



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA CAROLINE PEDROSO RIBEIRO**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA ÁGIL NA  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PELA VISÃO DOS COLABORADORES**

**FORTALEZA**

**2022**

ANA CAROLINE PEDROSO RIBEIRO

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA ÁGIL NA  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PELA VISÃO DOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

R367e Ribeiro, Ana Caroline Pedroso.

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA ÁGIL NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PELA VISÃO DOS COLABORADORES / Ana Caroline Pedroso Ribeiro. – 2022.

52 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.

Orientação: Profa. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães.

1. Recursos Humanos. 2. Metodologias ágeis. 3. RH Ágil. 4. RH Tradicional. I. Título.

CDD 658

---

ANA CAROLINE PEDROSO RIBEIRO

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA ÁGIL NA  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PELA VISÃO DOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Elidihara Trigueiro  
Guimarães (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Banca)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Jacqueline Maciel Pombo (Banca)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha família que sempre me deu tudo o que eu necessitava para ter força, foco, direção e coragem para correr ao encontro dos meus sonhos e da minha realização pessoal e profissional. Essa vitória também é de vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a espiritualidade que me protege, ampara e que auxiliou para que, apesar de tudo e com tudo, fosse possível finalizar esse ciclo.

À Prof. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães por me orientar em minha monografia.

Aos professores que passaram seus conhecimentos ao longo do curso e que de alguma forma, me ajudaram a ser uma profissional mais competente.

Ao meu amigo, Paulo Guedes que me ajudou muito para a conclusão desse curso, me ensinando e ajudando nos momentos de dificuldade.

À Universidade Federal do Ceará que me acolheu e esteve presente durante 9 semestres de forma presencial e online, me ajudando a ser uma profissional e pessoa melhor.

Aos meus pais, avós, tio e irmã que confiaram, investiram e acreditaram em mim. Todo o esforço de vocês valeu muito a pena, muito obrigada!

Por fim, e não menos importante, ao meu amor Arthur Ribeiro, que me apoia, me inspira e que foi essencial para que eu conseguisse finalizar esse ciclo. Te amo!

“Quem acredita sempre alcança.”

(Renato Russo)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Desenvolvimento Scrum . . . . .	24
Figura 2 – Manifesto Ágil de Recursos Humanos . . . . .	25



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil . . . . .	17
Tabela 2 – Aspectos da nova Era da Informação . . . . .	18
Tabela 3 – Time e papéis . . . . .	22
Tabela 4 – Eventos . . . . .	23
Tabela 5 – Artefatos . . . . .	23

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – 1ª pergunta da competência: Eficácia . . . . .	29
Gráfico 2 – 2ª pergunta da competência: Eficácia . . . . .	30
Gráfico 3 – 3ª pergunta da competência: Eficácia . . . . .	31
Gráfico 4 – 4ª pergunta competência: Eficácia . . . . .	32
Gráfico 5 – Eficácia . . . . .	33
Gráfico 6 – 1ª pergunta da competência: Impacto na cultura organizacional . . . . .	34
Gráfico 7 – 2ª pergunta da competência: Impacto na cultura organizacional . . . . .	35
Gráfico 8 – 3ª pergunta da competência: Impacto na cultura organizacional . . . . .	36
Gráfico 9 – 4ª pergunta competência: Impacto na cultura organizacional . . . . .	37
Gráfico 10 – Impacto na cultura organizacional . . . . .	38
Gráfico 11 – 1ª pergunta da competência: Perfomance . . . . .	39
Gráfico 12 – 2ª pergunta da competência: Perfomance . . . . .	40
Gráfico 13 – 3ª pergunta da competência: Perfomance . . . . .	41
Gráfico 14 – 4ª pergunta competência: Perfomance . . . . .	42
Gráfico 15 – Perfomance da equipe . . . . .	43
Gráfico 16 – 1ª pergunta da competência: Competência: Tradicional x Ágil . . . . .	44
Gráfico 17 – 2ª pergunta da competência: Competência: Tradicional x Ágil . . . . .	45
Gráfico 18 – 3ª pergunta da competência: Competência: Tradicional x Ágil . . . . .	46
Gráfico 19 – 4ª pergunta competência: Tradicional x Ágil . . . . .	47
Gráfico 20 – Tradicional X Ágil . . . . .	48
Gráfico 21 – Resumo . . . . .	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Backlog	<i>Uma lista priorizada de tudo o que pode ser incluído em um produto</i>
Product Owner	<i>Dono do produto</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
Sprint	<i>Cada um dos períodos utilizados para a conclusão de uma parte de um projeto desenvolvido por meio da metodologia ágil conhecida como Scrum</i>

## RESUMO

A aplicabilidade da metodologia ágil na área de tecnologia tem resultado em processos mais definidos, automatizados, práticos e efetivos. Levando em consideração que o dia-a-dia do profissional da área de *Recursos Humanos* (RH) ainda possui muitos processos manuais e operacionais, este trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso em uma empresa do Mercado Financeiro sobre a aplicabilidade das metodologias ágeis na área de Recursos Humanos, afim de, verificar se a metodologia ágil só é aplicada na área de tecnologia ou se é possível obter resultados positivos para a área de RH, apresentando a visão dos colaboradores que trabalham com um RH Ágil. Para isso, foi realizado um estudo que foi estruturado em duas etapas. Na primeira foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura, com o intuito de colher publicações científicas a respeito da evolução histórica e das principais teorias do RH e das metodologias ágeis, com foco na metodologia SCRUM. Na segunda etapa foram aplicadas duas ferramentas de pesquisa, sendo a primeira uma entrevista com a gestora da área de RH da empresa objeto de estudo, e a segunda um questionário aplicado aos colaboradores da área de RH da referida empresa, onde, as perguntas foram divididas em 4 competências. Os resultados do estudo demonstram que para as 4 competências analisadas, em todas, é evidenciado que a metodologia ágil aplicada ao RH é um sucesso. Uma dessas competências estudada foi uma comparação entre a Metodologia Tradicional e a Ágil, e em uma das perguntas onde é perguntado se os colaboradores preferem trabalhar no RH com as metodologias tradicionais, 93,3 por cento discordam.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Metodologias ágeis. RH Ágil. RH Tradicional.

## ABSTRACT

The applicability of agile methodology in the technology area has resulted in more defined, automated, practical and effective processes. Taking into account that the day-to-day of the professional in the area still has many manual and operational processes, this work aims to present a case study in a company in the Financial Market on the applicability of agile methodologies in the Human Resources area, in order to verify if the agile methodology is only applied in the technology area or if it is possible to obtain positive results for the area, presenting the vision of the employees who work with an Agile HR. For this, a study was carried out that was structured in two phases. In the first one, a Systematic Literature Review was carried out, in order to collect scientific publications about the historical evolution and main theories of RH and agile methodologies, focusing on the SCRUM methodology. In the second stage, two research tools were applied, the first being an interview with the manager of the area of the company object of study, and the second a questionnaire applied to the employees of the area of the aforementioned company, where the questions were divided into 4 competencies. The results of the study show that for the 4 skills analyzed, in all of them, it is evident that the agile methodology applied to HR is a success. One of these competences studied was a comparison between Traditional and Agile Methodology, and in one of the questions where employees are asked if they prefer to work in with traditional methodologies, 93.3

**Keywords:** Human Resources. Agile Methodologies. Agile HR. Traditional HR.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Contexto e as fases evolutivas</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Os processos</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>AS METODOLOGIAS ÁGEIS</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Surgimento e definição</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>Manifesto Ágil: Scrum</b>	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>Manifesto Ágil: RH</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Local da pesquisa</b>	<b>26</b>
<b>4.3</b>	<b>Universo das pessoas envolvidas</b>	<b>27</b>
<b>4.4</b>	<b>Sujeitos envolvidos</b>	<b>27</b>
<b>4.5</b>	<b>Instrumentos de coleta</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>28</b>
<b>5.1</b>	<b>Competência: Eficácia</b>	<b>29</b>
<b>5.2</b>	<b>Competência: Impacto na cultura organizacional</b>	<b>34</b>
<b>5.3</b>	<b>Competência: Performance</b>	<b>39</b>
<b>5.4</b>	<b>Competência: Tradicional x Ágil</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas. Sem pessoas, não existe organização. O coração de uma organização é o setor de Recursos Humanos. A forma que o RH de uma empresa operacionaliza o trabalho, diz muito como funciona os outros processos da empresa. Um RH muito operacional e pouco estratégico atualmente, está fadado ao fracasso, pois se o coração da organização não se sustenta, como a empresa irá respirar?

Sabendo que o RH já evoluiu muito desde o surgimento nas organizações, a forma de operacionalização de processos ainda não está da forma mais eficiente. Dependendo da empresa em que o profissional da área exerça sua função, ele acaba perdendo muito tempo em alguns processos mais operacionais, sem o auxílio de uma metodologia ágil.

Para quem já trabalhou em uma empresa pequena/média, provavelmente deve ter tipo uma experiência bem diferente da proposta apresentada acima. Em algumas empresas, em um primeiro momento, o foco é gerar receita. A importância da forma de gerir pessoas, é deixada para quando a empresa já está em um momento em que possui uma estabilidade financeira maior e a área de Gestão de Pessoas acabava desenvolvendo atividades mais voltadas para o Departamento Pessoal.

E quando a empresa chega em um processo de maturidade e precisa desenvolver sua área de Gestão de Pessoas mais voltada aos processos e os subprocessos que acompanha um RH mais estratégico e moderno? Será que a metodologia que a área de Gestão de Pessoas utilizam hoje, que nesse estudo será chamado de RH tradicional, é eficaz?

As tendências atuais do mundo moderno para a Gestão de Pessoas, conforme (CHI-AVENATO, 2008) são:

- Globalização,
- Tecnologia,
- Informação,
- Conhecimento,
- Serviços,
- Ênfase no cliente,
- Qualidade,
- Produtividade,
- Competitividade.

Portanto, a Gestão de Pessoas está diretamente relacionada com todas as competências que são o foco das metodologias ágeis. Metodologias essas que são muito utilizadas na área de desenvolvimento de software.

Com isso, a pergunta chave que norteou este trabalho foi: "É possível a metodologia ágil ser aplicada à área de RH?", e para responder esta pergunta, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do Mercado Financeiro que utiliza as metodologias ágeis em sua área de RH, afim de atingir o objetivo geral deste estudo que é: Apresentar a visão dos colaboradores que trabalham em um RH Ágil, sobre a aplicabilidade da metodologia ágil em seu setor e na execução do seu trabalho. E com a finalidade de tornar este trabalho o mais completo possível, os objetivos específicos deste estudo de caso foram:

- Fazer um breve levantamento bibliográfico científico sobre as teorias do RH e das metodologias ágeis com foco no SCRUM;
- Realizar uma entrevista com a gestora do RH da empresa objeto de estudo afim de coletar sua experiência com a aplicabilidade da metodologia ágil em seu setor;
- Aplicar um questionário aos colaboradores da área de RH da empresa objeto de estudo afim de coletar sua visão sobre a aplicabilidade da metodologia ágil em seu dia-a-dia de trabalho;
- Apresentar e interpretar os dados coletados afim de conseguir responder a pergunta norteadora "É possível a metodologia ágil ser aplicada à área de RH?".

Portanto, este trabalho foi dividido da seguinte forma: No capítulo 2, foi apresentada as principais teorias sobre o RH Tradicional, no capítulo 3, foi apresentada as principais teorias sobre as metodologias ágeis, no capítulo 4, foi apresentada a metodologia deste trabalho, no capítulo 5, foi realizada a apresentação e análise dos dados coletados com os instrumentos de pesquisa, e por fim, no capítulo 6, foi apresentada a conclusão.

As



## 2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nessa seção foram revisados os conceitos base para entendimento da situação atual do RH, também conhecido por área de Gestão de Pessoas, e que nesse trabalho foi chamado mais precisamente de RH Tradicional, pois posteriormente, será comparado com o RH Ágil.

