAIA, A. C. A ; OLIVEIRA, M. A. Decomposição do Desempenho Organizacional em um Jogo de Empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, p. 1/158-182, 2021.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide**. [S.l.]: Scrum.org, 2020. Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>. Acesso em: 15 mai. 2023.

SILVEIRA, Victor natanael; Schwetter, MAESTRO FILHO, Antonio del, STOREY, J. **O que é GRH estratégica** (Ed.). Gestão de recursos humanos: um texto crítico. Londres: Thomson Learning, pág. 59–78, 2017. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/14062/1/TCC_A%20import%C3%A2ncia%20do%20RH%20estrat%C3%A9gico%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho.pdf. Acesso em: 10 maio 2023

STOREY, J. **O que é GRH estratégica?** (Ed.). Gestão de recursos humanos: um texto crítico. Londres: Thomson Learning, pág. 59–78, 2017. Disponível em: <https://cdn.atenaeditora.com.br/documentos/ebook/201908/078975ccbc5173a7a003cd97cf0383c161a2ef39.pdf>. Acesso em: 6 maio 2023.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum** : a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo / *Jeff Sutherland* ; tradução. Nina Lua. - 2. ed. - São Paulo : Leya, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4873827/mod_resource/ufca.edu.br%2Foids%2Findex.php%2Fcienciasustentabilidade%2Farticle%2Fdownload%2F314%2F308%2F&usg=AOvVaw2sERuF2JAOTds_xftwb-eo. Acesso em: 8 maio 2023.