

O novo olhar dos gestores do RH para o capital humano e a implementação das metodologias ágeis

Renato dos Santos Lisboa

contato@renatolisboa.com.br

Fabrcio Molica de Mendonça

fabriciomolica@yahoo.com.br

Resumo

A gestão de pessoas tem despontado como uma abordagem dentro do contexto organizacional em uma conjuntura moderna, sobretudo, a partir das reformulações do mundo do trabalho advindo da Revolução Industrial. Mais atual ainda, é o gerenciamento com foco no capital humano, que tem sido um tema discutido e aplicado apenas a partir do século XXI, após uma reformulação da consciência organizacional de como as pessoas constituem o principal potencial de recurso para o desenvolvimento global de um negócio. Diante do exposto, o presente estudo buscou discutir sobre a implementação de metodologias ágeis com foco na gestão de pessoas pela ótica do capital humano, discorrendo fundamentações sobre capital humano e gestão de pessoas como forma de complementar compreensão sobre discussão da importância de aplicação das metodologias ágeis em subsistemas de gestão de pessoas. Assim, por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, foi possível observar que métodos como *Scrum*, *Kanban* e *estratégias de employer branding*, ditos metodologia ágeis, tem sido empregado em variados sistemas de gerenciamento de pessoas, desde processos de seleção, treinamento de pessoas e aplicação em rotinas de trabalho, demonstrando benefícios variados para o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional. Concluindo assim, que este ainda é um tema pouco explorado, sobretudo, pela sua natureza contemporânea, notabilizando assim, a carência de estudos na área e a necessidade de aprofundamento do tema.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Metodologias Ágeis.

Introdução

A gestão de pessoas em subsistemas de recursos humanos, caracteriza-se como uma linha de atuação com foco total no desenvolvimento do trabalhador no contexto organizacional, sendo uma perspectiva de atuação advinda de novos sentidos do trabalho construídos a partir do Século XX. De modo que, a ótica voltada para o aperfeiçoamento de competências e habilidades, tendo em vista, considerações sobre o sentido do capital humano como fonte original e inesgotável de tendências psicológicas, que constitui o crescimento organizacional e

o alcance de resultados, tem se destacado como um viés promissor de abordagem aos trabalhadores durante o século XXI.

Nesse ínterim, a implementação de metodologias ágeis, que se caracterizam como método de abordagem focada e direcionada, têm realçado vantagens na aplicação do gerenciamento de pessoas, visto que, tem demonstrado benefícios otimização do trabalho, autonomia e motivação para autogerenciamento de atividades. Demonstrando assim, uma tendência de qualidade na abordagem do desenvolvimento individual e de equipes.

Isto posto, o presente estudo buscou por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, apresentar discussão acerca da implementação de metodologias ágeis com foco na gestão de pessoas pela ótica do capital humano. Desse modo, discorreu-se acerca de fundamentos sobre capital humano e gestão de pessoas como forma de complementar compreensão sobre discussão da importância de aplicação das metodologias ágeis em subsistemas de gestão de pessoas.

Assim, partindo-se do pressuposto de que a relevância dessa pesquisa se caracteriza essencialmente por tratar de um tema relevante para o contexto organizacional e gerenciamento de pessoas, e ainda pouco discutido, haja vista, ser uma perspectiva contemporânea na abordagem do desenvolvimento de pessoas e potencialização de crescimento organizacional.

Portanto, na apresentação do estudo foram discriminados os temas a partir de subtópicos. No primeiro tópico, apresentou-se breves considerações conceituais sobre capital humano, descrevendo-o como uma característica dentre as três que constitui o capital intelectual. No segundo tópico, revelou-se considerações gerais sobre gestão de pessoas, apresentando um resumido relato de seu percurso histórico e os seus desdobramentos na ótica do foco em gerenciamento do capital humano. Por fim, no terceiro tópico, foram apresentadas reflexões acerca da fundamentação das metodologias ágeis e sua aplicabilidade para o gerenciamento de pessoas com foco no capital humano, nos variados subsistemas de RH.

