

AGILE TEAM LEADER

eBook

07/2020

O que é agilidade?

Esse animal parece ágil para você? Sabia que ele consegue chegar a 50KM/h?



E esse outro animal parece ágil? Ele chega a 60KM/h



O que torna o segundo animal ágil, não é a sua velocidade, mas sim a capacidade de adaptar seus movimentos de maneira rápida. Esse é o conceito de agilidade que vamos usar no desenvolvimento de softwares, a capacidade de adaptação às mudanças em uma velocidade que consiga atender nosso mercado.

Por que utilizar agilidade em desenvolvimento de software?

A partir da criação dos PCs (Personal Computers) nos anos de 1980, a demanda por sistemas e software começou a crescer exponencialmente. As empresas e indústrias começaram a ser informatizadas, inicialmente para resolver problemas com as folhas de pagamento e posteriormente, para tornar os controles de estoque mais eficientes. Essas necessidades procuravam atender às novas tendências econômicas que passavam a ser difundidas pelo mundo como o conceito de Just in Time.

Nos anos de 1990, os governos passaram a ver na informatização uma solução simplificada para diversos problemas fiscais, potencializando ainda mais o aumento da demanda de sistemas e softwares.

Atender a essa grande e crescente demanda, gerou iniciativas por todo o mundo que resultaram no surgimento das Consultorias ou Software Houses, empresas especializadas no desenvolvimento de softwares. Mas essa “especialização” não significava que eram eficientes no processo de desenvolvimento.

Nesses anos, a carreira de programador lhe garantia 3 coisas:

1. Alta remuneração
2. Excesso de trabalho
3. O surgimento da palavra Stress

Como o mundo passou a almejar cada vez mais a informatização, a quantidade de dados e processamento de informação era um desafio que tentaram atender através da evolução e criação de Hardwares e, em paralelo, do surgimento de novas linguagens.

Todas essas evoluções causam diversos impactos. Passaram a ser necessários o versionamento, critérios de segurança, backup, entre outros. Essa burocratização do desenvolvimento de software deu origem ao termo HSD - Heavy Software Development (Desenvolvimento de Software Pesado). De uma forma bastante minimalista, este era o cenário:

- Necessidades crescentes
- Novas linguagens
- Novos hardwares
- Pouco entendimento
- Muita burocracia
- Documentação abrangente
- Rápida obsolescência
- Excesso de trabalho
- Falta de profissionais

A partir de 1994, com o surgimento da internet e com os primeiros fóruns para dividir e difundir conhecimento, as primeiras comunidades foram criadas e programadores do mundo todo começaram a se unir. O entendimento de que os problemas eram comuns fez com que alguns entusiastas pensassem em como solucioná-los.

Kent Beck criou o Extreme Programming, ou XP, que se baseava no conceito PDCA de Planejamento, Design, Codificação e Testes. Ele defendia o Pair Programming, ou Programação em Dupla, para que o conhecimento fosse compartilhado e a evolução dos times ocorresse naturalmente.

Alistair Cockburn e Jim Highsmith criaram o Crystal, talvez a primeira ferramenta de desenvolvimento a considerar a complexidade dos itens para elaboração dos times. Baseava-se nos valores: Comunicação Constante, Segurança, Foco, Acesso para Usuários, Testes automatizados e Integração.

Ken Schwaber e Jeff Sutherland criaram o framework Scrum, que possui 3 pilares (Transparência, Inspeção e Adaptação) e um conjunto de eventos (Sprint, Planning, Daily, Review e Retrospective).

Assim como estas 3 ferramentas, diversas outras surgiram e possuíam seus adeptos. Em fevereiro de 2001, nos EUA, precisamente em Wasatch no estado de Utah, dezessete entusiastas da programação se reuniram:

Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland e Dave Thomas.

Esse grupo de pensadores independentes sobre desenvolvimento de software e, às vezes, concorrentes entre si, tinham entendimentos em comum e muitos já vinham se aproximando como Kent Beck e Jeff Sutherland. Eles pontuaram diversos ideais e formularam um conjunto de valores e princípios intitulado de Manifesto Ágil.

Vivemos em um mundo conhecido como VUCA:

- Volátil
- Uncertain (Incerto)
- Complexo
- Ambíguo

Os 4 valores são:

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

Os 12 princípios da agilidade são:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
7. Software funcionando é a medida primária de progresso.
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade, a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado--é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

Ao analisarmos o conceito da agilidade no desenvolvimento de softwares ou produtos, percebemos que as empresas que tiveram seus olhares direcionados para as pessoas e preocuparam-se em fornecer ambientes que favoreceram a comunicação, as interações e proporcionaram o desenvolvimento individual e coletivo, obtiveram resultados expressivos, melhorando, principalmente, a qualidade do que foi desenvolvido.

Esta preocupação não consiste, sozinha, em definir a agilidade, mas sim, um primeiro passo para alcançá-la.

Coletividade, confiança, respeito, segurança, compromisso e empatia. Substantivos que podemos utilizar para definir o que devemos buscar nas pessoas quando falamos de agilidade.

Coletividade: aquilo que será desenvolvido é o resultado do esforço e participação de um grupo. Trabalhamos em grupo e todos somos donos do incremento produzido.

Confiança: confiar é acreditar na capacidade individual e coletiva.

Respeito: permitir a transparência, inspeção e adaptação.

Segurança: em um ambiente que favoreça ao empirismo, o erro deve fazer parte do processo de aprendizagem. Segurança é permitir que busquemos desenvolver o que não se conhece e aumentar o conhecimento durante o processo.

Compromisso: cumprir os acordos, o que está escrito é o que se pratica.

Empatia: sentir o que outra pessoa está sentindo ou entender o que ela está pensando.

Cada vez mais as empresas preocupam-se em disponibilizar ambientes colaborativos, descontraídos e de respeito à diversidade. Estas iniciativas estão ligadas ao valor Indivíduos e Interações do manifesto da agilidade.

Empresas que derrubam as barreiras e encurtam as fronteiras, aumentando o diálogo e a participação ativa das pessoas com ideias, colaboração, interação, conseguem obter os melhores resultados em inovação e qualidade.

Podemos verificar estas iniciativas em diversas mudanças e evoluções de pensamento na forma de gestão das empresas, como o Management 3.0 e o empoderamento dos times.

O caminho inverso, praticado por muitas empresas que buscam “a agilidade”, está na robotização e padronização dos processos que engessam a inovação, bloqueiam a liberdade e interação das pessoas, burocratizam o desenvolvimento, entre outros. Este caminho restritivo está sempre associado ao uso intensivo de ferramentas com processos padronizados e rígidos, documentação excessiva e regras, muitas regras.

Esses são fatores impeditivos à interação das pessoas, pois havendo regras e padronização dos processos, a adequação às mudanças é dificultada.

Na análise do Standish Group de 2015, foram identificados e classificados os fatores que trabalham juntos para tornar os projetos mais bem-sucedidos. Os resultados de 2015 mostram a seguinte lista e classificação de fatores:

CHAOS FACTORS OF SUCCESS		
FACTORS OF SUCCESS	POINTS	INVESTMENT
Executive Sponsorship	15	15%
Emotional Maturity	15	15%
User Involvement	15	15%
Optimization	15	15%
Skilled Resources	10	10%
Standard Architecture	8	8%
Agile Process	7	7%
Modest Execution	6	6%
Project Management Expertise	5	5%
Clear Business Objectives	4	4%

Indivíduos e Iterações: representam 55% do sucesso dos projetos, segundo a Standish Group, que avaliou mais de 100.000 projetos ao longo de quase 30 anos.

Executive Support: Suporte executivo - quando um executivo ou grupo de executivos concorda em fornecer apoio financeiro e emocional. O(s) executivo(s) irá/irão incentivar e auxiliar na conclusão bem-sucedida do projeto.

Emotional maturity: Maturidade emocional - é a coleção de comportamentos básicos de como as pessoas trabalham juntas. Em qualquer grupo, organização ou empresa, é a soma de suas habilidades e o elo mais fraco que determina o nível de maturidade emocional.

User Involvement: Envolvimento do usuário - ocorre quando os usuários estão envolvidos no processo de tomada de decisão e coleta de informações do projeto. Isso também inclui feedback do usuário, revisão de requisitos, pesquisa básica, prototipagem e outras ferramentas de construção de consenso.

Skilled Resource: Funcionários qualificados - são pessoas que entendem os negócios e a tecnologia. Uma equipe qualificada é altamente proficiente na execução dos requisitos e na entrega do projeto ou produto.

Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Este valor poderia ser substituído por uma palavra: “Empirismo”.

Na filosofia, empirismo é uma teoria do conhecimento que afirma que o conhecimento sobre o mundo vem apenas da experiência sensorial. O método indutivo, por sua vez, afirma que a ciência como conhecimento só pode ser derivada a partir dos dados da experiência.

Fazendo uma analogia, imaginem um projeto para desenvolver uma borboleta. Até a década de 90, o padrão de desenvolvimento de software mais comum era o Cascata ou Waterfall. Então, do início ao fim do projeto, era desenvolvida a borboleta toda e já se utilizava tudo o que era necessário para tal.

Se a borboleta precisa de 10 servidores para funcionar, desde o primeiro dia do projeto, os 10 servidores precisam estar disponíveis.

O número de pessoas era o mesmo do início ao fim do projeto e de preferência, os mesmos profissionais. Todo atraso era compensado com horas extras, trabalhos aos finais de semana, viradas de noite e tudo o que fosse necessário para cumprir o prazo.

O estudo do projeto começava tentando entender tudo o que é uma borboleta e antes mesmo dela ter uma asa, já se pensava em como ela iria voar. Todas as definições eram imutáveis, logo, o resultado final tinha dois caminhos possíveis:

1. A borboleta ficou maior do que se queria!
2. A borboleta ficou menor do que se queria!

Muitos perguntavam se tudo isso era necessário mesmo. Não caberia lugar para uma metamorfose?

E se eu comesse pela lagarta?

Uma lagarta ocuparia menos espaço, é um ser mais simples, não voa, tem funcionalidades menores, mas o mais importante, tem uma função vital para o ecossistema, ou seja, tem valor.

A lagarta, depois de desenvolvida, pode ser evoluída, entra em seu casulo e parte a parte é pensada e desenvolvida, pode mudar, crescer ou aumentar, e recebe as asas na última etapa. Depois de sair do casulo, espera suas asas secarem e só então voa. Imagine agora, qual a sua necessidade para o desenvolvimento de cada ciclo. Ela mudou?

A metodologia ágil, ao contrário do que muitos compreendem como certo, não é ágil em relação ao tempo de desenvolvimento, é ágil em relação à mudança e à entrega de valor antecipado.

Reagir às constantes necessidades de mudança é sua principal característica.

Qual a melhor maneira de se preparar, senão a experimentação?

Diversos são os exemplos que podemos citar, mas o que não podemos mais é pensar em desenvolvimento de software ou produtos sem entregas constantes que permitam a experimentação, coleta de feedback e adequação.

Com relação à segunda parte do valor, “mais que documentação abrangente”, não esqueçamos que “mais que” é diferente de “não ter”. A documentação sempre foi e sempre será necessária, devemos ter uma atenção muito especial a isto e principalmente, termos uma documentação viva.

O erro que temos em nosso passado e em muitas empresas, ainda hoje na atualidade, é o documento que já nasce morto, nunca é atualizado. Quem nunca leu uma documentação desatualizada?

Colaboração com o Cliente mais que negociação de contratos

Os valores da agilidade estão bastante ligados e quando falamos de “Colaboração com o Cliente”, também estamos falando de “Indivíduos e Iterações”, afinal, como é possível haver uma colaboração efetiva se não houver proximidade e interação?

Dois pontos são bastante importantes para o real entendimento deste valor tão singular:

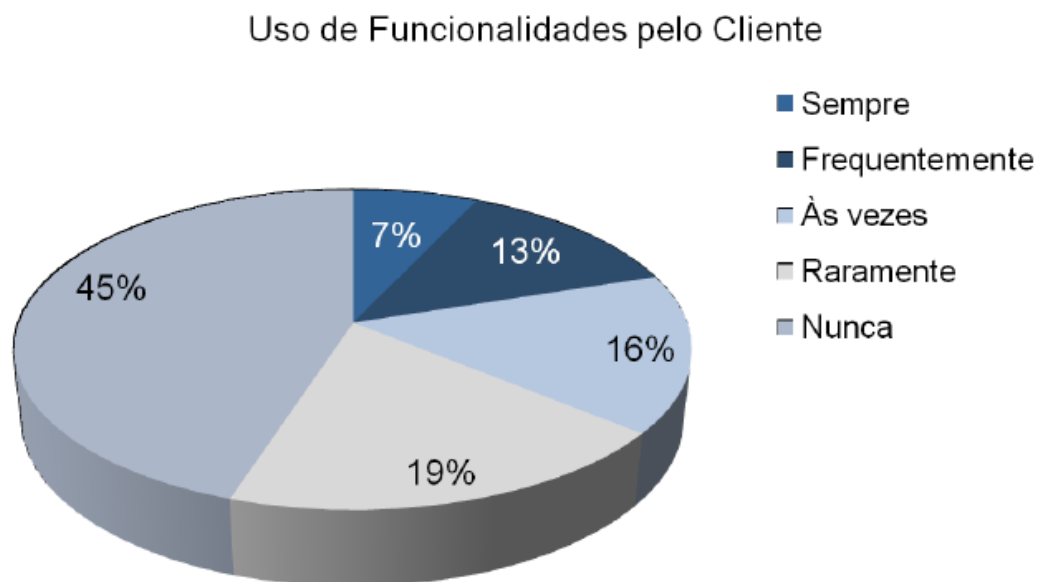
Quem é o meu Cliente?

Como eu tenho acesso ao meu Cliente?

Você pode imaginar que sabe esta resposta, mas você pode estar enganado como a grande maioria das pessoas e, por consequência, as empresas. Diversos bancos sabem responder que o Cliente do seu app é o correntista. A resposta pode estar certa, mas quando ele foi ouvido? Quando foi identificado o seu desejo, para que este app fosse apresentado como solução?

Diversos produtos e softwares são desenvolvidos baseados no entendimento de uma pessoa de uma área ou departamento. As funcionalidades foram incluídas de acordo com uma estimativa de valor e verba disponível, ou ainda, baseada em uma estimativa de prazo.

O que este distanciamento com o Cliente nos ensinou ao longo do tempo? Em 2002, a Standish Group publicou o seu relatório anual (Chaos Report 2002) e apresentou os seguintes resultados sobre uso das funcionalidades:



O CHAOS Report baseia-se na coleta de informações de casos de projetos de ambientes de TI e software da vida real. Esta versão e versões anteriores usaram oito instrumentos diferentes na coleta dessas informações. A pesquisa CHAOS abrange 26 anos de dados sobre por que os projetos são bem-sucedidos ou fracassam, representando mais de 100.000 projetos de TI concluídos.

Em seu relatório de 2015, foi apontado o sucesso das entregas quanto aos desejos atendidos, relacionando os tamanhos dos projetos.

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011-2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

Uma parte essencial da análise do Standish Group foi a identificação e classificação dos fatores que trabalham juntos para tornar os projetos mais bem-sucedidos. Os resultados de 2015 mostram a seguinte lista e classificação de fatores:

CHAOS FACTORS OF SUCCESS		
FACTORS OF SUCCESS	POINTS	INVESTMENT
Executive Sponsorship	15	15%
Emotional Maturity	15	15%
User Involvement	15	15%
Optimization	15	15%
Skilled Resources	10	10%
Standard Architecture	8	8%
Agile Process	7	7%
Modest Execution	6	6%
Project Management Expertise	5	5%
Clear Business Objectives	4	4%

User Involvement (Envolvimento do Usuário) está entre os fatores mais importantes para o sucesso de um projeto, representa 15%.

Hoje, um produto é lançado em uma Startup no prazo de 3 a 6 meses e são colocados à prova pelos usuários rapidamente, promovendo uma rápida adaptação e evolução, gerando

um aprendizado expresso, minimizando os riscos e prejuízos por sua reação instantânea às necessidades.

Responder a mudanças mais que seguir um plano

Por sua vez, a necessidade de reagirem e sobreviverem à evolução cada vez mais rápida e agressiva apresentadas pelas novas empresas e startups (as Techs), tem aumentado a necessidade de mudança e cada vez mais novas iniciativas de se transformarem em ágeis são iniciadas.

Hoje as corporações são como transatlânticos navegando nos pequenos canais dominados pelas rápidas lanchas das Fintechs, Healthtechs, Proptechs, Femtechs, Edtechs, entre outras.

Manobrar um Transatlântico em um canal estreito, por sua vez, não é uma tarefa fácil, todo o avanço é lento e controlado. Na verdade, nas corporações, continuamos fazendo projetos de escopo, custo e prazo determinado, divididos em sprints de desenvolvimento com quantidades de histórias mínimas determinadas. É como repintar uma velha parede e chamá-la de nova.

A metodologia ágil, ao contrário do que muitos compreendem como certo, não é ágil em relação ao tempo de desenvolvimento, é ágil em relação à mudança e a entrega de valor antecipado.

Reagir às constantes necessidades de mudança é sua principal característica.

Mas eu sei bem o que você deve estar pensando: "Meu projeto tem escopo fechado, não cabem mudanças!"

Esse é um ponto de vista bastante comum, mas vou te fazer uma pergunta:

Diante das mudanças e evoluções constantes e rápidas que o mundo todo vem sofrendo, as necessidades de seu cliente permanecem as mesmas do início ao fim do projeto?

Em maio de 2018, o Brasil sofreu com a greve dos caminhoneiros e por determinação do Governo Federal, todos os postos passaram a realizar o desconto do PIS e COFINS nas vendas do Diesel. Se o seu projeto de um sistema para Posto de Gasolina estivesse em desenvolvimento e a entrega fosse em Junho e o time de desenvolvimento estivesse travado em um escopo, cujo requisito não prevê esta mudança, o sistema entregue atendeu às necessidades do cliente? Esse é apenas um exemplo simples de como estamos sensíveis às mudanças.

Mapa de Empatia

MAPA DE EMPATIA	Meu NOME:	Meu PAPEL e Função / Empresa
	Eu vou DOAR	Meu PERFIL DE RELACIONAMENTO

Meus OBJETIVOS e EXPECTATIVAS

Meus FATORES MOTIVACIONAIS

Um AGILE COACH é...

Meus VALORES

Meu SISTEMA REPRESENTACIONAL				Meu PERFIL COMPORTAMENTAL			
%	%	%	%	%	%	%	%
VISUAL	CINESTÉSICO	AUDITIVO	DIGITAL	ÁGUIA	GATO	LOBO	TUBARÃO

PERFIL DE RELACIONAMENTO DO INDIVÍDUO

Todo o ser humano precisa viver em sociedade e nos pequenos grupos dela, mas cada um tem suas próprias necessidades interpessoais, as quais só têm como satisfazê-las no convívio com outras pessoas.

