

Modelos ágeis em recursos humanos: Estudos sobre agilidade organizacional e seus desafios

Vana Sabina Fiorini

RESUMO

O artigo analisa como modelos ágeis aplicados à gestão de pessoas fortalecem a agilidade organizacional ao encurtar ciclos de entrega, aumentar previsibilidade e alinhar esforços a prioridades estratégicas, adotando abordagem qualitativa de revisão bibliográfica com recorte de 2015 a 2024 e ênfase nos últimos cinco anos, os resultados indicam ganhos associados a squads e chapters em rotinas de RH, feedback frequente, métricas de fluxo e valor, liderança facilitadora e uso responsável de dados e tecnologias analíticas, ao mesmo tempo emergem barreiras como resistência cultural, sobreposição de modelos, métricas inadequadas, burocracia e sistemas fragmentados, estratégias efetivas incluem pilotos com hipóteses e critérios de sucesso, expansão gradual, padrões mínimos de trabalho, sincronizações periódicas, governança simples de dados, trilhas de aprendizagem modulares e mecanismos de reconhecimento alinhados a impacto coletivo, contribui-se com um roteiro prático que integra cultura, processos e tecnologia para escalar práticas com segurança psicológica, autonomia responsável e conformidade quando requerida, reconhecem-se limitações vinculadas a heterogeneidade setorial, viés de publicação e maturidades distintas, sugerindo pesquisas longitudinais e comparativas para mensurar efeitos sustentados sobre desempenho, engajamento e capacidade adaptativa.

Palavras-chave: Agilidade Organizacional. Recursos Humanos. Metodologias Ágeis. Cultura Organizacional. Transformação Digital.

1 INTRODUÇÃO

A aceleração tecnológica e a volatilidade competitiva pressionam as organizações a reverem estruturas, fluxos e políticas de gestão de pessoas, fazendo com que metodologias ágeis passem do discurso à prática como ferramenta para encurtar ciclos, reduzir desperdícios e alinhar entregas ao valor percebido pelos públicos internos e externos, o que reposiciona o setor de recursos humanos como articulador de capacidades adaptativas que sustentam respostas rápidas sem perder coerência estratégica (Floriano *et al.*, 2022).

A transposição de princípios originalmente difundidos em tecnologia para rotinas de pessoas demanda ampliar o foco para além de ferramentas, integrando colaboração, transparência e aprendizado contínuo em rituais, cadências e mecanismos de coordenação que conectam times, processos e objetivos, com ênfase na coerência entre valores declarados e comportamento cotidiano para evitar assimetria entre discurso e prática (Rosa; Pereira, 2021; Russo *et al.*, 2021).

Estruturas compostas por unidades multifuncionais com autonomia para priorizar backlog, inspecionar resultados e ajustar rotas apoiam a construção de ambientes responsivos, favorecendo tomada de decisão próxima do problema, circulação de conhecimento e redução de *handoffs*, o que exige clareza de



propósito, critérios objetivos de priorização e confiança para delegar limites de atuação a cada célula (Vargas; Flores, 2020).

A materialização dessa proposta esbarra em barreiras conhecidas, como resistência cultural, apego a controles prescritivos e métricas exclusivamente operacionais, o que frequentemente gera sobreposição de modelos e conflitos de governança, sinalizando a necessidade de preparar lideranças e equipes para lidar com ambiguidade, negociar *trade-offs* e sustentar mudanças incrementais com patrocínio efetivo (Sena; Oliveira, 2024; Costa Júnior; Nunes, 2023).

A função de quem lidera pessoas desloca-se do comando para a facilitação, removendo impedimentos, promovendo segurança psicológica e protegendo tempo para melhoria contínua, enquanto estimula autonomia responsável e pactos claros de desempenho, conectando desenvolvimento individual a metas compartilhadas e reconhecendo progressos com *feedback* frequente e útil (Foroni, 2024).

Tecnologias analíticas e inteligência artificial ampliam a visão sobre ciclos de talento, mapeando tendências de engajamento, rotatividade e capacitação, permitindo intervenções tempestivas e personalizadas, ao mesmo tempo em que exigem governança de dados, critérios éticos e integração com processos decisórios que convertam evidências em ação efetiva nas rotinas de equipes (Noronha *et al.*, 2022; Carvalho *et al.*, 2024).

A mensuração de resultados precisa combinar indicadores de fluxo, qualidade e valor, incluindo tempo de ciclo, lead time, satisfação do colaborador e aderência a objetivos estratégicos, para dar visibilidade a gargalos sistêmicos e orientar priorização, preservando foco no impacto organizacional e evitando incentivos que reforcem localismo ou competição improdutiva entre áreas (Costa Júnior; Nunes, 2023; Floriano *et al.*, 2022).