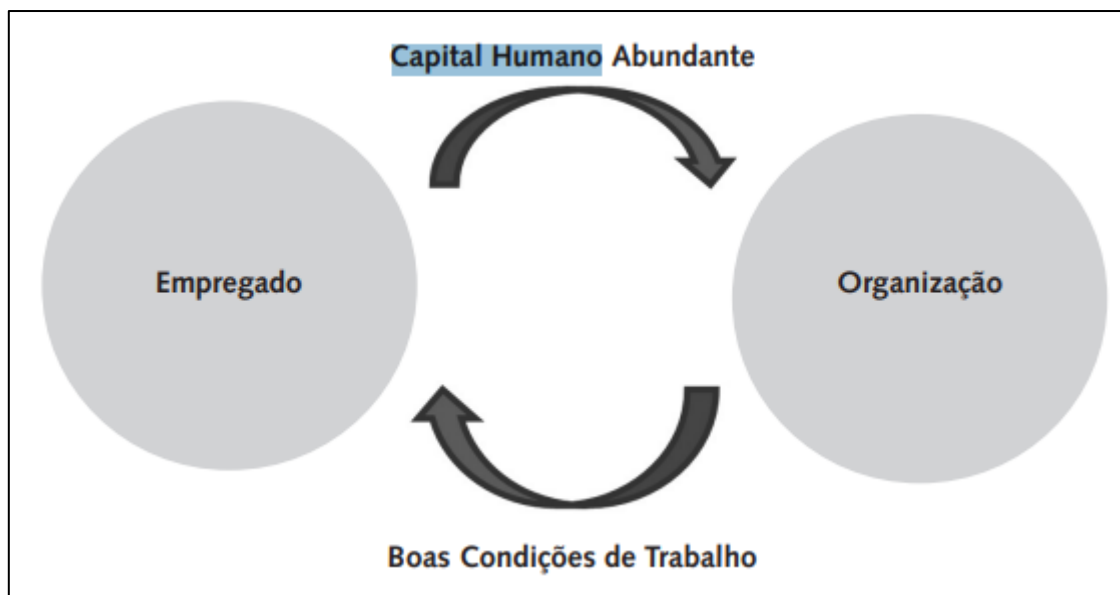
O capital humano

As pessoas são essencialmente os parceiros mais significativos de uma organização, sendo elas os únicos que conseguem trazer ao ambiente de trabalho, um caráter de produção imbuído de esforço, dedicação, comprometimento, responsabilidade e ética. Sendo, portanto, imprescindível que haja uma relação de reciprocidade por parte da gestão organizacional,

dispondo de condições de trabalho seguro, incentivo através políticas internas de crescimento profissional, salário justo para desse modo, garantir a reciprocidade a crescimento no mundo corporativo (CHIAVENATO, 2020).

De maneira que, na figura 1, dispõe-se um esquema de fatores na interrelação entre pessoas e organização, para que ocorra um desenvolvimento de capital humano ativo.

Figura 1 – O capital humano e a relação de trabalho organizacional



Fonte: Silveira (2012, p. 26)

Na perspectiva de Ruggiero (2020, p. 8), capital humano é definido como “um conjunto de conhecimentos, competências, habilidades, atitudes, comportamentos, experiências, capacidade de inovação e solução de problemas, desenvolvimento profissional, cultura de comportamento e aprendizagem, socialização e coletividade”.

Desse modo, entende-se que o capital humano são as pessoas e aquilo que elas possam gerar, e este é um recurso de natureza intangível, pois partindo de uma premissa de teorias neoclássicas sobre organizações, o intangível associa-se com aquilo de natureza intelectual, ou seja, que representa um valor para a organização e que não pode ser mensurado de forma física e palpável (SILVEIRA, 2012).

Assim, o capital intelectual seria, portanto, uma combinação de três capitais. O primeiro é o humano, onde estão discriminados os conhecimentos e as competências dos colaboradores,

colocados à disposição da organização; o segundo é o capital estrutural, que envolve os softwares e sistemas de gestão, relacionados na categoria de “propriedade intelectual” (marcas, patentes entre outros); e por fim, o terceiro é o capital de relacionamento, que correspondente à geração de conhecimento resultante das relações com outras organizações, como clientes e fornecedores (SILVEIRA, 2012).

Gomes et al (2015) assevera que para além do capital humano, o ambiente organizacional compreende uma intersecção de redes de cooperação e confiança, caracterizado como capital social, associado a forças psicológica de autoconfiança, motivação, empatia, otimismo, esperança, resiliência, que em suma caracterizam o capital psicológico. E que a combinação equilibrada desses elementos, contribui para constituição de elevado capital humano e consequentemente, um potencial forte organizacional.