Segundo Will Schutz, autor da Teoria das Necessidades Interpessoais (FIRO – Fundamental Interpersonal Relations Orientation), “os membros de um grupo só aceitam se integrar depois que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo”. Em suas pesquisas, Schutz, conseguiu identificar três padrões de necessidades interpessoais:

a de inclusão, a de controle e a de afeto. Assim, ao entrar em qualquer grupo, todos nós buscamos atender estas três necessidades respectivamente.

Para identificarmos o Perfil de Relacionamento de um novo ou atual membro de nossa equipe ou time, podemos aplicar o questionário que segue, adaptado de Edela Lanzer Souza, que é uma espécie de auto diagnose que poderá ser aplicada, primeiramente, com você mesmo, e depois proporcionar a outras pessoas do seu time ou equipe.

DIAGNÓSTICO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO

Assinale em cada grupo de 3 respostas, aquela que mais se assemelha com você:

1. Minha maior preferência é:

- a. bater um papo com pessoas conhecidas
- b. supervisionar o trabalho dos outros
- c. fazer confidências

2. Sinto-me mais realizado por:

- a. ter um grande círculo de relações
- b. ter pessoas que precisam de mim
- c. ter poucas amizades, porém profundas

3. Estou sempre disposto para:

- a. receber visitas
- b. dar conselhos
- c. ouvir confidências

4. Eu me sinto mais à vontade para:

- a. estabelecer contato com pessoas diversas
- b. decidir o que deve ser feito

c. harmonizar conflitos

5. Para mim o mais importante é:

a. contar com a companhia dos outros

b. contar com a orientação dos outros

c. contar com a intimidade dos outros

6. O que eu desejo dentro de um grupo ou time é:

a. ser conhecido

b. ser respeitado

c. ser amado

7. No trabalho, eu desejo:

a. fazer parte de um time anônimo

b. fazer parte de uma elite reconhecida

c. fazer parte de um grupo intimista

8. Quando estou em um grupo ou time novo, procuro:

a. saber quem são os outros, de um modo geral

b. saber quem vai dirigir os trabalhos e quais serão as normas

c. estabelecer amizade com um ou dois membros simpáticos

9. O mais importante num grupo ou time é:

a. saber quem são os outros, de um modo geral

b. saber quem vai dirigir os trabalhos e quais serão as normas

c. estabelecer amizade com um ou dois membros simpáticos

10. Numa discussão de grupo, minha inclinação é:

a. não me envolver

b. dar apoio ao líder

c. estimular os mais tímidos

Agora, que você já assinalou suas preferências, efetue a contagem dos pontos da seguinte maneira: **A = Inclusão**, **B = Controle**, **C = Afeição**. Some quantos **B**, quantos **C** e quantos **A** você assinalou. A letra que mais predominou é sua maior característica ou Perfil de Relacionamento.

MEU PERFIL DE RELACIONAMENTO É:

- Pessoas que obtêm o maior número em Inclusão são, geralmente, populares, de relacionamento fácil, mas superficiais. São os que se dão bem com todo mundo, mas sem vínculos mais profundos.
- Pessoas com maior contagem em Controle, geralmente têm fortes características de liderança, que almejam (ou já desempenham) funções de comando e exercício de poder.
- Pessoas que assinalaram um número maior de Afeição costumam ter relações não extensas, porém profundas.

Numa correlação com nossa existência, podemos dizer:

- Na infância, somos predominantemente **ICA**, isto é, experienciamos nossas necessidades com os outros de uma forma quase sequencial. No primeiro ano de vida vivenciamos de forma integral a fase de Inclusão. Dos 2 aos 3 anos, mais ou menos, experimentamos a idade do não, o uso do poder. Dos 3 aos 5 anos, aproximadamente, a fase mais destacada é a da afeição. Até os 10 anos, os traços permanecem nessa faixa de identificação.
- Já na **adolescência**, caracterizamos-nos por **ACI**, a necessidade de dar e receber afeição está em primeiro lugar, seguida da vontade de controlar nossos próprios atos e de quem mais pudermos, e uma necessidade de aceitação camuflada não muito reconhecida.
- Na idade **adulta**, a identificação maior é, geralmente, com **CAI**. Exercemos, por necessidade e contingência, nossas responsabilidades e atos num exercício de poder que terá nuances mais ou menos constritivas de acordo com nossa forma de lidar com esse mesmo poder. A afeição é caracterizada pelas relações mais usuais, estabelecidas por vínculos sociais, e a necessidade de ser aceito (inclusão) continua pouco reconhecida.
- Na **velhice**, as pessoas costumam adotar atitudes mais condescendentes com as que as rodeiam e se caracterizam, geralmente, por **AIC**. A afeição, os sentimentos, são mais profundos, algumas vezes permissivos. A inclusão pode apresentar-se positiva ou negativamente, sendo já uma decorrência do que o indivíduo vem experimentando até ali.

No caso de uma situação menos favorável, o próprio meio não confere essa aceitação, nem o indivíduo é capaz de envidar esforços conscientes para requisitá-la. No caso de um idoso com uma boa bagagem de aceitação, carinho e reconhecimento dos seus, por exemplo, ele sentir-se-á bem incluído, aceito e reconhecido. Geralmente não desbrava

novos caminhos e, portanto, não faz parte de grupos para experimentar a inclusão. No seu meio conhecido, essas bases já estão alicerçadas. O controle, ou a vontade de controlar, continua, apesar de algumas vezes não ser respeitado. São “as normas da tradição que devem ser respeitadas”, “os velhos costumes que devem ser preservados” e se isso não ocorre sentem-se relegados e incompreendidos. Em meios mais tradicionais, há a tendência de o grupo continuar aceitando esse controle.

As fases são recorrentes. “Estagiamos” mais em uma que em outra, durante algum tempo. Atingir um determinado patamar de poder, de aceitação ou afeto não significa que ele está assegurado. É preciso mantê-lo.

As diferentes reações dos indivíduos

Fase de Inclusão

É nesta fase que as pessoas determinam se são, e se acham que são, um grupo ou integrantes de um time. A ansiedade e introversão podem ser disfarçadas pelo comportamento compensatório. A necessidade de aceitação e o medo são fortes neste momento. A produtividade mental pode baixar, pois o foco será sobre as próprias necessidades emocionais e preocupações.

O líder do grupo se tornará o ponto de aceitação e orientação. Os integrantes querem se conformar e buscam obedecer. Nesta etapa é importante ter um orientador que seja um exemplo.

- Dependendo do grau de maturidade social de cada indivíduo, isto é, de seu nível de socialização, a necessidade de inclusão aparecerá através de atitudes em grupo mais ou menos adultas ou evoluídas.
- Os indivíduos menos socializados podem ser identificados como membros socialmente infantis e procuram integrar-se ao grupo adotando atitudes de dependência, sobretudo em relação àqueles membros que eles percebem como possuidores de um “status” privilegiado.
- Aqueles que não superaram a fase da revolta típica da adolescência tentam impor-se ao grupo através de atitudes de contra dependência e forçar assim sua inclusão no grupo.
- Já os indivíduos mais bem socializados são os que encontram em suas relações interpessoais uma satisfação adequada à sua necessidade de inclusão, adotando para com os outros membros do grupo atitudes ao mesmo tempo de autonomia e interdependência.

Fase de Controle

Depois que a maioria dos membros se incluíram, inicia-se uma nova fase. Na fase de controle é hora de expressar poderes, ampliar limites e afirmar hierarquia. Dentro das empresas usa-se, polidamente, a expressão “definição de papéis e funções”, mas na verdade as palavras são mais bonitas que as ações. A competição dentro de uma equipe é forte e pode levar o desempenho individual excepcional – às vezes à custa dos outros.

Descobre-se pontos fortes e é comum que haja desequilíbrio entre alta produtividade do time com a coesão comportamental.

O líder será desafiado o tempo todo. Os integrantes precisam descobrir com o que podem não concordar com a liderança antes de estar dispostos a concordar. O bom líder oferece responsabilidade, incentivando os integrantes a aceitá-la e, portanto, satisfazer suas necessidades de afirmação. É importante permitir desafios e não se sentir ameaçado, afirmando a própria autoridade para controlar o processo.

- Os menos socializados, os mesmos que na fase de inclusão mostraram-se dependentes, apresentam comportamentos abdicadores, ou seja, não assumem qualquer responsabilidade e delegam as tomadas de decisões a outros indivíduos do grupo, àqueles que percebem como dotados de poder carismático. Essa leitura de quem-é-quem é feita com propriedade, identificando a quem a maioria dos participantes dedica maior atenção, de quais são as ideias que mais vingam, etc.
- Indivíduos que se sentem rejeitados e que são mantidos à margem das responsabilidades tenderão a cobiçar o poder e, se preciso, assumir sozinho o controle do grupo. Em geral, sempre que lhes são confiadas responsabilidades assumem atitudes de autocratas, chegando a ambicionar a responsabilidade absoluta.
- Os possuidores de maior maturidade social assumem comportamentos com tendência social, isto é, responsabilidades compartilhadas entre todos os participantes.

Fase de Afeição

Na fase de afeição, há um envolvimento maior entre liderança e time. Não entenda isso como um mar de rosas, há perigo como nas duas fases anteriores. O maior dos riscos é a ênfase excessiva sobre o time, que se torna muito confortável e não permite nenhuma dissidência. Times de alta performance preservam essa sensibilidade.

- Os indivíduos que se mostraram dependentes no plano da inclusão e abdicadores em relação a assumir responsabilidades e comando, tendem a satisfazer suas necessidades de afeto através de relações privilegiadas, exclusivas e geralmente possessivas. Com atitudes infantis, esperam ser percebidos e aceitos no papel de criança mimada do grupo, apenas desejando receber. Secretamente, anseiam que os demais se tornem provedores de relações hiperpessoais para um convívio mais estreito e íntimo.
- Os que continuam se sentindo rejeitados ou ignorados (e geralmente o são) adotam mecanismos de reação para lidar melhor com as necessidades de afeição que experimentam e tomam atitudes adolescentes, de aparente indiferença ou frieza calculada. Adotam e defendem relações formais e estritamente funcionais com os demais. Não querem ou não podem dar nem receber afeto, coibindo tentativas de estabelecer solidariedade interpessoal sobre uma base mais realística de amizade. Ocultam sistematicamente sua necessidade de afeição e mostram-se como hipopessoais. Algumas vezes não resistem à pressão estabelecida e acabam por desistir do grupo.

- Os mais socializados não adotam mecanismos de defesa ou compensação. Nesses indivíduos, o desejo de ser aceito é o mesmo que nos demais só que neles essa expectativa encontra lugar nos laços de solidariedade e fraternidade que se estabelecem, pelo que uns podem propiciar aos outros, de acordo com suas condições. Essas pessoas conseguem estabelecer suas relações em nível autenticamente interpessoal.

SISTEMAS REPRESENTACIONAIS

O pesquisador de criatividade e escritor americano Ned Herrmann (1922-1999), ficou conhecido através de suas pesquisas sobre pensamento criativo e métodos cerebrais. Ele é considerado o **“pai da tecnologia de domínio do cérebro”**.

Ned foi pioneiro em explorar, explicar e expandir a compreensão do cérebro em close-up como um sistema de 4 quadrantes. Ele foi um dos primeiros a verificar, através de testes, como os indivíduos usam ou preferem 1, 2, 3 ou todos os 4 quadrantes do cérebro. Sua abordagem do equilíbrio do cérebro era encorajar experimentos, uso e exercício de quadrantes mais fracos através de jogos ao vivo, em conversas individuais ou pequenos grupos. Isso evoluiu para mais e melhores ideias sobre o cérebro e seus pensamentos.

Ele passou aproximadamente 30 anos (1964-1996), explorando e explicando o instrumento **“Hermann Brain Dominance”**, para ensinar, aprender, aumentar o conhecimento e melhorar as capacidades de pensamento criativo, tanto no nível individual quanto no organizacional. (Adaptado de: https://en.wikipedia.org/wiki/Ned_Herrmann)

As portas da percepção são os nossos sentidos: olhos, nariz, ouvidos, boca e pele. Estes são os únicos pontos de contato que temos com o mundo exterior. Da mesma forma que os sentidos são utilizados para filtrar as experiências, eles também são utilizados para estruturar nosso pensamento e nossa comunicação. Segundo a PNL (Programação Neurolinguística), existem quatro sistemas representacionais: Visual, Auditivo, Cinestésico e Digital.

A PNL reconhece que as pessoas estão se comunicando continuamente, demonstrando o que está se passando internamente com elas, ou seja, seu processamento interno. E esta informação está disponível para aqueles que têm a capacidade de discernir ou que tomaram o tempo para desenvolver sua acuidade sensorial e sua capacidade de calibrar, ou reconhecer o significado dos sinais demonstrados pelo comportamento externo. Os advérbios, verbos e adjetivos que uma pessoa usa, indicam quais dos seus sistemas representacionais estão sendo utilizados naquele momento.

E qual é o seu Sistema Representacional favorito? Procure, ao entrar em um ambiente cheio de pessoas, primeiramente, tornar-se consciente de...

- **Visual:** o que você vê, imagens, pessoas, as cores, a decoração, como as pessoas estão vestidas, a estética?

- **Auditivo:** o que você ouve, sons ou conversas, vozes altas ou baixas, risos, tilintar de copos e talheres?
- **Cinestésico:** o que você sente, físico e emocionalmente. Você primeiro presta atenção à temperatura do ambiente, sentir o conforto, ou você está atento a sentimentos como o clima no ambiente?
- **Digital:** seu diálogo consigo mesmo. Eu não gosto disso. Analista. Se pergunta, será que eu estou tendo uma oportunidade para conhecer pessoas? Quero sair daqui!

Apesar de usarmos todos os quatro sistemas, na maioria das vezes nós tendemos a ter um sistema “favorito”, que usamos mais, isto é, na maioria dos contextos. E isso explica, em parte, por que as pessoas diferentes podem ter diferentes memórias de um mesmo evento ou local. Quem usa muito o sistema visual, presta muito a atenção ao que você vê em uma situação. Quem usa o sistema cinestésico, presta muita a atenção aos sentimentos e sensações.

Compreender os Sistemas Representacionais ajudam a melhorar conflitos

Podemos conversar com facilidade, mesmo com pessoas que utilizam outros sistemas diferentes do nosso. Geralmente, nós usamos todos os quatro sistemas sem ter consciência disso. No entanto, podemos recuar em nossa zona de conforto e esperar que os outros se adaptem a eles. Sendo assim não exercitamos os outros sistemas e quase os excluimos da nossa comunicação. Por exemplo, se eu uso mais Cinestésico (sentimentos e sensações) me torno completamente mergulhado em meus sentimentos e sensações e não estarei preparado para discutir as coisas racionalmente (Digital), ouvir o que você tem a dizer (Auditivo), ou mesmo prestar atenção ao que está acontecendo ao meu redor (Visual).

Assim, em situações de estresse, podemos evitar mal-entendidos e podemos nos adaptar a vários sistemas.

- ATIVIDADE INDIVIDUAL -

TESTE O SEU SISTEMA REPRESENTACIONAL

Adaptado de: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC | Todos os direitos reservados | www.ibccoaching.com.br

4 = A que melhor descreve você 3 = A próxima melhor descrição 2 = A próxima melhor 1 = A que menos descreve você					
Questão 1. Eu tomo decisões importantes baseado em: <input type="checkbox"/> intuição <input type="checkbox"/> o que me soa melhor <input type="checkbox"/> o que me parece melhor <input type="checkbox"/> um estudo preciso e minucioso do assunto					
Questão 2. Durante uma discussão eu sou mais influenciado por: <input type="checkbox"/> o tom de voz da outra pessoa <input type="checkbox"/> se eu posso ou não ver o argumento da outra pessoa <input type="checkbox"/> a lógica do argumento da outra pessoa <input type="checkbox"/> se eu entro em contato ou não com os sentimentos reais do outro					
Questão 3. Eu comunico mais facilmente o que se passa comigo: <input type="checkbox"/> do modo como me visto e aparenço <input type="checkbox"/> pelos sentimentos que compartilho <input type="checkbox"/> pelas palavras que escolho <input type="checkbox"/> pelo tom da minha voz					
Questão 4. É muito fácil para mim: <input type="checkbox"/> achar o volume e a sintonia ideais num sistema de som <input type="checkbox"/> selecionar o ponto mais relevante relativo a um assunto interessante <input type="checkbox"/> escolher os móveis mais confortáveis <input type="checkbox"/> escolher as combinações de cores mais ricas e atraentes					
Questão 5. Eu me percebo assim: <input type="checkbox"/> se estou muito em sintonia com os sons do ambiente <input type="checkbox"/> se sou muito capaz de raciocinar com fatos e dados novos <input type="checkbox"/> eu sou muito sensível à maneira como a roupa veste o meu corpo <input type="checkbox"/> eu respondo fortemente às cores e à aparência de uma sala					
Transporte as Respostas	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5
	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> A
	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> D
	<input type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> C
	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> V
Transporte a sequência para a grade abaixo, associados a cada letra e questão, totalizando as colunas.					
	V	C	A	D	
Questão 1					
Questão 2					
Questão 3					
Questão 4					
Questão 5					
TOTAL x 2					
	% VISUAL	% CINESTÉSICO	% AUDITIVO	% DIGITAL	

