www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v.30, n.164, 2026 | DOI: 10.69849/40j9hv57

Da hierarquia à liderança por valor: o papel do Product Owner na gestão de pessoas em organizações ágeis[1]

From hierarchy to value-based leadership: the role of the Product Owner in people management in agile organizations

Como a adoção de estruturas ágeis transforma as relações de liderança, autonomia, responsabilidade e gestão de pessoas em organizações tradicionalmente hierarquizadas?

Cyntia Kelem Mendes Rosse de Moura[2]

RESUMO

Este artigo investiga a relação entre Product Ownership, liderança ágil e Gestão de Pessoas, analisando como estruturas ágeis transformam relações tradicionais de hierarquia, autonomia e responsabilidade nas organizações. A partir do conceito de liderança por valor, propõe-se compreender o Product Owner (PO) não como gestor hierárquico da equipe, mas como líder integrador responsável por conectar estratégia, prioridades, stakeholders e times multidisciplinares. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza teórico-aplicada, combinando análise temática secundária da dissertação "Metodologia Ágil na Análise de Dados para Auditoria" com revisão integrativa de literatura sobre Product Ownership, gestão ágil de pessoas, equipes autogeridas, coordenação relacional e segurança psicológica. A análise identificou um paradoxo central: a agilidade requer autonomia no trabalho, mas depende de direção estratégica, limites regulatórios e clareza de accountability. A resposta não é eliminar a hierarquia, e sim redistribuir direitos de decisão. O Modelo de Liderança por Valor proposto neste estudo sintetiza seis mecanismos interdependentes: propósito e valor, arquitetura de decisão, coordenação relacional, segurança psicológica e desenvolvimento, experimentação orientada por evidências e governança responsável. Para Gestão de Pessoas, o modelo implica organizar serviços como recrutamento, onboarding, aprendizagem, desempenho e experiência do empregado como produtos com métricas de valor e impacto humano, preservando decisões de carreira, disciplina, capacidade de longo prazo e políticas

[1] *Artigo teórico-aplicado derivado da dissertação "Metodologia Ágil na Análise de Dados para Auditoria", de autoria de Cyntia Kelem Mendes Rosse de Moura, desenvolvida no âmbito do Mestrado Internacional em Auditoria e Gestão Empresarial da Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha, no contexto da rede acadêmica apoiada pela Fundação Universitária Iberoamericana (FUNIBER).*

[2] Mestre Internacional em Auditoria e Gestão Empresarial | Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha. Código acadêmico: BRDDMIAGE4481713

sensíveis na liderança funcional e nas instâncias de governança. Conclui-se que o PO pode ampliar alinhamento, aprendizagem e geração de valor quando os direitos de decisão estão explícitos e a liderança evita confundir accountability por valor com autoridade sobre pessoas.

Palavras-chave: Product Owner; Gestão de Pessoas; Liderança Ágil; Liderança por Valor; Autonomia Organizacional.

ABSTRACT

This article investigates the relationship between Product Ownership, agile leadership, and Human Resource Management, analyzing how agile structures transform traditional organizational relationships involving hierarchy, autonomy, and accountability. Drawing on the concept of value-based leadership, it seeks to understand the Product Owner (PO) not as a hierarchical team manager, but as an integrative leader responsible for connecting strategy, priorities, stakeholders, and multidisciplinary teams. A qualitative, theory-driven and applied approach was adopted, combining secondary thematic analysis of the dissertation *Agile Methodology in Data Analysis for Auditing* with an integrative literature review on Product Ownership, agile people management, self-managed teams, relational coordination, and psychological safety. The analysis identified a central paradox: agility requires autonomy in the workplace but also depends on strategic direction, regulatory boundaries, and clear accountability. The solution is not to eliminate hierarchy, but rather to redistribute decision-making rights. The Value-Based Leadership Model proposed in this study brings together six interdependent mechanisms: purpose and value, decision-making architecture, relational coordination, psychological safety and development, evidence-based experimentation, and responsible governance. From a Human Resource Management perspective, the model entails organizing services such as recruitment, onboarding, learning, performance management, and employee experience as products with value and human impact metrics, while preserving career-related decisions, disciplinary matters, long-term workforce capacity, and sensitive policies within the functional leadership structure and governance bodies. It is concluded that the PO can enhance alignment, learning, and value creation when decision-making rights are clearly defined and leadership avoids conflating value accountability with authority over people.

Keywords: Product Owner; Human Resource Management; Agile Leadership; Value-Based Leadership; Organizational Autonomy.

Definição operacional: neste estudo, liderança por valor é definida como uma forma de liderança na qual a autoridade se concentra na definição de propósito, prioridades, critérios de valor e limites decisórios, enquanto as equipes preservam autonomia sobre a execução do trabalho. Diferentemente da liderança baseada predominantemente na autoridade hierárquica, a liderança por valor depende da capacidade de criar contexto, negociar trade-offs, integrar especialidades e manter accountability pelos resultados sem recorrer ao controle direto das atividades.

