



Agile Kickstart

Sua largada para o
mundo da agilidade.

Partiu!

Daniel Wildt
Rafael Helm

Agile Kick Start

Sua largada para o mundo da agilidade.

Daniel Wildt e Rafael Helm

Este livro está disponível em
<https://leanpub.com/agile-kick-start>

Esta versão foi publicada em 2025-05-31



Este é um livro do [Leanpub](#). O Leanpub capacita autores e editores com o processo de Lean Publishing. O [Lean Publishing](#) é o ato de publicar um ebook em desenvolvimento usando ferramentas leves e várias iterações para obter feedback dos leitores, fazer ajustes até ter o livro certo e criar tração quando isso acontecer.

© 2012 - 2025 Daniel Wildt e Rafael Helm

Tuíte Este Livro!

Por favor, ajude Daniel Wildt e Rafael Helm
compartilhando sobre este livro no [Twitter](#)!

A hashtag sugerida para este livro é [#AgileKickStart](#).

Descubra o que outras pessoas estão dizendo sobre o livro
clicando neste link para pesquisar esta hashtag no Twitter:

[#AgileKickStart](#)

Para a comunidade ágil brasileira que sempre esteve presente no desenvolvimento do meu trabalho. Agradeço também Vinícius Teles e Klaus Wuestefeld, que foram as primeiras referências brasileiras que tive no assunto. Obrigado! – Daniel Wildt

Conteúdo

Introdução	1
Cultura	4
O que é ser ágil?	4
O que é ser ágil em 2025?	4
Ok ok. Mas... o que é ser ágil, no geral?	5
A Cultura Ágil	6
O cliente trabalha conosco!	9
Princípios e regras da equipe	10
Entendendo os comportamentos da equipe	11
Comunicar, Comunicar, e Comunicar!	12
As cerimônias do Scrum	15
Que equipe queremos ser?	17
Eu tenho que motivar minha equipe? Como?	19
Que ferramentas podem ser usadas para apoiar a motivação de uma equipe?	22
E sobre feedback nas equipes?	24
Como mudar? Quando mudar?	26

Introdução

Em 2001 um conjunto de consultores se encontram. E resolvem criar um padrão, a partir de uma série de princípios e práticas que se guiavam. Assim nascem as Metodologias Ágeis, para cuidar deste agrupamento. A partir deste evento surge o Agile Manifesto, um documento simples, mas revolucionário no que diz respeito ao jeito que se desenvolve software. E dos cuidados que podemos ter enquanto praticamos este processo.

Ter destaque de um produto ou serviço também envolve buscar formas de ter mais produtividade e qualidade na entrega. Essa é uma das oportunidades onde as Metodologias Ágeis podem ajudar. Principalmente se sua organização entende que desenvolver uma cultura positiva, baseada em aprendizado, prevenção e melhoria contínua. Cada metodologia gera valor para o desenvolvimento de software e desenvolvimento de equipes conforme sua abordagem e seus princípios.

Desenvolver soluções em tecnologia sempre será algo desafiador, mas também pode ser algo divertido. Ao fim, quem segue neste caminho, constrói uma causa em volta do processo de modelar, projetar, entregar, validar e iterar. Queremos mais contato com clientes, para entender problemas e suas reais necessidades. Ao buscar validar esse

entendimento ou criar opções, aparece a necessidade de entregas mais frequentes e cadenciadas. A habilidade de comunicar e evoluir junto com clientes também está em pauta.

E nada de bala de prata! A única certeza ao adotar Metodologias Ágeis é que você e sua equipe irão falhar enquanto aprendem sobre o problema! Falhar rápido permite ajustar, adaptar e seguir em frente, mais consciente do sistema que estamos vivendo. E neste sentido que iniciamos o livro falando sobre cultura! É necessário, diria obrigatório, desenvolver uma cultura positiva conectada com aprendizagem e melhoria contínua. E ela não é enlatada, nem imposta. Ela emerge! É construída pelas pessoas que fazem parte da sua equipe e de cada pessoa que vier a fazer parte. E ela não aceita comportamentos falsos, nem sabe se comportar quando os slides do livro de cultura diz uma coisa, mas o comportamento das pessoas decisoras indica outra abordagem.

Depois passamos para um trabalho de escrita, de entendimento das necessidades de clientes e de funcionalidades. Queremos fazer melhores perguntas, para aprender mais e melhor sobre os desafios presentes. Também queremos saber quando perguntar, entender quando um assunto precisa ser estudado em maior detalhe.

Com todo o dinamismo de trabalhar em equipe, tratamos do dia a dia de um projeto, com atividades de planejamento e organização do trabalho.