### 2.1 Contexto e as fases evolutivas

Entender a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações é de muita importância para os envolvidos no processo de gestão. Pois é uma evolução que vem acontecendo há séculos e abrange discussões em vários setores do conhecimento. Essa área foi notada por meio de alguns movimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu por meio da Administração Científica, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desses movimentos eram proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

Taylor, com base em seus estudos e análises em oficinas, concluiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, fortaleceu seu sistema de administração científica, que intencionava à racionalização do trabalho, mais particularmente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas, tornando-se esse movimento como um dos acontecimentos marcantes do século passado.

Após vários debates de insatisfação por parte dos trabalhadores, surgiu um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas. Este movimento teve como foco a apuração da necessidade de considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, outro acontecimento marcante na evolução da área de gestão de pessoas, foram às relações industriais, bem como foram essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Nos Estados Unidos, principalmente no período após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Esta situação cominou em mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas começaram a preocupar-se mais com suas condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. E, também passaram a identificar a necessidade de negociar com os sindicatos.

De acordo com (CHIAVENATO, 2012), foi neste século que se observou três eras organizacionais:

- Era da industrialização clássica – refere-se ao período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX.
- Era neoclássica – é o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial.
- Era da informação – teve início em 1990 até a atualidade.

No Brasil, de acordo com (DUTRA, 2009);(CHIAVENATO, 2008), o processo evolutivo da gestão de pessoas passou por fases peculiares. Sendo definidas como a tabela abaixo:

Tabela 1 – As fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil

<b>Período</b>	<b>Abordagem</b>
Fase Contábil (Anterior a 1930)	Possuía cunho essencialmente contábil; Possuía aparato técnico de “mesa de colocação” e o “livro de escrita de pessoal”
Fase Tecnicista (De 1950 a 1970)	Havia maior complexidade tecnológica e organizacional; O foco era na formação da mão de obra técnica; Houve a criação da área de cargos, salário e definição de planos de carreira; Ainda permanecia o enfoque burocrático.
Fase Administrativa (De 1970 a 1980)	Começou a ter uma preocupação com a qualificação gerencial; Enfoque nas políticas salariais e planos de benefícios; Ênfase nas relações de trabalho e negociações sindicais.
Fase Estratégica (Anos 90)	Iniciou os esforços para entender e influenciar o negócio da empresa; Houve a tentativa de abandonar o discurso romântico de RH e se concentrar nos resultados; Atuou-se com mais pragmatismo para atingir os resultados.
Estratégia e competitividade (Anos 2000)	Iniciou a gestão por competências; Foco em empregabilidade.

Fonte: DUTRA, 2009; CHIAVENATO, 2008

As principais tendências do mundo moderno são: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Com isso, fica mais evidente o papel do RH nas organizações de acompanhar as tecnologias e o mundo.

De acordo com (FISHER, 2002):

A história da administração de recursos humanos revela que, mais que a adoção de políticas ou instrumentos padronizados, o que caracteriza uma nova fase é a internalização e a operacionalização de um novo conceito. Um novo modelo se caracteriza por uma nova lógica que dá coerência e direcionamento para as práticas de gestão. As organizações mais pressionadas pelo mercado e que têm acesso a técnicas e conceitos inovadores com maior facilidade chegam primeiro e passam a ser consideradas benchmarks da área.

Conforme (CHIAVENATO, 2008), após 1990, a área de RH encontra-se na Era da Informação. Um momento em que existe extremo dinamismo, turbulência e mudança. Os modelos de trabalho precisam ser orgânicos, ágeis, flexíveis e mutáveis. E sem dúvidas, necessidade de mudanças. As pessoas passam a ser vistas como parceiros.

(CHIAVENATO, 2008), apresenta sua nova orientação em plena Era de Informação, destacando os aspectos organizacionais e os aspectos culturais, que serão apresentados na tabela 2:

Tabela 2 – Aspectos da nova Era da Informação

Aspectos organizacionais	Aspectos culturais
Redes internas de equipes e grupos	Participação e envolvimento
Células de produção	Comprometimento pessoal
Unidades estratégicas de negócios	Orientação para o cliente ou usuário
Simplicidade e agilidade	Orientação para o cliente ou usuário
Organização e flexibilidade	Melhoria contínua
Competitividade	Comportamento ágil e proativo
Excelência	Visão global e ação local
Adequação ao negócio e à missão	Proximidade/intimidade com o cliente
Aprendizado organizacional	Mudança cultural e comportamental

Fonte: Baseada na nova orientação em plena Era da Informação. CHIAVENATO, 2008

De acordo com (FISHER, 2002), é praticamente impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho. Pois trata-se de dois conjuntos de práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais – as relações humanas na empresa – e que pretendem alcançar os mesmos objetivos: determinado padrão de desempenho no trabalho.

## 2.2 Os processos

A Gestão de pessoas pode atuar em quatro níveis diferentes. Para cada um desses níveis, a GP assume diferentes responsabilidades e papéis. No nível operacional, ela se torna mais de execução, burocrática, rotineira e possui atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas. No nível tático, ela se torna uma consultoria interna para apoiar os gerentes como gestores de pessoas. No nível estratégico, ela se transforma em facilitadora e apoiadora dos negócios da organização. E por fim, a GP pode atuar como parceira do negócio da organização (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com (CHIAVENATO, 2008), dentro dos processos de gestão de pessoas, existem várias atividades, políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas em uma organização, sendo elas resumidas da seguinte forma:

- Processos de agregar pessoas: Necessário para incluir novas pessoas na empresa. Faz parte o recrutamento e seleção de pessoas.

- Processos de aplicar pessoas: Necessário para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Faz parte o desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

- Processos de recompensar pessoas: Necessário para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Faz parte as recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.

- Processos de desenvolver pessoas: Necessário para capacitar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Incluem o treinamento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de desenvolvimento de carreiras, dentre outras atividades.

- Processos de manter pessoas: Necessário para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Faz parte a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

- Processos de monitorar pessoas: Necessário para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Faz parte o banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Os processos da Gestão de Pessoas têm por finalidade, organizar o comportamento

da organização com relação as influências internas e externas, com o fim de obter os resultados desejáveis tanto da organização quanto das pessoas envolvidas.

Portanto, afim de apresentar um método não convencional para a área de RH, com o objetivo principal de obter os resultados desejáveis, como falado acima, no capítulo a seguir, foi apresentado as teorias das metodologias ágeis.

### 3 AS METODOLOGIAS ÁGEIS

Nessa seção foram apresentados o surgimento e a definição da metodologia ágil; foi feita uma revisão teórica da metodologia ágil SCRUM e foi apresentado uma revisão teórica sobre o Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de RH afim de apresentar a aplicabilidade da metodologia ágil no RH.

#### 3.1 Surgimento e definição

Em 2001, a nomenclatura “metodologia ágeis” tornou-se popular quando dezessete especialistas em processos de desenvolvimento de software se uniram e assinaram o “Manifesto Ágil”.

As metodologias ágeis surgiram como uma resposta para as metodologias tradicionais utilizadas no desenvolvimento de software. Elas são um conjunto de metodologias que seguem os valores e princípios determinados pelo manifesto ágil. De acordo com (BECK *et al.*, 2001), esse manifesto, propõe valorizar:

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

Segundo (SOARES, 2004), a maioria das metodologias ágeis não possuem nada de novo. A sua diferença das metodologias tradicionais se dá pelo enfoque e os valores. A proposta das metodologias ágeis é o foco nas pessoas e não em processos.

Como complemento das metodologias ágeis, (SOARES, 2004) relata que:

Uma característica das metodologias ágeis é que elas são adaptativas ao invés de serem preditivas. Com isso, elas se adaptam a novos fatores decorrentes do desenvolvimento do projeto, ao invés de procurar analisar previamente tudo o que pode acontecer no desenvolvimento.

#### 3.2 Manifesto Ágil: Scrum

No manifesto ágil, foram apresentados alguns métodos como por exemplo: Scrum, Extreme Programming (XP), DSDM, Crystal, FDD, etc. Apesar de serem abordagens e metodologias diferentes, eles compartilham os mesmos fundamentos apresentados anteriormente. Neste

trabalho, foi apresentada a metodologia SCRUM, pois é a metodologia foco de aplicação no estudo de caso.

Segundo o Guia do SCRUM (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016), a definição do Scrum se dá por:

Um framework dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível. Scrum é: leve, simples de entender e extremamente difícil de dominar

De acordo com (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016), o scrum é fundamento nas teorias empíricas de controle de processo, ou empirismo. Esse processo empírico se dá em três pilares que apoiam a sua implementação, sendo eles:

- Transparência;
- Inspeção;
- Adaptação.

Esses pilares se tornam vivos e constroem a confiança para todos os integrantes do time quando os valores de comprometimento, coragem, foco, transparência e respeito são assumidos e vividos por eles. O sucesso da metodologia está diretamente relacionado à vivência destes cinco valores.

A metodologia Scrum é constituída por times, papéis, eventos, artefatos e regras, que serão apresentadas na Tabela 3,4 e 5.

Tabela 3 – Time e papéis

<b>Time</b>	<b>Papéis</b>
Product Owner	Responsável por maximizar o valor do produto e do trabalho do Time de Desenvolvimento.
Time de Desenvolvimento	Profissionais que realizam o trabalho de entregar uma versão usável que potencialmente incrementa o produto “Pronto” ao final de cada Sprint.
Scrum Master	Responsável por garantir que o Scrum seja entendido e aplicado. Garante que o Time Scrum adere à teoria, práticas e regras da metodologia.

Fonte: SCHWABER;SUTHERLAND, 2016

Como pode-se verificar na tabela acima, o time na metodologia SCRUM é formado por três papéis principais: o Product Owner, mais conhecido como P.O., o Time de Desenvolvimento, mais conhecido como os desenvolvedores de software e o Scrum Master, que exerce o papel de garantir que o time conheça as teorias, práticas e regras da metodologia.

Tabela 4 – Eventos

<b>Eventos</b>	<b>Definição</b>
Sprint	É o coração do Scrum, com um time-boxe de um mês ou menos. Tem durações coerentes em todo o esforço de desenvolvimento. Uma nova sprint inicia imediatamente após a conclusão da anterior.
Reunião de Planejamento da Sprint	É criado com o trabalho colaborativo de todo o Time Scrum. A reunião responde as seguintes questões: Qual é o objetivo da Sprint? O que pode ser entregue? Como será realizado o trabalho necessário?
Reunião Diária	Possui um time-boxed de 15 min, para que o Time de Desenvolvimento possa sincronizar as atividades e criar um plano para as próximas 24 horas.
Revisão da Sprint	Durante a reunião, o Time Scrum e as partes interessadas colaboram sobre o que foi feito na Sprint. É executada no final da Sprint.
Retrospectiva da Sprint	É uma oportunidade para o Time Scrum inspecionar a si próprio e criar um plano para melhorias a serem aplicadas na próxima Sprint.

Fonte: SCHWABER;SUTHERLAND, 2016

O time utilizando os eventos descritos na tabela acima, começam a aplicar as cerimônias em sua rotina diária e semanal, afim de alcançarem o objetivo proposto no projeto a ser desenvolvido, onde, uma sprint dura aproximadamente 2 ou 4 semanas, dependendo da forma que o time preferir trabalhar.

Tabela 5 – Artefatos

<b>Artefatos</b>	<b>Definição</b>
Backlog do Produto	É uma lista ordenada de tudo que deve ser necessário no produto, e é uma origem única dos requisitos para qualquer mudança a ser feita no produto.
Backlog da Sprint	É um conjunto de itens do Backlog do Produto selecionados para a Sprint.
Incremento	É a soma de todos os itens do Backlog do Produto completados durante a Sprint e o valor dos incrementos de todas as Sprints anteriores.