1 INTRODUÇÃO

A difusão de métodos ágeis para além da tecnologia deslocou o debate da simples adoção de cerimônias para uma questão de desenho organizacional: como combinar autoridade formal, autonomia do time e responsabilidade por resultados. Essa tensão é particularmente relevante em Gestão de Pessoas, área que simultaneamente administra políticas corporativas, relações de trabalho, riscos psicossociais, dados pessoais, desenvolvimento e experiência do empregado. Tratar esse conjunto apenas como uma fila de demandas operacionais mantém silos e ciclos longos; tratá-lo como produto sem governança pode, no extremo oposto, fragilizar equidade, privacidade e coerência institucional.

No Scrum, o PO é accountable por maximizar o valor do produto e por tornar o Product Backlog transparente, compreendido e ordenado. Ao mesmo tempo, o Scrum Team é definido como multifuncional e autogerido, sem subequipes ou hierarquias internas (Schwaber & Sutherland, 2020). A combinação desses princípios produz um limite conceitual importante: o PO decide prioridades e explicita valor, mas não define unilateralmente quem executa cada tarefa, como o trabalho será realizado ou como profissionais serão avaliados. Quando a organização converte o PO em chefe operacional, a priorização vira comando; quando o reduz a "secretário do backlog", falta liderança de negócio.

A literatura confirma que o papel é mais amplo e contingente do que uma descrição genérica sugere. Kadenic et al. (2023) mostram que sua atuação é moldada por contexto, cultura e política organizacional, e que a capacidade de construir redes e relações, mediada pela comunicação, influencia fortemente seu desempenho. Berntzen, Moe e Stray (2019) observam que, em escala, o PO coordena conhecimento e interdependências dentro e entre equipes por meio de metas compartilhadas, respeito mútuo e comunicação de qualidade. Por outro lado, a ampliação de camadas pode fragmentar a propriedade do produto e reintroduzir decisões top-down, enfraquecendo a accountability do papel (Remta, 2021).

Na Gestão de Pessoas, essa discussão encontra um campo ainda emergente. Uma revisão sistemática de 86 estudos distingue duas frentes: "Agile for HR", quando a própria função de RH adota trabalho iterativo e equipes empoderadas, e "HR for Agile", quando políticas e práticas de pessoas sustentam a agilidade da organização (Moh'd et al., 2024). Essa distinção impede reduzir RH ágil à digitalização de formulários: é necessário redesenhar estruturas, liderança, aprendizagem, avaliação, reconhecimento e direitos de decisão. Essa transição já havia sido observada por Cappelli e Tavis (2018), na Harvard Business Review, ao mostrarem que a agilidade deixou de ser restrita às áreas de tecnologia e passou a modificar práticas centrais de Gestão de Pessoas, como avaliação de desempenho, coaching, formação de equipes, remuneração, recrutamento e aprendizagem. O ponto relevante para este estudo é que "tornar o RH ágil" não significa apenas acelerar rotinas: significa substituir ciclos longos e decisões concentradas por feedback mais frequente, experimentação e maior participação das equipes. Essa mudança reforça a necessidade de uma liderança capaz de orientar por propósito e valor sem recolocar, sob nova linguagem, o mesmo comando hierárquico que a agilidade pretende flexibilizar. No nível executivo, Rigby, Elk e Berez (2020), também na Harvard Business Review, argumentam que uma organização não se torna verdadeiramente

ágil apenas pela multiplicação de squads; a própria liderança precisa absorver princípios ágeis e equilibrar inovação com a confiabilidade das operações. Essa perspectiva é particularmente útil em ambientes regulados, porque desloca o debate de uma falsa escolha entre controle e autonomia para uma questão de desenho: quais decisões precisam permanecer padronizadas e quais podem ser aproximadas do problema, do cliente ou do empregado.

A pergunta central é: como a adoção de estruturas ágeis transforma as relações de liderança, autonomia, responsabilidade e gestão de pessoas em organizações tradicionalmente hierarquizadas? Para respondê-la, o artigo focaliza o Product Owner como ator de fronteira entre estratégia, time e governança. O objetivo é propor um modelo de liderança por valor que esclareça comportamentos, direitos decisórios, práticas e métricas. A contribuição central é articular Product Ownership, autogestão e Gestão de Pessoas em uma arquitetura dual: hierarquia como fonte de direção e limites; rede de squads como sistema de execução e aprendizagem; PO como interface que conecta as duas sem confundir liderança de produto com chefia funcional.