E como melhoria contínua e qualidade não é opcional,

precisamos entender formas de revisar como estamos indo e buscar a melhoria contínua. É uma busca pela excelência. Então é assim que terminamos a nossa caminhada, falando sobre retrospectivas e como esta prática faz parte do dia a dia. E como ela se apresenta para ajudar a criar conhecimento dentro das equipes e organizações. Aqui é o momento de se formar uma organização em contínuo aprendizado.

Aproveite e curta essa história!

Abraços,
Daniel Wildt
Rafael Helm

Cultura

O que é ser ágil?

É algo que muda de ano para ano? Quase aceitando que sim. Apesar de ter princípios que não mudam, as perguntas e premissas mudam ao longo do tempo em virtude de como mercado e tecnologias evoluem, assim como a forma das empresas se estruturarem.

O que é ser ágil em 2025?

Uma época existia muito pouca informação sobre Agilidade dentro do PMBOK, além das indicações e possibilidades de se trabalhar com modelos iterativos e incrementais. O que já era suficiente para permitir atuar em qualquer uma das metodologias e trazer visões evolucionárias para desenvolver software.

Depois existia, ou ainda existe, muita informação falsa sobre agilidade e suas práticas. Opiniões específicas trazidas como resultados científicos. E talvez isso não fosse um problema. Muito da agilidade opera de forma empírica, isso é sabido e documentado, e tudo certo funcionar assim

se estivermos avançando em comunidade, aprendendo uns com os outros nas nossas experimentações.

E claro, sem esquecer do lado científico. Teoria das filas, dinâmicas de sistemas, pensamento sistêmico e outras estruturas que temos a nossa disposição e que nos dão entendimento sobre conhecimento, gestão, vazão e outras estruturas que usamos no dia a dia, no trabalho de melhoria contínua de equipes e organizações.

Hoje a Agile Alliance faz parte do PMI. O que muda? Cedo para falar, estamos no início de 2025. As estruturas associativas e de impacto com cursos, eventos e PDUs (créditos) do PMI podem ter um impacto mais abrangente corporativamente. Talvez ajude a fortalecer comunidades onde se precisa de mais expressão e apoio financeiro e institucional para falar sobre gestão de projetos. E conectar com pessoas que trabalham com essas abordagens interativas, incrementais e evolucionárias.

Ok ok. Mas... o que é ser ágil, no geral?

Agilidade não tem a ver com rapidez. Tem relação com ritmo. Cadência. Entrega. Mundo real. E o grande desafio de uma equipe trabalhando com práticas ágeis é conseguir estabelecer este ritmo. Um time precisa conhecer sua capacidade. Entender onde cada pessoa pode e quer ajudar. Nestes termos, estamos pensando na formação de uma

equipe onde cada pessoa pode desempenhar mais de um papel. Onde as pessoas possuem múltiplos interesses. E onde se permite desenvolver estes interesses, pelas práticas de gestão de conhecimento.

A partir disto, agilidade pode falar sobre o quanto você consegue se adaptar. O quanto próximo você e sua equipe consegue trabalhar próximo de clientes, da realidade. Ouvir, avaliar, discutir, decidir. Também vai ser importante ter atenção na capacidade de mudar. Melhorar continuamente. Não existe “manter”. Ou você e sua equipe melhoraram, ou pioraram. Em cada nova prática e novo teste, existe a oportunidade de validar e principalmente aprender.

A Cultura Ágil

A cultura de agilidade deveria ser algo bem simples de explicar. Pessoas querendo entregar resultados melhores do que possuem hoje. Adaptando o que precisa ser adaptado para se poder fazer um determinado resultado acontecer. Com qualidade, com colaboração e sempre permitindo reflexão e melhoria contínua do que se faz. Em um espaço seguro, onde existe escuta e onde as pessoas podem se expressar e argumentar.

Uma cultura ágil se confunde com cultura de aprendizado, cultura de melhoria contínua, uma busca consciente e constante por qualidade mas acima de tudo, aprender com a realidade entendendo o sistema que se está presente.

Queremos entregar o melhor resultado para quem está conosco, para quem se torna cliente do problema que estamos resolvendo.

Quanto mais aprendo sobre a prática ágil, penso que preciso funcionar baseado em calma e tranquilidade. Poderia dizer trabalhar com alma também, brincando com a palavra calma. O ponto é que muitas vezes estamos correndo e ninguém está pedindo para corrermos. Agilidade tem relação com aceleração, com cadência e com consistência. Não com fazer coisas mais rápidas e apressadas.