Fonte: SCHWABER;SUTHERLAND, 2016

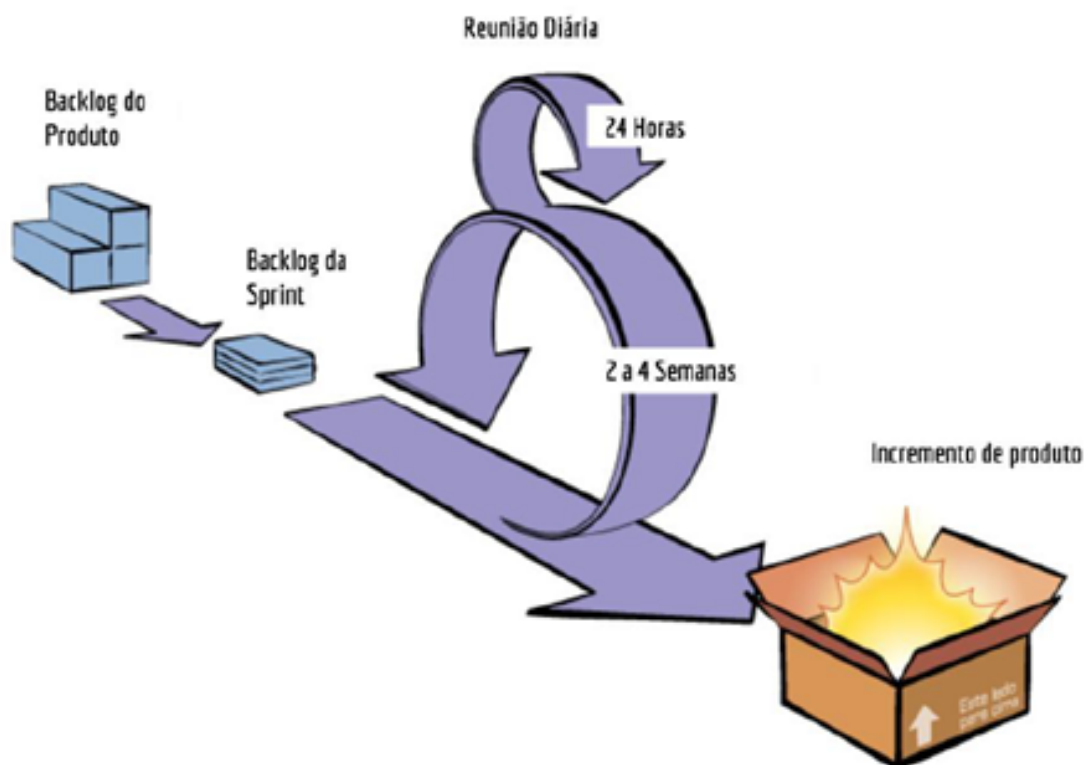
Explicando a aplicabilidade do que foi apresentado nas tabelas acima, a sprint funciona da seguinte forma: O *Dono do produto* (Product Owner) preenche o *Uma lista priorizada de tudo o que pode ser incluído em um produto* (Backlog) do Produto com as entregas necessárias para o desenvolvimento do projeto e a cada sprint, prioriza os desenvolvimentos no Backlog da Sprint. Antes da sprint, é realizada a Reunião de Planejamento da Sprint com o objetivo de programar e determinar como será desenvolvida a tarefa. Durante a sprint, diariamente são realizadas as Reuniões Diárias, onde o Time de Desenvolvimento fala o que está desenvolvendo



e mostra como está o desenvolvimento do Backlog da Sprint. Ao final da *Cada um dos períodos utilizados para a conclusão de uma parte de um projeto desenvolvido por meio da metodologia ágil conhecida como Scrum* (Sprint) é realizada a Revisão com o objetivo do Time de Desenvolvimento apresentar as entregas realizadas durante a Sprint e posteriormente é realizada a Retrospectiva da Sprint com o objetivo do Time de avaliar como foi o período da sprint, se há melhorias e pontuar o que foi bom para continuar sendo realizado.

Então, o processo de desenvolvimento do Scrum pode ser resumido da seguinte forma:

Figura 1 – Processo de Desenvolvimento Scrum



Fonte: SCRUM,(2017).

### 3.3 Manifesto Ágil: RH

De acordo com o Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de RH (ALMAGRO *et al.*, 2001), está sendo descoberto as melhores maneiras de desenvolver uma cultura de trabalho, com 6 valores principais, conforme abaixo:

Figura 2 – Manifesto Ágil de Recursos Humanos



Fonte: Baseado no Manifesto para desenvolvimento ágil de RH,(2017).

Tendo em vista que a aplicação de um RH ágil é uma novidade para muitas organizações, esse manifesto recente de 2017, marca um ponto inicial muito importante. Portanto, analisa-se que a gestão de Recursos Humanos e o manifesto ágil de RH possuem o objetivo em comum que é evoluir com o desenvolvimento humano nas organizações e aplicar os princípios de agilidade nos processos e desenvolvimento do trabalho.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção foi descrito inicialmente qual o tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento deste trabalho. Posteriormente, foi apresentado qual foi o local objeto do estudo, qual o universo das pessoas escolhidas para fazerem parte da pesquisa, quais são os sujeitos envolvidos na pesquisa e quais foram os instrumentos de coleta de dados. Para finalizar, foi realizada uma breve análise e discussão dos resultados que serão apresentados no capítulo 5.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Os tipos de pesquisa escolhidos para o desenvolvimento deste trabalho são: descritiva e qualitativa, pois, conforme descrito por (GIL, 1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, e de acordo com (KERR; KENDALL, 2013), uma das vantagens da pesquisa qualitativa está em ser especialmente eficaz no estudo de nuances sutis da vida humana e na análise dos processos sociais ao longo do tempo. A principal vantagem deste método está na oportunidade de explorar pressupostos que interferem na nossa compreensão do mundo social. A pesquisa qualitativa é particularmente adequada para áreas, temas ou problemas que não são bem conhecidos ou sem respostas apropriadas. Uma vez que a pesquisa qualitativa simultaneamente coleta, analisa e reformula perguntas, ela é particularmente apropriada para novos tópicos e temas.

### **4.2 Local da pesquisa**

O local da pesquisa que se chama, Empresa Alfa, foi o objeto de estudo deste trabalho em decorrência de dois fatores:

1º: A graduanda trabalha nessa empresa, o que facilitou o acesso às informações e à coleta de dados;

2º: É uma empresa de grande porte que aplica as metodologias ágeis na área de Recursos Humanos, chamada dentro da organização como área de Gente e Gestão.

### **4.3 Universo das pessoas envolvidas**

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi extritamente necessário o apoio de algumas pessoas da empresa objeto de estudo, para que os instrumentos de coleta fossem destinados exatamente às pessoas onde o universo de: área de RH e que utilizam as metodologias ágeis na prática, fossem alcançados.

### **4.4 Sujeitos envolvidos**

Para a efetiva coleta de dados deste trabalho, foram escolhidos dois sujeitos:

1º: Gestora da área de Recursos Humanos,

2º: Colaborares da área de Recursos Humanos.

A gestora da área de Recursos Humanos é do gênero feminino, com faixa etária entre 30 a 35 anos e com Ensino Superior Completo. Ela se encontrava na empresa desde o início da área, onde acompanhou e implantou os processos da metodologia ágil de SCRUM, conforme descrito no Apêndice 1.

Os colaboradores da área de Recursos Humanos, foram um total de 69 colaboradores. Destes, 44 são do gênero feminino, com faixa etária entre 20 a 40 anos e com Ensino Superior em andamento ou completo. Os outros 22 colaboradores são do gênero masculino, com faixa etária entre 23 a 38 anos e com Ensino Superior em andamento ou completo.

### **4.5 Instrumentos de coleta**

Nesta pesquisa foram utilizados 2 instrumentos de coleta:

1º: Entrevista por meio de vídeoconferência com a gestora da área de Recursos Humanos,

2º: Envio de formulário eletrônico para os colaboradores da área de Recursos Humanos.

As questões do formulário eletrônico foram divididas em 4 competências elencadas como importantes para o estudo das respostas, sendo elas descritas e apresentadas no capítulo seguinte.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentados os dados coletados no formulário eletrônico que foi utilizado como instrumento de pesquisa nesse estudo. Os tópicos foram divididos pelas competências para analisar separadamente os resultados, e por fim, foi realizado a análise e interpretação das respostas.

As informações coletadas na entrevista com a gestora da área, estão transcritas detalhadamente no apêndice, e algumas partes serão citadas na parte final deste capítulo.

Os principais dados apresentados neste capítulo são os dados do formulário eletrônico, que foram divididos nas seguintes competências:

- 1ª competência: Eficácia;
- 2ª competência: Impacto na cultura organizacional;
- 3ª competência: Performance;
- 4ª competência: Tradicional X Ágil.

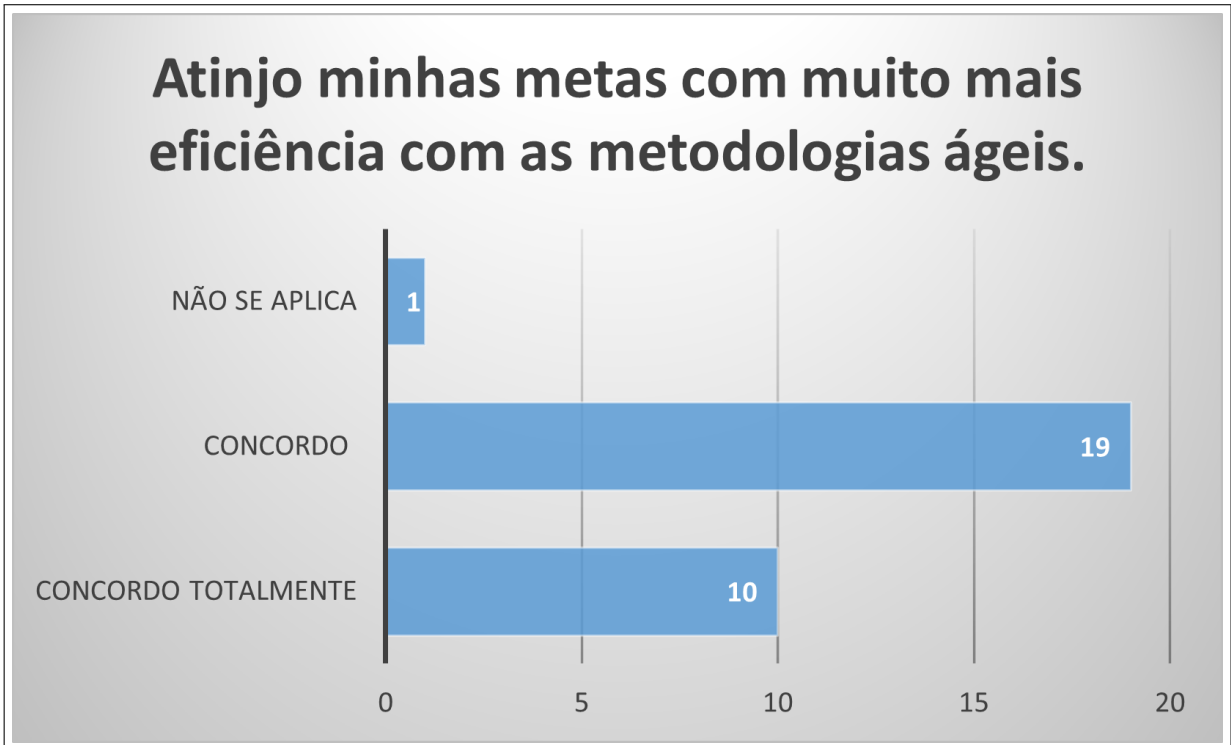
Para cada competência foram escolhidas 4 perguntas, sendo elas, afirmativas e negativas. E para as respostas, a metodologia de análise escolhida foi a Escala de Likert, sendo as opções disponíveis das respostas: "Concordo", "Concordo totalmente", "Discordo", "Discordo totalmente" e "Não se aplica".

A amostra do formulário eletrônico foi no total de 69 colaboradores, sendo o total obtido de 30 respondentes. Dessa forma, a seguir, será apresentado as respostas do formulário divididas em: 4 perguntas por competência.