Transformações em recrutamento, integração, aprendizagem e avaliação pedem trilhas modulares, experimentação guiada por hipóteses e revisão periódica de critérios, substituindo avaliações estáticas por check-ins breves e úteis, com metas evolutivas que reflitam maturidade dos times e necessidades do negócio, mantendo coerência entre reconhecimento, desenvolvimento e entregas (Foroni, 2024).

O fortalecimento de ambientes seguros para testar ideias, tornar visíveis erros e compartilhar lições acelera a assimilação de práticas, reduz custos de mudança e cria repertório coletivo para decisões melhores, desde que haja cadências de retrospectivas, canais abertos para *feedback* cruzado e rituais que valorizem o aprendizado como ativo institucional pra além de uma iniciativa individual (Russo *et al.*, 2021; Rosa; Pereira, 2021).

Escalar a abordagem para múltiplos times requer padrões mínimos de trabalho, acordos de interface e mecanismos de sincronização que preservem autonomia local sem fragmentar direção estratégica, usando artefatos simples, objetivos alinhados e ciclos comuns de revisão para garantir consistência, transparência e foco em resultados mensuráveis para clientes internos (Vargas; Flores, 2020).



Persistem problemas na comprovação de impacto quando expectativas se orientam para ganhos imediatos e amplia-se a probabilidade de retrocessos ao primeiro atrito, motivo pelo qual pilotos bem desenhados, critérios de expansão e patrocínio visível ajudam a consolidar benefícios cumulativos, reduzir ruído político e proteger o tempo necessário para amadurecimento das rotinas (Sena; Oliveira, 2024).

Diante desse panorama, a investigação sobre modelos ágeis aplicados a recursos humanos busca esclarecer fundamentos, barreiras e caminhos de implementação capazes de alinhar cultura, processos e tecnologia em torno de objetivos claros, maximizando aprendizado organizacional, qualidade de entrega e capacidade de adaptação contínua em ambientes de alta complexidade e mudança persistente (Carvalho *et al.*, 2024).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA AGILIDADE ORGANIZACIONAL APLICADA AO RH

A noção de agilidade organizacional consolidou-se como resposta a ambientes competitivos sujeitos a variações rápidas, articulando aprendizado contínuo, ciclos curtos de decisão e orientação a valor para sustentar entregas previsíveis sem perder adaptabilidade, o que em gestão de pessoas significa redesenhar estruturas e rituais de trabalho para aproximar talentos das necessidades do negócio com autonomia, critérios de priorização claros e acordos de desempenho que protejam o tempo de melhoria contínua (Floriano *et al.*, 2022).

A transposição de princípios do desenvolvimento de software para rotinas de RH envolve cadências de planejamento visível, inspeção frequente do progresso e ajustes colaborativos que reduzam filas, esperas e retrabalho, exigindo artefatos simples que tornem transparente o estado do trabalho, políticas que apoiem a experimentação segura e governança que alinhe equipes a objetivos mensuráveis compartilhados (Rosa; Pereira, 2021).

Ao reorganizar o fluxo de pessoas em torno de *squads*, *chapters* e comunidades de prática, a gestão de talentos passa a privilegiar competências multifuncionais, pares com poder de decisão próximo ao problema e ritos de *feedback* breves porém constantes, reforçando confiança, propósito e clareza de papéis, elementos que sustentam velocidade com qualidade sem sacrificar coerência estratégica (Vargas; Flores, 2020).

A adoção de tais arranjos opera sobre pilares culturais que valorizam transparência, responsabilidade distribuída e foco em valor entregue, substituindo controles ex ante por acordos de autonomia responsável, medição por resultados e aprendizado público, o que requer líderes que atuem como facilitadores, removendo impedimentos e patrocinando condições para que o trabalho aconteça com fluidez (Sena; Oliveira, 2024).

No campo das políticas de pessoas, essa leitura implica atualizar trilhas de desenvolvimento,



reconhecer progressos incrementais e calibrar incentivos para manter alinhamento entre interesses individuais e metas organizacionais, favorecendo mobilidade interna, formação contínua e alocação dinâmica de capacidades conforme o portfólio de iniciativas estratégicas (Costa Júnior; Nunes, 2023).

A dimensão informacional da agilidade demanda dados confiáveis e tempestivos sobre engajamento, rotatividade, desempenho e aprendizagem, combinando métricas de fluxo com indicadores de valor para orientar decisões em tempo oportuno e reduzir assimetria entre percepção gerencial e realidade do trabalho, preservando atenção a efeitos éticos e de privacidade no uso de evidências (Noronha *et al.*, 2022).

Em termos de linguagem e símbolos, narrativas que celebrem descobertas, pequenos ganhos e lições oriundas de erros fortalecem o repertório coletivo, pois constroem senso de pertencimento e segurança psicológica, base sobre a qual surgem soluções originais, acordos mais maduros e relações profissionais mais cooperativas entre áreas interdependentes (Russo *et al.*, 2021).