Sob a perspectiva da liderança por valor, o Product Owner pode ser compreendido como um líder integrador responsável por conectar estratégia, stakeholders e times multidisciplinares, exercendo influência sobre decisões de valor sem substituir a autonomia técnica da equipe nem assumir indevidamente a gestão funcional das pessoas.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O estudo tem natureza qualitativa, exploratória e teórico-aplicada. Seu ponto de partida foi a dissertação "Metodologia Ágil na Análise de Dados para Auditoria", desenvolvida por Moura, Cyntia (2026) no Mestrado Internacional em Auditoria e Gestão Empresarial da Universidad Europea del Atlántico. A pesquisa original examinou práticas ágeis em auditoria, controladoria e gestão de convênios em uma instituição financeira pública, denominada Banco Y, utilizando entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. Para o presente artigo, os achados foram submetidos a uma análise temática secundária, com o propósito de reinterpretá-los sob a perspectiva da Gestão de Pessoas, da liderança por valor e do papel do Product Owner.

O corpus analítico reuniu: (a) a versão final e versões de trabalho da dissertação; (b) trechos sobre atuação da pesquisadora como PO, organização por squads, priorização de backlog e integração entre negócio, dados e tecnologia; (c) resultados qualitativos reportados sobre colaboração, ruptura de silos, maturidade ágil, resistência cultural, capacitação, liderança e governança; e (d) literatura científica e profissional selecionada por aderência direta a Product Ownership, autogestão, coordenação, segurança psicológica, agilidade em escala e gestão ágil de pessoas.

A análise ocorreu em quatro etapas. Primeiro, foram extraídos enunciados relacionados a autoridade, decisão, papéis, relações de equipe, aprendizagem e geração de valor. Segundo, os enunciados foram codificados em quatro eixos a priori: (1) autonomia e hierarquia; (2) liderança do time; (3) liderança de negócio; e (4) governança de pessoas e dados. Terceiro,

realizou-se comparação constante entre os temas da dissertação e a literatura. Quarto, os temas foram consolidados em mecanismos de atuação e em uma matriz de direitos decisórios. Essa lógica segue os princípios de análise de conteúdo temática, com categorias usadas como estruturas interpretativas, não como variáveis estatísticas (Bardin, 2016). A adaptação preservou um critério conservador de evidência. Não foram transportados percentuais, tamanho amostral ou alegações causais da pesquisa-base, pois as versões fornecidas apresentam projeções discrepantes de amostra e identificam parte das tabulações como ilustrativa ou simulada. Não houve nova coleta, novo contato com participantes ou acesso a dados pessoais identificáveis. Assim, os resultados apresentados são proposições analíticas e um modelo aplicado, apoiados em temas qualitativos agregados e na literatura, e não estimativas de efeito generalizáveis. Essa delimitação fortalece a integridade do manuscrito e explicita que futuras validações empíricas continuam necessárias.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 O Product Owner lidera valor, não subordinação

O primeiro resultado analítico é uma distinção de autoridade. O PO exerce liderança de produto: formula propósito, explicita problemas, prioriza resultados, administra trade-offs e integra stakeholders. A gestão funcional de pessoas que compreende contratação, remuneração, promoção, disciplina e definição de capacidade de longo prazo pertence à liderança de linha e à governança de RH. Já o time conserva autoridade sobre como transformar objetivos em incrementos. Essa separação não diminui a liderança do PO; ao contrário, torna-a mais exigente, porque influência, clareza e qualidade das decisões substituem o recurso fácil à autoridade formal. A prática revela quatro distorções recorrentes. O “PO-chefe” distribui tarefas e cobra atividade individual, reduzindo autogestão. O “PO-proxy” apenas retransmite ordens de patrocinadores, sem poder real de priorização. O “PO-comitê” pulveriza decisões entre fóruns e torna o backlog politicamente negociado. O “PO-secretário” documenta demandas, mas não confronta premissas nem elimina trabalho de baixo valor. Todas quebram a accountability: ou concentram autoridade além do papel, ou retiram a autoridade necessária para que ele responda pelo valor. No contexto de pessoas, a fronteira é ainda mais sensível. O mesmo indivíduo pode acumular PO e chefia, mas as decisões precisam ser separadas por desenho. Fóruns de backlog não devem se converter em avaliação de desempenho; discordar de uma prioridade não pode gerar punição profissional; e métricas de fluxo não devem ranquear indivíduos. Se houver acumulação, recomenda-se registrar critérios, utilizar calibração independente para decisões de carreira e estabelecer canais de contestação. O objetivo é evitar que a autoridade sobre produto se transforme em poder unilateral sobre trajetórias profissionais.