SISTEMA REPRESENTACIONAL: INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Critério	VISUAL	CINESTÉSICO	AUDITIVO	DIGITAL
O sistema	É usado para nossas imagens internas, visualização, “sonhar acordado” e imaginação.	É feito de sensações de equilíbrio, de toque e de nossos sentimentos.	Ouve seus “sons” internos e presta maior atenção no que é dito pelas outras pessoas.	Pensa usando palavras, falando consigo mesmo (diálogo interno), tendendo a ser mais racional e lógico.
Interesses	Desenho, decoração de interiores, moda, artes visuais, TV, filmes, fotografia, etc.	Esportes, ginástica, dança, etc.	Idiomas, escrita, música, treinamentos, etc.	Coisas racionais e lógicas
Comportamento	Faz uso da visão para obter e reter as informações	Abraçar, dançar, sentir as pessoas, sentir seu corpo	Vale-se da audição para absorver informações	Pergunta muito, precisa de informações e fatos
Pontos Fortes	Percebe coisas ímpares, aqueles que quase ninguém percebe no ambiente.	Uso da coordenação motora grossa ou fina, controle dos movimentos do corpo e manipulação de objetos.	Gosta de ouvir as pessoas	Capacidade analítica
Como aprende?	Vendo, sendo capaz de fazer uma imagem imediata do que está recebendo como informação.	Fazendo ou executando, sendo capaz de guiar-se pela experiência motora.	Ouvindo, sendo capaz de montar uma história com a informação que está recebendo.	Sendo capaz de entender e montar uma história estruturada com base na informação que está recebendo.
O que mais distrai sua atenção?	Estímulos visuais em demasia ou conflitantes. Grande quantidade de informações recebidas.	Fazendo ou executando, sendo capaz de guiar-se pela experiência motora.	Ruídos de fundo. Estímulos auditivos dados rapidamente para serem convertidos em informações auditivas.	Ruídos de fundo. Estímulos auditivos dados rapidamente para serem convertidos em informações auditivas.
Processamento da informação	Tende a devanear quanto está pensando. Pensa em ritmo rápido.	Pessoas que tendem a olhar para baixo quando estão pensando. Pensam em ritmo mais lento.	Os olhos tendem a ficar fixos quando estão pensando. Pensam em velocidade moderada.	Os olhos tendem a ficar fixos quando estão pensando. Pensam em velocidade moderada.
Como interage com o ambiente?	Verifica sempre o que está acontecendo ao seu redor	Mais focalizado em si. Bastante consciente do clima que o circunda. Não parece consciente da atividade visual.	Ouve o que está sendo dito a sua volta e não parece consciente de modificações no plano visual.	Ouve, entende, cria estruturas visuais e informacionais do que está sendo dito e não parece consciente de modificações no plano visual.
Estilos de organização	Percepção global. Percebe o todo e, se necessário, decompõe em partes a percepção inicial.	Organização gradual, criativa e divergente. Não há modelos definidos e estatísticos para aprendizagem. Chega a conclusões diferentes da maioria.	Organizados, dependem de informações detalhadas e passo a passo. São orientados pela linguagem e repetem para si o que devem memorizar.	Organizados, dependem de informações detalhadas e passo a passo. São orientados pela linguagem e repetem para si o que devem memorizar.
VISUAL 	Percebem as coisas como imagens e podem passar de um tema a outro facilmente. São capazes de fazer generalizações rapidamente, inclusive partindo de uma informação escassa ou limitada. O mais importante para os visuais é o “conceito geral” e podem aborrecer com as explicações detalhadas. Se dão bem em organizar as coisas, já que visualizam o “todo” rapidamente. As pessoas visuais gesticulam quando falam. Falam rápido, e de maneira confusa, já que tendem a seguir suas imagens interiores sem dar-se conta de que os outros não veem essa mesma imagem. Respondem brevemente às perguntas. Os visuais têm memória fotográfica, e frequentemente custam a repetir instruções orais. Preferem ler por eles mesmos, que escutar a outra pessoa que as lê. Gostam de escrever notas ou desenhar. Se fixam no aspecto e valorizam o esmero, nem tanto a voz.			
CINESTÉSICO 	Percebem as coisas através do corpo e da experimentação. São muito intuitivos e valorizam especialmente o ambiente e a participação. Para pensar com clareza, necessitam de movimento e atividade. Não concedem importância à ordem das coisas. As pessoas cinestésicas se mostram relaxadas ao falar, se movem e gesticulam. Falam devagar e sabem como utilizar as pausas. Como público, são impacientes, porque preferem passar à ação. Preferem atividades e movimento, e prestam atenção ao desenvolvimento das mesmas. Do mesmo modo, requerem seu tempo para analisar o que se sente fazendo as coisas. Gostam de tocar e aproximar-se de outros. Percebem facilmente o ambiente e o mobiliário incômodo assim como o frio e o calor. Ao falar, não têm um grande contato visual com outros. Para descrever o que têm feito se concentram na ação. Aprendem melhor fazendo as coisas e recordando a sensação e a ação. Ocasionalmente caminham e gesticulam para recordar as coisas.			
AUDITIVO 	Gostam de escutar e contar histórias, seguem um procedimento lógico ao longo de cada história e se concentram em uma só coisa por vez. Não gostam que os temas sejam tratados de forma desordenada. Possuem um vocabulário amplo, se expressam com clareza e não gesticulam muito ao falar. Elas têm um discurso próprio: ouvem uma pergunta, repetem na cabeça e a respondem internamente, antes de responder em voz alta. Isto pode incomodar as pessoas visuais e cinestésicas, que tendem a ser mais rápidos. Elas aprendem escutando e prestam atenção à ênfase, às pausas e ao tom da voz. Ela desfruta do silêncio.			
DIGITAL 	São pessoas que estão se mexendo, conversando, e ao mesmo tempo, conversando consigo mesmo. Tem tendência a realizarem constantemente a autoanálise e a ponderar consequências para cada decisão. Tem dificuldade em ler textos ou livros por um longo período e, quando conseguem, estão o tempo inteiro pensando no que farão no minuto seguinte. Quando começa a prestar atenção nos sinais, percebe que o auditivo digital está ouvindo e entendendo, mas ao mesmo tempo seu olhar se distancia em determinados momentos. Em alguns momentos fica em silêncio, durante uma negociação.			

- ATIVIDADE INDIVIDUAL -

TESTE DO PERFIL COMPORTAMENTAL

Este teste é baseado nos **4 Perfis Comportamentais** propostos pelo “pai da tecnologia e domínio do cérebro”, pesquisador do pensamento criativo, Ned Herrmann (1922-1999).

Você deve, em cada uma das 12 questões abaixo, assinalar a alternativa que **melhor descreve** você.

1) Eu sou...

- ☐ Persistente – A
- ☐ Idealista – I
- ☐ Metódico – C
- ☐ Divertido – O

5) Minha melhor capacidade é...

- ☐ Regularidade – C
- ☐ Colaboração – O
- ☐ Adaptação – I
- ☐ Liderança – A

9) Minha principal característica é...

- ☐ Ser Curioso – I
- ☐ Vencer Desafios – A
- ☐ Buscar Conhecimento – O
- ☐ Buscar Harmonia – C

2) Eu gosto de...

- ☐ Organização – O
- ☐ Revolução – I
- ☐ Integração – C
- ☐ Execução – A

6) Minha melhor qualidade é...

- ☐ Engenhosidade – I
- ☐ Pontualidade – C
- ☐ Cooperação – O
- ☐ Foco – A

10) Diante das situações, procuro...

- ☐ Construir o consenso – C
- ☐ Inovar e fazer diferente – I
- ☐ Fazer da forma certa – O
- ☐ Fazer do modo mais fácil – A

3) Eu busco...

- ☐ Harmonia – C
- ☐ Segurança – O
- ☐ Liberdade – I
- ☐ Praticidade – A

7) Minha maior competência é...

- ☐ Alta produtividade – A
- ☐ Seguir um plano, uma rotina – C
- ☐ Cultivar relacionamentos – O
- ☐ Aceitar e promover mudanças – I

11) Diante da minha equipe...

- ☐ Incentivo a criatividade – I
- ☐ Deixo claras as regras do jogo – O
- ☐ Focalizo o aqui e agora – A
- ☐ Incentivo a comunicação – C

4) Eu prefiro...

- ☐ Escolher – I
- ☐ Prosperar – C
- ☐ Comemorar – O
- ☐ Ter Autonomia – A

8) Meu maior diferencial é ser...

- ☐ Autossuficiente – A
- ☐ Disruptivo – I
- ☐ Comunicativo – C
- ☐ Leal – O

12) Contribuo mais com a equipe...

- ☐ Organizando o trabalho – O
- ☐ Delegando autoridade – C
- ☐ Inspirando ideias – I
- ☐ Cobrando por resultados – A

Apurando o resultado:

Some as alternativas assinaladas e que contém a mesma letra (I, C, O, A), divida por 12 e multiplique por 100, e descubra qual é o seu Perfil Comportamental predominante.

RESULTADO				
I		÷ 12 x 100	%	ÁGUIA
C		÷ 12 x 100	%	GATO
O		÷ 12 x 100	%	LOBO
A		÷ 12 x 100	%	TUBARÃO
TOTAL	12		100%	

PERFIL COMPORTAMENTAL

Segundo o poeta brasileiro Carlos Drummond de Andrade (1902-1987) “Ninguém é igual a ninguém. Todo o ser humano é um estranho ímpar”. E não é por acaso, que cada um de nós tem seu modo de formar seus valores, comportamentos, fatores motivacionais e, ainda, formas diferentes de encarar e enxergar sua vida e própria existência.

Ao longo de nossa jornada, desenvolvemos percepções das pessoas e do mundo que nos rodeia. Somos influenciados por nossa família, nossos pais, amigos, nossa escola, religião, local de trabalho e outros grupos sociais, além da aceitação ou negação dos valores da sociedade na qual estamos inseridos.





Os Perfis Comportamentais, são fundamentados nos arquétipos: **Águia, Gato, Lobo, Tubarão**. Esta ferramenta é considerada como um instrumento poderoso, sendo também uma das chaves para que conheçamos melhor as pessoas.

Seu uso no Coaching, permite categorizar pessoas, além de criar uma ponte para o autoconhecimento e um convite à compreensão sobre como e por que certos indivíduos exibem determinados desempenhos e comportamentos e outros não. Os Perfis Comportamentais, quando bem assimilados pelos Coaches, são uma ferramenta cujo foco também pode ser direcionado para o mundo do trabalho e suas correlações.

A análise do comportamento, por meio do teste de Perfil Comportamental, é adaptada do trabalho de Ned Herrmann e traça um perfil a partir de um mapa comportamental, que indica qual a dominância cerebral de cada indivíduo, e como elas determinam seus comportamentos e os valores motivacionais.

Nesta análise de comportamento, são traçados quatro modelos que indicam características centrais de cada um dos perfis comportamentais como: **Idealização, Comunicação, Organização e Ação!**

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

PERFIL	COMPORTAMENTO	PONTOS FORTES	VALORES	MOTIVAÇÕES	PONTOS DE MELHORIA
 ÁGUIA	FAZER DIFERENTE <ul style="list-style-type: none"> - Criativo - Intuitivo - Foco no futuro - Distraído - Curioso - Informal e casual - Flexível 	IDEALIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Disruptivo - Antecipa o futuro - Criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Liberdade - Inspira ideias 	<ul style="list-style-type: none"> - Liberdade de expressão - Ausência de controles rígidos - Trabalho descentralizado - Liberdade para exceções - Oportunidades para delegar 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atenção no agora - Impaciência e rebeldia - Defender o novo pelo novo
 GATO	FAZER JUNTO <ul style="list-style-type: none"> - Sensível - Relacionamentos - Atua em Times - Tradicionalistas - Contribuição - Busca harmonia - Delega autoridade 	COMUNICAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Harmonia - Dissemina cultura - Comunicação aberta 	<ul style="list-style-type: none"> - Felicidade - Igualdade - Cultura corporativa - Pensa nos outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança - Aceitação social - Construir consenso - Ser reconhecido - Supervisão assistida - Ambiente harmônico - Trabalho em grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Esconder conflitos - Foco nos resultados - Manipulador
 LOBO	FAZER CERTO <ul style="list-style-type: none"> - Detalhista - Organizado - Estrategista - Busca conhecimento - Pontual - Conservador - Previsível 	ORGANIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Passado - Presente e Futuro - Consistência - Conformidade - Qualidade - Lealdade e segurança - Responsabilidades - Regras 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordem - Controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Certeza e compreensão - Saber as regras - Conhecimento específico - Ausência de riscos e erros - Ver o produto acabado - Começo, meio e fim! 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades com mudanças - Podem impedir o progresso - Detalhistas e estruturados - Demasiadamente sistêmicos
 TUBARÃO	FAZER RÁPIDO <ul style="list-style-type: none"> - Senso de urgência - Ação e iniciativa - Impulsivo e prático - Vencer desafios - Aqui e agora - Autossuficiente - Não gosta de delegar 	AÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Fazer acontecer - Parar com a burocracia - Motivação 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Liberdade para agir - Individualista - Controle de suas atividades - Resolve as coisas do seu jeito - Competição individual - Variedade de atividades - Não ter que repetir tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento social - Faz do modo mais fácil - Relacionamento complicado

Adaptado de: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC | Todos os direitos reservados | www.ibccoaching.com.br

VALUES DISCOVERY: DESCUBRA SEUS VALORES

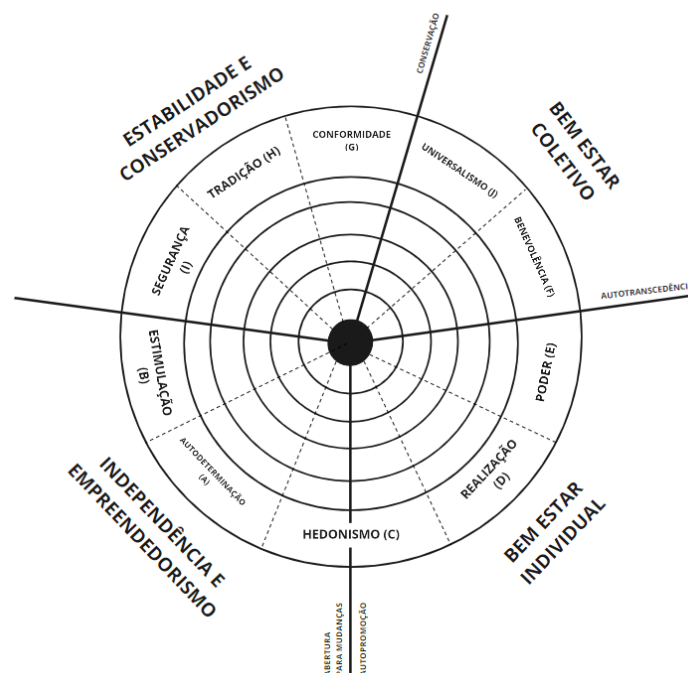
Pesquisadores de diferentes tempos estudam os valores pessoais. Atualmente, segundo Bardi e Goodwin (2011), esses estudos estão permitindo deduções sobre preferências, atitudes e comportamentos dos indivíduos de forma singular e coletiva. Já em 1968, Rokeach anunciava que os valores pessoais são as crenças que conduzem, através de situações e objetivos específicos, as ações e julgamentos de > para estados finais da existência mais profunda do indivíduo.

Os valores pessoais são vistos como metas ou critérios que norteiam o ser humano – que os organiza e estabelece, ao longo de sua vida, conforme a ordem de importância e relevância para si. À vista disso, um determinado valor pode passar a ter mais importância para uma pessoa do que para outra. Eles ainda são entendidos como metas motivacionais para alcançar objetivos que os indivíduos desejam no decorrer de sua existência.

No entanto, os valores pessoais sofrem influências hereditárias e ambientais, permanecendo estáveis e muitas vezes resistentes a mudanças, podendo ser considerados como crenças duradouras na vida de um indivíduo.

Os estudos de Rokeach e Schwartz, fizeram uma significativa contribuição ao identificar e classificar os valores como um sistema e não mais como fatores isolados. Eles definiram os valores pessoais como princípios, organizados conforme o seu grau de importância, que governam a vida de uma pessoa, através de metas e critérios que transcendem situações específicas. Essa governabilidade, porém, é difícil de ser distinguida ou percebida, no entanto, eles determinam o que realmente as pessoas são.

O sistema de valores de Schwartz é composto por 10 tipos motivacionais de valores, que se inclinam a ser universais, pois foram identificados em diferentes culturas. Eles estão divididos em uma estrutura circular, composta por quatro dimensões – também chamadas de domínios ou fatores motivacionais, em que os indivíduos que possuem a tendência a dar maior grau de importância nos valores de realização, são passíveis de alto valorizar também os valores de poder do que os valores de benevolência, por exemplo. Isso é ocasionado pelo dinamismo da congruência e do conflito, pois quanto mais próximo determinado tipo motivacional estiver do outro, mais semelhantes serão as motivações do indivíduo. Logo, quanto mais distantes estas forem, mais adversas as motivações serão.



Adaptado por **Andy Barbosa** com base na Teoria de Schwartz

Fonte: Agile Institute Brazil – AIB | Todos os direitos reservados

VALUES DISCOVERY

Este teste foi desenvolvido por **Andy Barbosa**, e tem como objetivo permitir que sejam encontrados os valores motivacionais individuais, para posterior formação do Radar de Valores Motivacionais, demonstrando seu perfil motivacional baseado na Teoria de Schwartz.

1. Marque apenas os Valores que você considera **INDISPENSÁVEIS**, ou seja, aqueles que você não abre mão em hipótese alguma; aqueles que fazem parte da sua essência; aqueles que guiam suas ações.

Valor	Indispensável	Valor	Indispensável	Valor	Indispensável
Flexibilidade (B)		Organização (I)		Obediência (G)	
Compreensão (J)		Autoridade (E)		Honestidade (F)	
Propósito (F)		Prazer (C)		Ambição (D)	
Independência (A)		Honra (H)		Liberdade (A)	
Reconhecimento (B)		Fertilidade (C)		Soberania (E)	
Empreendedorismo (D)		Solidez (I)		Amizade (J)	
Controle (E)		Recompensas (B)		Normas (H)	
Fraternidade (F)		Perfeição (G)		Liderança (A)	
Diretrizes (G)		Desafios (B)		Criatividade (A)	
Legado (H)		Êxito (D)		Prudência (I)	
Gratidão (J)		Dedicação (H)		Sensualidade (C)	
Disciplina (G)		Sexualidade (C)		Heroísmo (D)	
Crescimento (D)		Felicidade (C)		Prêmios (B)	
Autonomia (A)		Riqueza (E)		Colaboração (F)	
Generosidade (F)		Competência (E)		Retidão (G)	
Tolerância (J)		Cuidado (I)		Confiança (I)	
Justiça (J)		Organização (I)			

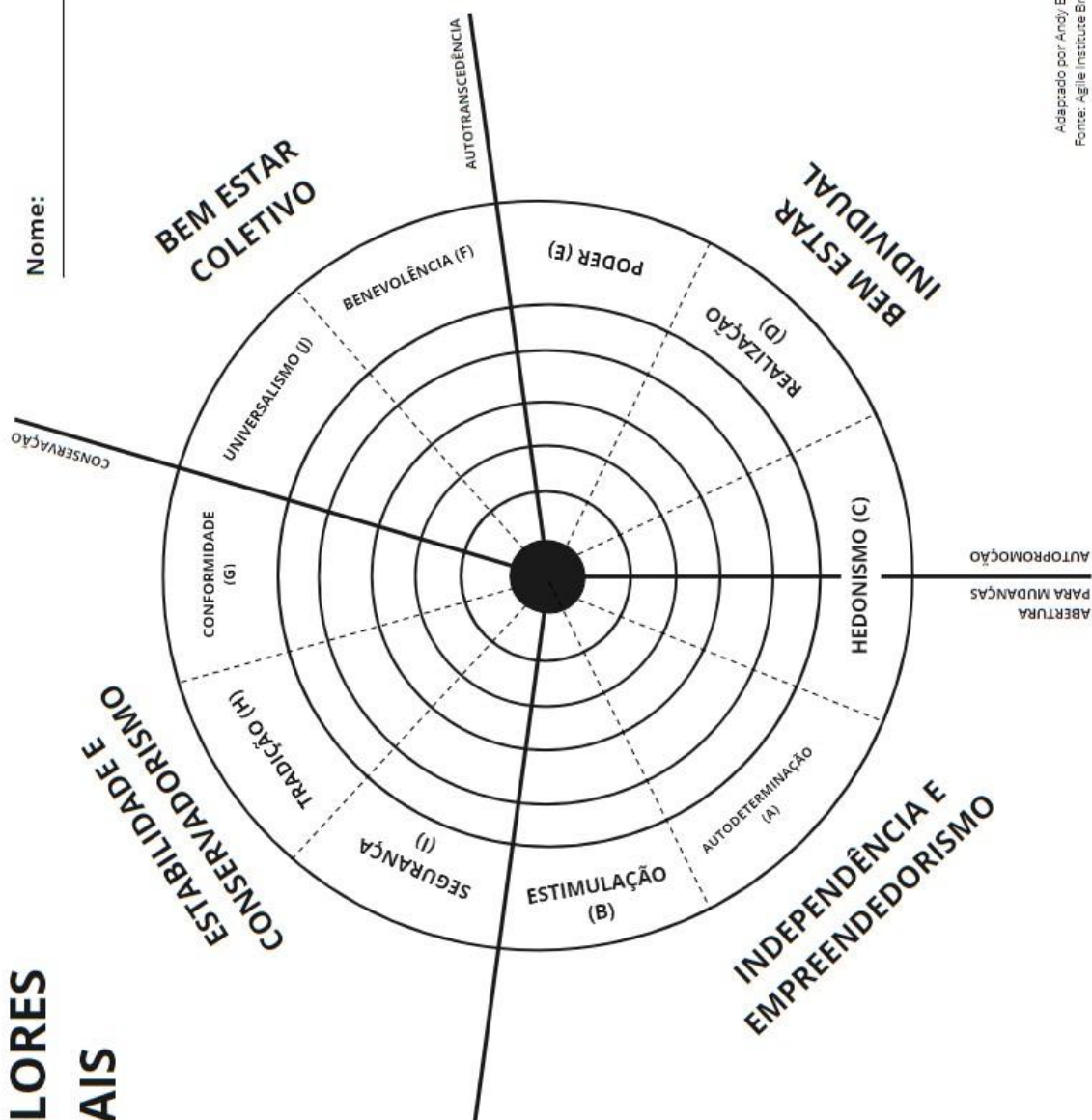
2. Agora, totalize apenas a quantidade de Valores assinalados como Indispensáveis de acordo com a letra (de A até J) que precede cada um dos valores apresentados na tabela acima.