A revisão de papéis transfere ênfase do controle para o serviço, com lideranças cuidando do clima, promovendo clareza de metas e protegendo práticas que evitam sobrecarga, enquanto profissionais de RH atuam como arquitetos organizacionais, articulando rituais, métricas e capacitações que sustentam o ciclo de melhoria, desde a atração até a evolução de carreira (Feroni, 2024).

O conceito de capacidades dinâmicas ajuda a interpretar como organizações identificam oportunidades, mobilizam recursos e reconfiguram ativos para responder a mudanças, sendo a função de RH crítica para orquestrar competências, redes de colaboração e mecanismos de aprendizagem que suportem renovação contínua de práticas de trabalho (Carvalho *et al.*, 2024).

Nos processos de recrutamento e seleção, backlogs de vagas priorizados por impacto, entrevistas estruturadas por critérios e experimentos de *job audition* encurtam tempo de ciclo e melhoram aderência, enquanto acordos de onboarding com metas de 30, 60 e 90 dias aceleram produtividade inicial e reduzem variabilidade na integração de novos profissionais (Floriano *et al.*, 2022).

Em desenvolvimento, trilhas modulares e *microlearning* conectados a necessidades do produto permitem que capacidades críticas evoluam em sincronia com a estratégia, reduzindo disparidades entre times, ampliando mobilidade e sustentando autonomia com expertise atualizada em postos-chave do sistema organizacional (Rosa; Pereira, 2021).

Na avaliação, check-ins curtos orientados por evidências, revisões entre pares e metas evolutivas substituem ciclos extensos e avaliações retrospectivas pouco úteis, criando cadências que favorecem conversas de desempenho mais frequentes, orientadas a resultados e suporte, com decisões de reconhecimento ancoradas em impacto e contribuição coletiva (Vargas; Flores, 2020).

O desenho de carreiras adota trilhas em Y e frameworks de proficiência visíveis, permitindo progresso técnico sem necessidade de gestão de pessoas, melhorando retenção de especialistas e equilibrando ambições individuais com necessidades da organização por competências raras em áreas



críticas (Sena; Oliveira, 2024).

Em compensação, bandas salariais associadas a níveis de proficiência e mecanismos de reconhecimento variáveis por valor entregue reduzem vieses, ampliam previsibilidade e alinham incentivos com resultados de negócio, preservando equidade interna e competitividade externa com critérios objetivos e auditáveis (Costa Júnior; Nunes, 2023).

Com esses fundamentos, a agilidade aplicada ao RH se torna um sistema vivo que integra cultura, processos, tecnologia e liderança, conectando decisões de talento à estratégia e criando condições para adaptação contínua sem perder padrão de qualidade e confiabilidade nas entregas organizacionais (Foroni, 2024; Carvalho *et al.*, 2024).

2.2 DESAFIOS E BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO EM ESCALA

Resistências culturais aparecem quando práticas ágeis confrontam rotinas baseadas em comando, reportes extensos e centralização, gerando atritos em fronteiras funcionais e disputas por autonomia, o que requer patrocínio visível, mensagens consistentes e exemplos comportamentais vindos do topo para reduzir ambiguidade e ruído político (Floriano *et al.*, 2022).

A falta de métricas pertinentes dificulta legitimar a mudança, pois indicadores exclusivamente operacionais não capturam valor de fluxo, qualidade e aprendizado, tornando extremamente necessário desenhar painéis que reúnam tempo de ciclo, lead time, satisfação de colaboradores e progresso estratégico para sustentar decisões informadas e priorização coerente (Costa Júnior; Nunes, 2023).

Estruturas legadas com múltiplas camadas hierárquicas e aprovações sequenciais alongam filas e geram esperas que corroem previsibilidade, exigindo revisão de limites de autoridade, simplificação de políticas e institucionalização de acordos de interface que preservem conformidade sem paralisar a operação de equipes autônomas (Rosa; Pereira, 2021).

Sobreposição de modelos ocorre quando frameworks são adotados como rótulos sem ajustes sistêmicos, criando cerimônias vazias e métricas contraditórias, o que reforça cinismo e desengajamento, demandando alinhamento entre práticas, incentivos e símbolos para evitar teatralização da mudança e recuperar credibilidade (Russo *et al.*, 2021).

Capacidades críticas escassas, como facilitação, análise de dados e design de processos, limitam a escalabilidade da abordagem, tornando recomendável estratégias de formação interna, comunidades de prática e trilhas aceleradas que habilitem pessoas a sustentar rituais, operar ferramentas e interpretar informações com qualidade (Foroni, 2024).

Sistemas de informação fragmentados, dados inconsistentes e integrações frágeis prejudicam tomada de decisão, exigindo investimentos em governança, catálogo de dados e interoperabilidade entre plataformas para reduzir esforço manual, aumentar confiabilidade e liberar tempo para análise de alto valor em RH



(Noronha *et al.*, 2022).