Quadro 1 – Direitos de decisão em um produto de Gestão de Pessoas

Decisão	Accountability primária	Participação necessária	Limite de governança
Estratégia e política de pessoas	Executivo de RH / colegiado competente	PO, líderes de negócio, jurídico, empregados	Legislação, relações de trabalho, equidade e orçamento
Product Goal e ordenação do backlog	Product Owner	Squad, usuários, HRBP, patrocinador, risco	Decisões do PO devem ser respeitadas e transparentes
Como executar o trabalho da Sprint	Squad autogerida	PO esclarece objetivo e critérios de valor	Qualidade, segurança, capacidade sustentável
Contratação, promoção, remuneração e disciplina	Gestor de pessoas + governança de RH	PO pode fornecer evidências sobre contribuição ao produto	Proibir decisão unilateral baseada em métricas do backlog
Experimentos com jornadas e políticas	PO + squad	Privacidade, jurídico, diversidade, representantes dos usuários	Revisão humana, consentimento quando aplicável e reversibilidade
Liberação de solução de alto impacto humano	Instância formal de negócio e risco	PO apresenta evidências e riscos residuais	Direito de contestação, trilha de auditoria e monitoramento

Fonte: elaboração própria com base em Schwaber e Sutherland (2020), Lee e Edmondson (2017) e Moh'd et al. (2024).

O Modelo de Liderança por Valor proposto neste estudo é composto por seis mecanismos interdependentes: propósito e valor, arquitetura de decisão, coordenação relacional, segurança psicológica e desenvolvimento, experimentação orientada por evidências e governança responsável. O modelo combina direção e accountability com autonomia operacional, oferecendo uma linguagem comum para discutir liderança, Product Ownership e Gestão de Pessoas em organizações ágeis.

3.2 Agilidade da hierarquia: redistribuir autoridade, não abolir estrutura

O segundo resultado é que a "agilidade de hierarquia" não significa ausência de hierarquia. Organizações autogeridas deslocam autoridade de forma explícita e sistemática, mas a literatura ainda alerta para limites e contingências da descentralização radical (Lee &

Edmondson, 2017). Em instituições complexas, a questão produtiva é: qual decisão deve ser tomada por quem, com que informação, dentro de quais limites e com qual possibilidade de revisão? A velocidade nasce da redução de escaladas desnecessárias, não da eliminação de accountability. A análise de Vaara, Harju, Leppälä e Buffart (2021), publicada na Harvard Business Review, aprofunda esse paradoxo ao mostrar que organizações autogeridas tendem a obter ganhos de agilidade, aprendizagem e resiliência, mas enfrentam pressões para recriar burocracias e camadas de controle à medida que crescem. O desafio de escala, portanto, não é escolher entre hierarquia e ausência de hierarquia, mas construir mecanismos de coordenação que preservem autonomia sem perder coerência. Aplicado à Gestão de Pessoas, isso significa que políticas corporativas, direitos trabalhistas, equidade e proteção de dados continuam demandando referências institucionais estáveis, enquanto decisões reversíveis, experimentação de jornadas e soluções locais podem ser delegadas a times com mandato explícito.

Essa leitura também converge com a reflexão de Rigby (2020) no HBR IdeaCast, segundo a qual agilidade não deve ser entendida simplesmente como antítese da hierarquia. A ideia é relevante para a noção de liderança por valor proposta neste artigo: a transformação ágil não elimina autoridade, mas altera sua fonte e seu uso. Em vez de exercer poder predominantemente pelo cargo e pela supervisão das tarefas, o líder cria contexto, explicita prioridades, define limites, remove impedimentos e fortalece a capacidade de decisão do time. Assim, a autoridade migra de uma lógica de comando sobre a execução para uma lógica de responsabilização por direção, condições e resultados. A arquitetura proposta é dual. A estrutura vertical define propósito, prioridades corporativas, políticas, direitos, orçamento, apetite a risco e instâncias de responsabilização. A rede horizontal de squads descobre necessidades, testa hipóteses, entrega incrementos e aprende com evidências. Entre ambas, o PO traduz estratégia em Product Goal e backlog, transforma feedback em decisões e torna conflitos visíveis. A hierarquia deixa de prescrever cada passo e passa a desenhar o contexto no qual decisões locais seguras são possíveis. Essa redistribuição deve obedecer ao princípio da subsidiariedade: decidir no nível mais próximo do problema que possua competência, dados e mandato para assumir as consequências. Decisões reversíveis e de baixo risco devem permanecer com a squad; decisões irreversíveis, regulatórias ou com alto impacto sobre direitos de empregados exigem revisão formal. Assim, autonomia não é liberdade sem limites, e governança não é aprovação prévia de tudo. Guardrails claros permitem que a maioria das escolhas flua rapidamente e reservam escalada para exceções materiais. A pesquisa-base oferece sinais coerentes com esse desenho. Seus temas agregados apontam que squads e ritos curtos reduziram isolamento entre áreas, enquanto a resistência cultural e a maturidade desigual limitaram a consolidação das práticas. Reinterpretados para Gestão de Pessoas, esses achados sugerem que a mudança estrutural precisa ser acompanhada por desenvolvimento de lideranças, clareza de papéis e revisão de incentivos. Não é consistente exigir autonomia e, simultaneamente, premiar apenas obediência, aprovar toda decisão em camadas superiores ou avaliar pessoas por ocupação e não por resultados.