## 5.1 Competência: Eficácia

A primeira pergunta afirmativa da competência de Eficácia foi: "Atinjo minhas metas com muito mais eficiência com as metodologias ágeis."

Gráfico 1 – 1ª pergunta da competência: Eficácia



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 1:

- 19 colaboradores, o equivalente à 63,4 por cento, concordam que atingem suas metas com muito mais eficiência com o uso das metodologias ágeis;
- 10 colaboradores, o equivalente à 33,3 por cento, concordam totalmente que atingem suas metas com muito mais eficiência com o uso das metodologias ágeis;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,3 por cento, acredita que não se aplica a afirmação de que ele consegue atingir suas metas com muito mais eficiência com as as metodologias ágeis.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 96,7 por cento dos entrevistados, acreditam que conseguem obter êxito em suas metas com muito mais eficiências com o uso de metodologias ágeis.

A segunda pergunta negativa da competência de Eficácia foi: "Não entrego minhas tarefas dentro do prazo estipulado e tenho atrasados."

Gráfico 2 – 2ª pergunta da competência: Eficácia



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 2:

- 18 colaboradores, o equivalente à 60 por cento, discordam que não entregam suas tarefas dentro do prazo estipulado e que possuem atrasos (sendo considerado o contexto de que eles trabalham no setor em que se utiliza atualmente a aplicação das metodologias ágeis), ou seja, eles concordam que entregam suas tarefas;
- 5 colaboradores, o equivalente à 16,7 por cento, discordam totalmente que não entregam suas tarefas dentro do prazo estipulado e que possuem atrasos;
- 4 colaboradores, o equivalente à 13,3 por cento, concordam que não entregam suas tarefas dentro do prazo estipulado e que possuem atrasos;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, acreditam que não se aplica a negativa de que não entregam suas tarefas dentro do prazo estipulado e que possuem atrasos.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 76,67 por cento dos entrevistados, discordam que não conseguem entregar suas tarefas dentro do prazo estipulado e que possuem atrasos.

A terceira pergunta negativa da competência de Eficácia foi: "Não percebo melhoria na minha produtividade com o uso da metodologia ágil."

Gráfico 3 – 3ª pergunta da competência: Eficácia



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 3:

- 17 colaboradores, o equivalente à 56,7 por cento, discordam que não percebem melhoria em sua produtividade com o uso da metodologia ágil;
- 10 colaboradores, o equivalente à 33,3 por cento, discordam totalmente que não percebem melhoria em sua produtividade com o uso da metodologia ágil;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, acreditam que não se aplica a negativa de que não percebem melhoria em sua produtividade com o uso da metodologia ágil;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,3 por cento, concorda que não percebe melhoria na sua produtividade com o uso da metodologia ágil.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 90 por cento dos entrevistados, discordam que não conseguem entregar suas tarefas dentro do prazo estipulado e que possuem atrasos.



A quarta pergunta afirmativa da competência de Eficácia foi: "Fico muito satisfeito quando faço a entrega esperada e a apresento na review."

Gráfico 4 – 4ª pergunta competência: Eficácia



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

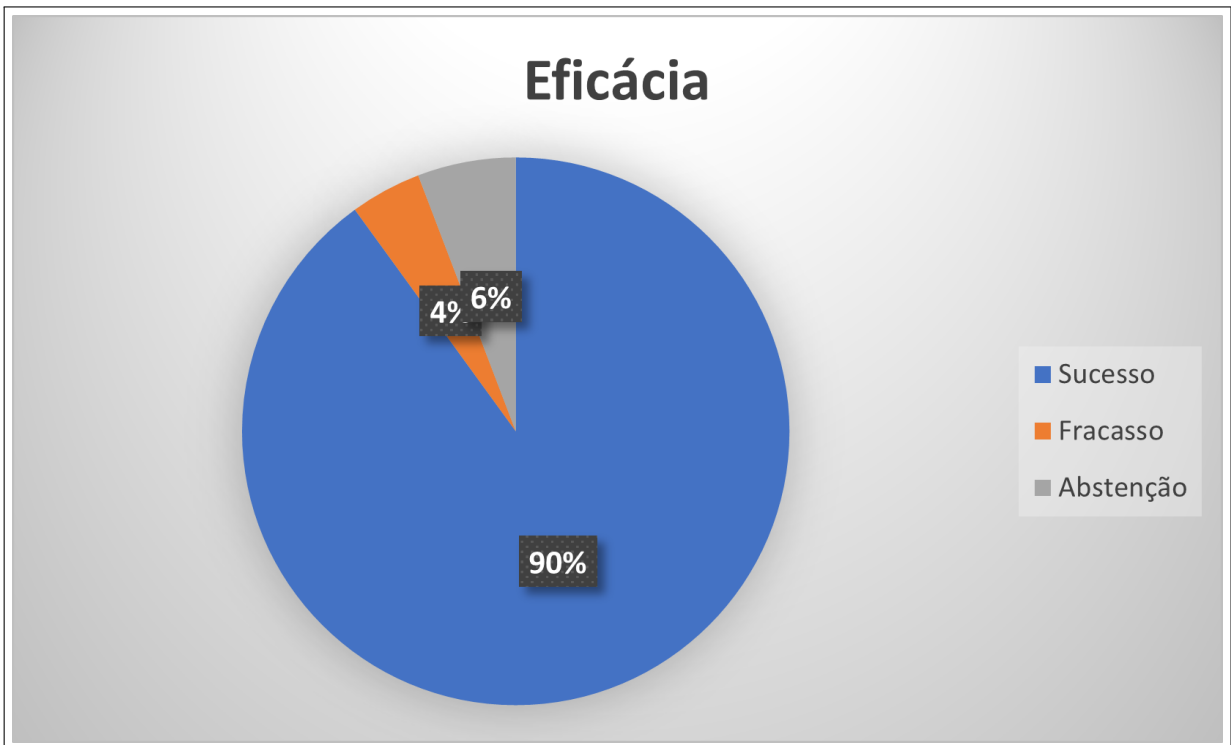
Conforme apresentado no gráfico 4:

- 17 colaboradores, o equivalente à 56,7 por cento, concordam totalmente que ficam muito satisfeitos quando fazem a entrega esperada e que a apresentam na review;
- 12 colaboradores, o equivalente à 40 por cento, concordam que ficam muito satisfeitos quando fazem a entrega esperada e que a apresentam na review;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,3 por cento, acredita que não se aplica a sua satisfação quando faz a entrega esperada e a apresenta na review.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 96,7 por cento dos entrevistados, concordam que ficam muito satisfeitos quando fazem a entrega esperada e que a apresentam na review.

O gráfico 5 abaixo é o resultado da compilação das respostas referente à cada pergunta apresentada acima da competência eficácia, com o fim de analisar a porcentagem de sucesso, fracasso e abstenção da visão dos colaboradores sobre a metodologia ágil nesta competência.

Gráfico 5 – Eficácia



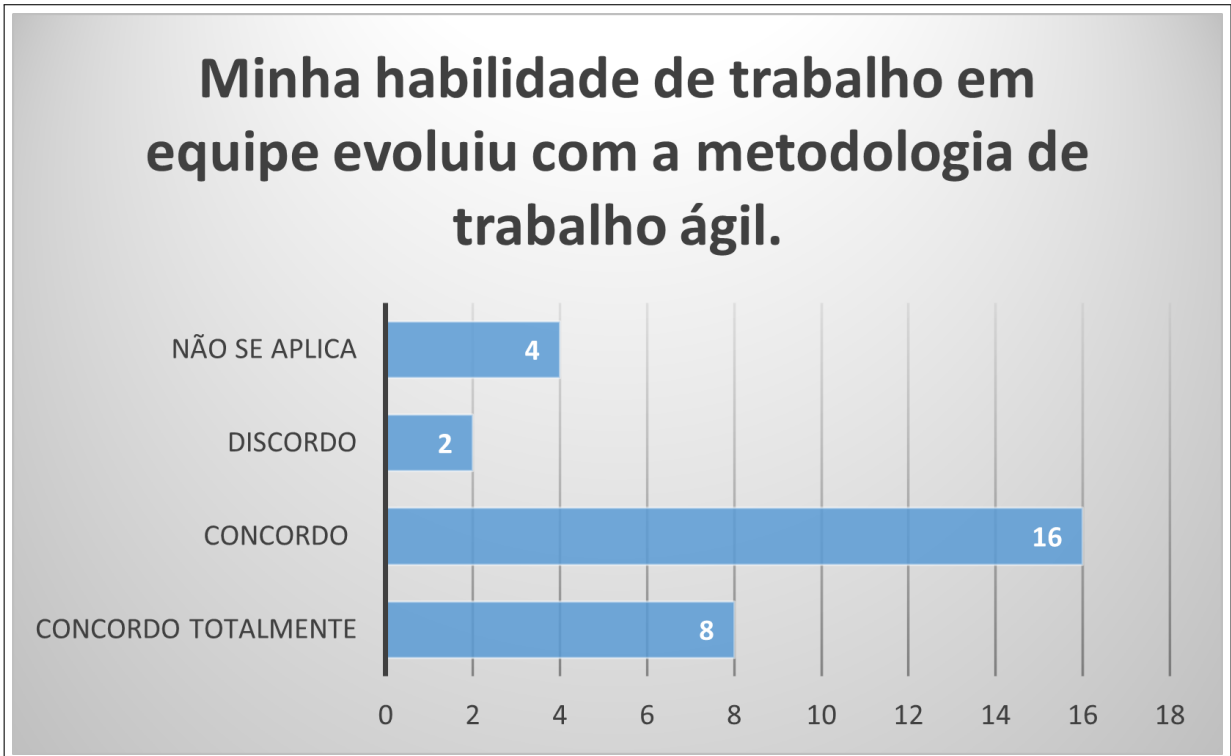
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Portanto, como pode-se verificar no gráfico 5, de acordo com as 4 perguntas apresentadas na competência eficácia, na visão dos colaboradores, a aplicabilidade da metodologia ágil é 90 por cento de sucesso.

## 5.2 Competência: Impacto na cultura organizacional

A primeira pergunta afirmativa da competência de Impacto na cultura organizacional foi: "Minha habilidade de trabalho em equipe evoluiu com a metodologia de trabalho ágil."

Gráfico 6 – 1ª pergunta da competência: Impacto na cultura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 6:

- 16 colaboradores, o equivalente à 53,3 por cento, concordam que sua habilidade de trabalho em equipe evoluiu com a metodologia ágil;
- 8 colaboradores, o equivalente à 26,7 por cento, concordam totalmente que sua habilidade de trabalho em equipe evoluiu com a metodologia ágil;
- 4 colaboradores, o equivalente à 13,3 por cento, discordam que sua habilidade de trabalho em equipe evoluiu com a metodologia ágil;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa de que sua habilidade de trabalho em equipe evoluiu com a metodologia ágil.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 80 por cento dos entrevistados, concordam que sua habilidade de trabalho em equipe evoluiu com a metodologia ágil.

A segunda pergunta afirmativa da competência de Impacto na cultura organizacional foi: "Me vi forçada a me adaptar a metodologia ágil devido à necessidade da empresa."

Gráfico 7 – 2ª pergunta da competência: Impacto na cultura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 7:

- 16 colaboradores, o equivalente à 53,3 por cento, discordam que se viram forçados a se adaptarem à metodologia ágil devido à necessidade da empresa;
- 6 colaboradores, o equivalente à 20 por cento, concordam que se viram forçados a se adaptarem à metodologia ágil devido à necessidade da empresa;
- 5 colaboradores, o equivalente à 16,7 por cento, discordam totalmente que se viram forçados a se adaptarem à metodologia ágil devido à necessidade da empresa;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa que se viram forçados a se adaptarem à metodologia ágil devido à necessidade da empresa.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 70 por cento dos entrevistados, discordam que se viram forçados a se adaptarem à metodologia ágil devido à necessidade da empresa.

A terceira pergunta afirmativa da competência de Impacto na cultura organizacional foi: "Me sinto desmotivada à trabalhar quando tenho muitas reuniões no mesmo dia."