Quando alguém fala que agilidade permite responder a mudanças mais rapidamente, é porque estamos criando um relacionamento com a incerteza. E acreditando que as perguntas podem nos guiar para melhores caminhos. E não apenas perguntas. A cada pergunta temos a chance de transformar suposições e dúvidas em certezas e aprendizados.

O que sabemos é que estamos construindo um caminho de aprendizado sobre um determinado assunto, querendo saber cada vez mais a respeito do problema que estamos resolvendo. Isso envolve conhecer mais sobre o negócio relacionado.

Também queremos ser mais produtivos. A produtividade não vem depois de fazer cursos de digitação ou aprender a trabalhar sem internet, para ter foco total, nem saber acordar cinco horas da manhã. Envolve trabalhar com foco e determinação por um determinado período de tempo. Com prioridade definida. Este texto é escrito dentro de

um destes período de foco total, dedicado a um momento de escrita. Ao escrever eu trabalho, me diverto e também estudo sobre o assunto agilidade, ao tempo que reflito para esta escrita. É o que Domenico de Masi chama de ócio criativo.

Cada vez mais vejo pessoas buscando ferramentas e ações externas para permitir a gestão pessoal. E cada vez mais entendo que a resposta está dentro do nosso fazer. Como nos organizamos para iniciar uma atividade. Estamos com todas informações que precisamos para iniciar? Estamos preparados? E até quando vamos executar? Qual é a definição de pronto para dizer que terminamos uma atividade? Quais são os critérios de aceite para indicar e poder buscar uma revisão ou simplesmente entregar o trabalho?

Cada vez mais as pessoas precisam tomar consciência sobre o básico da cultura de agilidade. Transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Isso envolve quando aprendemos mais sobre o negócio e estamos criando, entregando e aprendendo com clientes. Isso envolve quando estamos pareando e descobrindo mais sobre algum aspecto técnico do nosso trabalho.

E não esqueça da atitude no trabalho a ser realizado. A atitude que colocamos vai ser importante. O nosso funcionamento como equipe vai ser importante. E o que vai estar em jogo é nossa capacidade de aprender, de fazer perguntas, de organização e gestão, seja nossa ou da nossa equipe.

O cliente trabalha conosco!

Interessante como cresci no ambiente acadêmico ouvindo sempre que o único problema no desenvolvimento de software era quem usava o sistema. Depois em outros contextos ouvia que tudo vai bem até clientes aparecerem. Depois se ouve que cliente sempre tem razão e depois empresas aparecem com áreas de sucesso do cliente. E as conversas de que temos que superar expectativas ainda persistem. No contexto atual é comum ter pessoas dedicadas e destinadas a cuidar desta jornada de evolução de clientes dentro de um serviço ou produto que oferecemos.

Nas metodologias ágeis em diversos aspectos se discute a importância da relação com clientes. Do processo de escuta, de desenvolvimento de caminhos e principalmente do processo de transparência.

Algo que ouvia sobre entregar mais do que o cliente pediu, para poder compensar sobre algum atraso ou demanda que não foi atendida em outro momento, passa a ser vista como algo sem sentido. Precisamos atuar de forma proposital, presente e transparente, e construir esta relação desde o momento zero com quem vamos atender. E se a empresa que nos contrata não quiser funcionar assim? Talvez você não queira ter atender esta empresa, e se fizer deve atuar consciente que as regras do jogo são diferentes dos valores que você tem.

Existe um termo chamado de “*Gold Plating*”, que se refere

ao entregar de forma “*arbitrária*” coisas que não foram requisitadas por clientes. Escuto muito isso junto da palavra “surpreender”.

No meu trabalho com experiência do usuário, estudando jornadas e por vezes aprendendo com as pessoas como elas fazem o trabalho no dia a dia, percebo diversas oportunidades de surpreender clientes, mas pelo processo da experiência, da comunicação, do cuidado, não da entrega de algo que não fazia originalmente parte do resultado esperado. Ou seja, entregue o que foi combinado, e se quiser fazer algo extra na experiência, faça. Para uma empresa que faz atendimento por telefone, poderia ser a mesma pessoa que atende, que conduziu a venda por telefone, ser a responsável por fazer a entrega, pois é a compra número 100 do cliente. Nota, estamos melhorando a experiência na jornada, mas entregamos o valor originalmente esperado.

E se não der para entregar o que foi pedido? Avise assim que descobrir. E tenha isso como princípio desde o dia um da relação. A colaboração com clientes deve ser um princípio praticado com exemplos reais, com ações, não com frases nas paredes.

Princípios e regras da equipe

Toda equipe precisa ter clareza das suas políticas. Estabeleça conversas com sua equipe para entender quais preocupações são comuns e precisam estar visíveis para todas pessoas participantes.