3.3 Liderança do time: contexto, segurança psicológica e conflito produtivo

Em equipes autogeridas, a principal contribuição do PO à gestão do time é criar contexto para boas decisões. Isso envolve explicar por que um resultado importa, disponibilizar evidências de usuários, tornar restrições visíveis e negociar prioridade com stakeholders antes que a pressão chegue fragmentada à squad. O time decide o "como", mas precisa compreender o "por quê", o "para quem" e os critérios que indicarão valor. Ambiguidade estratégica não é autonomia; é abandono. A segunda contribuição é proteger segurança psicológica. Edmondson (1999) demonstrou que a crença compartilhada de que o time é seguro para riscos interpessoais se associa ao comportamento de aprendizagem e que o coaching da liderança influencia esse clima. Para o PO, isso se traduz em reagir a erros com investigação, não com culpabilização; pedir objeções antes de fechar prioridades; explicitar incertezas; admitir quando uma hipótese falhou; e evitar usar retrospectivas para avaliação individual. Segurança psicológica não significa conforto permanente ou ausência de cobrança: significa poder discordar, relatar risco e pedir ajuda sem medo de humilhação ou retaliação.

A terceira contribuição é organizar conflito produtivo. Produtos de pessoas reúnem interesses legítimos e frequentemente incompatíveis: padronização versus personalização; velocidade versus equidade; dados versus privacidade; eficiência versus experiência; prioridade corporativa versus capacidade local. O PO deve enquadrar o conflito como escolha entre critérios, não como disputa entre áreas. Um decision log curto baseado em problema, opções, evidências, decisão, responsável e prazo de revisão reduz decisões informais e permite aprendizado quando premissas mudam. A quarta contribuição é sustentar capacidade, e não maximizar ocupação. Backlogs de RH tendem a acumular urgências regulatórias, demandas executivas e melhorias de jornada. Quando tudo é prioritário, a squad perde foco e o trabalho invisível aumenta. Limites de trabalho em progresso, reserva explícita de capacidade para incidentes e negociação de trade-offs são práticas de liderança humana, porque reduzem multitarefa, horas extras e desgaste. A cadência deve ser sustentável; velocidade obtida por sobrecarga destrói a própria adaptabilidade que a agilidade pretende criar. Por fim, o PO favorece desenvolvimento ao conectar trabalho e aprendizagem. Refinamentos podem mapear lacunas de conhecimento; pareamento e rotação distribuem expertise; revisões demonstram impacto; retrospectivas geram compromissos de melhoria. A liderança não consiste em ser a fonte de todas as respostas, mas em aumentar a capacidade coletiva de formular problemas, decidir e aprender.

Quadro 2 – Comportamentos observáveis do PO na gestão do time

Princípio	Comportamento observável	Sinal de alerta	Indicador possível
Dar contexto	Conecta itens ao *Product Goal*, usuários e evidências	Backlog vira lista de pedidos sem hipótese de valor	% de itens com resultado e critério de sucesso explícitos
Proteger autonomia	Negocia prioridade; time decide como realizar	PO distribui tarefas ou interfere na *Daily*	Decisões locais sem escalada; retrabalho por mudança de prioridade
Criar segurança	Solicita objeções, admite incerteza e trata falhas como dados	Silêncio em *reviews* e retrospectivas; problemas ocultos	Pulso de segurança psicológica + relatos de impedimentos
Coordenar relações	Mantém objetivos e dependências visíveis entre áreas	*Stakeholders* contornam o backlog e interrompem a *squad*	Dependências bloqueadas; tempo de decisão interáreas
Sustentar ritmo	Limita WIP e explicita capacidade para urgências	Horas extras recorrentes e muitas frentes abertas	WIP, tempo de ciclo, previsibilidade e carga percebida
Desenvolver o sistema	Transforma *feedback* em experimento e aprendizagem	Cerimônias repetidas sem mudança de prática	Ações de retrospectiva concluídas; hipóteses validadas

Fonte: elaboração própria a partir de Edmondson (1999), Berntzen et al. (2019) e Schwaber e Sutherland (2020).