Gráfico 8 – 3ª pergunta da competência: Impacto na cultura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 8:

- 13 colaboradores, o equivalente à 43,3 por cento, concordam que se sentem desmotivados à trabalhar quando possuem muitas reuniões no mesmo dia;
- 8 colaboradores, o equivalente à 26,7 por cento, concordam totalmente que se sentem desmotivados à trabalhar quando possuem muitas reuniões no mesmo dia;
- 6 colaboradores, o equivalente à 20 por cento, discordam que se sentem desmotivados à trabalhar quando possuem muitas reuniões no mesmo dia;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa que se sentem desmotivados à trabalhar quando possuem muitas reuniões no mesmo dia.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 70 por cento dos entrevistados, concordam que se sentem desmotivados à trabalhar quando possuem muitas reuniões no mesmo dia.

A quarta pergunta afirmativa da competência de Impacto na cultura organizacional foi: "A empresa me capacita para entender melhor como funciona as metodologias ágeis e como posso aplicá-la na minha rotina."

Gráfico 9 – 4ª pergunta competência: Impacto na cultura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 9:

- 12 colaboradores, o equivalente à 40 por cento, discordam que a empresa os capacita para entenderem melhor como funciona as metodologias ágeis e como podem aplicá-la em sua rotina;
- 8 colaboradores, o equivalente à 26,7 por cento, concordam que a empresa os capacita para entenderem melhor como funciona as metodologias ágeis e como podem aplicá-la em sua rotina;
- 7 colaboradores, o equivalente à 23,3 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa que a empresa os capacita para entenderem melhor como funciona as metodologias ágeis e como podem aplicá-la em sua rotina;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, concordam totalmente que a empresa os capacita para entenderem melhor como funciona as metodologias ágeis e como podem aplicá-la em sua rotina;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,3 por cento, discorda totalmente que a empresa o

capacita para entender melhor como funciona as metodologias ágeis e como podem aplicá-la em sua rotina.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 43,3 por cento dos entrevistados, discordam que a empresa o capacita para entender melhor como funciona as metodologias ágeis e como podem aplicá-la em sua rotina.

O gráfico 10 é o resultado da compilação das respostas referente à cada pergunta apresentada acima da competência impacto na cultura organizacional, com o fim de analisar a porcentagem de sucesso, fracasso e abstenção da visão dos colaboradores sobre a metodologia ágil nesta competência.

Gráfico 10 – Impacto na cultura organizacional



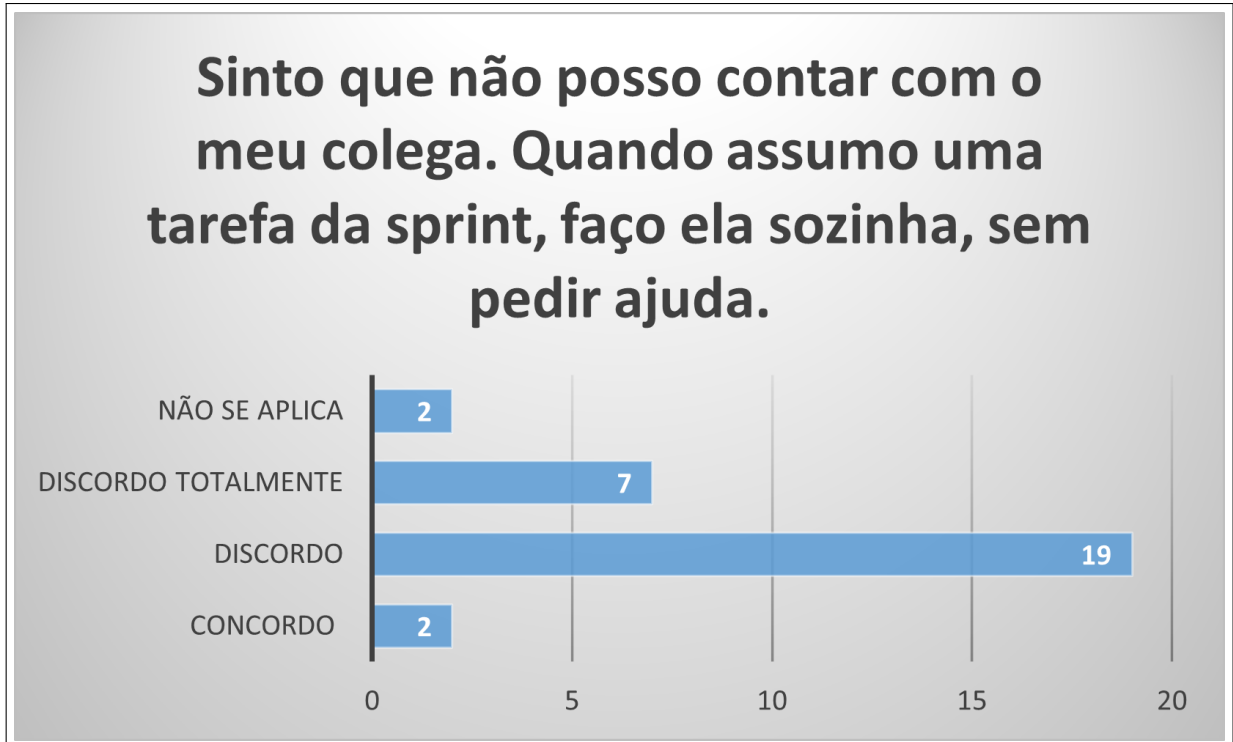
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Portanto, conforme gráfico 10, para a competência Impacto na cultura organizacional, na visão dos colaboradores, a metodologia ágil aplicada ao RH possui 51 por cento de sucesso.

### 5.3 Competência: Performance

A primeira pergunta afirmativa da competência de Performance foi: "Sinto que não posso contar com meu colega. Quando assumo uma tarefa da sprint, faço ela sozinha, sem pedir ajuda."

Gráfico 11 – 1ª pergunta da competência: Performance



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 11:

- 19 colaboradores, o equivalente à 63,3 por cento, discordam que sentem que não podem contar com o seus colegas. Discordam que quando assumem uma tarefa da sprint, a realizam sozinha, sem pedir ajuda;
- 7 colaboradores, o equivalente à 23,3 por cento, discordam totalmente que sentem que não podem contar com o seus colegas. Discordam totalmente que quando assumem uma tarefa da sprint, a realizam sozinha, sem pedir ajuda;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, concordam que sentem que não podem contar com o seus colegas. Concordam que quando assumem uma tarefa da sprint, a realizam sozinha, sem pedir ajuda;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa que sentem que não podem contar com o seus colegas e que não se aplica que quando



assumem uma tarefa da sprint, a realizam sozinha, sem pedir ajuda.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 86,6 por cento dos entrevistados, discordam que sentem que não podem contar com o seus colegas. Discordam que quando assumem uma tarefa da sprint, a realizam sozinha, sem pedir ajuda.

A segunda pergunta afirmativa da competência de Performance foi: "Eu sinto que entrego o meu melhor em relação à agilidade."

Gráfico 12 – 2ª pergunta da competência: Performance



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 12:

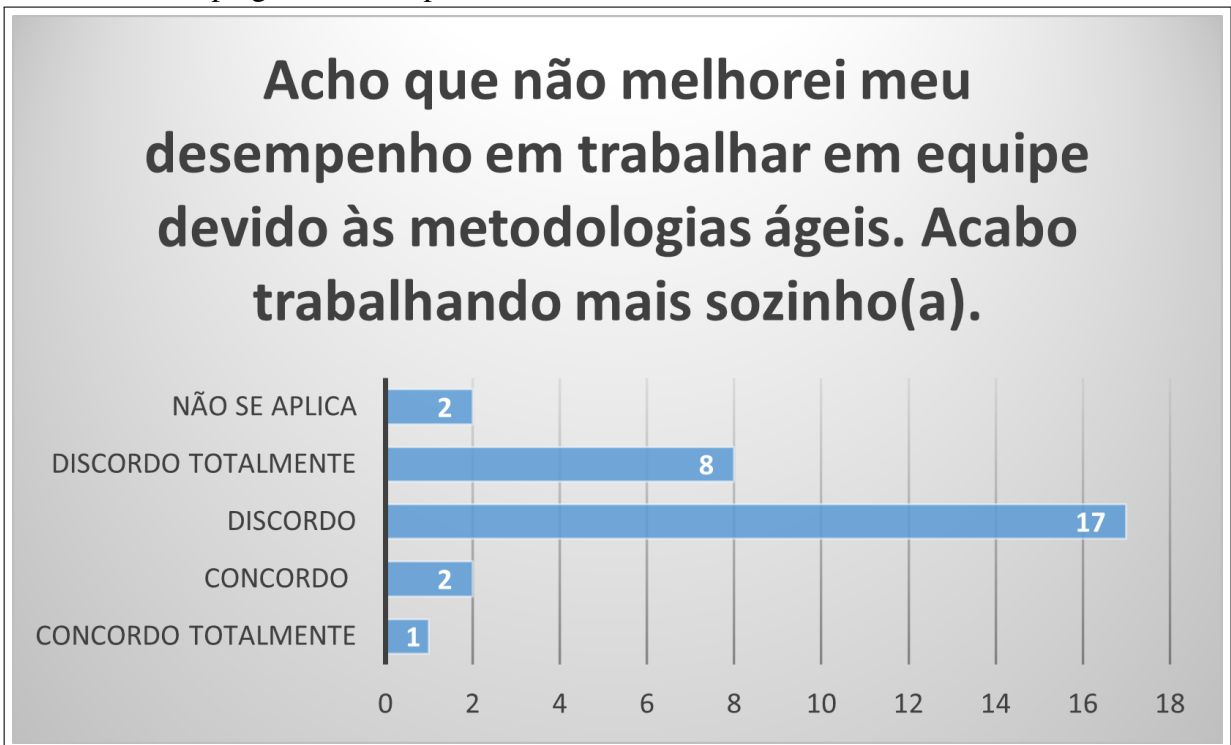
- 21 colaboradores, o equivalente à 70 por cento, concordam que sentem que entregam o seu melhor em relação à agilidade;
- 5 colaboradores, o equivalente à 16,7 por cento, concordam totalmente que sentem que entregam o seu melhor em relação à agilidade;
- 4 colaboradores, o equivalente à 13,3 por cento, discordam que sentem que entregam o seu melhor em relação à agilidade.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 86,7 por cento dos entrevistados, concordam que sentem que entregam o seu melhor em relação à agilidade.

A terceira pergunta negativa da competência de Performance foi: "Acho que não melhorei meu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis. Acabo

trabalhando mais sozinho(a)".