A importância do capital humano, segundo Silveira (2012), se caracteriza, portanto, através de três fatores essenciais. O primeiro é que quanto maior seu potencial, maior será o capital estrutural, o segundo fator se dá pelo fato de que sua capacidade para internalizar na organização os frutos do capital de relacionamento, potencializa os resultados advindos; e por fim, a sua acentuada capacidade para gerar novos conhecimentos.

A gestão com foco no capital humano

O departamento de Recursos Humanos (RH) surgiu no século XIX com a necessidade de ter um controle das faltas e atrasos dos colaboradores. Nessa época, os responsáveis pelo setor, ou seja, “os chefes de pessoal” como eram chamados na época, eram conhecidos como pessoas sem flexibilidade, que apenas seguiam as leis e frios principalmente no momento em que era necessário desligar funcionários. (MARRAS, 2016).

O termo Gestão de Pessoas, por sua vez, surgiu no final do século XX, substituindo a nomenclatura administração de Recursos Humanos, pois este, era considerado como algo que restringia às pessoas apenas como recursos financeiros ou materiais. A gestão de pessoas vem sendo vista como um setor gerencial, visando à cooperação dos trabalhadores para alcançar tanto os objetivos organizacionais como pessoais de colaboradores, contradizendo assim, o que havia sido discutido anteriormente, ou ainda como uma forma de organizar e gerenciar o comportamento humano no trabalho (SCHMIDT; KRAWULSKI, 2013).

É importante entender a evolução e desafios da gestão de pessoas uma vez que é de grande relevância para quem está envolvido diretamente na gestão de uma organização. Esta foi marcada por vários movimentos importantes, o primeiro deles foi o da Administração Científica, impulsionada por Fredrick W. Taylor (1856 – 1915), nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841 – 1925), na França. O principal objetivo era fundamentar esses movimentos dando uma explicação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo (ÁVILA, STECCA, 2015).

De acordo com os autores citados, Taylor, com base em suas pesquisas e análises, percebeu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. E a partir dessa observação, desenvolveu seu sistema de administração científica onde este visava a racionalizar o trabalho, em termos, agilizar na produção e execução das tarefas, tornando-se esse movimento como um dos fatos marcantes do século.

De acordo com Chiavenato (2014), foi neste século que se visualizaram três eras organizacionais. A Era da industrialização clássica, entre meados de 1950 e metade do século XX. Onde se concentrava a base conservadorista do período industrial. Emerge aqui, as relações de departamento de pessoas voltado para normatização de regras e cumprimento das exigências organizacionais, valorizando-se assim, exclusivamente a mão de obra.

Ainda segundo o autor, no período da Era neoclássica, que ocorreu entre as décadas de 1950 a 1990, se sobressaiu os estudos a partir da ótica da psicologia do trabalho e organizacional. O anterior modelo burocrático passa ao obsoleto e se reconfigura para uma perspectiva estruturalista, em que as relações humanas passam a ser observadas pelo prisma das teorias comportamentais.

Por último e não menos importante, a Era da informação, que teve seu início em 1990 e se configura e se renova até a os dias atuais. O frenético surgimento e desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), passaram a influenciar e impactar diretamente no comportamento organizacional em relação às pessoas. Os novos modelos de trabalho na contemporaneidade abandonaram a perspectiva tradicional de mão de obra e buscaram cada vez mais valorizar o capital humano, inclusive como estratégia para obtenção de melhores resultados econômicos (CHIAVENATO, 2014).

Diante da construção histórica, podemos entender o contexto do qual apresenta uma gestão de pessoas que é formada por pessoas e organizações de forma somatória e

concomitante. As pessoas passam grande parte da vida dentro da empresa e estas se tornam dependentes da organização para alcançar o sucesso. Por um lado, o trabalho toma um tempo considerável, mas por outro, o mesmo traz sucesso e satisfação pessoal.

Desse modo, acredita-se que para um ser humano não trabalhar ou separar o trabalho de suas subjetividades é quase impossível, tendo em vista a importância e impacto que o sentido do trabalho provoca. Sendo assim, as pessoas dependem das Organizações para crescerem e obterem esse sucesso que tanto almejam, visando a ideia de que crescer profissionalmente e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

A Gestão de Pessoas como um todo é representada por pessoas e por organizações, onde em resumo, entende-se como uma relação de parceria da qual um depende do outro seja para um crescimento, sustentação ou fortalecimento. Neste sentido, as pessoas por sua vez, vão às organizações buscando alcançar seus objetivos pessoais, que muitos, jamais poderiam alcançar apenas por um esforço pessoal isolado (CHIAVENATO, 2014).