TOTAL	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

3. Para finalizar, faça a pintura do seu Radar de Valores Motivacionais na próxima página, localizando a letra correspondente e o Valor Total nela apurado e veja obtenha seu mapa de Valores Motivacionais.

RADAR DE VALORES MOTIVACIONAIS

Nome: _____



VALUES DISCOVERY: INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

	Tipos Motivacionais	Valores Pessoais	Definição	Metas	Necessidades	Interesse
Autotranscendência	Universalismo	Protetor do meio ambiente; unidade com a natureza; um mundo de beleza; mente aberta; justiça social; sabedoria; igualdade; mundo em paz; sonhador; harmonia interior.	Derivado de sentimentos de entendimento, tolerância, bem-estar e proteção dos outros, e que podem ser em razão da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos.	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza	Sobrevivência do grupo e dos indivíduos, aceitação dos diferentes.	Misto
	Benevolência	Prestativo, honesto, indulgente, leal, responsável, trabalhador, espirituoso, amigo verdadeiro, amoroso, vida com sentido.	Associada aos cuidados que se tem para que não ocorra um colapso na interação social e manutenção do bem-estar do grupo, de forma que possa ocorrer o crescimento da coletividade.	Preservação do bem-estar daqueles de seu contato pessoal.	Afiliação, preocupação com o bem-estar dos outros.	Coletivo
Conservação	Conformidade	Obediente, respeito para com os pais e idosos, polidez, autodisciplina	Vinculado ao interesse dos outros para obtenção da preservação do sistema moral do grupo e de toda a sociedade. Os valores são internalizados pelos indivíduos de forma consciente.	Restrição de ações, não violar expectativas / normas sociais	Manter a harmonia e preservação da ordem no grupo.	Coletivo
	Tradição	Ciente dos limites, devoto, humilde, respeito à tradição, às regras e condutas, moderado, privacidade.	Crente em normas de comportamento e vinculados a aceitação de costumes e ideais do grupo social impostas ao indivíduo.	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideais	Compartilhamento de experiências, solidariedade do grupo para sobrevivência.	Coletivo
	Segurança	Limpo, segurança nacional, retribuição de valores, ordem social, segurança da família, senso de pertencer, saudável	Associado à necessidade básica de sobrevivência e afastamento de ameaças à integridade física do indivíduo. É também um valor que requer dos grupos a manutenção da segurança.	Harmonia, estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si próprio.	Básicas individuais e grupais.	Misto
Autopromoção	Poder	Poder social, autoridade, riquezas, preservador da imagem pública, vaidade, reconhecimento social	Derivado da função de coordenação social e vinculado ao status que o indivíduo tem na sociedade e o quanto pode controlar os recursos no grupo. Valor vastamente estudado por diversos teóricos, aparecendo também como liderança e autoridade.	Status social ou prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Diferenciação de status, dominação, submissão, estima social.	Individual
	Realização	Bem-sucedido, capaz, ambicioso influente, inteligente, esperto	Vinculado à necessidade de desenvolvimento e obtenção de recursos para o crescimento. É imprescindível para obtenção de sucesso na atuação social e no funcionamento institucional.	Sucesso pessoal (conforme padrões sociais)	Sobrevivência, demonstração de competência, ambição, aprovação social	Individual
Abertura para Mudanças	Hedonismo	Prazer, vida prazerosa	Derivado do atendimento das necessidades físicas de forma agradável, onde a gratificação psicológica é transformada em valor socialmente reconhecido, tal como a vida confortável ou ao gozo na vida.	Prazer ou gratificação sensual	Orgânicas e de prazer associado à sua satisfação	Individual
	Autodeterminação	Curiosidade, criatividade, inovação; liberdade de escolha; autodeterminado, independente; respeito próprio	Seres humanos nascem com o desejo intrínseco de explorar e entender a realidade, além de experimentarem eles mesmos como controlar com efetividade os eventos e obter recompensas através dessas atividades.	Pensamento e ação independente, autonomia, liberdade	Controle, dominância, autonomia e independência	Individual
	Estimulação	Audacioso, vida variada, vida excitante, auto desafio	Derivado das necessidades físicas por variedade, a fim de manter um nível ótimo de ativação, condicionado pelas experiências sociais e que podem gerar diferenças individuais. Tem sido associada, também, a necessidade biológica de excitação e a aspectos da personalidade de pessoas que anseiam por desafios.	Excitação, novidade, desafio	Variedade e estimulação.	Individual

Elaborado a partir de Tamayo e Schwartz (1993).

Formando os Times Ágeis

Na fase de formação dos Times, sugere-se que seus membros, objetivos, competências e responsabilidades sejam formalmente declaradas e divulgadas, dando visibilidade desses arranjos para toda a organização.

Na medida do possível, os Times Ágeis devem ser multifuncionais, compostos por profissionais com as mais variadas capacidades e competências que serão aplicadas para cumprir com os objetivos do time. Eles trabalham em conjunto para potencializar a entrega de valor. Eles correm atrás de um mesmo objetivo. Eles falam de um mesmo produto, de um mesmo cliente, de uma mesma feature.

Outra preocupação que se deve ter neste momento é o de colocar a pessoa certa no lugar certo, ou seja, cada pessoa deve fazer parte de um time e ocupar um papel no qual as suas habilidades e competências sejam potencializadas. Além disso, é fundamental que a pessoa sinta-se bem em fazer parte daquele time. A empatia entre time e indivíduo e vice-versa deve ser priorizada, sempre.

Por fim, cada time deverá ter a capacidade e autonomia para se auto-organizar frente aos desafios, projetos ou demandas. Ninguém melhor do que o próprio time para determinar o arranjo com o qual atuará dependendo contexto. Inclusive o líder da “rodada”.

Alguns passos que devem ser observados na formação de times:

1. Definir a estrutura do time (papéis e responsabilidades);
2. Definir a matriz de competências (desejadas e disponíveis);
3. Definir uma matriz de responsabilidades;
4. Definir uma matriz de autorização ou delegação;
5. Desenvolver comportamentos;
6. Definir metas;
7. Acompanhar, avaliar e melhorar;

O que é team building?

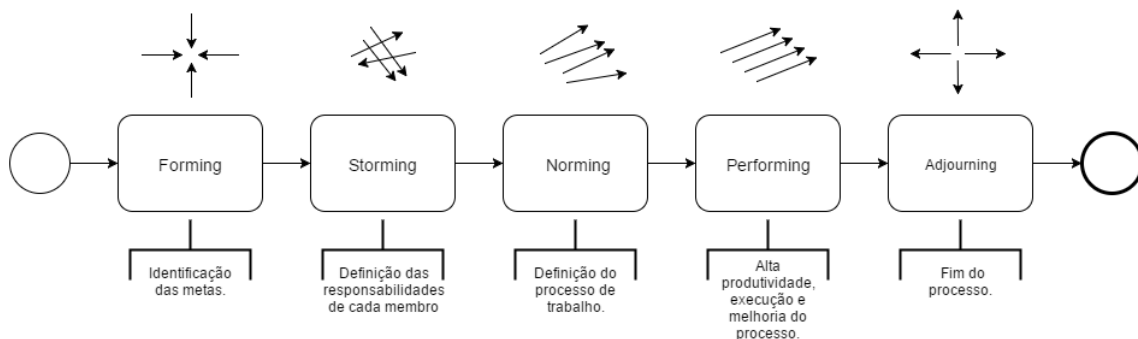
O conceito de team building envolve o uso de atividades práticas em grupo, de caráter lúdico e interativo, com o objetivo de fortalecer os laços entre os membros de uma equipe – e dessas equipes com as outras na empresa – de forma a poder contar com colaboradores mais engajados, que saibam trabalhar em equipe e atingir resultados consistentes de forma colaborativa.

Ao “jogarem” juntos, os participantes desenvolvem relações mais reais e interações mais dinâmicas, o que transforma as experiências em aprendizados muito mais efetivos e duradouros, trazendo à tona uma verdadeira viagem de autoconhecimento emocional.

Veja, a seguir, alguns ótimos exemplos de atividades e jogos de team building para treinamentos.

A formação de um grupo e sua coesão em busca de resultados segue uma dinâmica. Confira este infográfico:

- Formação
- Tempestade
- Normatização
- Performance
- Dissolução



FORMAÇÃO

Há um ar de excitação e nervosismo quando uma equipe é criada. Também existe muita vontade de trabalhar, mas poucos resultados. As pessoas ainda estão se conhecendo e pode haver insegurança em relação ao líder, que precisa consolidar-se nesta posição. Nesse primeiro momento, as metas são traçadas, existe um certo ânimo por parte dos integrantes e pouco é mostrado de suas reais intenções e personalidades. O líder sinaliza as normas, testes são feitos e cada um do grupo começa a procurar seu lugar.

Nas primeiras interações as pessoas se comportam de maneira “ideal”. As aspas estão presentes por que não existe nada de “ideal” em um relacionamento superficial e artificial. Neste estágio, temos uma coleção de pessoas nadando conforme a maré, pois elas precisam ser aceitas no grupo, abrindo mão de suas nuances pessoais. Necessidades comuns e semelhanças são buscadas. Indivíduos estarão testando sua compatibilidade

com outros, tanto em relação às suas razões declaradas por estarem lá como às razões não verbais

O papel fundamental do líder é criar um ambiente o mais seguro possível para que as pessoas comecem a construir conexões emocionais. É preciso que o líder tenha em mente que o time entra em formação toda vez que um membro é adicionado, substituído ou subtraído da composição do time. É um eterno ciclo.

No início, antes que os indivíduos se aclimataram e se adaptem à nova equipe, eles dependem do líder para articular padrões, papéis e objetivos. O líder deve fornecer metas e objetivos claros para a equipe e para os indivíduos, e precisará adotar um estilo bastante diretivo. Se for possível antecipar bem as necessidades da equipe, o líder pode encurtar o que pode ser uma fase bastante longa.

Os membros da equipe na fase de forming provavelmente irão se comportar de forma independente um do outro, já que, embora estejam se aproximando de outros indivíduos e do grupo de forma positiva, ainda não tiveram a oportunidade de desenvolver confiança.

O tempo é gasto em testar os limites - "Qual é a minha contribuição, comparada com a sua?" "Quem está realmente no controle?" "Não seria melhor se fizéssemos dessa maneira?" Devo forçar a tomada de decisão?" Por que temos essa atitude em relação ao nosso fornecedor externo?"

TEMPESTADE

Nessa fase, a dinâmica de motivação no trabalho se altera, o entusiasmo diminui, a performance cai e surgem conflitos na busca do entendimento, da delimitação de territórios e de responsabilidades. É preciso atenção para evitar que o grupo se dissolva antecipadamente por não superar o período de acomodação.

Podemos resumir essa segunda fase com uma frase bem popular: É quando as pessoas botam as garras para fora! Depois de um entusiasmo inicial, quando as atividades realmente se iniciam, surgem problemas com a equipe e com o projeto. Mudança de prazos, pessoas entrando e saindo do grupo, dificuldades de execução nas tarefas, personalidades distintas e vários outros motivos levam à discórdia inevitável.

É quando a lua de mel começa a acabar... Geralmente esta fase é iniciada quando algo dá errado na tarefa: uma combinação não é cumprida, por exemplo, ou quando alguém começa a se sentir prejudicado pelo comportamento de outra pessoa. Aqui, as pessoas parecem não se sentir mais tão entusiasmadas com o plano desenhado na fase de formação e a discordância parece inevitável, por uma questão de sobrevivência.

Muitas vezes, esta fase começa com um conflito velado ou uma Guerra Fria entre algumas pessoas do time. Com urgência, o líder precisa identificar estes conflitos e resolvê-los. Uma boa dica para identificar a fase de confronto é observar que o time começa a criar subgrupos. Identificados os conflitos, o líder deve criar o ambiente ideal para que as pessoas discutam as divergências e cheguem às melhores soluções para o bem do grupo. Lembre-se: não se trata de um ou outro ganhar a discussão, mas, sim, de

escolherem juntos o melhor caminho a seguir. Para acelerar a passagem desse estágio, é importante investir na gestão de conflitos, na melhoria da comunicação interna e na construção de um senso comum.

À medida que os membros da equipe trabalham para alcançar suas metas individuais e coletivas, uma série de ideias e abordagens começará a competir. Isso é saudável, mas precisa de uma facilitação cuidadosa. Se for colocado muito foco na obtenção de consenso, as opções não serão totalmente exploradas e as oportunidades perdidas; se as estratégias forem implementadas sem controle, elas podem levar à quebra de relacionamentos e a equipe realmente falhar.

Muitas vezes, nem são as escolhas que estão sendo feitas a verdadeira razão para os conflitos, mas sim que as pessoas acabam se concentrando apenas em suas próprias preferências comportamentais e nas diferenças de estilo dos outros.

Nessa etapa, as pessoas realizam suas próprias tarefas individualmente e, em vez de trabalhar em uma atmosfera de responsabilidade mútua, o local de trabalho se torna tenso e "político". As pessoas ficam com dúvidas porque não existem processos estabelecidos para recorrer. Surgem diferenças sobre quais são os padrões e se estão ou não sendo atendidos. Dúvidas surgem sobre as capacidades. A culpa é distribuída. A liderança é questionada. As pessoas tendem a se concentrar de forma restrita, em vez de ter a confiança para voltar atrás e olhar para o cenário mais amplo.

NORMATIZAÇÃO

O entusiasmo retorna. O grupo começa a definir sua identidade e entender seus papéis. O líder se consolida e determina competências, atividades e tarefas, agora, com o reconhecimento da equipe. Um momento posterior à agitação dos confrontos, processos foram redefinidos, todos começam a entender seus objetivos e do seus colegas também, reuniões e alinhamento de expectativas foram realizados e tudo agora caminha para um período de paz.

Muitos líderes só conseguem trabalhar o alto desempenho de equipes quando elas já estão nessa fase, pois agora que vários problemas foram resolvidos, eles podem agora pensar em organizar a casa (norming) e partir para o alto desempenho (performing).

Existe um plano a ser executado e todos conhecem seu papel, oferecendo suporte sempre que precisam uns aos outros, não existe atrito entre eles, mas sim um sentimento de necessidade de atingir o objetivo custe o que custar.

Quando as pessoas começam a aprender que as posições contrárias servem para tomarem decisões, para que se tornem complementares, ao invés de apenas se contrariarem uns aos outros, entramos na fase norming do time. Aqui o time já consegue ter uma dinâmica de trabalho mais linear, respeitando posições contrárias e buscando solucionar problemas para um bem maior.

Aqui a questão é fazer com que as pessoas entendam que diversidade de ideias é algo bom para a evolução do grupo e que todos estão ali com o mesmo propósito: o sucesso do grupo.

Com base na atuação do líder na fase anterior, agora chegou a hora de mostrar os resultados das decisões do grupo. O que, num primeiro momento, pode ser feito com contragosto ou com desconfiança, agora começa a fazer sentido. E as próprias pessoas começam a estimular conflitos saudáveis e sua resolução. Este passa a ser o modus operandi do time.

Haverá uma transição gradual, com alguns solavancos ao longo do caminho, onde práticas de trabalho mais harmoniosas se tornam evidentes. As diferenças individuais terão sido resolvidas, as pessoas estarão mais propensas a socializar umas com as outras, a contribuição de cada membro da equipe será reconhecida e a atmosfera ficará menos tensa. As pessoas sabem quais são as normas exigidas e são mais propensas a aceitar a responsabilidade mútua.

A equipe se torna mais focada. É provável que haja um progresso maior em direção a metas, e é provável que isso se reflita em quanto bem a equipe é percebida pelos clientes e outras pessoas externas. O grupo é mais capaz de aceitar desafios progressivamente mais complexos nesta fase.

O estilo de liderança pode se tornar menos diretivo à medida que os indivíduos assumem maior responsabilidade. Eles compreenderam como conviver com suas diferenças e ser eficazes ao mesmo tempo.

PERFORMANCE

Com tudo ajustado e combinado, a dinâmica de motivação no trabalho é acelerada, o que leva o grupo para sua fase de mais alta performance. O líder pode se dedicar a funções mais estratégicas e de planejamento, pois a necessidade de supervisão e acompanhamento diminui. Como o próprio nome já denuncia, neste momento a equipe começa a trabalhar com seu maior potencial! Sincronizados, profissionais, respeitadores e geradores de resultados, são algumas palavras que definem esse momento.

Muitos grupos nunca atingem esse patamar, já outros o fazem rapidamente. Tudo depende da liderança. Um grupo de pessoas fantásticas pode travar um projeto por falta de um direcionamento assertivo, enquanto uma equipe com profissionais mais “humanos” sob a tutela de um grande líder e balizados em processos, ferramentas e capacitações, pode atingir grandes resultados.

A performance chega quando a sinergia entra em ação. O mais interessante é que ser um time de alta performance não significa que não haverá conflitos. Pelo contrário! O que acontece é uma mudança na forma como o time encara o conflito.