Gráfico 13 – 3ª pergunta da competência: Performance



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 13:

- 17 colaboradores, o equivalente à 56,7 por cento, discordam que acham que não melhoraram seu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis e discordam que acabam trabalhando mais sozinho(a);

- 8 colaboradores, o equivalente à 26,7 por cento, discordam totalmente que acham que não melhoraram seu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis e discordam totalmente que acabam trabalhando mais sozinho(a);

- 2 colaboradores, o equivalente à 6,6 por cento, concordam que acham que não melhoraram seu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis e concordam que acabam trabalhando mais sozinho(a);

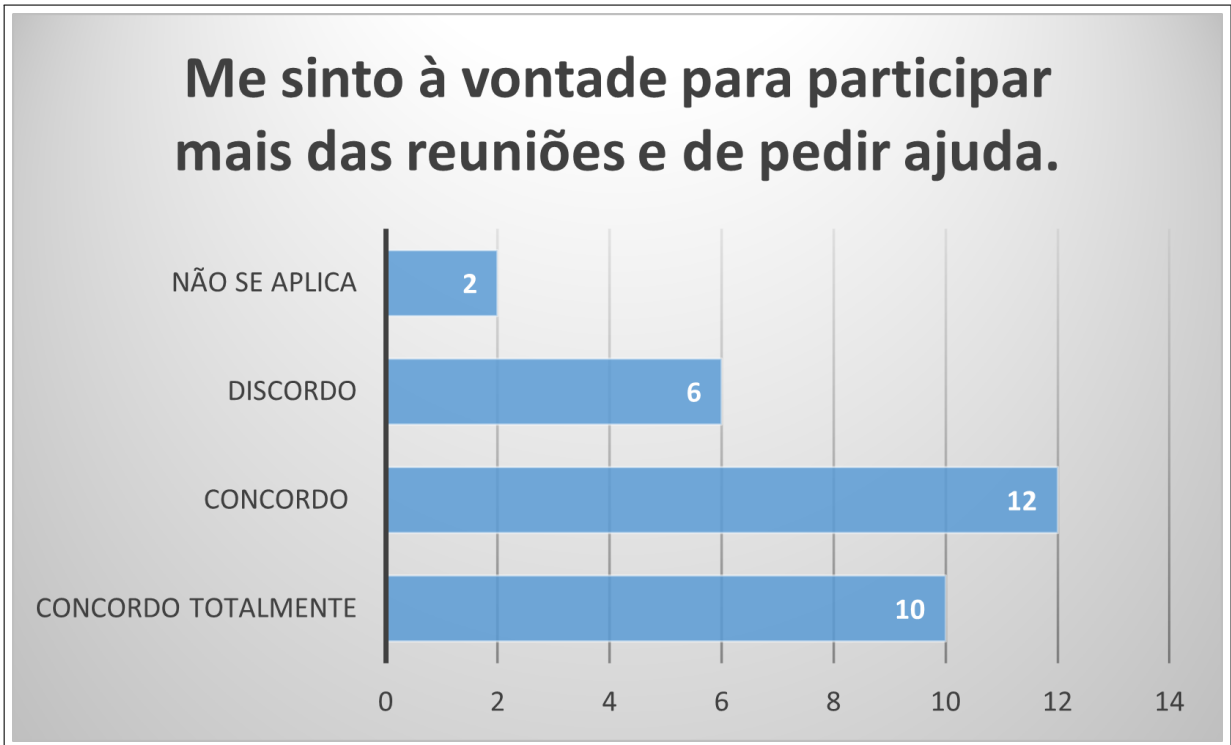
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,6 por cento, acreditam que não se aplica a negativa de que acham que não melhoraram seu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis e que acabam trabalhando mais sozinho(a);

- 1 colaborador, o equivalente à 3,4 por cento, concorda totalmente que acha que não melhorou seu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis e que acaba trabalhando mais sozinho(a).

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 83,4 por cento dos entrevistados, discordam que acham que não melhoraram seu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis e discordam que acabam trabalhando mais sozinho(a).

A quarta pergunta afirmativa da competência de Performance foi: "Me sinto à vontade para participar mais das reuniões e de pedir ajuda."

Gráfico 14 – 4ª pergunta competência: Performance



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

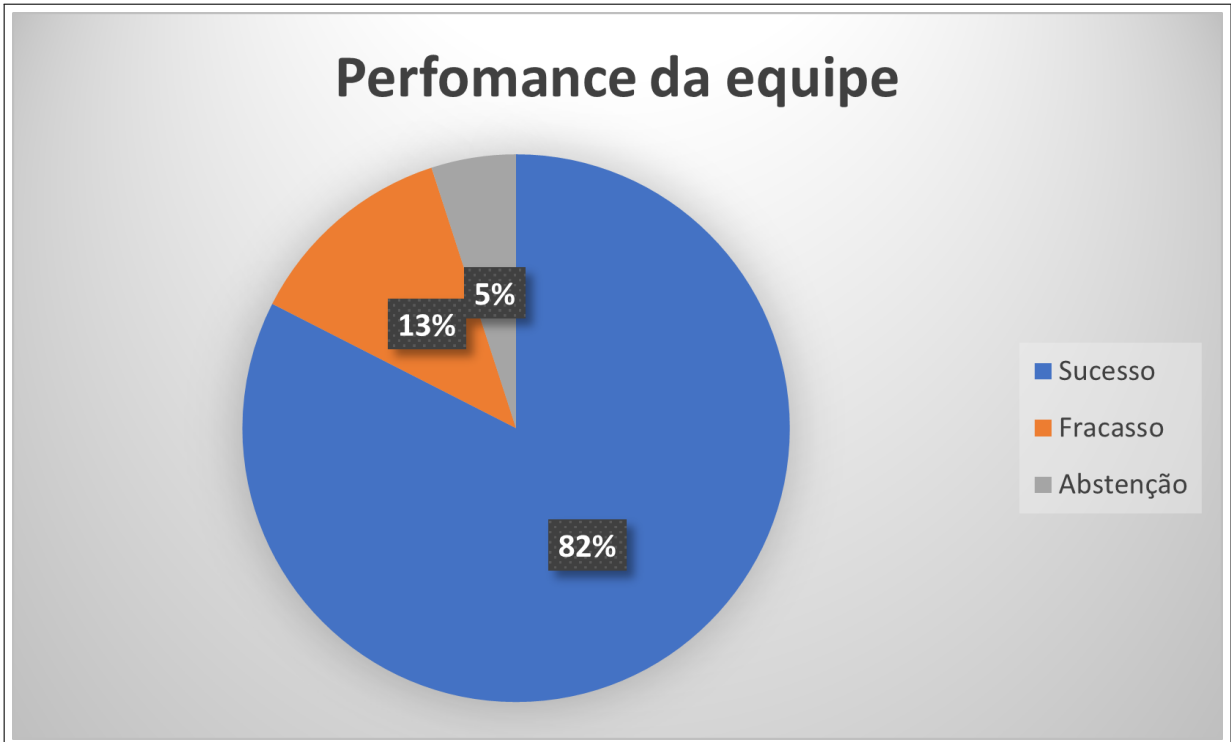
Conforme apresentado no gráfico 14:

- 12 colaboradores, o equivalente à 40 por cento, concordam que sentem-se à vontade para participar mais das reuniões e de pedirem ajuda;
- 10 colaboradores, o equivalente à 33,3 por cento, concordam totalmente que sentem-se à vontade para participar mais das reuniões e de pedirem ajuda;
- 6 colaboradores, o equivalente à 20 por cento, discordam que sentem-se à vontade para participar mais das reuniões e de pedirem ajuda;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa de que sentem-se à vontade para participar mais das reuniões e de pedirem ajuda.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 73,3 por cento dos entrevistados, concordam que sentem-se à vontade para participar mais das reuniões e de pedirem ajuda.

O gráfico 15 é o resultado da compilação das respostas referente à cada pergunta apresentada acima da competência performance, com o fim de analisar a porcentagem de sucesso, fracasso e abstenção da visão dos colaboradores sobre a metodologia ágil nesta competência.

Gráfico 15 – Performance da equipe



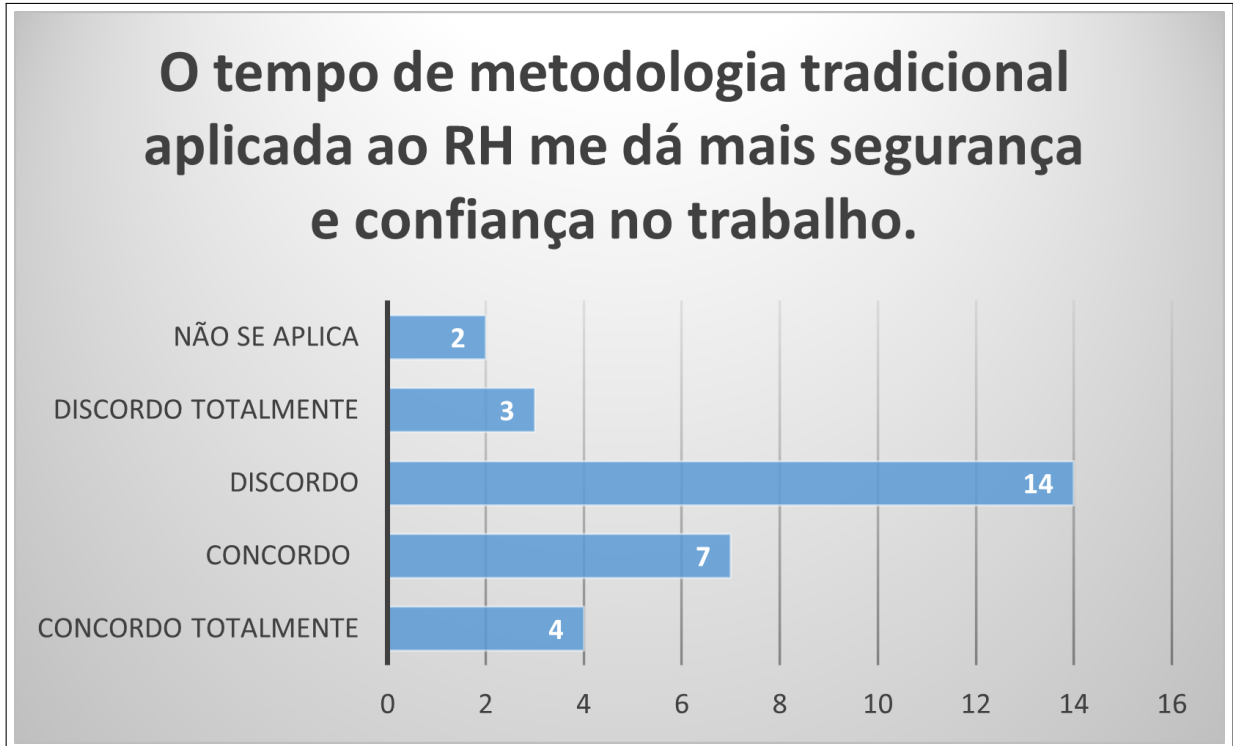
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Portanto, na visão dos colaboradores, a performance da equipe utilizando a metodologia ágil, possui 82 por cento de sucesso.

#### 5.4 Competência: Tradicional x Ágil

A primeira pergunta afirmativa da competência Tradicional x Ágil foi: "O tempo de metodologia tradicional aplicada ao RH me dá mais segurança e confiança no trabalho."

Gráfico 16 – 1ª pergunta da competência: Competência: Tradicional x Ágil



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 16:

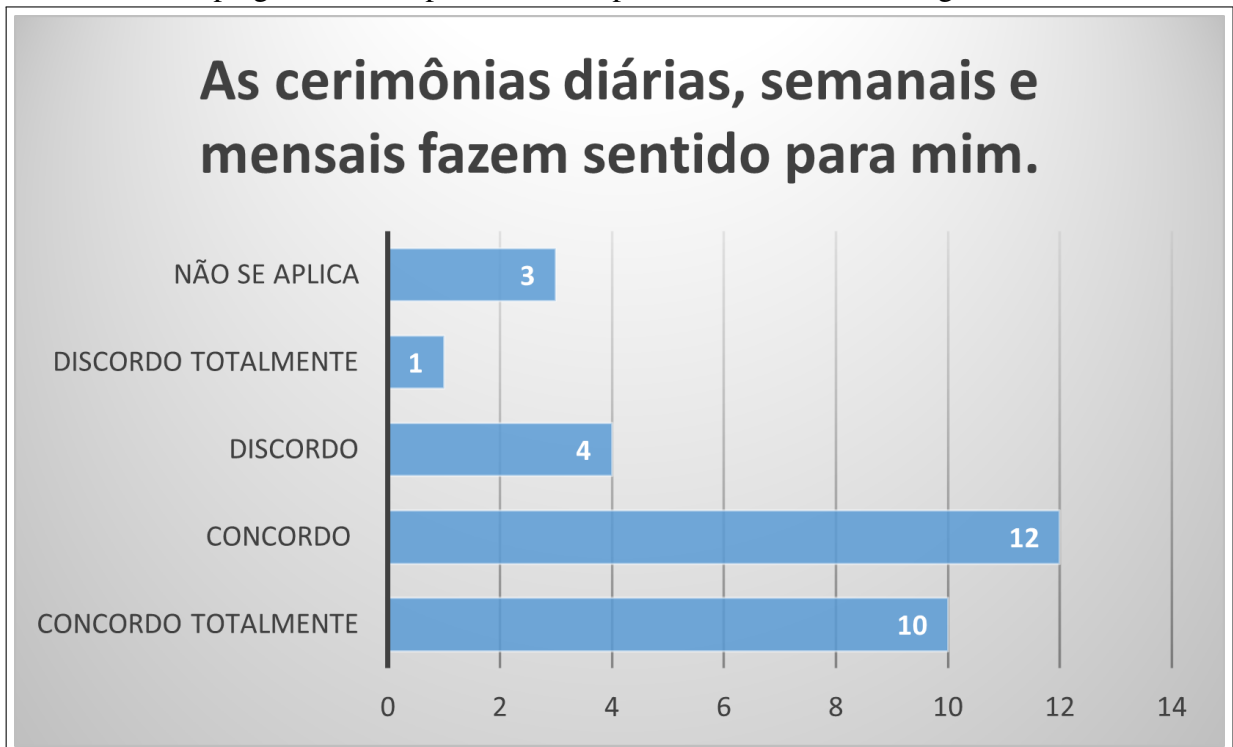
- 14 colaboradores, o equivalente à 46,7 por cento, discordam que o tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH dá mais segurança e confiança no trabalho;
- 7 colaboradores, o equivalente à 23,3 por cento, concordam que o tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH dá mais segurança e confiança no trabalho;
- 4 colaboradores, o equivalente à 13,3 por cento, concordam totalmente que o tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH dá mais segurança e confiança no trabalho;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, discordam totalmente que o tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH dá mais segurança e confiança no trabalho;
- 2 colaboradores, o equivalente à 6,7 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa de que o tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH dá mais segurança e confiança no trabalho.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 56,7 por cento

dos entrevistados, discordam que o tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH dá mais segurança e confiança no trabalho.