Nesta complexidade e diversidade que existem nos contextos contemporâneos, a gestão de pessoas torna-se, portanto, um componente essencial da busca do bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos colaboradores. Para que possa acontecer um exercício mais aprofundado dessa atividade, é necessária a intervenção de profissionais bem preparados no qual reconheçam a interligação de todas essas dimensões (SCHMIDT; KRAWULSKI, 2013). E aqui, discute-se o foco no capital humano.

Segundo Silveira (2012, p. 28), “sendo o capital humano os conhecimentos e as competências do empregado colocados à disposição da organização, trata-se de tarefa gerencial da maior importância a capacidade de mobilizar a geração e o compartilhamento desse valioso recurso”. Assim, Ruggiero (2020) assevera que o papel da liderança no gerenciamento do capital humano é o de enxergar as pessoas como fonte inesgotável de conhecimento, sendo imprescindível, desenvolver suas potencialidades de forma ativa, consistente e a longo prazo.

A aplicação das metodologias ágeis em gestão do capital humano

Os métodos ágeis, também alcunhado na literatura de métodos leves é caracterizado como um método para desenvolvimento de produtos, foram pensados a partir do boom da globalização tecnológica nos anos 2000, e são tidos como mais adaptativos e flexíveis,

comparado a outros métodos tradicionais, sendo indicado, essencialmente dentro de conjunturas organizacionais onde há um acentuado contexto de mudanças e exigência de resultados rápidos (CARVALHO; MELO, 2012).

Dentre algumas metodologias ágeis utilizadas para gestão de pessoas, podemos citar: o **método Scrum**, que visa o aumento de produtividade versus o gerenciamento voltado para otimização de projetos em equipe. Tal método tem como princípio, definir um processo de desenvolvimento de projetos focado nas pessoas da equipe. Sendo, portanto, um modelo para aplicação de gestão do capital humano (CARVALHO; MELO, 2012).

Basicamente, neste modelo um determinado trabalho (projeto, tarefa) é subdividido e distribuído entre os membros da equipe, que devem apresentar a conclusão, e resultado do que lhes compete dentro de um prazo previamente estipulado. O modelo se estrutura em três pilares essenciais, que são: a rede de transparência, onde todos têm acesso a tudo referente ao processo; a inspeção, que diz respeito à uma prática de acompanhamento colaborativo da equipe, e a adaptação como estratégia para identificar problemas no curso do projeto. Isso possibilita, sobretudo, o fortalecimento da equipe, visto que, o todo dependerá necessariamente da apresentação das partes (SUBRA; VANNIEUWENHUYZE, 2018) .

De acordo como Carvalho e Melo (2012), os benefícios da aplicação do método *Scrum*, consiste em: aumento da satisfação de clientes, melhoria na comunicação e aumento da colaboração entre envolvidos, aumento do retorno do investimento em projetos de novos produtos, maior motivação da equipe de desenvolvimento de produtos, qualidade do produto produzido, diminuição dos custos de produção, potencializa a produtividade da equipe de desenvolvimento, reduz o tempo gasto para terminar projetos, e minimiza riscos em projetos de desenvolvimento de novos produtos.

Outra metodologia ágil, que pode ser utilizada para gestão de pessoas, é o **método Kanban**, de origem japonesa, que significa sinal visual. Assim, o método visa organizar tarefas, definindo claramente quem está responsável pelo quê, e sinalizando o que foi feito, o que precisa fazer e o que está em andamento, dimensionando assim, uma visão dinâmica do fluxo do trabalho. Podendo ser um método combinado a outros como o *Scrum*, por exemplo, e dentre seus principais benefícios estão: a melhoria na colaboração, pois possibilita a exploração do capital humano reflexivo e discursivo entre os membros da equipe; e constrói políticas de

processo de trabalho explicita, familiarizando a todos sobre o processo de trabalho e potencializando a produtividade e resultados (FONTES, 2020).

Nesse ínterim, Barbosa (2021) cita algumas outras estratégias de metodologia ágil aplicadas ao gerenciamento de pessoas com foco no capital humano. Dentre elas, o autor cita: a prática de *daily meeting*, que se caracteriza como reuniões de equipe diárias como forma de planejar, integrar e legitimar as pessoas e as equipes. A organização de equipes através de *squads*, outro método ágil, também demarca um modelo de gerenciamento de capital humano, pois se concentra em propor a divisão de sujeitos dentro da equipe de trabalho, a partir de suas habilidades complementares.