Em ambientes regulados, equilíbrios entre agilidade e conformidade pedem critérios explícitos de risco, segregação de funções e automatização de controles para que fluidez não comprometa integridade, definindo políticas que integrem verificações ao fluxo sem reintroduzir burocracia que inviabilize a cadência de entrega (Rosa; Pereira, 2021).

O patrocínio executivo intermitente, oscilando conforme pressões de curto prazo, ameaça a continuidade de iniciativas, tornando necessário estabelecer compromissos de horizonte, marcos de validação e critérios de expansão que blindem o ciclo de mudança de reversões precipitadas ao primeiro revés operacional (Floriano *et al.*, 2022).

Adoção superficial de rituais, sem clareza de propósito e sem disciplina de melhoria, transforma cerimônias em agenda adicional que compete com o trabalho real, aumentando fadiga e resistência, reforçando a importância de treinadores internos, guias práticos e acordos escritos de como cada rito cria valor no contexto local (Vargas; Flores, 2020).

Indicadores individuais dissociados de objetivos coletivos criam incentivos ao localismo e à competição improdutivo, minando colaboração e compartilhamento de conhecimento, sendo necessário alinhar metas de equipe, mecanismos de reconhecimento e critérios de progressão para privilegiar impacto conjunto e aprendizagem institucional (Sena; Oliveira, 2024).

Práticas de avaliação retrospectiva centradas em culpabilização, em vez de análise de causas sistêmicas, inibem transparência e comprometem a qualidade de informação, dificultando correções de rota rápidas e pertinentes, exigindo rituais de retrospectiva com foco em processo, dados e próximos passos acionáveis (Russo *et al.*, 2021).

A adoção em escala sem considerar maturidade desigual entre áreas cria assimetrias de linguagem, ferramentas e expectativas, levando a desencontros de interface e retrabalho, recomendando ondas de implantação com padrões mínimos, suportes compartilhados e comunidades de prática para equalizar entendimento (Carvalho *et al.*, 2024).

Pressões por resultados imediatos estimulam atalhos que corroem disciplina de cadência, como pular refinamentos ou suprimir retrospectivas, o que reduz aprendizado e gera dívida de processo, pedindo educação executiva sobre mecânica do fluxo e sobre o custo oculto de decisões que sacrificam resiliência por velocidade aparente (Floriano *et al.*, 2022).

Falta de clareza sobre limites de autonomia produz decisões duplicadas ou lacunas de *ownership*, pedindo matrizes simples de responsabilidade, políticas de escalonamento e cadências de sincronização que esclareçam quem decide o quê e quando, reduzindo conflito e acelerando resoluções com menor atrito (Vargas; Flores, 2020).

Contudo, a dependência de poucos campeões da mudança aumenta risco de regressão quando essas



peças se movem, razão para institucionalizar práticas, documentar acordos e criar redundância positiva via formação de múltiplos multiplicadores com tempo protegido para sustentar a disciplina do sistema (Feroni, 2024; Costa Júnior; Nunes, 2023).

2.3 TECNOLOGIAS, DADOS E CULTURA COMO CATALISADORES DA AGILIDADE EM RH

Plataformas colaborativas para gestão de trabalho, repositórios versionados de conhecimento e dashboards de fluxo oferecem visibilidade ponta a ponta, permitindo detectar gargalos, balancear capacidade e antecipar riscos, desde que dados sejam confiáveis, atualizados e interpretados em cadências que transformem informação em decisões úteis para equipes (Noronha *et al.*, 2022).

Ferramentas de análise preditiva aplicadas a ciclos de talento ajudam a identificar padrões de engajamento, rotatividade e performance, apoiando intervenções personalizadas em aprendizagem, carreira e reconhecimento, com salvaguardas éticas, governança de acesso e explicabilidade de modelos para manter confiança de colaboradores e gestores (Carvalho *et al.*, 2024).

A integração entre sistemas de RH, comunicação e produtividade reduz *handoffs* e erros, enquanto automatizações de baixo código liberam tempo operacional para atividades de maior valor, permitindo que profissionais foquem facilitação, desenho de experiência e curadoria de conteúdos alinhados a necessidades emergentes das equipes (Noronha *et al.*, 2022).

Dados de fluxo, como tempo de ciclo, taxa de retrabalho e *throughput*, combinados a indicadores de satisfação e valor, orientam decisões sobre sequenciamento, limitação de trabalho em progresso e alocação de capacidades, criando linguagem comum que reduz debates subjetivos e acelera consenso sobre prioridades (Floriano *et al.*, 2022).

Em aprendizagem, catálogos curtos e modulares, trilhas orientadas por gaps reais e comunidades de prática sustentadas por ferramentas assíncronas estimulam compartilhamento e evolução de proficiências, conectando pessoas a enfrentamentos autênticos e reduzindo o intervalo entre entendimento conceitual e aplicação no trabalho diário (Feroni, 2024).