3.4 Liderança de negócio em produtos de Gestão de Pessoas

A liderança de negócio começa pela definição do produto. Em RH, produtos não são apenas plataformas digitais: podem ser a jornada de recrutamento, o onboarding, a mobilidade interna, o desenvolvimento de competências, o ciclo de desempenho ou a experiência de desligamento. A formulação como produto exige um usuário ou público definido, um problema relevante, uma proposta de valor, outcomes mensuráveis e uma equipe com capacidade de influenciar o resultado. Sem esses elementos, cria-se uma squad nominal que continua dependente de projetos e aprovações funcionais. A revisão de Moh'd et al. (2024) indica que o RH ágil combina duas responsabilidades. Em “Agile for HR”, a função reduz lotes, trabalha incrementalmente e aprende com usuários. Em “HR for Agile”, redesenha práticas para desenvolver competência, flexibilidade, adaptabilidade e resiliência. O PO de Gestão de Pessoas deve manter as duas perspectivas: melhorar o serviço específico e, ao

mesmo tempo, evitar que políticas de pessoas contradigam a autonomia e a colaboração esperadas da organização. Isso muda a conversa sobre backlog. Em vez de priorizar apenas funcionalidades ou solicitações, o PO ordena hipóteses de valor. Em recrutamento, o objetivo não é "entregar um novo formulário", mas reduzir tempo até contratação qualificada sem aumentar impacto adverso entre grupos. Em onboarding, não basta concluir trilhas; importa reduzir tempo até autonomia com experiência inclusiva. Em aprendizagem, a métrica não é horas de curso, mas aplicação de competências no trabalho. Em desempenho, a meta não é fechar o ciclo no sistema, mas elevar qualidade e frequência do feedback, clareza de expectativas e desenvolvimento. A priorização precisa combinar valor, risco e aprendizado. Uma regra prática é avaliar cada item em cinco dimensões: impacto esperado sobre empregado e negócio; urgência regulatória; alcance; confiança nas evidências; e custo de atraso. Para produtos de pessoas, acrescentam-se guardrails: privacidade, equidade, acessibilidade, contestabilidade e sustentabilidade humana. Um item com ganho financeiro alto, mas risco discriminatório ou uso opaco de dados, não deve avançar sem redesenho e revisão competente.

A ciência de dados, eixo relevante da dissertação-base, amplia o alcance do PO e também sua responsabilidade. Dashboards podem orientar prioridades, mas indicadores de pessoas são proxies imperfeitos. Engajamento, potencial, desempenho e risco de saída não devem ser tratados como verdades individuais sem contexto. Khatri e Brown (2010) defendem estruturas claras de decisão sobre dados; em Gestão de Pessoas, isso implica definir finalidade, qualidade, acesso, retenção, explicabilidade e revisão humana. O PO deve assegurar que o backlog de analytics inclua controles e não somente modelos.

Quadro 3 – Da entrega de RH ao outcome de pessoas e negócio

Produto/jornada	Output insuficiente	Outcome prioritário	Guardrails humanos
Atração e seleção	Novo portal; número de vagas fechadas	Tempo até contratação qualificada e experiência do candidato	Impacto adverso, acessibilidade, privacidade e revisão humana
Onboarding	Trilha concluída	Tempo até autonomia e integração à rede de trabalho	Carga cognitiva, inclusão e suporte do gestor
Aprendizagem	Horas e inscrições	Competência aplicada e mobilidade interna	Acesso equitativo e tempo protegido para aprender
Desempenho	Ciclo encerrado no sistema	Clareza, *feedback* útil e desenvolvimento contínuo	Contestação, calibração e não uso de métricas isoladas
Experiência do empregado	Pesquisa aplicada	Problemas de jornada resolvidos e confiança	Anonimato, não retaliação e transparência de uso
People analytics	Dashboard/modelo publicado	Decisões melhores e mais justas	Minimização de dados, explicabilidade, *drift* e auditoria

Fonte: elaboração própria (2026).

3.5 Coordenação em escala e o risco de recentralização

À medida que produtos e squads se multiplicam, surge o risco de recentralizar decisões em nome da coordenação. Estudos de transformações em larga escala registram desafios como resistência à mudança, integração com funções não ágeis, dependências, desalinhamento entre níveis e falta de apoio gerencial; entre os fatores de sucesso aparecem comunicação, treinamento, envolvimento, coaching e alinhamento de objetivos (Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016). Portanto, escalar não é acrescentar cerimônias e camadas, mas criar mecanismos de coordenação que preservem autoridade local. Berntzen et al. (2019) mostram que POs em ambientes de grande escala dependem de conhecimento e metas compartilhados, respeito mútuo e comunicação frequente, oportuna e orientada à solução de problemas. Em Gestão de Pessoas, comunidades de prática, sincronização entre POs, arquiteturas de jornadas, catálogos de dados e fóruns de dependências podem cumprir esse papel. O critério de qualidade é simples: o mecanismo deve reduzir incerteza ou dependência; se apenas coleta status para a chefia, ele adiciona latência. O desenho em escala também precisa evitar a fragmentação descrita por Remta (2021), na qual atividades de propriedade são distribuídas