Um time atinge a alta performance no momento em que os acordos de trabalho foram aceitos e as pessoas se sentem à vontade para desafiar o estado das coisas sem medo de julgamentos. Isso por que eles entendem muito bem que estão engajados para atingir os mesmos objetivos. Esses grupos também são independentes, ou seja, conseguem se organizar e tomar as melhores decisões, sem intervenção direta do líder, que assume o papel de consultor e mentor.

Para aproveitar ao máximo esse estágio, é importante definir metas desafiadoras e oferecer um feedback contínuo de melhoria. Para o líder, é o momento de desenvolver um estilo mais permissivo e delegar tarefas, deixando que o time assuma maiores responsabilidades. Uma vez que a equipe amadureceu, ela alcança - ou poderia alcançar - o estágio de alto desempenho.

Os problemas estruturais foram resolvidos e a estrutura da equipe agora suporta a realização de tarefas. Os papéis são flexíveis e funcionais. A equipe pode tomar a maior parte de suas próprias decisões; isso é feito com base em critérios que eles concordaram com o líder. A energia do grupo agora é canalizada para alcançar - e exceder - objetivos.

A atmosfera é muito positiva com comunicação regular e aberta. Os membros da equipe estão genuinamente interessados nos seus próprios e nos progressos de cada um. Se alguns membros da equipe saem ou se juntam ao grande grupo, faz pouca diferença. Como consequência, os resultados da equipe são excelentes.

Liderança é compartilhada. O líder está procurando ativamente delegar autoridade para que eles estejam simplesmente supervisionando o progresso da equipe. Isso significa que eles podem se concentrar em outras tarefas e no apoio ao desenvolvimento pessoal.

DISSOLUÇÃO

E por fim... O modelo, que ainda conta com uma quinta fase, muitas vezes não mencionada, que trata da finalização do projeto. Depois de uma revisão do modelo, Tuckman e Jensen adicionaram a fase Adjourning, que significa em resumo, o fim ou a dissolução do projeto.

Uma das regras da motivação diz que é preciso ter um objetivo, um desafio. Quando o grupo atinge tal objetivo, sua razão de ser deixa de existir. Por isso, ou o grupo é aproveitado em um novo projeto ou será dissolvido naturalmente. Cabe ao líder parabenizar e reconhecer as conquistas e tentar desfazer o clima negativo, no caso de separação do grupo.

Ações de team building

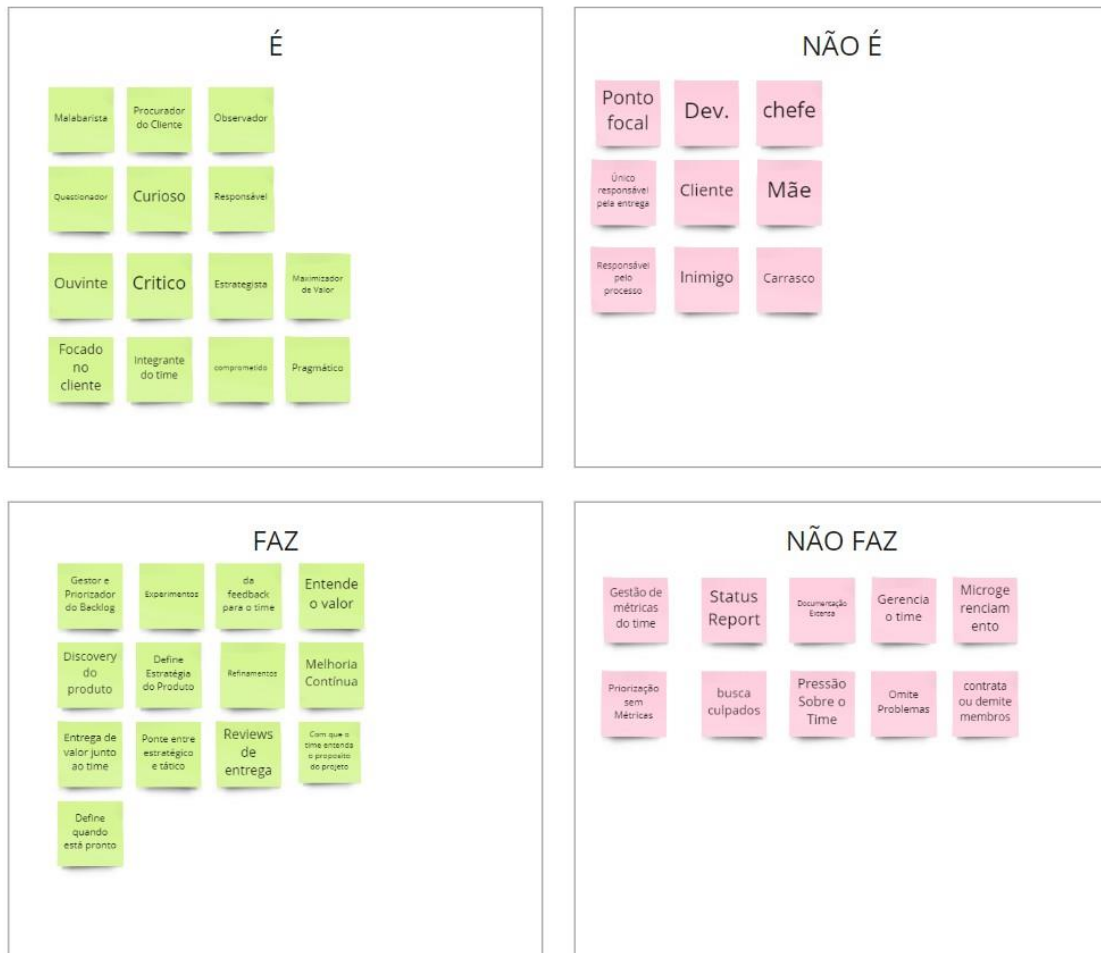
Papéis e Responsabilidades

A atividade É-NãoÉ-Faz-NãoFaz ajuda a definir um tópico (seja um produto, um time, ou uma estratégia). Por vezes é mais fácil descrever algo pelo que tal coisa não é ou deixa de fazer. Essa atividade busca clarificações desta forma, indagando especificamente cada aspecto positivo e negativo sobre ser ou fazer algo.

Passo a passo da atividade:

1. Divida um quadro branco ou flipchart em quatro áreas (É / Não é / Faz / Não faz)
2. Escreva o tópico em destaque, acima dos quadrantes
3. Solicite que cada participante descreva o tópico, descrevendo-o em post-its e colocando-os nas áreas devida
4. Leia e agrupe as notas afins.

É, NÃO É, FAZ, NÃO FAZ do PO



Matriz de Competências

A matriz de competências é uma ferramenta que relaciona informações referentes às habilidades de determinados profissionais.

Ela pode ser usada tanto na fase de contratação, para verificar qual é o colaborador que tem melhor alinhamento com a vaga em questão, ou no planejamento de um projeto, para definir quais colaboradores serão escolhidos para as atividades em questão.

Dessa forma, a matriz de competências é útil na etapa de recrutamento e seleção e ainda traz insights sobre as habilidades disponíveis entre os profissionais da empresa, o que pode servir de munição para um novo recrutamento e seleção (caso alguma habilidade específica esteja em falta, por exemplo).

Como criar uma Matriz de Competências?

Criamos um passo-a-passo para te ajudar na execução da matriz de competências:

1. Defina as habilidades mais importantes

Inicialmente, todos os gestores devem se reunir para discutir quais são as habilidades necessárias para aquela ação.

Se estamos falando de um processo de recrutamento, precisaremos listar aqui as competências mais importantes para o cargo. Agora se o objetivo da matriz é a alocação de pessoas em um projeto, então precisaremos reunir quais são as habilidades necessárias para cumprir as atividades desse projeto.

2. Avalie os membros da equipe/candidatos

Com as competências listadas, é hora de listar os membros da equipe (ou os candidatos da vaga) e pontuá-los em relação a cada habilidade. Há várias maneiras de cumprir essa etapa: você pode pedir para cada profissional se auto-avaliar ou usar algum outro sistema de avaliação de desempenho.

O que mais recomendamos, no entanto, é que você tenha métricas e dados reais para avaliar cada colaborador. Que os gestores consigam pontuar cada funcionário de acordo com experiências reais que eles já vivenciaram anteriormente.

Essa pontuação também é feita com o critério que a liderança achar melhor: podem ser notas de 0 a 6 ou avaliações do tipo:

- 0: não conhece e nunca praticou
- 1: conhece mas nunca praticou
- 2: conhece e já praticou algumas vezes
- 3: tem domínio conceitual mas pouca prática
- 4: tem domínio conceitual e prático
- 5: dissemina o conhecimento
- 6: é uma referência no assunto







3. Leve em conta o interesse dos colaboradores

Embora não seja uma categoria obrigatória, outra etapa interessante de pontuar é o interesse do colaborador em aprimorar cada habilidade. Você pode dar “um ponto a mais”, para cada competência que ele demonstrou interesse em desenvolver.

Isso pode ser feito tanto questionando o colaborador, quanto partindo da percepção que o gestor tem a partir de desafios anteriores.

4. Crie uma tabela e tome as decisões a partir dela

Ao fim de todas as etapas, você terá uma tabela como essa, por exemplo:

	CONHECIMENTO DE E-COMMERCE (VAREJO)	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	FACILITAÇÃO	GESTÃO DE TIMES	DESIGN DE APLICATIVOS E SITES	DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	ADMINISTRAÇÃO DE INFRAESTRUTURA	TESTES E QUALIDADE
	1	1	4	4	3	2	5	1	3
	5	4	3	2	4	5	6	3	4
	3	3	6	5	5	0	0	0	0
	1	1	6	6	5	0	0	0	0
	3	5	4	5	5	3	5	3	4
	3	4	4	5	6	0	3	2	1

Matriz de Responsabilidade

A Matriz RACI surgiu como solução para um problema cotidiano na gestão de projetos. Por mais bem definidos que processos e tarefas estejam, é comum que algum fluxo de trabalho seja interrompido. Isso porque alguém (ou algum setor) não sabe, exatamente, quem é o responsável por fazer, auditar, aprovar ou mesmo informar sobre as tarefas feitas.

Cada pessoa tem suas responsabilidades.

E sobre esta palavra sublinhada, preciso explicar algo importante sobre a tradução para que você possa entender melhor. Existem dois papéis na Matriz RACI, o Responsible e o Accountable, que cuja tradução é igual: “Responsável”. Para ficar mais claro, entenda que Responsible é aquele que realiza a tarefa enquanto que Accountable é aquele que prestará contas da tarefa, como um gerente de projeto. Então teremos:

- Responsible: Responsável
- Accountable: Autoridade
- Consulted: Consultado
- Informed: Informado

A Matriz RACI é uma simples matriz de responsabilidades.

Isso significa atribuir às pessoas corretas as atividades específicas. Ela possui quatro papéis principais: Responsável, Autoridade, Consultado e Informado. O Responsável faz uma atividade com ajuda do Consultado e, após aprovação da Autoridade, outra pessoa é Informada. A Matriz RACI não se limita a pessoas únicas, mas também se estende a grupos de pessoas e departamentos.

Porém, existem algumas regras.

Seguir estas regras irá garantir que seu projeto, não importa o tamanho, possua adequação à matriz de responsabilidades e todos saibam, exatamente, a que passo anda o projeto atual. Abaixo vou listar as principais regras da Matriz RACI. Claro que, a depender da gestão de projeto ágil que você seguir, estas regras podem ser maleáveis. No entanto, recomendo utilizá-las de início.

Dica: para projetos pessoais, em 10 minutos você tem algo perfeito.

A dica acima serve, principalmente, para projetos simples e importantes mas totalmente informais. Por exemplo, se você fizer um churrasco com a turma do seu ensino médio de 2005, apesar de ser algo “simples e intuitivo”, com apenas 10 minutos usando a Matriz RACI você consegue ter absoluta percepção das atividades e responsáveis e cada um saberá o que fazer.

Vamos às regras da Matriz RACI.

1. Toda tarefa precisa ter um Responsável e uma Autoridade.
2. Não deve haver mais de uma Autoridade por tarefa.
3. Pronto, são apenas duas regras.

Podemos estender estas regras em várias outras regras que derivam a partir daqui. Por exemplo, tarefas cuja Autoridade não esteja marcada terão o Responsável como sendo a Autoridade da mesma. De forma similar, quando não existem Consultados ou Informados, a Autoridade atua com estes papéis.

	AGILE LEADER	PRODUCT OWNER	COORDENADOR DE ENGENHARIA	TECH LEAD	DEV TEAM	QA
ATIVIDADES DO TIME						
PRIORIDADES DO BACKLOG						
criação DO BACKLOG (o quê)						
ROI DO PROJETO/PRODUTO						
PROCESSO ÁGIL E MELHORIA CONTÍNUA						
DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS						
UX E ENGENHARIA DE SOFTWARE (o como)						
1:1, PDI e GESTÃO DE CARREIRA						
REMOÇÃO DE IMPEDIMENTOS						
CANCELAR SPRINT						
DEFINIR SPRINT GOAL						
DEFINIÇÃO DE ARQUITETURA						
TESTES						
DAILY						
REVIEW						
RETROSPECTIVA						

Feedback Canvas

Trata-se de uma ferramenta de avaliação de desempenho. E que surgiu de uma observação um tanto lógica: a de que não faz sentido avaliar o desempenho individual quando o resultado do trabalho a ser feito depende muito mais do desempenho coletivo.

Assim sendo, tornou-se necessária uma forma de avaliação que favorecesse o feedback coletivo dentro de uma equipe, em detrimento do individual.






Jurgen Appelo, pioneiro no desenvolvimento de conceitos de gestão para organizações criativas, criou alguns métodos importantes que auxiliam na aplicação do feedback canvas. Appelo cunhou o termo Management 3.0 (a partir do livro Management 3.0 – Agile Developers, Developing Agile Leaders), que propõe transformar e questionar modelos tradicionais de gestão. Uma das ferramentas apresentadas pelo autor diz respeito a atividade de delegar as funções de uma equipe utilizando quadros visuais.

Este modelo que vamos abordar aqui tem como base a apresentação criada pelo professor Matheus Haddad. O board permite organizar o processo de feedback coletivo. O objetivo é criar um contexto adequado, para que todos possam colaborar com as suas percepções sobre o trabalho de um membro específico da equipe.

Como funciona a ferramenta?

Vamos imaginar a seguinte situação: você lidera uma equipe em uma agência digital, e precisa avaliar os colaboradores do time. No entanto, como o resultado do trabalho depende da coletividade, você gostaria que todos participassem da avaliação de todos.

Assim sendo, um caminho possível é o feedback canvas. Que tem a forma de uma tela, mesmo – ou de uma folha, conforme a imagem abaixo:

Feedback Canvas		Membro do time:  Valéria						
Competência	Atividades	1 Novato	2 Aprendiz	3 Praticante	4 Profissional	5 Professor	6 Lider	7 Mestre
Produção de Conteúdo	Redação				●			
	Revisão							
	Agendar posts							
	Contato com fontes			● ●	●	●		
	Pesquisa de pautas							
	Reunião semanal							
 Pontos Positivos 		 Pontos Negativos			 Ações de Melhoria			

Os 7 níveis de competência do Feedback Canvas

1 Novato	Não possui conhecimento e experiência. É um iniciante no tema.
2 Aprendiz	Possui um pequeno conhecimento e pouca habilidade. Está dando os primeiros passos no tema e está aprendendo.
3 Praticante	Possui um bom conhecimento sobre o tema. Está praticando sem maiores problemas, obtendo bons resultados.
4 Profissional	Possui ótimos conhecimentos e habilidades no tema. Também toma a frente dos problemas para resolvê-los.
5 Professor	Domina o tema. É um expert. Destaca-se por ensinar outras pessoas. É uma referência profissional importante para a equipe.
6 Líder	Consegue combinar conhecimentos para melhorar ainda mais seu trabalho, além de ser um líder natural da equipe para esse tema.
7 Mestre	Cria novos conhecimentos sobre o tema, domina totalmente sua execução e é uma inspiração para a equipe.

Na fileira superior do Canvas, a Valéria vai marcar em qual nível ela acredita que está inserida. Abaixo, marca-se as opiniões dos outros membros da equipe.

Dando sequência ao feedback, toda a equipe deve listar os pontos positivos e negativos da Valéria como profissional. Nesse momento, deve-se considerar os resultados individuais da colaboradora. Além disso, certas características pessoais que de alguma forma interferem na rotina de trabalho.

No caso dos pontos negativos, é fundamental que os colegas tenham como base argumentos concretos para justificar os pontos levantados.

Em seguida, é preciso que a equipe dê sugestões sobre o que a Valéria pode fazer para melhorar o seu desempenho e aprimorar o trabalho de produção de conteúdo.

Ao final do processo, Valéria terá uma noção maior sobre como os seus colegas a veem como profissional e como é possível melhorar suas competências e habilidades.

Recomendamos que a ferramenta de Feedback Canvas seja utilizada para avaliar profissionais que compõem a mesma equipe, pois, a coletividade é fator essencial para que a avaliação seja bem sucedida.

Se a sua empresa estimula uma postura mais autônoma dos colaboradores, talvez não seja uma boa ideia utilizar esse Canvas para avaliação de desempenho.

Importante lembrar:

- Procure perguntar a pessoa que está recebendo o feedback se ela tem algo a dizer sobre o que está sendo dito pelos colegas. Se ela concorda e se ela consegue entender todas as considerações;











- Os pontos negativos devem sempre ser contextualizados e explicados. Assim, todos, inclusive quem recebe o feedback, podem compreender as razões que levaram os colegas a apontarem tais pontos negativos;
- É de responsabilidade de todos auxiliarem o colega a colocar em prática todas as ações de melhoria que foram colocadas no Canvas;
- Incentive os colaboradores a convidarem pessoas que possam discordar ou conflitar em determinadas práticas. Assim, será possível promover a troca de ideias e de pontos de vista.
- O desempenho no ambiente de trabalho é uma consequência direta do feedback que cada colaborador recebe.
- Por meio dessa prática, passamos a ter mais consciência sobre o papel e a importância de cada agente em todo o sistema organizacional.
- Acompanhar o desempenho da equipe em tempo real, por meio de indicadores de performance, é a melhor forma de ter um feedback constante do time.

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

CANVAS Pessoal

O CANVAS Pessoal é composto por nove blocos, que formam um quadro. Quando esse quadro é montado, você consegue ver os pontos mais importantes para o seu desenvolvimento.

POSICÃO ATUAL	OBJETIVOS PROFISSIONAIS			HISTÓRICO
FORMAÇÃO, CURSOS E PRINCIPAIS EXPERIÊNCIAS	6 MESES	1 ANO	3 ANOS	
	PONTOS FORTES	DESAFIOS	DESAFIOS	COMO GOSTA DE SER RECONHECIDO
OPORTUNIDADES			BLOQUEADORES DE SONHOS	SONHOS E AMBICIÕES (PESSOAIS E PROFISSIONAIS)

ACEITAÇÃO	CURIOSIDADE	HONRA	LIBERDADE	MAESTRIA	META	ORDEN	PODER	RELAÇÃO	STATUS
									

Vamos começar com a trajetória profissional.