Do ponto de vista cultural, segurança psicológica, propósito claro e rituais de reflexão constroem o contexto em que times se sentem autorizados a propor ajustes, expor riscos e experimentar novas abordagens, transformando retrospectivas em motores de evolução contínua e reforçando confiança entre pares e lideranças (Russo *et al.*, 2021).

A mensuração de clima e a leitura de pulso com *surveys* breves e frequentes, aliadas a fóruns de escuta e devolutivas rápidas, reduzem assimetria de percepções e permitem correções sensíveis de rota, preservando o compromisso com transparência, privacidade e uso responsável das respostas para não desincentivar participação (Rosa; Pereira, 2021).

Adoções bem-sucedidas combinam pilotos com hipóteses explícitas, critérios de sucesso claros e



planos de expansão graduais, criando evidências locais de valor, engajando céticos com resultados concretos e formando redes internas de apoio capazes de sustentar a disciplina necessária à manutenção da cadência ao longo do tempo (Vargas; Flores, 2020).

Mecanismos de sincronização, como comunidades de líderes, fóruns de alinhamento e revisões trimestrais, evitam a fragmentação da direção estratégica, garantindo que autonomia local opere dentro de *guardrails* de arquitetura organizacional, padrões de dados e objetivos de longo prazo da empresa (Costa Júnior; Nunes, 2023).

A calibragem de reconhecimento e progressão com base em impacto coletivo e evolução de proficiência reduz incentivos ao localismo e reforça colaboração, enquanto histórias de sucesso compartilhadas em rituais públicos consolidam símbolos que comunicam o que é valorizado e orientam escolhas cotidianas de equipes e gestores (Foroni, 2024).

Padrões mínimos de trabalho, checklists enxutos e guias práticos ajudam a preservar consistência entre células, sem engessar o contexto local, oferecendo base comum sobre a qual times ajustam práticas conforme maturidade, riscos e características do produto ou serviço em que atuam (Floriano *et al.*, 2022).

A atenção ao desenho de interfaces entre áreas, com contratos de serviço e expectativas explícitas, reduz atritos e perdas, honra dependências críticas e facilita coordenação entre equipes que operam cadências distintas, evitando que ganhos locais sejam anulados por gargalos sistêmicos fora do controle de uma única célula (Rosa; Pereira, 2021).

A cultura de *feedback* frequente e útil, direcionada a fatos observáveis e próximos da execução, aumenta qualidade de decisão e acelera desenvolvimento, enquanto ciclos curtos com metas evolutivas e evidências de progresso mantêm motivação e senso de eficácia coletiva mesmo sob pressão por resultados (Russo *et al.*, 2021).

Quando a tecnologia é usada para iluminar o trabalho e não para intensificar microgestão, times experimentam maior autonomia e responsabilidade, com líderes concentrando energia na remoção de impedimentos, na qualidade de conversas e no fortalecimento de condições que viabilizam desempenho sustentável ao longo do tempo (Carvalho *et al.*, 2024).

Sendo assim, a agilidade em RH ganha potência quando dados, processos e cultura se combinam para formar um sistema coerente de decisões distribuídas, em que cada interação reforça aprendizado e direção, consolidando capacidade de adaptação contínua com previsibilidade suficiente para honrar compromissos de valor com pessoas e com a estratégia corporativa (Floriano *et al.*, 2022; Costa Júnior; Nunes, 2023).

3 METODOLOGIA

O delineamento adotado é qualitativo, de natureza exploratório-descritiva, estruturado como revisão



bibliográfica orientada à compreensão profunda da aplicação de modelos ágeis na gestão de pessoas e de seus efeitos sobre a agilidade organizacional, justificando-se pela necessidade de interpretar significados, contextos e relações entre práticas, cultura e resultados, com ênfase na identificação de padrões e lacunas teóricas para orientar decisões gerenciais e agendas futuras de investigação (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

A estratégia de busca contemplou bases e portais acadêmicos amplamente reconhecidos no meio brasileiro, com consultas realizadas por combinações booleanas em português e inglês envolvendo descritores como “agilidade organizacional”, “modelos ágeis”, “gestão de pessoas”, “recursos humanos”, “transformação digital”, “cultura organizacional” e “RH ágil”, respeitando o recorte temporal de 2015 a 2024 com ênfase nos últimos cinco anos para captar tendências recentes e consolidar evidências pertinentes ao contexto nacional.

Os critérios de inclusão abrangeram estudos teóricos e empíricos que relacionassem explicitamente metodologias ágeis a políticas, processos ou resultados de recursos humanos e à construção de capacidades adaptativas organizacionais, priorizando publicações com aderência ao contexto brasileiro, clareza metodológica e relevância prática para gestores de pessoas, enquanto textos com escopo periférico, duplicidades ou ausência de informações essenciais foram excluídos após triagem sistemática.