A segunda pergunta afirmativa da competência Tradicional x Ágil foi: "As cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para mim."

Gráfico 17 – 2ª pergunta da competência: Competência: Tradicional x Ágil



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

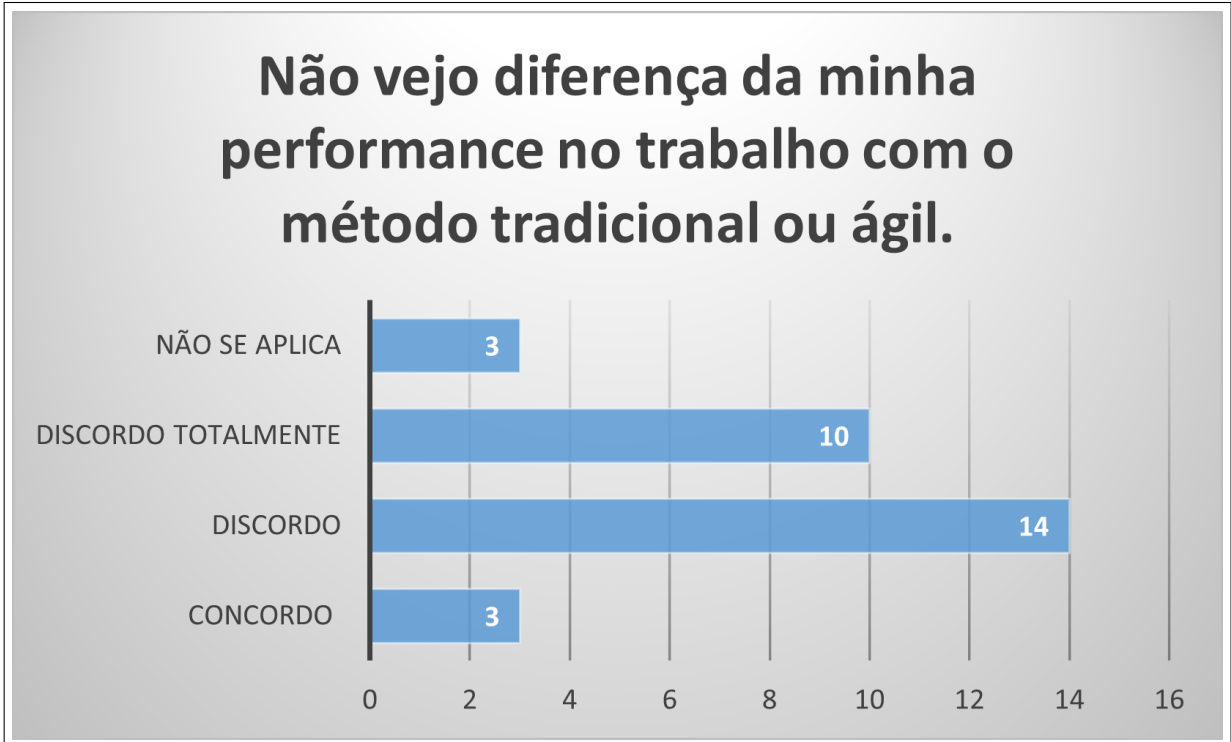
Conforme apresentado no gráfico 17:

- 12 colaboradores, o equivalente à 40 por cento, concordam que as cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para eles;
- 10 colaboradores, o equivalente à 33,3 por cento, concordam totalmente que as cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para eles;
- 4 colaboradores, o equivalente à 13,3 por cento, discordam que as cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para eles;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, acreditam que não se aplica a afirmativa que as cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para eles;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,4 por cento, discordam totalmente que as cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para eles.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 73,3 por cento dos entrevistados, concordam que as cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para eles.

A terceira pergunta negativa da competência Tradicional x Ágil foi: "Não vejo diferença da minha performance no trabalho com o método tradicional ou ágil."

Gráfico 18 – 3ª pergunta da competência: Competência: Tradicional x Ágil



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

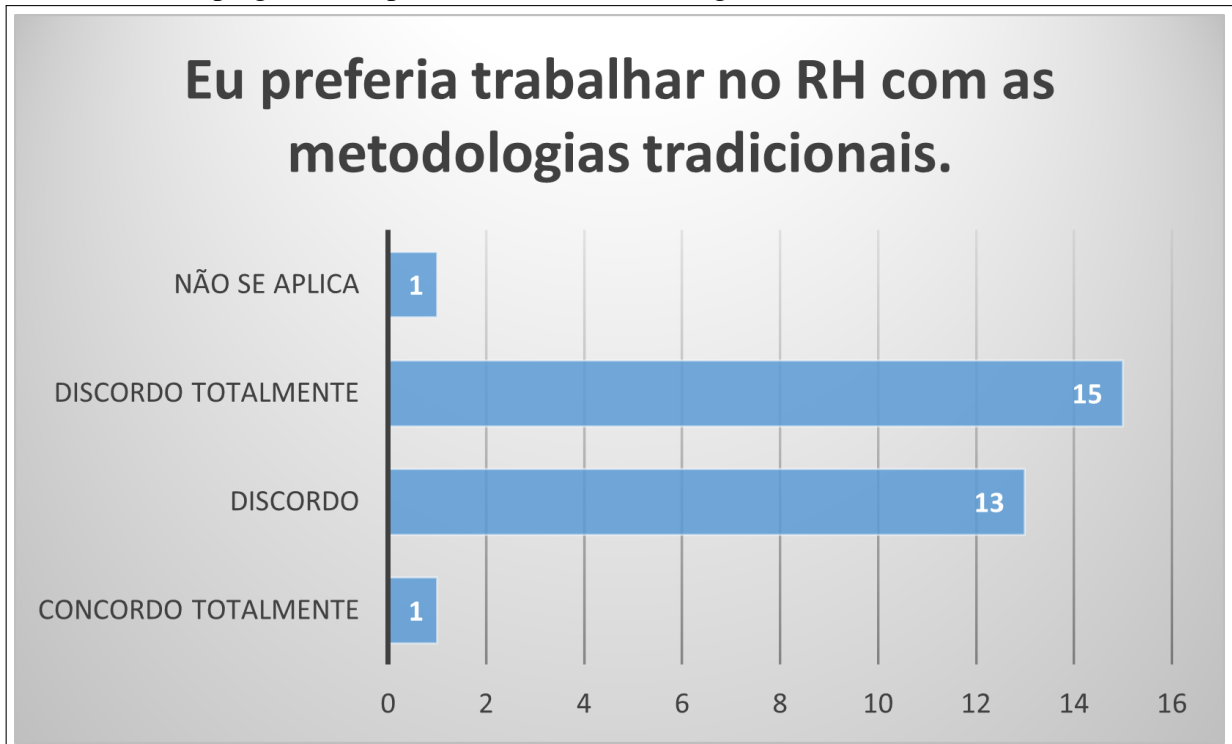
Conforme apresentado no gráfico 18:

- 14 colaboradores, o equivalente à 46,7 por cento, discordam que não veem diferença da sua performance no trabalho com o método tradicional ou ágil;
- 10 colaboradores, o equivalente à 33,3 por cento, discordam totalmente que não veem diferença da sua performance no trabalho com o método tradicional ou ágil;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, concordam que não veem diferença da sua performance no trabalho com o método tradicional ou ágil;
- 3 colaboradores, o equivalente à 10 por cento, acreditam que não se aplica a negativa que não veem diferença da sua performance no trabalho com o método tradicional ou ágil;

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 80 por cento dos entrevistados, discordam que não veem diferença da sua performance no trabalho com o método tradicional ou ágil.

A quarta pergunta afirmativa da competência Tradicional x Ágil foi: "Eu preferia trabalhar no RH com as metodologias tradicionais."

Gráfico 19 – 4ª pergunta competência: Tradicional x Ágil



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no gráfico 19:

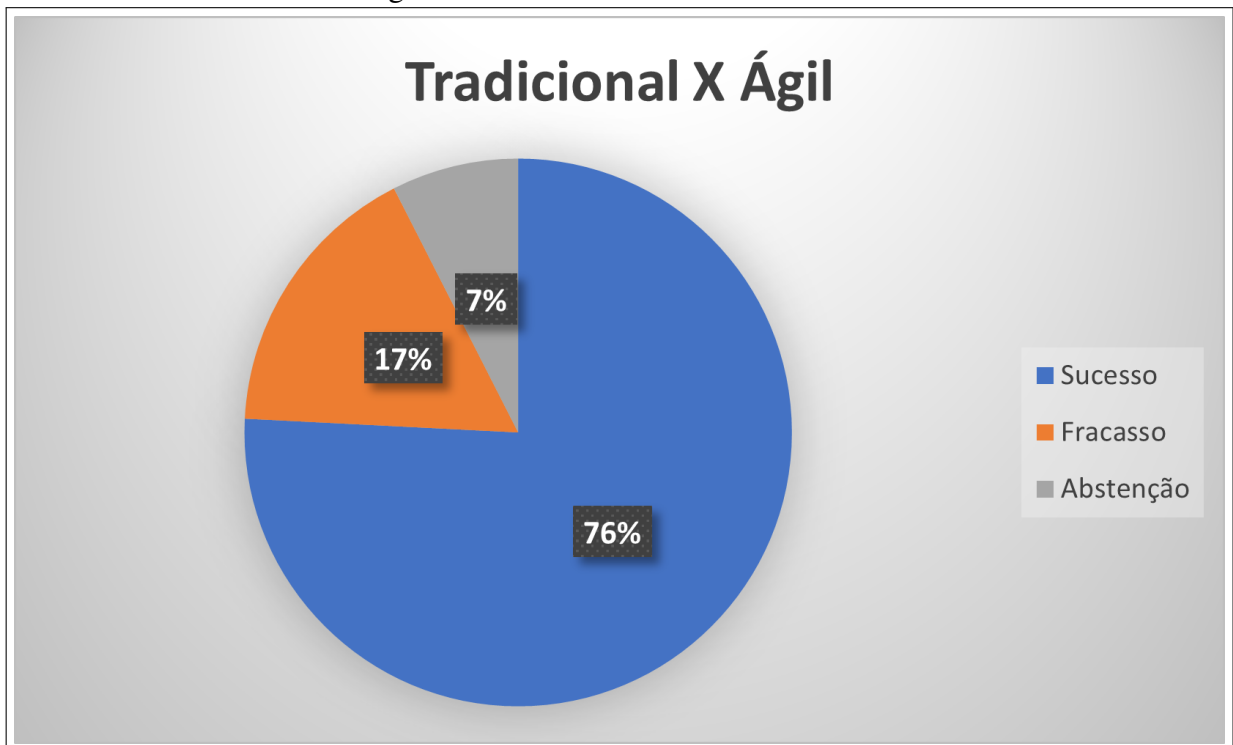
- 15 colaboradores, o equivalente à 50 por cento, discordam totalmente que preferiam trabalhar no RH com as metodologias tradicionais;
- 13 colaboradores, o equivalente à 43,3 por cento, discordam que preferiam trabalhar no RH com as metodologias tradicionais;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,3 por cento, concorda totalmente que preferia trabalhar no RH com as metodologias tradicionais;
- 1 colaborador, o equivalente à 3,3 por cento, acredita que não se aplica a afirmativa de que preferia trabalhar no RH com as metodologias tradicionais.