Posição Atual - cargo ou papel que estou exercendo agora. Ex: Agile Coach Especialista;

Formação - cursos e experiências que me orgulho e me ajudaram a chegar onde estou;

Histórico - histórico de cargos que ocupei. Você pode colocar histórico salarial também, caso ache relevante;

Os próximos campos ajudam a entender o que deixa o profissional motivado e a relação disso com seus sonhos e ambições:

Motivadores - utilizamos a dinâmica do Moving Motivator do MGM 3.0.

Como gosta de ser reconhecido - acredito que cada pessoa gosta de ser reconhecida de uma forma. Pode ser através de palavras de incentivo, elogios, status, cargo, promoção, salário, entre outras.

Sonhos e Ambições - meus sonhos e ambições profissionais e pessoais. Onde quero estar no futuro? O que quero conquistar?

Depois passo para os pontos fortes e de melhoria:

Pontos Fortes - pontos fortes que vejo em mim, baseado nos feedbacks que coletei e no resultado do self assessment técnico;

Pontos de Melhoria - mesma coisa dos pontos fortes, porém para os pontos de melhoria que coletei da mesma forma;

Então, mapeamos os objetivos baseada nas informações do seu contexto:

Desafios - quais dificuldades da organização podem ser exploradas por mim? Onde posso contribuir?

Objetivos - o que eu quero para minha carreira nos próximos 6 meses, 1 ano e 3 anos. Você não precisa preencher todos. Comece com pelo menos com o de 6 meses. Aqui, levo em consideração os desafios do contexto em que estou, meus motivadores e ambições

Oportunidades - aquilo que vejo no meu contexto e que pode ajudar a alcançar meus objetivos.

Bloqueadores de Sonhos - quais crenças estão me limitando? quais impedimentos externos existem?

Por último preencho as Metas e Ações, pois me baseio no restante do PDI para preenchê-los:

Metas - dado os objetivos, quais são as metas intermediárias que posso perseguir? O que vai me mostrar que estou alcançando meus objetivos? Quais os marcos (milestones)?

Ações - tendo as metas, vou listando pequenas ações em frente de cada uma e revisando de tempos em tempos, sozinha ou com meu gestor. Aqui me baseio também nos pontos de melhoria, pois ao trabalhá-los estarei mais próxima dos meus objetivos;

Dinâmicas para utilizar com os Times

1. Ação quebra gelo: 2 verdades e 1 mentira

Uma ação bem simples que pode durar 30 minutinhos, dependendo do tamanho da equipe, e ajuda as pessoas a se conhecerem melhor.

Cada integrante dessa ação de team building deve escrever em uma folha de papel, sem que os outros vejam, 2 verdades sobre sua vida e 1 mentira, assinalando qual é a frase falsa.

Depois, um voluntário começa a ação, lendo as 3 frases e o grupo tem que descobrir qual delas é a mentira. A atividade continua até que todos leiam suas folhas.

Esta dinâmica é muito interessante porque as pessoas descobrem coisas sobre seus colegas de trabalho que nem imaginavam e, por outro lado, também descobrem o que as pessoas pensam deles.

2. Ação de integração com o ambiente de trabalho: qual a cor do meu grampeador?

Os participantes estão reunidos em uma mesa ou sala e o facilitador tem uma lista preparada previamente com perguntas como estas:

- Qual a marca do micro-ondas da copa?
- Quantas cadeiras tem a sala de reunião?
- Qual a cor do carpete do departamento de vendas?
- Quantos aparelhos de ar condicionado tem no setor de TI?

É interessante notar como os participantes tentarão descobrir em grupo as respostas de algumas perguntas e perceberão que não chegam a um consenso, pois não conhecem muitas coisas de seu próprio ambiente de trabalho, um local onde passam muitas horas de suas vidas.

3. Promover a comunicação e o diálogo: a torre da Babel

Para este jogo de team building é preciso ter umas 10 peças coloridas de lego (ou outro jogo semelhante) para cada participante. De preferência, peças iguais ou de formatos iguais.

Assim, se são 6 participantes, é bom ter umas 60 peças de lego.

O objetivo é que todos construam em conjunto uma torre de legos.

Mas cada um dos integrantes desse jogo de team building receberá uma folha secreta, que não pode mostrar aos demais, com as instruções de como ela deve ser construída, por exemplo:

Participante 1: sua torre deve ter quatorze andares de altura

Participante 2: sua torre deve ser construída com blocos azuis e brancos

Participante 3: sua torre deve ser construída com blocos azuis, brancos e vermelhos

Participante 4: sua torre deve conter pelo menos 20 blocos

Participante 5: sua torre deve ter 3 sequências separada de 3 blocos vermelhos

Participante 6: a terceira linha da sua torre deve ser azul

Na verdade, nenhuma das instruções impede que as outras se realizem e os participantes terão que escutar o que os outros tem a dizer para que a torre seja completada conforme as instruções de todos, sem falhas.

4. Trabalho em equipe: desarme a bomba

Você precisa de uma área grande e alguns materiais para realizar este jogo de team building:

- Uma garrafa plástica de água mineral de 5 litros, fechada e com a água ainda dentro. Precisa ser daquelas que tem uma alça na lateral ou em cima.
- Uma corda de uns 15 metros de comprimento.
- Fita adesiva para marcar o chão.
- 2 cabos de vassoura.

Funciona da seguinte maneira:

É delimitada com a fita uma área, pode ser um quadrado, que impede os participantes de se aproximarem a menos de 3 metros da bomba.

No caso, a bomba é a garrafa plástica de água.

Em outro extremo da sala, é delimitada uma “área de segurança” pequena, mas de tamanho suficiente para se colocar a “bomba”, a uns 10 metros de distância da outra área.

O objetivo é que a equipe consiga transportá-la até a área de segurança, apenas usando a corda, sem tocar nunca na garrafa com as mãos ou com outro objeto, nem deixar a “bomba” tocar no chão fora da área delimitada.

Os cabos de vassoura podem ser usados para posicionar a corda na “bomba”, mas não podem ser usados para transportá-la ou empurrá-la e nem devem tocar nela, só de leve, por acidente.

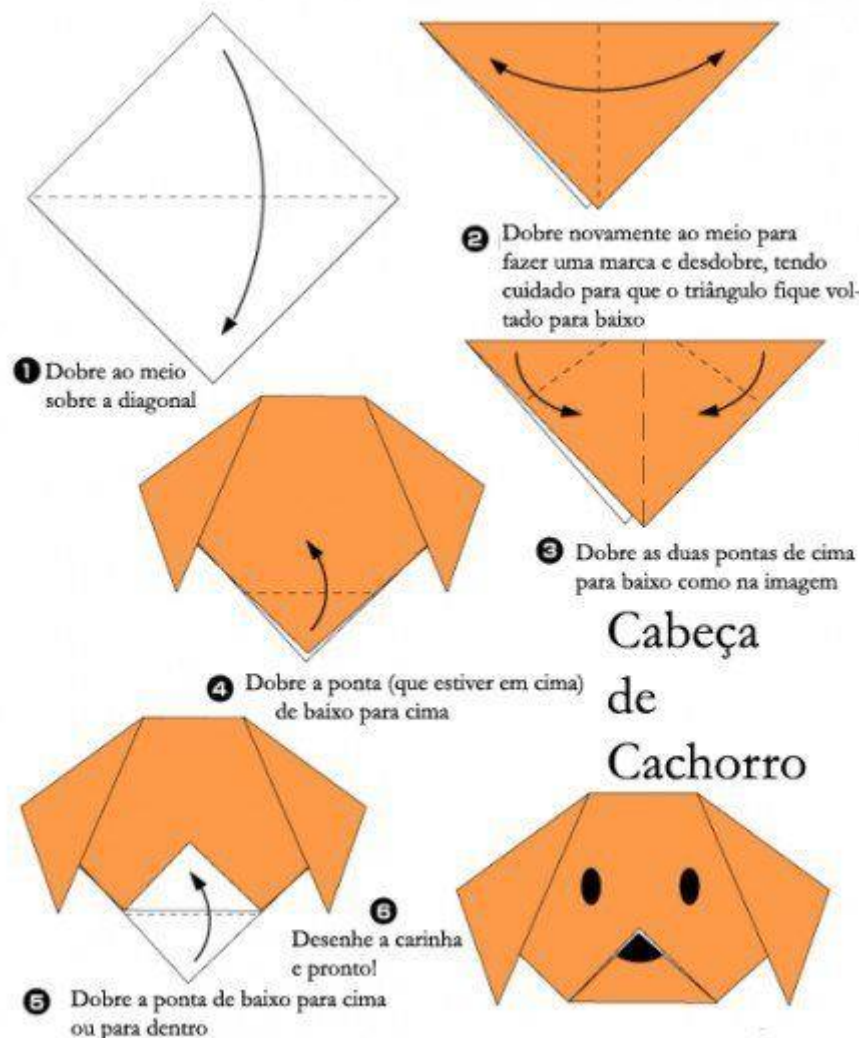
Além disso, é proibido se aproximar a menos de 1 metro da bomba depois dela sair da área demarcada.

O jogo exige muita paciência, resiliência e, principalmente, coordenação, pois é preciso que as pessoas nas diferentes extremidades da corda trabalhem em estreita parceria.

5. Aprendendo a delegar: a mascote do time

Os participantes deste jogo de team building são divididos em dois grupos.

Em um deles, no time 1, cada participante receberá a seguinte folha de instruções de como fazer a cabeça de um cachorro de origami:



O time 2 receberá apenas uma folha de papel em formato quadrado e uma caneta, para desenhar os detalhes da figura, mas nunca poderá ver a folha de instruções.

Depois de aprenderem como se faz a cabeça do cachorro, cada participante do time 1 se posicionará atrás de cada integrante do time 2, que estarão sentados em uma cadeira com uma mesa em sua frente.

O objetivo de cada integrante do time 1 é passar instruções verbais para o seu companheiro no time 2 fazer a cabeça do cachorro.

Mas eles nunca poderão tocar no papel ou no colega do outro time, fazer desenhos, indicar locais com o dedo ou, é claro, mostrar a folha de instruções.

Da mesma forma, os integrantes do time 2 não devem conversar entre si nem olhar para o trabalho dos outros.

Conforme este jogo de team building for se desenrolando, as pessoas vão notar como é difícil passar instruções para uma outra pessoa e se divertirão bastante com os resultados das dobraduras de seus colegas.

6. Eventos de team building

Eventos de team building reúnem uma série de ações e atividades de team building para empresas em um dia inteiro ou em vários deles.

Normalmente, ocorrem fora da empresa, em um sítio, clube, hotel ou mesmo em um resort.

O ideal é que as atividades sejam integradas e temáticas.

Em um evento de team building de um único dia, por exemplo, costuma-se marcar um horário onde os funcionários se reunirão na empresa e serão levados ao local do evento em um microônibus.

7. Evento de team building para empresas: Aventura na mata

O objetivo deste evento específico é fomentar a colaboração e despertar nas pessoas o entendimento de que a liderança não é inata, mas pode ser desenvolvida.

Normalmente este tipo de atividade de team building é mais cara e demanda uma infraestrutura e, na maioria das vezes, o auxílio de uma empresa especializada é necessário.

Tirolesa

Antes de partir para essa atividade de campo, alguma das atividades ou jogos propostos acima podem ser realizadas para motivar ainda mais o grupo.

A atividade da tirolesa é conduzida por instrutores especializados que ensinam o grupo a como usar o equipamento necessário, capacete, normas de segurança etc.

O grupo é conduzido para o local da tirolesa, onde esta instalação já está preparada para que os participantes subam em uma plataforma (deve ter uma altura razoável, pelo menos uns 6 metros) com ajuda do instrutor e deslizem pela corda por aproximadamente 30 ou 50 metros, até o local de “pouso”, no chão, onde serão amparados por outro instrutor.

O que acontece, normalmente, é que algumas pessoas, mesmo com toda segurança demonstrada pelos instrutores, têm receio de realizar a descida.

Assim, vão sendo chamados voluntários e os mais destemidos logo cumprem a tarefa.

Conforme os mais receosos forem se recusando a cumprir o desafio, o instrutor avisa que o grupo só será liberado para o almoço se todos descerem pela tirolesa.

Imediatamente os demais participantes passam a incentivar os receosos, se oferecem para acompanhá-los, sobem na plataforma com eles, cantam músicas de incentivo, falam sobre a segurança dos equipamentos etc.

Evidentemente ninguém será obrigado a fazer a tirolesa se não quiser, mas o objetivo é mostrar ao grupo que eles podem ajudar os demais em situações difíceis e o que para alguns parece fácil, para outros pode ser uma questão de superação.

Chegada a hora do almoço, mesmo que alguém não tenha coragem de descer a corda, obviamente todos farão a refeição, mas algum tipo de “punição” simbólica, como não ter sobremesa ou terem que comer sem usar faca (apenas com garfo e colher) pode ser estipulada.

Travessia do lago

A atividade pode ser conduzida em uma piscina grande, ao menos semi-olímpica (25m), mas o ideal é que seja em um pequeno lago de águas calmas.

Lembre-se de que todos devem usar coletes salva-vidas e que um guarda-vidas profissional deve estar presente.

Um certo número de botes infláveis pequenos, com capacidade para duas pessoas cada, está na margem do lago onde se encontram os participantes.

O número de botes deve ser de aproximadamente 1/5 do número de pessoas que farão a travessia e deve haver, no mínimo, 2 botes.

Acontece que os botes não têm remos, que estão todos do outro lado do lago, sendo dois remos para cada bote. Além disso, quando os botes retornam da outra margem, só podem ter dentro deles um remo, mas quando se dirigem a ela, podem ter dois.

Não é permitido cruzar o lago a nado. Se alguém cair do bote, ou retornar para a margem de onde partiu, o bote deve voltar e buscar a pessoa.

Assim, terá que ser planejada toda uma logística em que, em primeiro lugar, os botes serão conduzidos até a outra margem sem ajuda de remos, depois, ao trazer um remo de volta de cada vez para recolher os demais participantes, eles terão que pensar se vale a pena deixá-los na margem de partida, para recolherem outro do lado oposto, e assim, na próxima viagem, terão dois remos para usar em cada bote (somente na ida, porque na volta sempre apenas um é permitido).

A atividade não é recomendada para grupos muito grandes.

Do outro lado do lago, onde todos os participantes devem tentar se reunir ao final da atividade, uma belíssima mesa de jantar, no estilo de um luau, os aguarda, mas só será servida quando todos chegarem.

Como você viu, este tipo de evento de team building com atividades externas pode ser bem complexo e caro, mas é muito motivador, fica para sempre na memória e se a empresa tiver os recursos, vale a pena fazer.

Você pode optar por outras opções mais simples, escolhendo algumas das atividades e jogos de team building que comentamos no início da postagem e intercalar com jogos esportivos tradicionais, como futebol e vôlei e até vídeo games.

Algumas atividades de team building temáticas podem durar até alguns dias e incluem desafios como caça ao tesouro, desvendar mistérios e até jogos de negócios, com empresas simuladas competindo entre si para dominar o mercado.

Disfunções de Times

Times podem ser formados por profissionais muito bem capacitados individualmente, entretanto, podem apresentar baixo rendimento, porque o trabalho em time está disfuncional, ou seja, falta inteligência coletiva. Com base no best-seller “The Five Dysfunctions of a Team” ou “As 5 disfunções de um time”, de Patrick Lencioni, aponta-se as cinco principais disfunções do trabalho em time, começando da mais crítica para a menos. No entanto, todas são extremamente importantes.



Detalhando as 5 disfunções de Times:

1. Falta de Confiança

Times de alto desempenho admitem seus erros, expõe suas fragilidades e “lavam a roupa suja”, sem medo de represálias ou julgamento. Se não há segurança psicológica, isto é, se cada um não sente a liberdade para expressar abertamente suas dúvidas, ideias ou fragilidades, há pouco espaço para a colaboração, tampouco para quebrar o estado de rigidez de pseudo-time, no sentido de tornar-se um time de verdade. A falta de confiança está ancorada na crença de invulnerabilidade. Quando cada um toma

consciência da vulnerabilidade de si, dos outros e do próprio time, todos ganham empatia mútua e motivação para avançar com energia na direção dos objetivos.

Times que apresentam esta disfunção, gastam muito tempo e energia em atitudes defensivas, evitando demonstrar fraquezas, evitando pedir ajuda ou de ajudar os outros.

Você vai identificar que os times e as pessoas com estas características:

- Escondem seus sentimentos e fraquezas uns dos outros;
- Hesitam em buscar ajuda e apresentar feedbacks construtivos;
- Evitam oferecer ajuda fora de suas áreas de responsabilidade;
- Tiram conclusões precipitadas sobre as intenções e atitudes dos demais;
- Falham em reconhecer e utilizar as habilidades dos outros em benefício do time;
- Carregam mágoas;
- Evitam passar muito tempo junto;

Como resolver esta situação?

Os líderes são os responsáveis por fomentar um ambiente de confiança. Para ganhar confiança um time precisa se conhecer, e passar um tempo junto, compartilhando experiências e conhecendo melhor uns aos outros.

Existem algumas ferramentas de facilitação que ajudam neste processo:

Personal Maps;

Experiências Compartilhadas;

Perfis de Personalidade/Forças/Fraquezas;

Feedback Canvas;

2. Medo do Conflito

O clima de harmonia artificial é prejudicial para o funcionamento do time. Esse clima é criado pelo medo do conflito. É necessário que se esteja continuamente resolvendo problemas – e eles nunca param de aparecer – para gerar a real harmonia. Ou seja, a real harmonia não vem da ausência de problemas, mas sim, do sentimento de segurança que cada um tem em encarar e colocar os problemas na mesa. Imagine um time, onde cada um discute com paixão sobre aquilo que acredita, sem que haja, ao final da reunião, o sentimento de ofensa, rancor, ou melindre, e sim de que houve progresso real em alguma direção.

- Times que temem o conflito, apresentam as seguintes características:
- Criam um ambiente onde a política da “boa vizinhança” ganha espaço;
- Ignoram pontos polêmicos e que são críticos para o sucesso do time;
- Aceitam decisões sem debater, sem ponderar, sem questionar;
- Tem reuniões sem graça, de pouca energia e envolvimento;
- Evitam das opiniões quando são contraditórias;

Como resolver esta situação?

Obviamente que sair discutindo e “lavando a roupa suja” do time na próxima reunião não é recomendado. Mas, com experiência e técnica, é possível identificar, facilitar e aprender a falar abertamente sobre assuntos delicados e difíceis, e a expor suas ideias, mesmo que sejam conflituosas com as dos demais.

O próprio Lencioni sugere o uso de algumas ferramentas para gestão de conflitos, como TKI, o “Livro de Campo” ou ainda a “Comunicação Não Violenta”, além de aperfeiçoar a cultura de feedback para facilitar a entrada em assuntos delicados e sensíveis.

É importante que seus times tenham a oportunidade de expor suas ideias abertamente, e o trabalho de um Agile Coach torna-se muito útil, fazendo uso de retrospectivas direcionadas, condução de conversas difíceis, e outras técnicas.