O processo de seleção ocorreu em duas etapas complementares, iniciando por leitura de títulos e resumos para filtragem inicial e avançando para apreciação integral do conteúdo dos estudos potencialmente elegíveis, com registro padronizado das decisões e dos motivos de inclusão ou exclusão em planilha de controle, a fim de garantir rastreabilidade, coerência e transparência do percurso metodológico (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

A extração de dados foi realizada por meio de um protocolo previamente testado, contemplando variáveis como objetivos, contexto setorial, desenho metodológico, instrumentos, tamanho e perfil amostral, frameworks ágeis empregados, práticas de RH analisadas, indicadores de resultado e limitações reportadas, assegurando consistência por meio de dupla codificação inicial e reconciliação de divergências por consenso.

A categorização temática seguiu lógica de comparação constante, organizando achados em eixos analíticos que refletem a literatura especializada em agilidade aplicada ao RH, a saber, fundamentos conceituais e organizacionais, barreiras e riscos de implementação e estratégias para potencialização com suporte de tecnologia e dados, com códigos e memos analíticos sustentando a formação de sínteses parciais e a integração final dos resultados.

A avaliação de qualidade dos estudos considerou critérios de rigor como clareza de problemas e objetivos, adequação do desenho metodológico, coerência entre técnicas de coleta e análise, densidade descritiva dos contextos e explicitação de limites, realizando-se análises de sensibilidade para verificar a



robustez das conclusões frente a variações de qualidade e desenho dos trabalhos incluídos (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

De forma sintética os achados assumiram formato narrativo-integrativo, articulando evidências convergentes e divergentes em torno dos eixos definidos, com ênfase em relações entre práticas ágeis de RH, maturidade cultural, arranjos estruturais e indicadores de fluxo e valor, buscando explicitar mecanismos, condições de contorno e efeitos esperados a partir de exemplos e padrões recorrentes observados na literatura nacional recente.

As limitações metodológicas reconhecem a possibilidade de viés de publicação favorável a casos bem-sucedidos, heterogeneidade de setores e tamanhos organizacionais, assimetria de detalhamento entre estudos e restrições do recorte temporal, fatores que foram mitigados por estratégias de diversificação de fontes, checagem cruzada de evidências e atenção à transferência de resultados para contextos com diferentes níveis de maturidade ágil.

Assegurou-se observância a princípios de ética e reprodutibilidade ao utilizar exclusivamente materiais de domínio público, registrar trilhas de busca e critérios de decisão, evitar extrapolações indevidas e manter neutralidade interpretativa, de modo que o procedimento aqui descrito permita replicação por outros pesquisadores interessados na interface entre metodologias ágeis, gestão de pessoas e agilidade organizacional (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar os estudos analisados aponta redução de tempo de ciclo, maior previsibilidade de entregas e alinhamento mais estreito entre esforços de equipes e objetivos estratégicos quando métodos ágeis são incorporados à gestão de pessoas, com efeitos positivos sobre fluxo de trabalho, visibilidade de prioridades e capacidade de resposta a variações do ambiente competitivo, resultado associado a processos iterativos, cadências curtas e priorização orientada a valor que diminuem gargalos e retrabalho em iniciativas transversais de talento (Floriano *et al.*, 2022; Costa Júnior; Nunes, 2023).

Configurações organizacionais baseadas em *squads* e *chapters* em atividades de RH mostraram incremento perceptível no engajamento, no compartilhamento de conhecimento e na autonomia responsável, pois decisões passam a ocorrer perto do ponto de contato com o problema, enquanto rituais de inspeção e adaptação reduzem assimetrias de informação entre áreas, sustentando percursos de aprendizado coletivo e evolução de competências ao longo do tempo (Vargas; Flores, 2020; Foroni, 2024).

Experiências no setor público evidenciaram ganhos em transparência de processos, clareza de escopo e prestação de contas quando práticas ágeis foram integradas a rotinas administrativas, embora restrições regulatórias e estruturas hierárquicas extensas exijam ajustes de cadência e pactos de interface para evitar sobrecarga de cerimônias e perda de foco, confirmando que disciplina de governança e patrocínio efetivo



são determinantes para estabilizar a nova mecânica de trabalho (Rosa; Pereira, 2021; Russo *et al.*, 2021).

A mudança cultural necessária para sustentar ambientes responsivos depende de segurança psicológica, linguagem comum sobre prioridades e símbolos que reforcem colaboração, com evidências de que narrativas que celebram aprendizado, pequenas vitórias e melhoria contínua elevam senso de pertencimento e qualidade das conversas de desempenho, mitigando vieses punitivos e fortalecendo confiança entre lideranças e equipes (Russo *et al.*, 2021; Carvalho *et al.*, 2024).

A evolução dos indicadores mostrou-se indispensável para legitimar a transformação, pois painéis que combinam métricas de fluxo, qualidade e valor, como lead time, *throughput*, satisfação de colaboradores e progresso estratégico, facilitam decisões de priorização, evidenciam gargalos sistêmicos e alinham expectativas sobre ritmo de entrega sem induzir comportamentos locais que prejudiquem resultados institucionais (Costa Júnior; Nunes, 2023; Floriano *et al.*, 2022).