entre tantos papéis que o PO perde liderança real. Três salvaguardas são recomendadas. Primeiro, manter um Product Goal claro por produto e um responsável final por ordenar o backlog. Segundo, documentar direitos de decisão entre PO, product manager, gestores funcionais e instâncias de risco. Terceiro, medir o tempo de decisão e o volume de escaladas: se decisões reversíveis sobem repetidamente, a hierarquia está absorvendo autonomia que deveria permanecer no time. Centros de Excelência e HR Business Partners podem apoiar sem se transformar em portões universais. O CoE fornece padrões, expertise e componentes reutilizáveis; o HRBP conecta contexto do negócio; o PO decide como combinar esses insumos para maximizar valor no produto, dentro dos limites corporativos. A relação deve ser de plataforma e serviço, não de comando funcional sobre cada item. 3.6 Modelo integrado de liderança do PO em Gestão de Pessoas A síntese produz seis mecanismos interdependentes. Eles não formam uma sequência rígida, mas um sistema de liderança. A ausência de qualquer mecanismo cria um padrão previsível de falha. 1. Propósito e valor. Formular Product Goal compreensível, associar itens a problemas reais e explicar trade-offs. Sem propósito, autonomia vira dispersão. 2. Arquitetura de decisão. Definir quem decide o quê, limites de autonomia, critérios de escalada e prazos de revisão. Sem direitos claros, a organização oscila entre paralisia e arbitrariedade. 3. Coordenação relacional. Construir metas compartilhadas, conhecimento mútuo, respeito e comunicação orientada a problemas entre squads, RH, negócio, risco e usuários. Sem relações, a escala produz silos novos. 4. Segurança psicológica e desenvolvimento. Criar condições para discordância, relato de erros, feedback e aprendizagem, separando decisões de produto de punição ou avaliação individual. Sem segurança, ritos ágeis geram conformidade silenciosa. 5. Experimentação orientada por evidências. Trabalhar com hipóteses, incrementos pequenos, feedback de usuários e métricas de outcome. Sem evidência, o backlog reproduz opiniões de maior poder hierárquico. 6. Governança responsável. Incorporar privacidade, equidade, acessibilidade, conformidade, sustentabilidade humana e auditabilidade desde a descoberta. Sem guardrails, velocidade transfere risco para os empregados. Os mecanismos esclarecem o comportamento esperado. O PO é firme sobre propósito, critérios e prioridade, mas não controla o método de execução. Escuta amplamente, porém não transforma priorização em votação permanente. Dá autonomia, mas não abandona o time à política organizacional. Usa dados, mas reconhece seus limites. Coopera com a hierarquia, porém questiona escaladas que não acrescentam segurança ou valor. Lidera, em suma, por enquadramento, decisão e integração. Para implantação, recomenda-se um ciclo de 90 dias. Nas primeiras semanas, mapear jornada, stakeholders, decisões e riscos; em seguida, formular Product Goal, outcomes e guardrails; depois, ordenar um backlog de hipóteses, estabelecer cadência e iniciar entregas pequenas; por fim, revisar evidências, saúde do time, qualidade decisória e dependências. A avaliação de maturidade deve considerar não a quantidade de cerimônias, mas a redução do tempo de decisão, a qualidade do aprendizado, a autonomia efetiva e a proteção dos direitos das pessoas. O modelo também define limites. Processos altamente estáveis, mandatórios e de baixa incerteza podem ser administrados com fluxo enxuto e controle processual, sem necessidade de Scrum. Folha de pagamento, obrigações legais e rotinas críticas exigem padronização forte; ainda assim, melhorias na experiência, exceções e evolução de sistemas podem ser tratadas como produto. Agilidade é contingente ao problema, não uma identidade organizacional a ser imposta a todo trabalho.

4 CONCLUSÃO

A adoção de estruturas ágeis transforma as relações de liderança, autonomia, responsabilidade e gestão de pessoas ao deslocar o centro da coordenação: do comando sobre tarefas para a liderança por propósito, valor, evidências e limites explícitos. Nesse arranjo, o Product Owner não é um gestor funcional disfarçado nem um mero administrador de requisitos. Seu papel é integrar estratégia, necessidades humanas, capacidade do time e governança, respondendo pelo valor sem apropriar-se do "como" e sem controlar carreiras por meio do backlog. A agilidade em estruturas hierárquicas depende menos de achatar organogramas e mais de redistribuir direitos de decisão. A hierarquia continua necessária para propósito, políticas, recursos e accountability; a rede de squads assume descoberta, entrega e aprendizagem; e o PO conecta os dois sistemas. Essa arquitetura reduz escaladas quando estabelece guardrails claros e preserva revisão formal para decisões de alto impacto sobre direitos, risco e dados de pessoas.