Desse modo, o autor acentua que a implementação de metodologias ágeis em sistemas de RH, pressupõe um esquema de organização e planejamento, a partir de uma compreensão global das características da equipe de trabalho e das especificidades de cada integrante do grupo. Assim, traçando um plano de metas conciso para determinar as melhores estratégias e técnicas a serem utilizadas, sustentar as lideranças diante dos desafios de implementação, avaliar o desenvolvimento da proposição de cada método aplicado e das suporte diante das mudanças e dificuldades no processo de aplicação dos métodos (BARBOSA, 2021).

Baseado nos exemplos expostos, fundamenta-se a metodologia ágil atribuída a processos de gerenciamento do capital humano. Em processo de recrutamento e seleção, por exemplo, estratégias de *employer branding* são utilizadas, que diz respeito a imagem que os colaboradores têm da empresa, são essencialmente os valores da marca organizacional, um fator importante para atrair e manter talentos na organização. No que tange ao desenvolvimento e treinamento, as metodologias ágeis são utilizadas como estratégia de aprendizado constante. Assim, a gestão de pessoas pelo método ágil não é tratada de forma hierárquica, mas de forma cíclica e transversal, envolvendo a participação ativa do colaborador em um processo de autogestão.

Metodologia

O presente estudo foi constituído a partir do método de revisão bibliográfica narrativa, em uma pesquisa de cunho qualitativo, realizada no mês de agosto do corrente ano, utilizando como base de pesquisa, os periódicos eletrônicos SCIELO e Google acadêmico, onde foram

buscados artigos a partir dos descritores: “gestão de pessoas”, “capital humano”, metodologias ágeis”.

Como critérios de inclusão, utilizou-se a limitação de busca do material entre os anos de 2012 a 2022, assim perfazendo estudos nos últimos 10 anos, publicações em português ou espanhol, e que atendessem de forma parcial ou integral a perspectiva temática do estudo. Como critério de exclusão, definiu-se os estudos fora do tempo estipulado, incompletos ou indisponíveis para *download*. Por fim, vale salientar que a discussão foi consubstanciada por recortes de capítulos de livros, referência na área de gestão de pessoas, recursos humanos e capital humano.

Conclusão

O presente estudo buscou compreender como as metodologias ágeis podem ser aplicadas na dinâmica de gestão de pessoas com foco no capital humano. Assim foi possível notar, que esta se caracteriza como uma tendência contemporânea, que vem se disseminando no contexto organizacional nas mais variadas instâncias de desenvolvimento de pessoas no trabalho.

No escopo das metodologias ágeis, foram encontrados estudos que apresentavam discussão sobre o método *Scrum*, o método *Kanban* e estratégias de *employer branding*, sendo esta última aplicada essencialmente em processos de recrutamento e seleção e treinamento profissional. Assim, a gestão de pessoas pelo método ágil foi destacada neste estudo como um processo cíclico e transversal, que essencialmente, envolve a participação ativa do colaborador em um processo de autogestão.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARBOSA, B. S. **Mangve para pessoas: um modelo ágil de gestão direcionado para o departamento de recursos humanos**. [Dissertação] Mestrado em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2021. 133p. Disponível em: <http://www.padr.ufrpe.br/sites/default/files/testesdissertacoes/DISSERTAC%CC%A7A%CC%83O%20BRUNO%20BARBOSA.pdf>. Acesso: 24 ago. 2022.

CARVALHO, B. V; MELO, C, H, P. Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. **Gest. Prod.**, v. 19, n. 3, p. 557-573, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300009>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4a ed. Rio de Janeiro: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FONTES, M. H. F. **Implantação de metodologia ágil de projetos com uso de Scrum e Kanban na produção de conteúdos educacionais**. [Dissertação] Mestrado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020. Disponível em: https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/27937/MARCELO%20HENRIQUE%20FERREIRA%20FONTES%20_Vers%c3%a3o%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso: 23 ago. 2022.

GOMES, J. F. et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 3 ed. Lisboa: Edições silabo, 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RUGGIERO, A. **Gestão de pessoas e o capital humano**. [ebook]. São Paulo: Editora SENAC, 2020.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SILVEIRA, M. A. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, Aprendizagem e Capital Humano**. SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), 2012.

SUBRA, J. P; VANNIEUWENHUYZE, A. **Scrum: un método ágil para sus proyectos**. Barcelona: ENI, 2018.