Lideranças com postura de facilitação, foco em remoção de impedimentos e incentivo a acordos de autonomia demonstraram influência direta em cadências estáveis, redução de filas e maior coerência entre metas e práticas, enquanto frameworks de proficiência e trilhas em Y favoreceram retenção de especialistas, distribuindo responsabilidades sem forçar trajetórias gerenciais incompatíveis com vocações técnicas (Feroni, 2024; Vargas; Flores, 2020).

Tecnologias analíticas e inteligência artificial ampliaram a leitura de ciclos de talento, permitindo identificar padrões de rotatividade, lacunas de proficiência e sinais precoces de queda de engajamento, criando condições para intervenções tempestivas e personalizadas, desde que suportadas por governança de dados, explicabilidade de modelos e integração com decisões cotidianas para transformar evidências em ação útil às equipes (Noronha *et al.*, 2022; Carvalho *et al.*, 2024).

Os estudos também registraram efeitos colaterais quando cerimônias foram tratadas como fim em si mesmas, gerando teatro de processos, fadiga e diluição de propósito, quadro agravado por excesso de reuniões, metas mal definidas e ausência de critérios para limitar trabalho em progresso, o que reforça a importância de treinamento, propósito explícito para cada rito e revisão periódica de acordos operacionais (Rosa; Pereira, 2021; Sena; Oliveira, 2024).

Escalonar práticas para múltiplas unidades funcionais exigiu padrões mínimos de trabalho, contratos de interface e sincronizações periódicas, combinando autonomia local com direção unificada, estratégia que evitou fragmentação de linguagem, conflitos de dependência e atritos entre áreas, ao mesmo tempo em que preservou espaço para adaptações ao contexto de cada frente de atuação (Vargas; Flores, 2020; Floriano *et al.*, 2022).

A convivência de rotinas tradicionais e arranjos ágeis, descrita como ambidestria organizacional, mostrou-se recorrente em empresas que precisam equilibrar conformidade regulatória com velocidade, levando à criação de sistemas híbridos em que critérios de risco, segregação de funções e automatização de



controles convivem com ciclos curtos, retrospectivas frequentes e cadências de aprendizado contínuo (Foroni, 2024; Carvalho *et al.*, 2024).

Em atração e integração de talentos, priorização de backlogs de vagas por impacto, entrevistas estruturadas por critérios e planos de 30, 60 e 90 dias reduziram tempo até produtividade e elevaram aderência de contratações, ao passo que check-ins breves e metas evolutivas em desempenho substituíram avaliações extensas e tardias, aumentando utilidade do *feedback* e clareza sobre progresso de proficiência (Floriano *et al.*, 2022; Rosa; Pereira, 2021).

No plano de resultados organizacionais, surgiram indícios de aumento de taxa de experimentos concluídos, melhora na satisfação de clientes internos e consistência maior na execução de portfólios, com destaque para decisões mais rápidas em fronteiras de interface e menor variância de prazos, efeitos atribuídos a cadências visíveis, filas mais curtas e melhor balanceamento de capacidade por meio de limitação de trabalho simultâneo (Costa Júnior; Nunes, 2023; Floriano *et al.*, 2022).

Persistem entraves associados a patrocínio executivo intermitente, sistemas de informação fragmentados e escassez de competências em facilitação e análise de dados, fatores que aumentam risco de regressão para rotinas antigas, demandando estratégias de formação interna, comunidades de prática e investimentos em interoperabilidade para reduzir esforço manual e dar confiabilidade aos painéis de decisão (Noronha *et al.*, 2022; Sena; Oliveira, 2024).

Consolidaram-se como boas práticas a realização de pilotos com hipóteses explícitas e critérios de sucesso claros, a expansão gradual condicionada a evidências e a institucionalização de comunidades de prática, medidas que geram massa crítica de conhecimento, reduzem ruído político e protegem tempo para amadurecimento das rotinas, evitando tanto rupturas bruscas quanto formalismos improdutivos (Vargas; Flores, 2020; Russo *et al.*, 2021).

A interpretação integrada dos achados indica que a integração entre cultura colaborativa, processos enxutos e uso responsável de dados sustenta capacidade adaptativa contínua, enquanto sistemas híbridos bem desenhados conciliam requisitos de conformidade com cadências de aprendizado, criando uma forma de operação que aumenta previsibilidade sem sacrificar flexibilidade e que reposiciona a gestão de pessoas como arquitetura central da renovação estratégica (Carvalho *et al.*, 2024; Foroni, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação de modelos ágeis em recursos humanos depende menos de implantar rituais e mais de reorganizar a forma como a organização aprende, decide e entrega valor, pois quando times operam com autonomia responsável, linguagem comum e cadências curtas, reduzem-se filas, melhora a previsibilidade e cresce a qualidade das interações que sustentam resultados consistentes ao longo do tempo.