3. Falta de Comprometimento

A Falta de Comprometimento se expressa pelo comportamento ambíguo dos membros. E esta ambiguidade é causada pela crença de que há um veredicto unânime.

Mas o consenso é raro e o time fica paralisado em um jogo que tanta acalmar a todos, mas que acaba incomodando a todos. A ambiguidade cessa quando cada um pode expressar sua opinião, inclusive aquele que discorda da posição da maioria. Pessoas razoáveis querem apenas que sua perspectiva seja ouvida – discordar para comprometer-se.

Um time descomprometido fica sem direção e sem prioridades convergentes. O time comprometido segue sem hesitação na direção de um propósito comum, com claras direções e prioridades.

Times com essa disfunção tem frases comuns como: “Eu sabia que ia dar errado”, ou, “Se tivessem me deixado falar, eu diria que teríamos problemas”. E, essas frases, são positivas! E mais do que isso: não é possível ter o time trabalhando para objetivos comuns sem que eles expressem suas opiniões abertamente, e consigam alertar para possíveis riscos nas decisões.

Times que não se comprometem:

- Criam ambiguidade dentro do time sobre direcionamento e compromissos;
- Perdem oportunidades se fecham por análise excessiva e atrasos desnecessários;
- Geram falta de confiança e medo de falhas;
- Retomam discussões sobre decisões passadas incessantemente;
- Encorajam julgamento entre as intenções dos membros dos times;

Como resolver esta situação?

Mais importante que o consenso, precisa-se decidir. Não busque consenso, mas sim, uma decisão ouvindo todos os pontos de vista e opiniões, e indo atrás da “melhor decisão para o momento”. Determine prazos claros para a tomada de decisões, e

incentive a discussão sobre ideias abertamente e quando chegar a hora de tomar uma decisão, tome!

4. Fuga da Responsabilidade

Essa disfunção refere-se a falta de disposição dos membros do time em monitorar e chamar a atenção dos pares para comportamentos que estão desalinhados com o propósito comum, normalmente por não conseguirem manter conversas difíceis ou de fortes emoções, naturais em qualquer tipo de confronto. Membros de Times Ágeis estão dispostos a entrar na zona de perigo e superar reações naturais de desconforto.

Quando um time evita a responsabilização, está incentivando a mediocridade. Depender somente de um líder para monitorar e cobrar é muito pouco. Times Ágeis adotam o mesmo padrão para todos, questionando livremente o baixo desempenho e cobrando ação, quando necessário.

No momento em que há clareza sobre o que é esperado e o que foi acordado, membros de times ágeis podem cobrar uns aos outros. É necessário que o time esteja confortável com cobrar todos sobre questões de desempenho e de melhoria da atuação. Além disso, tais times garantem que o padrão de trabalho seja elevado, e aqueles que apresentarem comportamentos nocivos, sentem a pressão para melhorar ou até podem ser desligados.

Times que falham em assumir responsabilidades:

- Criam ressentimento entre os membros;
- Encorajam a mediocridade;
- Perdem deadlines e entregas chave;
- Colocam um peso excessivo no líder do time como única fonte de disciplina;

5. Desatenção aos Resultados

Essa disfunção ocorre quando os interesses individuais estão acima dos coletivos. Times obtêm sucesso quando consideram os objetivos coletivos mais importantes do que os individuais.

É comum pessoas focarem os resultados individuais para deixar o curriculum bonito, ganhar mais dinheiro, ou obter maior status social. Esse tipo de pessoa tende a deixar a empresa quando ela perde força competitiva.

A busca por resultados individuais acaba por desestimular as iniciativas colaborativas e de resultado. Um membro do time que vê apenas seu próprio sucesso como mérito, dificulta a possibilidade dos demais trabalharem para o benefício de todos. É o jogador que fica eufórico por que fez 1 gol, enquanto seu time perdeu de 7x1.

Como se comportam times desatentos:

- Crescimento estagnado;
- Raramente ganha dos competidores;
- Joga para não perder;

- Perde membros que sejam orientados para resultados;
- Encorajam membros a focarem em seus resultados pessoais;
- Facilmente se distrai com assuntos aleatórios;

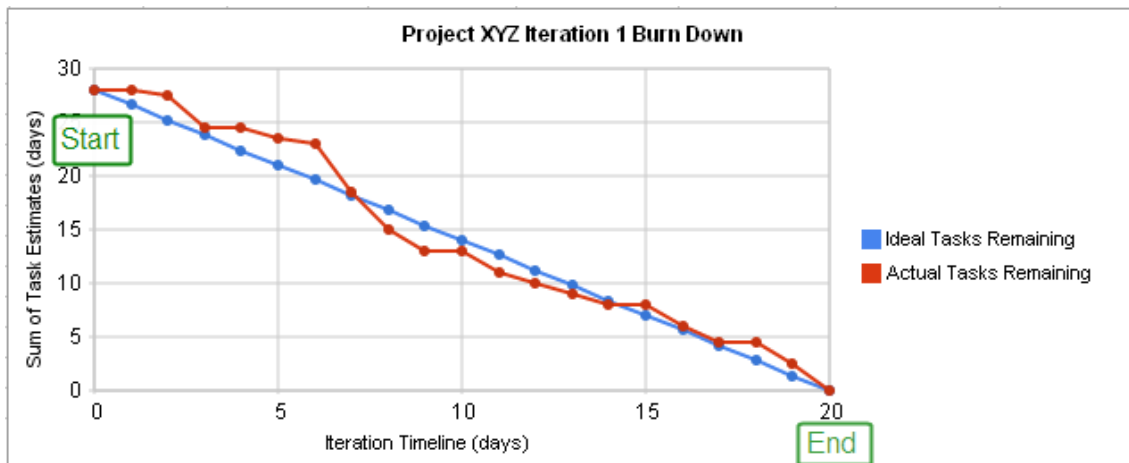
Como resolver esta situação?

Alinhamento, clareza de objetivos e dos resultados esperados ajuda ao time se manter focado. É importante também dar atenção aos comportamentos esperados do time.

MÉTRICAS PARA TIMES ÁGEIS

BURNDOWN CHART

As equipes de Scrum trabalham no desenvolvimento por meio de vários sprints. No início destes, a equipe determinará a quantidade de trabalho a acontecer em um determinado sprint. Uma métrica de burndown da sprint ajudará a acompanhar a conclusão do trabalho do sprint. O diagrama abaixo mencionado lhe dará uma ideia clara de como o trabalho previsto será concluído dentro do sprint.



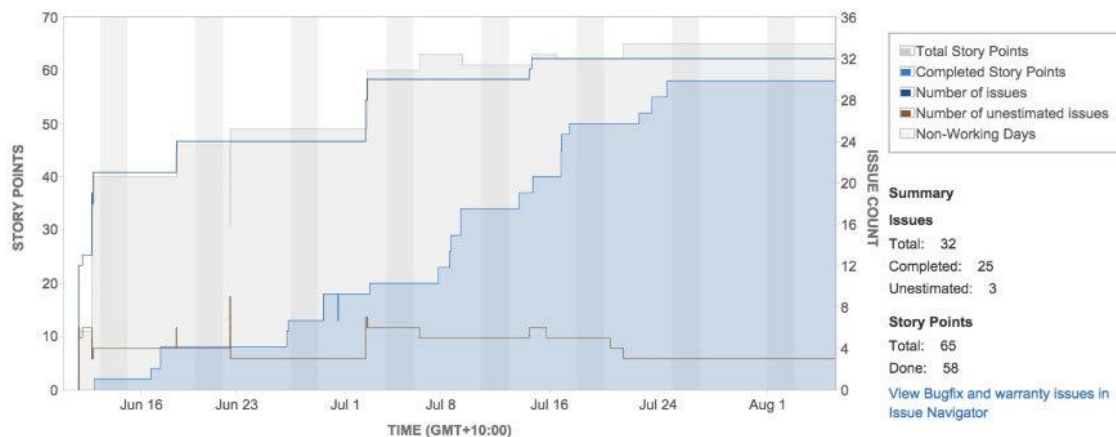
Um gráfico de Burndown mostra a quantidade real e estimada de trabalho a ser realizado em um sprint. O eixo x horizontal em um gráfico de Burndown indica o tempo e o eixo y vertical indica cartões (problemas).

Use um gráfico de burndown para rastrear o trabalho total restante e para projetar a probabilidade de atingir a meta do sprint. Ao rastrear o trabalho restante em toda a iteração, uma equipe pode gerenciar seu progresso e responder às tendências de acordo. Por exemplo, se o Gráfico de Burndown mostrar que é provável que a equipe não atinja a meta do sprint, a equipe poderá tomar as ações necessárias para permanecer no caminho certo.

Você também precisa procurar alguns dos possíveis antipadrões na forma de:

- **A equipe termina o trabalho logo após cada sprint**, porque eles não estão comprometendo o trabalho o suficiente em primeiro lugar;
- **Equipe perde sua previsão em cada sprint**, porque eles estão se comprometendo com muito trabalho;
- **A linha de burndown tem quedas íngremes** do que burndown gradual como o trabalho não foi dividido em pedaços granulares;
- **Há uma mudança no escopo no meio da sprint**.

Relatório de Épico e Release:



Os relatórios de épico e de lançamento (ou versão) acompanham o progresso feito sobre o desenvolvimento com grande quantidade de trabalho do que a burndown da sprint. Como os sprints contêm trabalhos de vários épicos e versões, é de suma importância acompanhar o progresso de ambos os sprints individuais, juntamente com épicos e versões.

A fluência de escopo geralmente acontece em épicos e versões do que em sprints. Se está acontecendo durante sprints, então isso é uma prática ruim. À medida que a equipe avança no ciclo de vida do projeto, o gerente de projeto pode adicionar ou remover o trabalho, dependendo do que a equipe está aprendendo. Os gráficos épicos e de versão burndown manterão todos em sintonia com o fluxo de trabalho dentro dos épicos e versões.

Você também precisa procurar alguns dos possíveis antipadrões na forma de:

- Falha ao atualizar as previsões épicas/de lançamentos regularmente;
- Há pouco ou nenhum progresso feito mesmo após várias iterações;
- Escopo persistente – o proprietário do produto não conseguiu entender o problema;
- O escopo continua crescendo independentemente de a equipe poder ou não absorvê-lo;
- A equipe é incapaz de fornecer liberações incrementais durante o desenvolvimento de épicos.

O Relatório épico mostra uma lista de problemas completos, incompletos e não estimados em um épico. É particularmente útil no planejamento de trabalhos para um épico que pode se estender por vários sprints.

Use o Relatório épico para entender o progresso da conclusão de uma epopéia ao longo do tempo e para rastrear a quantidade de trabalho restante incompleto ou não estimado.

Velocidade da equipe

	LEAD TIME			THROUGHPUT		
Tipo de Demanda	Fevereiro	Março	Abril	Fevereiro	Março	Abril
Story	13.2	7.87	17.4	9	6	5
Task	6.15	5.49	3.75	7	10	9
Bug		3.0	2.2		5	9
Technical Debit		3.87	4.5		8	7

Velocidade em termos ágeis significa a quantidade média de trabalho que uma equipe pode concluir em uma sprint. Ela pode ser medida na forma de itens entregues, pontos da história ou horas e é muito útil para a previsão. O gerente de projeto ou o proprietário do produto pode usar essa velocidade e determinar a rapidez com que a equipe pode trabalhar em backlogs, pois o relatório de velocidade rastreia o trabalho previsto e concluído em várias iterações.

Por exemplo, o proprietário do produto deseja concluir 400 pontos de história no backlog. Através da métrica de velocidade, pode-se supor que a equipe geralmente completa 40 pontos de história em uma única iteração. Assim, o proprietário do produto pode assumir que a equipe pode precisar de cerca de 10 iterações para concluir o backlog.

A velocidade é errática por um longo período, se apegar às práticas de estimativa da equipe e aborda a mesma em uma reunião retrospectiva, fazendo algumas perguntas importantes como:

- Existe uma pressão inerente ao negócio que estica a equipe além de seus limites?
- Houve algum desafio imprevisto, que não consideramos durante a estimativa?
- Estamos sendo otimistas demais ao prever o sprint?

A última coisa que você gostaria de fazer é comparar diferentes equipes e sua velocidade. Cada equipe é única e sua velocidade também. Por exemplo, se a equipe A tiver uma velocidade de 40 e a equipe B tiver 60, isso não significa que o time B tenha um rendimento maior. Cada equipe tem uma cultura de estimativa única e sua velocidade será também. Meça a velocidade da equipe determinando o esforço e a saída e sua representação dos pontos da história.

CONTROL CHART



O gráfico de controle mostra o tempo de ciclo (ou lead time) do seu produto, versão ou sprint. Ele leva o tempo gasto por cada problema em um status (ou status) específico e o mapeia por um período especificado. A média, média móvel e desvio padrão para esses dados são mostrados.

Um gráfico de controle ajuda a identificar se os dados do sprint atual podem ser usados para determinar o desempenho futuro. Quanto menor a variação no tempo de ciclo de um problema, maior a confiança no uso da média (ou mediana) como uma indicação do desempenho futuro.

Aqui estão algumas das maneiras pelas quais você pode usar um Gráfico de Controle:

- Analise o desempenho passado de sua equipe em uma retrospectiva,
- Avalie o efeito de uma mudança de processo na produtividade de sua equipe,
- Forneça às partes interessadas externas visibilidade do desempenho de sua equipe e
- Para o Kanban, use o desempenho passado para definir metas para sua equipe.

Você pode achar que os gráficos de controle são irregulares no começo. No entanto, você precisa procurar tendências e duas áreas principais a serem observadas:

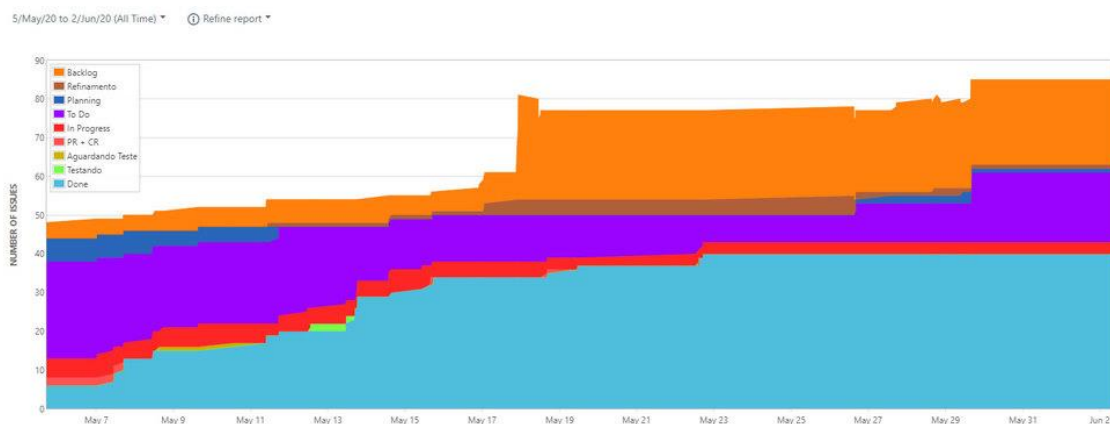
- **Aumentando o tempo de ciclo:** Se houver um aumento no tempo de ciclo, isso enfraquece totalmente a equipe de sua agilidade suada. Durante a reunião retrospectiva, tente entender o aumento. Há uma exceção, porém, onde a definição da equipe de “concluído” foi expandida, então o tempo de ciclo também se expandirá;
- **Tempo de ciclo irregular:** como proprietário de um produto, se você estiver encontrando tempos de ciclo inconsistentes para pontos de história semelhantes (seja pequeno ou grande), gaste tempo em retrospectiva para examinar a causa raiz e melhorar as estimativas futuras.

CUMULATIVE FLOW DIAGRAM

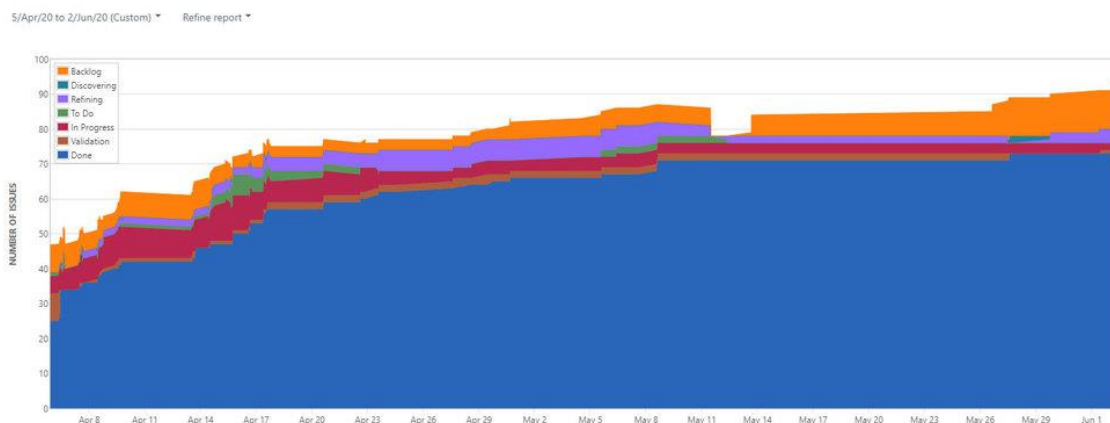
Um diagrama de fluxo cumulativo (CFD) é um gráfico de áreas que mostra os vários status dos itens de trabalho para um aplicativo, versão ou sprint. O eixo x horizontal em um CFD indica tempo e o eixo y vertical indica cartões (problemas). Cada área colorida do gráfico equivale a um status de fluxo de trabalho (ou seja, uma coluna no seu quadro).

O CFD pode ser útil para identificar gargalos. Se seu gráfico contiver uma área que está aumentando verticalmente ao longo do tempo, a coluna que equivale à área de aumento geralmente será um gargalo.

Todo o diagrama deve parecer suave da esquerda para a direita. Se houver alguma lacuna ou bolha em qualquer cor, há gargalos e escassez. Então, procure maneiras de suavizar as faixas de cores no gráfico.



No exemplo acima, podemos destacar 2 momentos de gargalos. O primeiro, de 7 a 15 de Maio, temos um acúmulo de issues paradas em TO DO (Roxo) e poucos itens em IN PROGRESS (Vermelho). A partir da identificação de um gargalo, podemos realizar uma análise no fluxo e entender quais são os fatores que levaram a isso e melhorarmos o nosso processo. O segundo momento é a partir do dia 17 de Maio, onde o Backlog cresceu muito, completamente fora de um padrão saudável para o time. O ideal é conseguirmos evoluir o fluxo para algo mais linear como o exemplo abaixo:



Service Level Expectation

"A Expectativa de Nível de Serviço (Service Level Expectation), prevê quanto tempo um item deve fluir do início ao fim do fluxo de trabalho do Time Scrum. O Time Scrum utiliza esse SLE para encontrar problemas no seu fluxo ativo, inspecionando-os e adaptando-os em casos de queda abaixo de suas expectativas. O SLE em si, possui duas partes: um período de dias corridos e uma probabilidade associada a esse período (e.g., 85% dos itens de trabalho devem estar finalizados em 8 dias ou menos). O SLE deve ser baseado no cycle time histórico do Time Scrum e, uma vez calculado, o Time Scrum deve deixá-lo transparente. Caso não haja um histórico de cycle time, o Time Scrum deverá fazer sua melhor estimativa e então substituí-la quando houver dados históricos suficientes para realizar um cálculo mais apropriado do SLE."