Para a prática de Gestão de Pessoas, a contribuição é dupla. Primeiro, serviços de RH podem ser organizados como produtos e jornadas orientados a outcomes, e não apenas a outputs e cumprimento de calendário. Segundo, a própria função deve criar condições para a agilidade: segurança psicológica, aprendizagem contínua, avaliação coerente com colaboração, autonomia responsável e liderança como coaching. O modelo de seis mecanismos que envolve propósito, decisão, coordenação, segurança, experimentação e governança oferece uma referência aplicável para esse redesenho.

As limitações decorrem do caráter teórico-aplicado e da análise secundária de um único contexto organizacional, sem reutilização de dados quantitativos da dissertação-base. O modelo não permite inferência causal nem generalização estatística.

Pesquisas futuras podem testá-lo em múltiplas áreas de RH, comparar POs que acumulam ou não gestão funcional e examinar efeitos sobre tempo de decisão, segurança psicológica, qualidade de serviço, equidade e resultados de negócio. Também é relevante investigar como algoritmos de people analytics alteram a accountability do PO e quais mecanismos de contestação protegem empregados em decisões assistidas por dados.

Nota da autora

Este artigo é derivado da dissertação "Metodologia Ágil na Análise de Dados para Auditoria", apresentada por Cyntia Kelem Mendes Rosse de Moura como requisito para obtenção do grau de Mestre Internacional em Auditoria e Gestão Empresarial pela Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha, no contexto da rede acadêmica apoiada pela Fundação Universitária Iberoamericana (FUNIBER).

Agradecimentos

A autora registra especial agradecimento à Dra. Karina Munari Pagan e à Dra. Thamiris Magalhães pelas orientações acadêmicas, contribuições e reflexões que acompanharam o desenvolvimento da pesquisa de mestrado e contribuíram para o amadurecimento das ideias que deram origem a este artigo.

REFERÊNCIAS

Moura, C. K. M. R. de. (2026). Metodologia ágil na análise de dados para auditoria [Dissertação de mestrado, Universidad Europea del Atlántico]. Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. Edições 70. Berntzen, M., Moe, N. B., & Stray, V. (2019). The Product Owner in large-scale agile: An empirical study through the lens of relational coordination theory. In P. Kruchten et al. (Eds.), Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming (LNBIP 355, pp. 121–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19034-7_8

Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. Harvard Business Review, 96(2), 46–52. Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. Journal of Systems and Software, 119, 87–108. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013 Doerr, J. (2018). Measure what matters. Portfolio.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Gothelf, J., & Seiden, J. (2016). Lean UX: Designing great products with agile teams (2nd ed.). O'Reilly Media.

Kadenic, M. D., Pacheco, D., Koumaditis, K., Tjørnehøj, G., & Tambo, T. (2023). Investigating the role of Product Owner in Scrum teams: Differentiation between organisational and individual impacts and opportunities. Journal of Systems and Software, 206, Article 111841. https://doi.org/10.1016/j.jss.2023.111841

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. Communications of the ACM, 53(1), 148–152. https://doi.org/10.1145/1629175.1629210

Lee, M. Y., &

Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. German Journal of Human Resource Management, 38(4), 345–374. https://doi.org/10.1177/23970022231226316

Remta, D. (2021). Product Owner's journey to SAFe®—Role changes in Scaled Agile Framework®. Information, 12(3), 107. https://doi.org/10.3390/info12030107

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.

Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). The agile C-suite. Harvard Business Review, 98(3), 64–73.

Rigby, D. K. (2020, May 26). Staying agile beyond a crisis [Audio podcast episode]. HBR IdeaCast. Harvard Business Review. Vaara, E., Harju, A., Leppälä, M., & Buffart, M.

(2021, June 7). How to successfully scale a flat organization. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/06/how-to-successfully-scale-a-flat-organization

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum. https://scrumguides.org/scrum-guide.html

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review, 58(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18(4), 298–318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Declaração de integridade e origem do trabalho

Este manuscrito constitui uma adaptação teórico-aplicada da dissertação de mestrado "Metodologia Ágil na Análise de Dados para Auditoria", de autoria de Cyntia Kelem Mendes Rosse de Moura (2026). O artigo desenvolve um recorte teórico próprio voltado à Gestão de Pessoas, liderança, autonomia organizacional e atuação do Product Owner, com base em análise secundária dos temas agregados da pesquisa original e em literatura científica complementar. Não foi realizada nova coleta de dados para a elaboração deste artigo.

Financiamento: não se aplica. Conflitos de interesse: a autora declara não possuir conflitos de interesse relacionados ao conteúdo deste artigo. Disponibilidade dos dados: não há base individual identificável de participantes disponibilizada com este manuscrito.