Uma das formas de montar e estruturar esta lista de princípios e regras então, é pensar a respeito do que precisa estar presente para que esta equipe seja minha e que eu possa cuidar dela. O que define pertencimento para as pessoas participantes?

No Dragon Dreamming, existe um passo inicial que é o Sonho, que é compartilhado com as pessoas participantes. Cada pessoa fala o que precisa acontecer para que este sonho seja dela também. A fala vai acontecendo de pessoa para pessoa, até que não se tenha mais nada para dizer. Se uma pessoa não estiver com alguma ideia / necessidade, pode passar adiante.

Entendendo os comportamentos da equipe

Porque a sua equipe faz o que faz? Quais comportamentos estão presentes? Em relação a liderança, sucessos e fracassos, em relação ao processo de aprendizagem, em relação a pedir ajuda. Como está funcionando sua equipe?

Ter autonomia não significa não pedir ajuda. Auto organização e auto gestão busca entender como as pessoas podem buscar o seu trabalho e executar o que precisa ser executado, mas isso precisa estar presente dentro das combinações existentes na equipe.

Então eu não posso simplesmente selecionar qualquer atividade para fazer no quadro. Preciso trabalhar na mais im-

portante. E se eu não consigo trabalhar na mais importante, o que eu faço? Qual o comportamento esperado? Aqui é o momento onde podemos organizar políticas e princípios da equipe. Assim podemos saber onde procurar ajuda, e o que fazer quando não sabemos o que fazer.

Na verdade, uma das perguntas mais difíceis para uma equipe é saber o que fazer quando não se tem o que fazer. Algumas equipes respondem esta pergunta empurrando qualquer tipo de trabalho, pois o seu objetivo é manter pessoas ocupadas. Agora pense na oportunidade de refletir mais sobre isso e organizar momentos de estudo, momentos de pesquisa, momentos de pareamento, entre outros. O fato é que temos uma oportunidade única de operar e trabalhar em colaboração. E melhor ainda se for intencional.

Este trabalho de entendimento de comportamentos da equipe não precisa funcionar de forma isolada, pode ser uma conversa onde as definições podem emergir, e se tornam experimentos a serem realizados e validados.

Comunicar, Comunicar, e Comunicar!

Quando nos comunicamos, temos um protocolo. Pode começar com uma saudação e depois contamos uma história, ou fazemos alguma pergunta. Quando atuamos em equipe este comunicar ganha sabores diferentes. Se desdobra em

estruturas de comunicação, em ferramentas, em estilos de comunicação, em momentos de comunicação.

O que considero primordial é poder existir formas de deixar a informação disponível e visível para quem precisa dela. Se estamos rodando um projeto e alguém quer saber como estão as atividades ou como está o progresso, pode existir uma forma de acompanhar. Seja por ferramenta digital ou por algum mural de entregas.

E as ferramentas? Se estou do lado da pessoa que quero falar, interrompo ela ou mando uma mensagem pela ferramenta de comunicação instantânea para ver se ela pode falar agora? E qual ferramenta uso?

Tudo isso faz parte do tal protocolo. Tenha uma combinação com a equipe sobre as ferramentas a serem usadas. Combine regras sobre interrupções e também sobre urgências. E claro, este trabalho é algo que funciona em ato contínuo. Sempre estamos visitando as políticas e princípios, aprendendo e ajustando conforme a realidade que se apresenta.

Se eu puder dar um conselho, é: funcione como se todos trabalhassem distantes e em fuso horários diferentes. Então, considere que sempre você deve contar algo que fez que possa ser de interesse das pessoas, indicar avanços e também no que está trabalhando e precisando de ajuda. Isso pode conectar com pessoas diferentes que podem querer ajudar ou simplesmente aprender com você sobre algum assunto.

Uma outra sugestão é criar canais para assuntos não tão diretos com os produtos e equipes. Exemplo, nos ambientes que gerencio costumo criar canais “em que estou trabalhando” ou “estou estudando” para que as pessoas possam se conectar. Neste caso dos canais, importante também combinar com as pessoas canais importantes / obrigatórios e canais opcionais. Exemplo, se alguém da equipe estiver interessada somente no trabalho do projeto, e não olha o canal de “eventos”, tudo certo. É uma escolha. Caso seja uma ação obrigatória para todas pessoas, talvez seja o caso de enviar uma agenda no calendário. Nota, mais uma ferramenta com uma política de uso.