Conteúdo retirado do Kanban Guide for Scrum (http://abre.ai/kanban_guide_for_scrum)

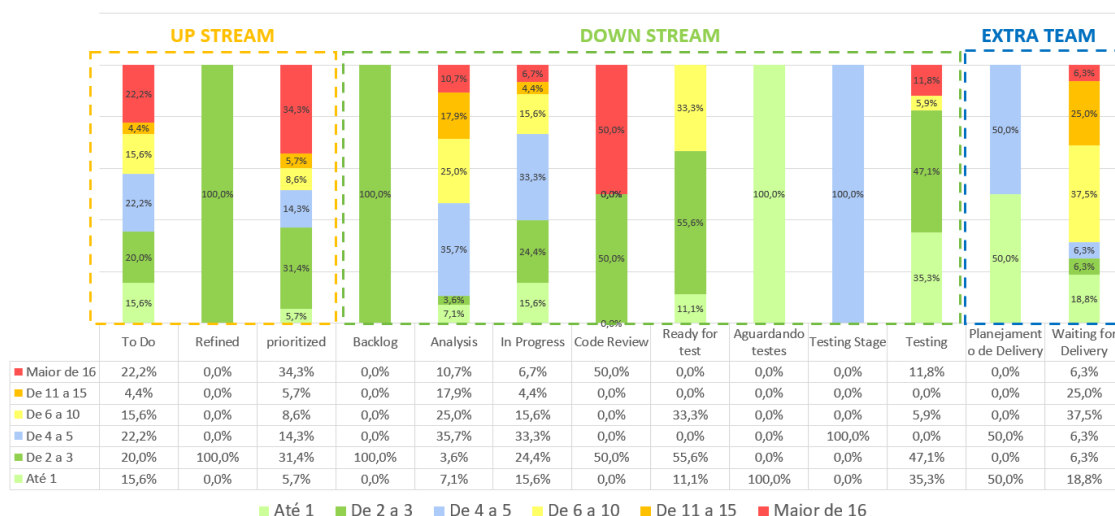
Por definição, o SLE serve para aprimorar a previsibilidade de prazos e identificar falhas no fluxo (completo da Sprint) de itens que estejam ultrapassando a previsão.

Vamos agora entender uma definição que tem atrapalhado o entendimento de muitos. Quem fez KMP I e KMP II entendem que CYCLE TIME é o período em que um item se manteve dentro de uma faixa do Kanban (se manteve em um status no Jira) e LEAD TIME é o tempo do fluxo completo, desde a criação até ficar DONE. Vocês estão corretos.

Porém, é importante ressaltar, que o SLE considera o período completo, mas no Guide trata como CYCLE TIME. Isso tem gerado uma série de dúvidas e para quem procura certificação PSK, o termo correto é CYCLE TIME mesmo, pois considera o período que compõe a Sprint e não desde o momento em que o item é criado até ficar DONE.

Então, SLE trabalha com o que muitos entendem como LEAD TIME e em minha proposta, eu adaptei as visibilidades e considerei o CYCLE TIME de cada uma das faixas, para conseguir uma visão de cada etapa do meu Fluxo e poder melhorá-lo.

ANÁLISE POR FAIXA



COMO EXTRAIR OS DADOS - JIRA SERVER

Para os usuários do Jira Server, existe uma API que pode ser acessada: <https://developer.atlassian.com/server/jira/platform/rest-apis/>

Podemos utilizar um programa feito em Python que se conecta à API do Jira: <https://jira.readthedocs.io/en/master/>

Será necessário a instalação do Python em suas máquinas (<https://dicasdepython.com.br/como-instalar-o-python-no-windows-10/>) e também do Visual Studio. Quem não tiver deverá abrir um chamado para a instalação. Ao rodar, algumas bibliotecas serão necessárias (<https://computadorcomwindows.com/2018/01/19/tutorial-como-instalar-uma-biblioteca-python-no-computador/>)

O PYTHON UTILIZA IDENTIFICAÇÃO PARA CONTROLAR SUA ESTRUTURA, CUIDADO COM O CTRL+V POIS COSTUMA PULAR LINHAS E PERDER A IDENTIFICAÇÃO

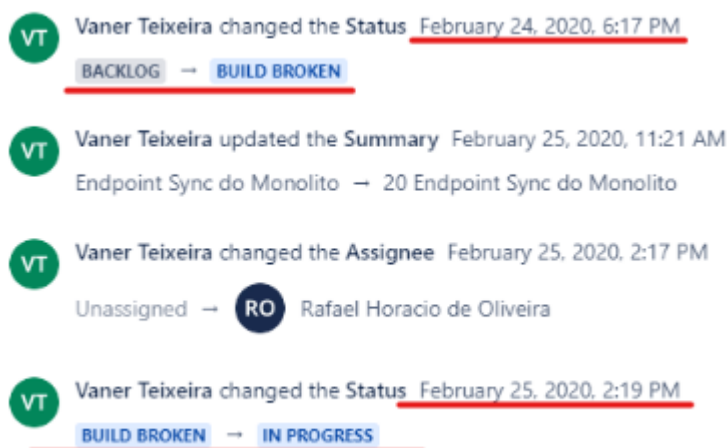
Antes de rodar é necessário inserir os seus dados de login e projeto. Funciona somente para o Jira Server.

Toda as configurações são feitas no arquivo ConsultaAPI.py, lá vc também configura o seu JQL com as informações necessárias. O Arquivo Métricas de Eficiência.xlsx já é abastecido automaticamente, caso mudem algum parâmetro, deverão ser inseridos ou retirados os campos.

COMO EXTRAIR OS DADOS - JIRA CLOUD

É meus amigos, está opção não é indolor. Infelizmente, ainda não possuímos uma API para o Jira Cloud, então a extração é na mão.

Tenho montado uma planilha e inserido os dados a partir do History de cada um dos Itens. Caso o time desenvolva Sub-Tasks, eu acesso cada uma e vou anotando as datas das mudanças de status.



VT Vaner Teixeira changed the Status February 24, 2020, 6:17 PM
BACKLOG → BUILD BROKEN

VT Vaner Teixeira updated the Summary February 25, 2020, 11:21 AM
Endpoint Sync do Monolito → 20 Endpoint Sync do Monolito

VT Vaner Teixeira changed the Assignee February 25, 2020, 2:17 PM
Unassigned → RO Rafael Horacio de Oliveira

VT Vaner Teixeira changed the Status February 25, 2020, 2:19 PM
BUILD BROKEN → IN PROGRESS

Coleta e insiro a informação na planilha.

	CREATE		SPRINT		IN PROGRESS		CODE REVIEW
	BACKLOG		BUILD BROKEN		IN PROGRESS		BUILDING
NOV-62	10/02/20	0	10/02/20	3	13/02/20	8	
NOV-33	29/01/20	12	10/02/20	2	12/02/20	1	13/02/20
NOV-45	29/01/20	12	10/02/20	7	17/02/20	1	18/02/20
NOV-46	29/01/20	12	10/02/20	8	18/02/20	1	
NOV-47	29/01/20	12	10/02/20	3	13/02/20	6	19/02/20
NOV-48	29/01/20	12	10/02/20	9	19/02/20	2	21/02/20
NOV-67	17/02/20	0	17/02/20	0	17/02/20	1	
NOV-69	17/02/20	0	17/02/20	0	17/02/20	1	
NOV-24	10/02/20	0	10/02/20	1	11/02/20	1	12/02/20
NOV-65	10/02/20	0	10/02/20	1	11/02/20	1	12/02/20
NOV-51	29/01/20	12	10/02/20	2	12/02/20	2	14/02/20
NOV-52	29/01/20	12	10/02/20	8	18/02/20	3	
NOV-53	29/01/20	12	10/02/20	9	19/02/20	0	19/02/20
NOV-54	29/01/20	12	10/02/20	4	14/02/20	3	17/02/20
NOV-55	29/01/20	12	10/02/20	8	18/02/20	2	20/02/20
NOV-56	29/01/20	12	10/02/20	9	19/02/20	1	20/02/20
NOV-57	29/01/20	12	10/02/20	7	17/02/20	1	18/02/20
NOV-58	29/01/20	12	10/02/20	7	17/02/20	1	18/02/20
NOV-63	10/02/20	0	10/02/20	1	11/02/20	7	18/02/20
NOV-70	19/02/20	0	19/02/20	0	19/02/20	0	

COMO GERAR OS GRÁFICOS

Após extrair os dados, precisamos calcular a quantidade de dias de cada Cycle Time, para isso, formate a coluna como NÚMERO sem casas decimais e faça a subtração de uma coluna de data por outra, no exemplo abaixo, a célula C3 é =D3 - B3

A	B	C	D	E	F
	CREATE		SPRINT		IN PROGRESS
	BACKLOG		BUILD BROKEN		IN PROGRESS
NOV-62	10/02/20	0	10/02/20	3	13/02/20
NOV-33	29/01/20	12	10/02/20	2	12/02/20
NOV-45	29/01/20	12	10/02/20	7	17/02/20
NOV-46	29/01/20	12	10/02/20	8	18/02/20
NOV-47	29/01/20	12	10/02/20	3	13/02/20
NOV-48	29/01/20	12	10/02/20	9	19/02/20

Feito isso para cada um dos Cycle Times, precisamos criar os nossos períodos e acrescentar as contagens. Fiz da seguinte forma:

	Até 1 dia	de 2 a 3	de 4 a 5	5 a 10	+ de 10
BACKLOG	17	0	0	0	16
SPRINT	6	4	3	11	1
IN PROGRESS	12	7	1	5	0
CODE REVIEW	10	2	2	1	0
TESTING QA	8	4	3	0	0

Para calcular os itens de até um dia, utilizei a fórmula CONT.SE, adequando para as respectivas colunas de cada status, a fórmula é essa: =CONT.SE(\$C:\$C;"<=1")

Para as demais, como o intervalo inclui um período de dois dias, utilizei a fórmula CONT.SES, adequando para as respectivas colunas de cada status, a fórmula é essa: =CONT.SES(\$C:\$C;">1";\$C:\$C;"<4")

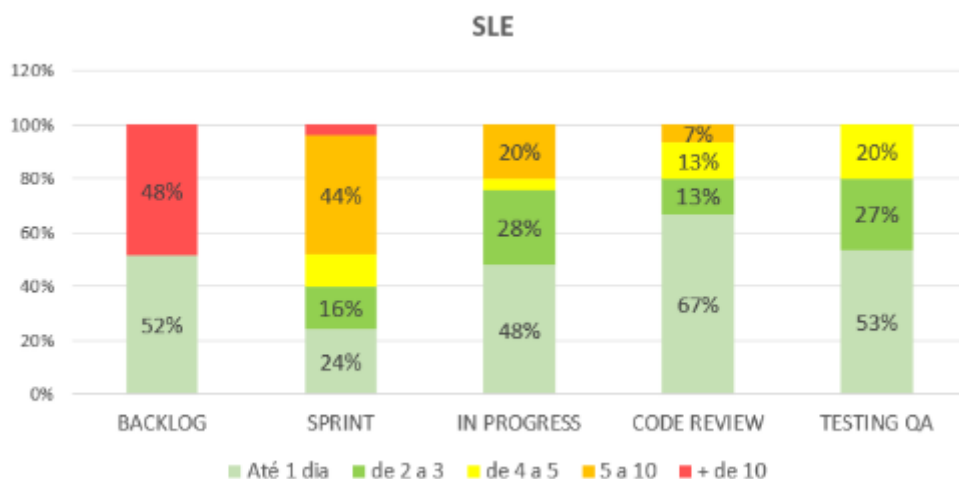
Agora precisamos totalizar os itens que passaram por cada uma das faixas e depois calcularmos as porcentagens. Insira o total de cada faixa.

	BACKLOG	SPRINT	IN PROGRESS	CODE REVIEW	TESTING QA
Até 1 dia	17	6	12	10	8
de 2 a 3	0	4	7	2	4
de 4 a 5	0	3	1	2	3
5 a 10	0	11	5	1	0
+ de 10	16	1	0	0	0
	33	25	25	15	15

Tendo o total de cada faixa, criei um novo conjunto de dados e comecei a calcular as porcentagens, basta dividir o conteúdo de cada célula pelo total de cada coluna. Neste novo conjunto, formate as células para porcentagem sem casa decimal.

	BACKLOG	SPRINT	IN PROGRESS	CODE REVIEW	TESTING QA
Até 1 dia	52%	24%	48%	67%	53%
de 2 a 3	0%	16%	28%	13%	27%
de 4 a 5	0%	12%	4%	13%	20%
5 a 10	0%	44%	20%	7%	0%
+ de 10	48%	4%	0%	0%	0%

Agora é só gerar o gráfico.



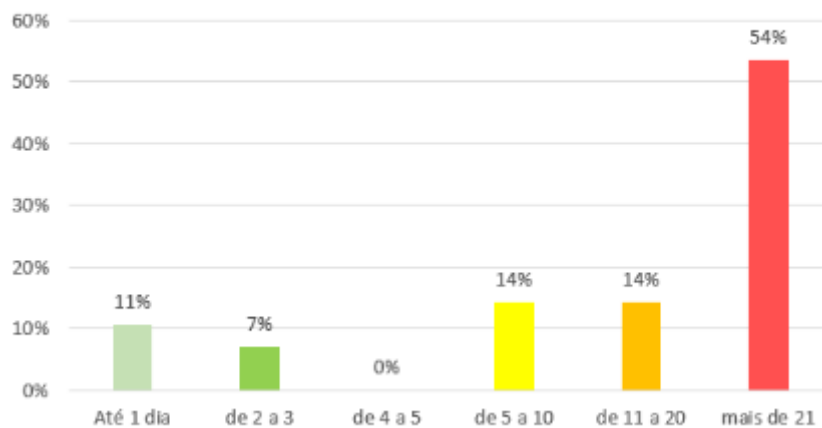
O ideal é manter o conjunto de dados dos últimos 120 dias, pois assim, desvios e melhorias poderão ser detectados com facilidade.

Uma outra forma de realizar o SLE, é de fato pelo LEAD TIME e isso você poderia fazer pelo LEADTIME total e o da Sprint. Precisa da Data de Criação do Item, Data de Entrada na Sprint ou de Início do Desenvolvimento e a Data de Conclusão.

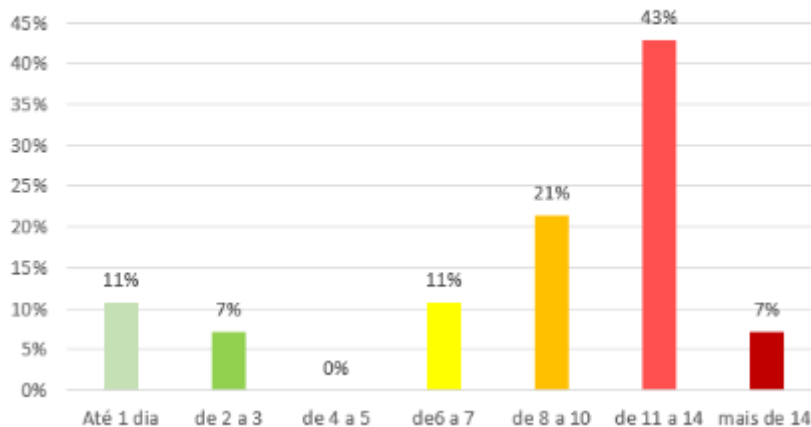
ITEM	DATA CREATE	DATA SPRINT	DONE	LEADTIME GERAL	LEADTIME SPRINT
NOV-54	10/02/20	10/02/20	20/02/20	10	10
NOV-55	29/01/20	10/02/20	21/02/20	23	11
NOV-56	29/01/20	24/02/20	25/02/20	27	1
NOV-57	29/01/20	24/02/20	27/02/20	29	3
NOV-58	29/01/20	24/02/20	25/02/20	27	1
NOV-63	29/01/20	24/02/20	26/02/20	28	2
NOV-70	17/02/20	24/02/20	28/02/20	11	4
NOV-49	17/02/20	24/02/20	05/03/20	17	10
NOV-50	10/02/20	02/03/20	06/03/20	25	4
NOV-54	10/02/20	05/03/20	08/03/20	27	3
NOV-73	29/01/20	24/02/20	28/02/20	30	4

Da mesma forma, podemos gerar as faixas e gerar os cálculos com visões distintas para os dois LEADTIMES.

LEADTIME GERAL



LEADTIME DAS SPRINTS



Links e Referências:

- <http://agile.pub/assuntos-diversos/seu-time-de-acordo-o-modelo-de-tuckman/>
- <http://br.blog.trello.com/modelo-de-tuckman/>
- <http://obb.org.br/blog/soft-skills/desenvolvimento-de-grupos/>
- <http://simonpriest.altervista.org/LM.html>
- <https://agilemomentum.wordpress.com/2018/05/05/1840/>
- <https://danielseet.wordpress.com/2008/12/23/critical-team-development-and-intervention-tips-for-project-managers/>
- <https://jorgeaudy.com/2013/07/11/a-curva-de-tuckman-e-quase-um-oraculo/>
- <https://pt.slideshare.net/scain/the-tuckman-team-development-model-moving-past-artificial-harmony>
- <https://thoughtensemble.com/how-to-become-a-dysfunctional-team-or-not/>
- <https://toggl.com/stages-of-team-development/>
- <https://www.adminconcursos.com.br/2014/04/modelo-de-cinco-estagios-de-tuckman.html>
- https://www.dau.mil/library/defense-atl/DATLFiles/2008_05_06/edis_mj08.pdf
- <https://www.lambda3.com.br/2013/05/qual-o-estagio-de-maturidade-o-seu-time-esta-agora-tuckman-nele/>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_79.htm
- <https://www.agendor.com.br/blog/atividades-de-team-building/>
- <https://pensorconsultoria.com.br/matriz-raci/>
- <https://www.novida.com.br/blog/matriz-de-competencias/#:~:text=Na%20hora%20de%20escolher%20qual,e%20tomar%20a%20melhor%20decis%C3%A3o.>
- <https://www.caroli.org/e-nao-e-faz-nao-faz/>
- <https://www.comunidadeagil.com.br/e-nao-e-faz-nao-faz/>
- <https://www.gp4us.com.br/canvas-pessoal/>
- <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/feedback-canvas/#:~:text=O%20Feedback%20Canvas%20%C3%A9%20uma,dependem%20mais%20do%20desempenho%20coletivo.>
- <https://blog.runrun.it/feedback-canvas/>
- <https://rockcontent.com/br/blog/feedback-canvas/>