De forma resumida, a maioria das respostas, que corresponde à 93,3 por cento dos entrevistados, discordam que preferiam trabalhar no RH com as metodologias tradicionais.



O gráfico 20 é o resultado da compilação das respostas referente à cada pergunta apresentada acima da competência tradicional x ágil, com o fim de analisar a porcentagem de sucesso, fracasso e abstenção da visão dos colaboradores sobre a metodologia ágil nesta competência.

Gráfico 20 – Tradicional X Ágil

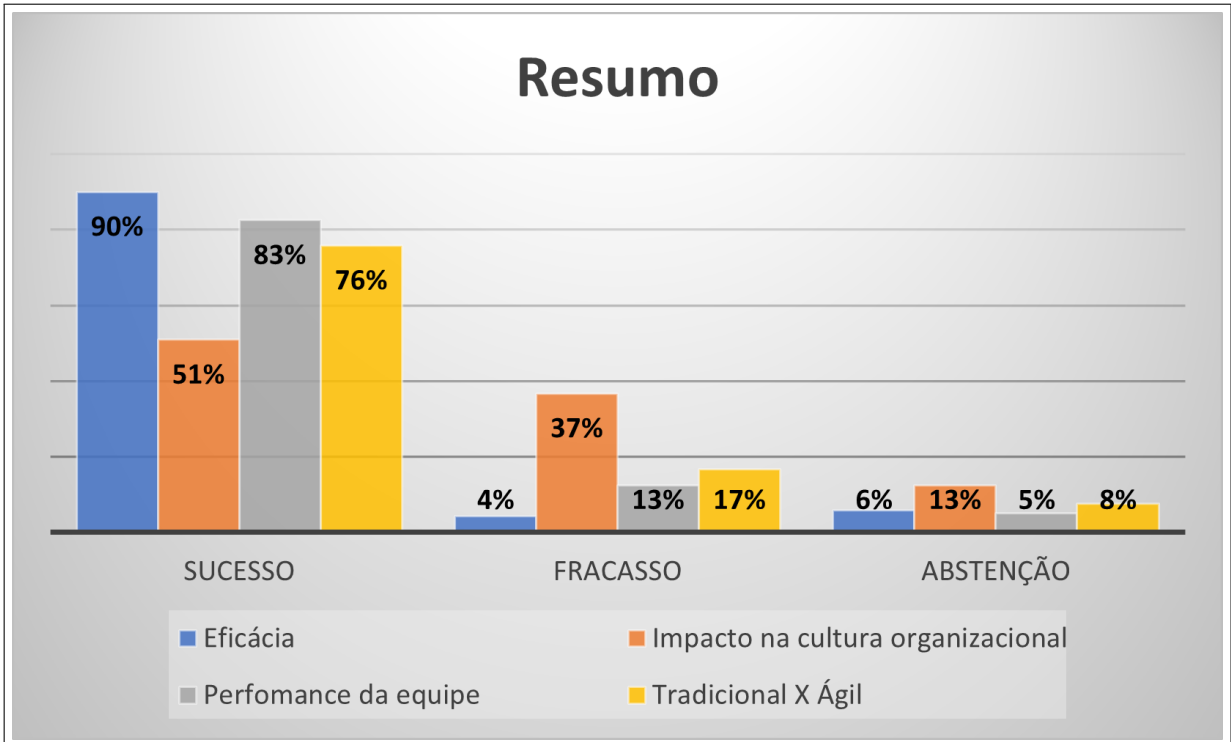


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Portanto, conclui-se que na visão dos colaboradores, quando compara-se as metodologias tradicionais do RH e as ágeis, 76 por cento consideram que as metodologias ágeis são um sucesso.

Por fim, no gráfico 21, foi elaborado um ranking resumido das competências para uma melhor visualização dos dados coletados, afim de comprovar se a metodologia ágil realmente é sucesso = aplicável ao RH ou é um fracasso = preferível o RH tradicional.

Gráfico 21 – Resumo



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Portanto, pode-se verificar que, conforme (CHIAVENATO, 2008) relata, a Era da Informação precisaria ser orgânico, ágil, flexível e mutável, e que onde (FISHER, 2002), diz que é praticamente impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão de trabalho, vai totalmente de encontro com o que (SOARES, 2004) diz quando, a proposta das metodologias ágeis é o foco nas pessoas e não em processos, e de acordo com isso, confirma o que a gestora relata em sua entrevista, que a dica principal da aplicabilidade da metodologia ágil na rotina é adaptar à realidade, aproveitar o que a metodologia Scrum faz sentido para a realidade do time, o foco não é na metodologia, e sim nas pessoas, o que pode agregar em seu trabalho e facilitar os trabalhos operacionais. E é possível verificar que a forma que a metodologia ágil está sendo aplicada na empresa Alfa, na visão dos colaboradores, que são os que executam e estão diariamente praticando, que a metodologia só agregou e trouxe muitos pontos positivos para a rotina do RH.

## 6 CONCLUSÃO

Buscou-se, com o presente estudo, trazer contribuições para os profissionais da área de Recursos Humanos, pois procurou elucidar a aplicabilidade de novas abordagens metodológicas com uma visão mais ágil dos processos.

Com o presente estudo foi possível entender que a aplicabilidade da metodologia ágil na área de RH é um sucesso pois aumentou a eficácia, a performance da equipe, gerou impacto positivo na cultura organizacional e constatou-se uma preferência pelos colaboradores das metodologias ágeis em comparação com as metodologias tradicionais, levando em consideração que foi apresentado neste estudo a visão dos colaboradores que atualmente utilizam diariamente a metodologia ágil em sua rotina de trabalho na área de RH, e da gestora que auxiliou em todo o processo de implementação da metodologia em seu setor.

Como demonstrado no referencial teórico, as metodologias tradicionais do RH também estão indo ao encontro de uma metodologia mais tecnológica e automática, o que vai de encontro com o que é proposto neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALMAGRO, C.; VULETIC, A. A.; BERSIN, J.; BOSKMA, W.; BUCKA-LASSEN, K.; EDMONDSON, A. C.; FRIEDMAN, S.; GOWER, B.; HELLSTRÖM, R.; JONES, R.; JOSHI, S.; LONT, R.; MURTOMAA, M.; NIKITAS, C.; PAYNTER, S.; PIBERNAT, H.; POLCZYK, A.; HÖLTTÄ, J.; ROCK, D.; ROGACHEV, S.; SERRA, M.; SLOAN, D.; THÓREN, P.-M.; TSAL, D.; VEGHEL, M. van; VELT, H.; WYLON, D. **Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de RH**. 2001. Disponível em: <<https://www.agilehrmanifesto.org/principles-behind-the-agile-hr-manifesto>>. Acesso em: 28 fev 2022.
- BECK, K.; BEEDLE, M.; BENNEKUM, A. van; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GRENNING, J.; HIGHSMITH, J.; HUNT, A.; JEFFRIES, R.; KERN, J.; MARICK, B.; MARTIN, R. C.; MELLOR, S.; SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.; THOMAS, D. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 28 fev 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. [S.l.]: Rio de Janeiro: Campus, 2008. v. 3.
- CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. [S.l.]: Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. [S.l.]: Atlas, 2009. v. 1.
- FISHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 2002. Disponível em: <<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.pdf>>. Acesso em: 28 fev 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [S.l.]: São Paulo: Atlas, 1999. v. 5.
- KERR, L. R. F. S.; KENDALL, C. A pesquisa qualitativa em saúde. *Rev Rene* [en linea]. 2013. ISSN: 1517-3852, 2013.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum**. 2016. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/livros/2016-Guia-doScrum-PtBR-v1FC.pdf>>. Acesso em: 28 fev 2022.
- SOARES, M. dos S. Metodologias ágeis extreme programming e scrum para o desenvolvimento de software. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação* ISSN 1677-3071 doi: 10.21529/RESI, 2004.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA

- Como funciona a rotina do RH? Como vocês aplicam as metodologias ágeis na rotina?

R: Somos um time de 80 pessoas divididas em times multidisciplinares. O time foi iniciado em 2018 e desde essa época já tínhamos a mentalidade de um time mais ágil. Com isso, começamos a aprender sobre a metodologia do scrum para analisarmos o que poderíamos aplicar. Vimos que alguns rituais da metodologia não faziam tanto sentido para o nosso dia-a-dia. Um exemplo seria a nomenclatura do time de squad ou tribo, não vimos muito sentido nisso e não usamos. Nossos times são divididos em células menores, onde deixamos livre os rituais que serão adotados. Para o meu time, não fazemos a daily diariamente, porém, tenho células/times que usam diariamente. Usamos o manfly, winkle, board - Kanban, retrospectiva, a nossa planning é trimestral, o refinamento é difícil de conseguirmos quebrar bem as atividades e a nossa sprint é mensal. Nós nos inspiramos nos rituais, mas não é ortodoxo. Trabalhamos muito com a mentalidade de que um problema é para todos ajudarem. A dica é adaptar à realidade. Tenho estudado muito a metodologia de Flow-To-Work.

- Como vocês organizam o time?

R: 40 por cento do time - são pull talentos - são pessoas que são locadas em qualquer projeto e não tem cargo fixo; 50 por cento - são time operacional que tem tocar sempre os projetos; 5 por cento - são business partner; 5 por cento - são curadores de temas - são pessoas especializadas em muitas especialidades.

- O que você mais acha interessante da metodologia ágil?

R: A beleza é tratar agilidade como conceito de testar rápido, ser rápido.

- Vocês já utilizavam as metodologias ágeis antes da pandemia? Ou foi implementada depois?

R: Sim, utilizamos antes da pandemia. Nossas dailys eram realizadas em 15 min com todo mundo em pé.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO

1. Na escala abaixo, favor classificar a afirmativa conforme fizer mais sentido para você. \*

	Discordo totalmente	Discordo	Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
O tempo da metodologia tradicional aplicada ao RH me dá mais segurança e confiança no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atinjo minhas metas com muito mais eficiência com as metodologias ágeis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não vejo diferença da minha performance no trabalho com o método tradicionais ou ágil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não entrego minhas tarefas dentro do prazo estipulado e tenho atrasos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto desmotivada à trabalhar quando tenho muitas reuniões no mesmo dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que não melhorarei meu desempenho em trabalhar em equipe devido às metodologias ágeis. Acabo trabalhando mais sozinha(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu preferia trabalhar no RH com as metodologias tradicionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me vi forçada a me adaptar à metodologia ágil devido à necessidade da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que não posso contar com o meu colega. Quando assumo uma tarefa de sprint, faço ela sozinha, sem pedir ajuda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico muito satisfeito quando faço a entrega esperada e a apresento na review.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As cerimônias diárias, semanais e mensais fazem sentido para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha habilidade de trabalho em equipe evoluiu com as metodologia de trabalho ágil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não percebo melhoria na minha produtividade com o uso da metodologia ágil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa me capacita para entender melhor como funciona as metodologias ágeis e como posso aplicá-la na minha rotina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto à vontade para participar mais das reuniões e de pedir ajuda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que entrego o meu melhor em relação à agilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

Microsoft Forms