Nesta linha de comunicar, também muito importante estabelecer com clientes os processos de comunicação. Nem tanto que ele funcione online e junto com a equipe, mas organizar um padrão de disponibilidade. Isso acontece por reuniões ou por combinações de comunicação. Em alguns casos o bom e velho email pode funcionar e ter um combinado para avisos, ou caso seja necessário um canal de comunicação mais direta usar um whatsapp ou telegram para feedbacks dos clientes. A ferramenta é o de menos. O importante é estabelecer e que as escolhas sejam conscientes para todos. Assim como as políticas relacionadas as ferramentas.

Tendo as expectativas combinadas, e caminhos para melhoria, tudo fica mais fácil.

As cerimônias do Scrum

Scrum define um conjunto de cerimônias que acontecem dentro do ciclo de trabalho. O primeiro conceito que precisa estar presente é o conceito de Sprint, um tempo de trabalho contínuo que precisa ser definido pela equipe. É um tempo normalmente semana, quinzena, três semanas, um mês, seis semanas, onde a equipe executa o trabalho que foi planejado no início do deste tempo.

A ideia de definir um tamanho de ciclo é para podemos ter uma cadência nas atividades de planejamento e também uma cadência nas entregas. A outra abordagem seria entender o nosso sistema e organizar momentos de reabastecimento destas atividades. Algumas equipes funcionam neste pensamento de cadência, exemplo planejar toda segunda-feira, revisar toda sexta-feira. Essa decisão é algo muito específico e de decisão de quem estiver vivendo uma equipe.

Durante os dias de trabalho, é importante definir algum momento para sincronia. Algumas equipes se comunicam o dia todo sobre o que estão fazendo e conseguem manter este momento acontecendo sem a necessidade de existir uma agenda específica para conversar. Outras equipes preferem ter estes momentos fixos na agenda. E aí temos a nossa reunião diária.

O que você precisa comunicar na reunião diária? Se você precisa de ajuda, e contar do seu progresso, do que fez e o

que está fazendo. Se possuir alguma dica ou alerta para a equipe, é o momento. Se você não tem atualização, se segue ainda no mesmo item desde a última reunião diária, avise isso e deixe o espaço para outra pessoa. Se você entender que precisa de ajuda, peça ajuda. A diária é um movimento de reflexão sobre o que temos que fazer e sobre resultados que estamos tendo dentro do ciclo.

Ao final de um ciclo de trabalho no Scrum, queremos revisar o trabalho realizado. Agora, importante, não precisamos esperar o final do ciclo para realizar uma entrega. Se temos algo pronto na terça-feira da primeira semana de um ciclo de duas semanas, não precisamos esperar bons dias úteis para então apresentar e receber feedback. Busque as pessoas que podem falar sobre o trabalho realizado e caso seja possível jogar o que foi feito para o mundo, jogue. Conecte o seu trabalho com o mundo real. Use a reunião de revisão para contar histórias, mais do que fazer perguntas. Ela se torna uma reunião para celebrar o que foi feito, pois a validação já foi feita antes.

Também no final do ciclo, equipes se organizam para melhorar o trabalho que é feito. O que aconteceu de diferente neste ciclo de trabalho que foi legal, que podemos celebrar e que seria legal repetir no próximo ciclo? Da mesma forma, o que não foi legal e que precisamos ajustar? O objetivo de organizar estas ideias é permitir conexão das pessoas da equipe com a realidade e com a presença. Sempre existe espaço para melhorar, e podem ser pequenas mudanças e testes a serem realizados, para validar algum aprendizado.

Muitas vezes temos pessoas interessadas em reclamar, e agora temos a chance de conectar elas dentro de uma estrutura de reflexão e mudança, para tornar estas reclamações açãoáveis. Algumas equipes optam por fazer o levantamento dos itens para melhoria apenas no final do ciclo. Outras preferem deixar um quadro montado para coleta de pontos positivos e negativos visível durante o ciclo. Neste caso existe ainda a oportunidade de fazer melhorias dentro do próprio ciclo, caso algum item seja açãoável mais cedo.

O ponto principal é nunca deixar de ter este momento de reflexão e melhoria contínua. E trabalhar para criar um ambiente onde as pessoas não tenham medo de sugerir, nem de experimentar. Esse é o maior desafio. O trabalho precisa ser mais fluído, com mais respeito, abertura, precisa ser cada vez mais consciente. Mais seguro. Elimine o medo.

Que equipe queremos ser?

Parece algo simples, pois toda equipe quer ser a melhor equipe possível. E quando se começa a fazer este trabalho, a pergunta que vem é sobre práticas e cerimônias. Quais são as reuniões que devemos fazer? Vamos usar um quadro? Qual ferramenta de software para escrever e armazenar as definições? Qual a nossa medida de produtividade?