Os achados apontam que o caminho mais efetivo combina clareza estratégica, métricas de fluxo e



valor e práticas de liderança voltadas à facilitação, assim a área de pessoas deixa de ser apenas provedora de serviços transacionais e passa a arquitetar estruturas, competências e acordos que mantêm foco nas prioridades institucionais e protegem o tempo para melhoria contínua.

Tornou-se evidente que tecnologia só gera vantagem quando ilumina o trabalho e orienta decisões, portanto a priorização de dados confiáveis, governança simples e integrações mínimas necessárias cria painéis úteis para escolhas diárias, evita microgestão e libera energia para conversas de desempenho, desenvolvimento e alinhamento de expectativas entre áreas interdependentes.

A escala sustentável da abordagem requer padrões mínimos de trabalho, acordos de interface e fóruns de sincronização que mantenham direção unificada sem sufocar a autonomia local, o que implica definir *guardrails* explícitos, critérios de risco e limites de autoridade, reduzindo retrabalho em fronteiras e assegurando que ganhos locais se traduzam em progresso institucional.

No plano de talento, percursos modulares de aprendizagem, frameworks de proficiência transparentes e trilhas em Y sustentam combinação virtuosa entre especialização e colaboração, favorecendo retenção de perfis críticos, mobilidade interna e distribuição equilibrada de responsabilidades sem forçar transições gerenciais incompatíveis com vocações técnicas.

A cultura necessária para manter cadências estáveis nasce de símbolos e rituais que valorizam descoberta, *feedback* útil e lições de erros, logo ampliar segurança psicológica, tornar visíveis pequenas vitórias e institucionalizar retrospectivas orientadas a próximos passos cria um ciclo virtuoso em que pessoas se sentem autorizadas a testar hipóteses e ajustar rotas com rapidez.

Do olhar da governança, pilotos com hipóteses explícitas, critérios de sucesso e planos de expansão graduais reduzem ruído político e protegem a disciplina do sistema, enquanto comunidades de prática e formação de multiplicadores dão resiliência à mudança, evitando dependência de heróis individuais e mitigando regressões quando pressões operacionais aumentam.

Persistem limites a considerar, tais como assimetrias de maturidade entre áreas, sistemas de informação fragmentados e expectativas por ganhos imediatos, por isso recomenda-se uma agenda incremental com marcos trimestrais, revisão periódica de métricas e investimentos dirigidos em facilitação, análise de dados e desenho de processos para encurtar o caminho entre evidência e ação.

Para organizações sujeitas a requisitos regulatórios, a combinação de conformidade e velocidade se viabiliza com automatização de controles, segregação clara de funções e incorporação de verificações ao fluxo, com isso evita-se ressurgimento de burocracias que paralisam a operação e mantém-se a previsibilidade necessária para honrar compromissos com clientes internos e externos.

Como direcionamento prático, recomenda-se instituir um roteiro que comece pela definição de objetivos mensuráveis e indicadores de fluxo e valor, avance para pilotos em frentes críticas com limites de trabalho em progresso e ritos essenciais, consolide aprendizados em padrões mínimos e amplie por ondas



com patrocínio visível, garantindo que cada ciclo reforce a coerência entre estratégia, cultura, processos e tecnologia e consolide uma capacidade adaptativa que perdure no tempo.



REFERÊNCIAS

- CARVALHO, L. M.; ALMEIDA, P. R.; SANTOS, G. F. Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 15, n. 1, p. 45-62, 2024.
- COSTA JÚNIOR, R. S.; NUNES, T. F. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. *Revista Científica de Administração*, v. 21, n. 2, p. 89-105, 2023.
- FLORIANO, R. F. et al. Agilidade organizacional como fator de impulsionamento da transformação digital: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 10, n. 3, p. 211-230, 2022.
- FORONI, P. G. O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos humanos. 2024. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2024.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- NORONHA, L. P. et al. A aplicação da IA na agilidade organizacional em orquestrar novos recursos em empresas de tecnologia limpa. *Revista de Inovação e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, p. 77-94, 2022.
- ROSA, F. R.; PEREIRA, C. M. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 4, p. 633-652, 2021.
- RUSSO, M. S. et al. Do manifesto ágil à agilidade organizacional. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 12, n. 1, p. 1-4, 2021.
- SENA, A. P.; OLIVEIRA, D. M. Desafios na adoção de metodologias ágeis na gestão dos processos de engenharia de software: uma revisão da literatura. *Revista de Engenharia de Software*, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2024.
- VARGAS, L. J.; FLORES, E. R. Metodologias ágeis como estrutura organizacional: estudo de caso do uso dos squads em microfranquia de marketing digital. *Revista de Administração e Negócios*, v. 15, n. 2, p. 102-118, 2020.