E um caminho mais simples e direto é: vamos nos escutar? Um simples movimento para uma retrospectiva de quem fomos até aqui e quem desejamos ser daqui para frente, pode ser um bom início.

Além disso, uma equipe deveria ter estruturas para escuta e troca de ideias. Quando desejar estruturar o funcionamento de equipes, pense menos em práticas e mais sobre comportamentos de interesse. Você pode ser o time bélico, do estilo “*missão dada é missão cumprida*” ou pode ser o time que aceita que a única certeza é a incerteza, e deseja trabalhar em modo experimentação e de validação de hipóteses. O objetivo final segue sendo resultado, mas é importante entender qual a natureza do seu trabalho.

A principal medida de avanço de uma equipe é software em funcionamento, diz o Manifesto Ágil. Trazendo isso para qualquer outro contexto, o mínimo que uma equipe precisa ser é uma equipe que gera entregas, que podem gerar resultados que a organização espera. Então, é interessante saber o que é esperado da sua equipe. Qual sua missão? Quais indicadores da empresa precisamos saber atuar e melhorar? Assim é possível determinar o que significa gerar resultado e o que pode ser priorizado.

Quais espaços temos para desenvolver as pessoas e aprender mais? Estas perguntas ajudam a entender limites e possibilidades. Saber qual cadência de conversas podem existir, assim como poder estruturar movimentos de falas individuais, estilo um a um, assim como conversas com toda a equipe.

Pense no trabalho de definir que equipe queremos ser como algo aspiracional, mas algo que vocês possam revisar no início de uma retrospectiva. Pode ser uma forma de chamar uma conversa, usando uma base comum para toda equipe.

Exemplo de frase que poderia ser usada neste sentido:

“Estamos falhando no nosso princípio de (sua escolha), pois na situação (observação) eu me senti (seu sentimento). Não foi legal, pois minha necessidade é (sua necessidade) e entendo que precisamos fazer mais/fazer menos/iniciar/parar (seu pedido)”.

Usei aqui uma estrutura de observação/sentimento/necessidade/pedido da Comunicação Não Violenta (CNV) para poder estruturar um pedido. E note que simplesmente indicar um princípio que não está sendo seguido pode servir como o início de uma conversa. Eu tenho praticado deixar o pedido mais completo possível. E faço isso porque entendo que estou em um ambiente seguro, aberto para escuta.

A sua equipe pode entender ou desenvolver formas de identificar que alguma das combinações não está acontecendo. Vai das conversas e estruturas de organização que existem na equipe.

Ter uma lista com princípios, combinados, regras, como você preferir, ajuda uma equipe a entender seus limites, e ajuda pessoas a terem um espaço para questionar, ao tempo que elas sabem que podem trazer novas percepções.

Eu tenho que motivar minha equipe? Como?

A minha resposta é: sim e não. Você não precisa ser um líder de torcida, mas é importante guiar alguns comportamentos

que podem ser positivos e apoiar a equipe na sua constante evolução.

E lembre que este trabalho não é somente seu. Nada de heroísmo.

Cada pessoa da equipe pode se tornar um modelo. Pode ser referência e se destacar por características que ajudam no trabalho do dia a dia. As pessoas podem se apoiar nesta descoberta e nesse apoio para garantir excelência e o sucesso individual, mas dentro do contexto da equipe.

E se a pessoa quer ter um outro papel? Ajude neste crescimento. Talvez não seja possível uma troca de papel / equipe agora, mas é possível pensar em um caminho para que esta evolução aconteça. O tempo é o menos importante, mas sim a intencionalidade, mostrando que equipe e organização estão interessadas neste percurso também.

Se você não trabalha para entender as demandas individuais das pessoas, você pode criar somente aumento da tensão. E isso pode causar pessoas a buscarem seus espaços em outros locais. Muitas empresas perdem pessoas de valor por não prestarem atenção neste item.

Mensagem do Daniel: Particularmente passei por este tipo de situação, e o resultado é um sentimento de frustração. Você falha na escuta da equipe, falha no princípio de respeitar as pessoas. Nota, se a conversa existir e você falar que não existe como fazer esta mudança, está tudo certo. Você fez a comunicação. Neste meu caso eu “nem vi”. E no trabalho de construção de um ambiente seguro,

temos um problema. Ter um canal de comunicação aberto com a equipe ajuda na prevenção deste tipo de situação, pois as pessoas sabem que podem indicar seus interesses, problemas e frustrações. E terão um momento de escuta. Seja de quem está em um papel de liderança desta equipe ou quem se posiciona como rede de apoio / escuta dentro da equipe.

Além das pessoas cultivarem sua motivação, saiba que você não cria motivação em outras pessoas. Você, em algum aspecto, pode inspirar. E essa inspiração normalmente vem por modelo, por exemplo dos atos que você realiza no dia a dia de uma equipe. Também podem ser por eventos como uma palestra, um texto, vídeo, com algum objetivo alcançado e por aí vai. Compartilhar aprendizado é uma forma de inspirar. Ter rodas de conversa, para que as pessoas possam compartilhar o que pensam e sentem, também é muito potente neste sentido.

Estar motivado e inspirar pessoas é um processo, e não pode ser mecanizado. E é simples: você pode sentir desmotivação por algum motivo, e está tudo certo. Aqui, algumas pessoas da sua equipe também podem saber que existe a opção de se aproximar e servir como rede de apoio e escuta, para dar segurança e apoiar este momento que você passa. E você também entende que possui espaço para pedir apoio e escuta nas pessoas da sua equipe.

Lembre, sem heroísmo.

Que ferramentas podem ser usadas para apoiar a motivação de uma equipe?

Antes de inspirar ou motivar, precisamos conhecer. E o movimento de fazer acontecer não é de qualquer jeito. Mandar um formulário com perguntas para que se possa conhecer a equipe não é uma opção! Uma roda de conversa pode servir para isso, ou facilitar uma retrospectiva para entender o momento atual de uma equipe poderiam ser opções. Faça ações não escaláveis.

Conversas, que podem ser pequenos grupos ou conversas 1:1 ajudam na abertura de campo. Essas conversas são meio como cebolas também. Pessoas vão abrir a quantidade de informação que fizer sentido para elas. E não adianta forçar. Entenda o tempo dos seus movimentos e a disponibilidade da equipe para estes movimentos.

Pode ser que você não descubra algo que está acontecendo com uma pessoa do seu time até que aconteça. Convivi com pessoas que estavam passando por depressão e não sentiam que tinham abertura para abrir este assunto com a gestão ou parte da equipe. Construir o caminho para se permitir ser vulnerável é um processo longo e que exige paciência e confiança. E essa confiança não é só na pessoa que vou contar. Eu preciso saber se o ambiente que convivemos é um ambiente seguro. Como essa informação vai ser usada depois em outros contextos? Ou pior, vai ser usada contra

mim?

Mensagem do Daniel: quando trabalhei em uma empresa internacional, cada pessoa tinha o seu “deck”. Na prática era 1 slide, onde tinha 4 quadrantes. (a) foto e papel principal, (b) habilidades, (c) áreas que já passou dentro da empresa e (d) curiosidades, assuntos de interesse, ou alguma frase de impacto.

No *Management 3.0* existe uma ferramenta chamada de mapa pessoal (personal map). Na prática é um mapa mental que fala de diferentes aspectos da sua vida profissional e pessoal. E algumas pessoas costumam adicionar seus aspectos aspiracionais, como objetivos na vida e coisas do tipo.

Também já vi pessoas escreverem seu manual de funcionamento. Como elas operam, princípios, como elas se perdem, palavras que elas valorizam, gatilhos. Tudo isso pode fazer parte para apoiar colegas no funcionamento do dia a dia.

Saber o que é importante agora ou quais são seus pontos de foco também pode ser interessante. Derek Sivers, fundador da cdbaby.com, escritor e palestrante tem o conceito da “now page”. O que você está fazendo agora? O Daniel Wildt tem uma: agora.danielwildt.com¹.

¹<http://agora.danielwildt.com>

E sobre feedback nas equipes?

No Manifesto Ágil existe um princípio que pede reflexão das equipes de tempos em tempos. Além da reflexão como equipe, através de uma reunião de retrospectiva, podemos ter outras conversas para olhar aspectos e habilidades específicas das pessoas da nossa convivência.

Sempre existe uma preocupação sobre a crítica e sobre celebrar algo de legal que está acontecendo. Uma regra que não falha é saber responder uma pergunta: o que aquela pessoa sabe sobre ela mesma? O que ela está tentando melhorar? O que ela considera que tem excelência técnica? Que habilidades ela não tem desenvolvida e não quer desenvolver? A partir disso é como se um acordo fosse organizado, e você sabe onde a pessoa espera feedback, no caso de assuntos que ela está buscando desenvolvimento. E também ela espera feedback para questões que ela se considera em excelência, e não deseja baixar a qualidade de atenção.

Sobre os momentos de feedback individual, busque cadênci a nas conversas e uma linha que conduza a próxima conversa. Pode ser um aprendizado a ser buscado, pode ser um objetivo a ser verificado. As conversas de feedback precisam de preparação e precisam de presença. Você não fala sobre o que outras pessoas te falaram. Vá e veja com os seus próprios olhos, como se fala no pensamento Lean.

Da mesma forma, feedback pelo feedback também não

serve para nada. Ah, temos uma agenda mensal. Vamos falar. Novamente, este tipo de conversa precisa de preparação e não precisa esperar a data se algo pode ser celebrado ou ajustado. Quando comento sobre cadência, é não deixar um tempo máximo se passar desde a última conversa ou verificação com as pessoas que você está como rede de apoio. Saber se a pessoa está precisando de uma escuta ou trocar ideia é importante.

Existem ferramentas que ajudam as pessoas a entenderem seu momento atual, e para onde podem ir. O Personal Model Canvas, que seria um business Canvas aplicado a pessoa, pode ajudar neste sentido. Você responde perguntas sobre quem você ajuda e que valor gera para estas pessoas. Isso ajuda a entender processos de comunicação, atividades que você realiza e que recursos você normalmente precisa para poder fazer o que precisa ser feito.

Ah, se a sua equipe possui princípios ou regras definidas, você pode usar isso a favor, para indicar algo que precisa de atenção ou para indicar algo que foi positivo na atuação da pessoa.

Aquele papo que feedback é um presente, e que temos que receber? Não. Feedback é uma ferramenta objetiva, que existe para celebrar ou ajustar. Onde podemos indicar para outra pessoa que precisamos de algum ajuste. Ou indicar algo que está fazendo muito sentido. A ferramenta do feedback faz pedidos: de quem recebe, capacidade de escuta, e de quem fala, capacidade de entender o momento do outro, para saber se a mensagem vai ser recebida e,

principalmente, apoiar no processamento da mesma.

Como mudar? Quando mudar?

O dia o dia nos apresenta diferentes oportunidades para mudarmos. Para refletirmos. Por vezes queremos ter agenda para tudo, inclusive para pensar a respeito de mudanças. Só que nossa vida nos gera uma sequência de gatilhos, que podem nos exigir iniciar um processo de mudança.

Dica do Daniel: As minhas mudanças acontecem sempre através de perguntas, onde eu me permito pesquisar a respeito de algo que eu não sei. Onde eu busco pessoas para apoiar em uma reflexão. Quando vejo um projeto de aprendizagem e possível mudança se forma.

Dentro de uma reunião diária, quando estamos em equipe, temos a oportunidade de responder perguntas sobre o nosso andamento e sobre o nosso planejamento, mas a pergunta mais importante a ser feita é se precisamos de ajuda. E no caso da comunicação de andamento, é importantíssimo avisar se passamos por algum problema que pode impactar outras pessoas da equipe.

O processo de mudança acontece com uma necessidade a ser atendida. Se a equipe não está se comunicando da forma esperada, precisamos atuar trazendo consciência. E nada melhor do que trazer isso dentro do contexto do problema. Então sempre que possível, trago as pessoas na situação

contexto, e peço que elas façam uma reflexão. Aqui entra a pergunta.

É muito comum iniciarmos uma pergunta trazendo algum desconforto ou emoção individual. Traga o problema antes. Traga através de uma observação. Depois você pode trazer como você se sente em relação a este problema. Em seguida, reforce a necessidade que você e a equipe possuem. Provavelmente existe algum acordo anterior onde se combinou não operar de determinada forma. Por fim, você pode trazer um pedido.

O que eu busco quando trago um problema, é a necessidade de escuta. Quero que que a equipe tenha a oportunidade de ouvir, refletir e posteriormente trazer a percepção sobre o problema que foi trazido. No final, busco um acordo, uma oportunidade para fazer a equipe funcionar de uma forma melhor. Ter a minha necessidade atendida. E recuperar uma necessidade que foi demandada inicialmente pela própria equipe.

É muito comum uma equipe funcionar em um piloto automático, e talvez por isso exista também a necessidade de existirem reuniões específicas para reflexão e para melhoria contínua.

Mesmo individualmente você pode ter momentos para silenciar e pensar a respeito de um problema específico, mas aqui vem a oportunidade de fazer diferente. Pense em momentos do seu dia para poder refletir sobre coisas que aconteceram e que podem ser melhores. Quem sabe vem a oportunidade de melhorar um pouco durante o próprio dia,

sem a necessidade de esperar uma reunião específica para isso?

A dificuldade aqui é em como pensar em pequenas mudanças. Como podemos organizar pequenas perguntas e pequenas oportunidades de melhoria dentro do que já fazemos? Precisamos nos tornar mais presentes e conscientes do trabalho que fazemos.