

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NATÁLIA PEREIRA DOS ANJOS SILVA

Identificação de conteúdos para avaliação dos comportamentos de lideranças em
equipes ágeis autogeridas

São Carlos

2022

NATÁLIA PEREIRA DOS ANJOS SILVA

Identificação de conteúdos para avaliação dos comportamentos de lideranças em
equipes ágeis autogeridas

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de
Engenharia de São Carlos da Universidade de
São Paulo, como requisito para a obtenção do
Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral.

São Carlos

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

S586i Silva, Natália Pereira dos Anjos
Identificação de conteúdos para avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis autogeridas / Natália Pereira dos Anjos Silva; orientador Daniel Capaldo Amaral. São Carlos, 2022.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2022.

1. Gerenciamento ágil de projetos. 2. Liderança. 3. Autogestão. 4. Instrumento de avaliação de comportamento. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Engenheira **NATÁLIA PEREIRA DOS ANJOS SILVA**.

Título da dissertação: "Identificação de conteúdos para avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis autogeridas".

Data da defesa: 05/09/2022.

Comissão Julgadora

Resultado

Prof. Associado **Daniel Capaldo Amaral**
(Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC-USP)

APROVADA

Profa. Dra. **Márcia Mazzeo Grande**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/FEARP-USP)

APROVADA

Prof. Dr. **Luís Fernando Magnanini de Almeida**
(Universidade Federal de Uberlândia/UFU)

APROVADA

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:

Profa. Dra. **Janaina Mascarenhas Hornos da Costa**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:

Prof. Titular **Murilo Araujo Romero**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família pelo amor, apoio e compreensão, em especial à minha avó Raimunda Xavier (*in memoriam*), que sempre me apoiou e acreditou em meu potencial.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me sustentar e prover força, sabedoria e saúde para enfrentar os desafios que surgiram.

À minha família - Suely Anjos, César Pereira e Marianne Anjos -, que não mede esforços para investir em meus sonhos, agradeço por todo o apoio, amor, paciência e suas orações que fizeram toda a diferença nessa jornada.

Ao Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral, por todos os ensinamentos, confiança e apoio durante a jornada. Também agradeço por aceitar ser meu orientador e pela forma como me ensinou a enfrentar os desafios que surgiram, contribuindo para me tornar uma pessoa e profissional melhor.

À Universidade de São Paulo (USP) e ao Núcleo de Manufatura Avançada (NUMA), pela estrutura e ensino oferecidos para o desenvolvimento do meu estudo.

Aos professores Dra. Daniele C. Lopes e Dr. Mateus C. Gerolamo, pela gentileza em aceitar participar da minha banca de qualificação e pelas grandes contribuições para o avanço da minha pesquisa.

Aos professores Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida e Dra. Márcia Mazzeo Grande, pela gentileza em aceitar participar da minha banca de defesa e por suas valiosas contribuições para o meu estudo.

Aos meus colegas do laboratório de pesquisa, em especial às discentes de doutorado Silvia Ransom, Isabela Neto Piccirillo e ao Dr. Michael Jordan Bianchi, por todos os conselhos e suporte durante o meu mestrado.

Aos funcionários da secretaria do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, em especial à Jessyca Aparecida Duarte de Francisco, por ser sempre tão prestativa e por todo o apoio administrativo durante essa jornada.

Aos funcionários da biblioteca da EESC – USP, em especial à Elena Luzia Palloni Gonçalves e ao Eduardo Graziosi Silva pela gentileza em me auxiliar sempre que precisei.

Aos especialistas que participaram deste estudo, por aceitarem nosso convite com toda a disposição em colaborar com a pesquisa.

Aos meus médicos, em especial ao Yghor Andrade, que cuidou da minha saúde com excelência, nos momentos em que mais precisei durante esta jornada.

À todos os meus amigos, que me incentivaram e me apoiaram.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) pelo apoio financeiro para a realização do presente trabalho.

À todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha formação, recebam o meu agradecimento.

RESUMO

SILVA, N. P. A. *Identificação de conteúdos para avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis autogeridas*. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2022.

As pesquisas sobre autogestão em equipes ágeis indicam papéis, estilos e características de liderança necessárias para a autogestão, componente essencial para o funcionamento dos métodos ágeis. Uma das formas mais importantes de entender a liderança é por meio dos comportamentos, mas não há estudos sistematizando os comportamentos das lideranças em ambientes com equipes ágeis autogeridas. Quais são os comportamentos esperados em líderes dentro de equipes ágeis? São iguais aos que se espera em equipes ou organizações tradicionais? É possível e suficiente utilizar os instrumentos tradicionais de avaliação dos comportamentos de liderança? O propósito deste estudo é identificar novos conteúdos, candidatos a itens para um instrumento de avaliação de comportamentos de liderança em equipes ágeis, nos moldes do LBDQ 50. A pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica sistemática que identificou 23 comportamentos de liderança em equipes ágeis. A lista foi comparada com os 50 itens do LBDQ 50, o que permitiu identificar 20 novos conteúdos que descrevem comportamentos candidatos a compor este futuro instrumento. Estes comportamentos foram validados por nove especialistas, resultando em sete conteúdos considerados claros, pertinentes e relevantes, que podem vir a ser novos itens para instrumentos de avaliação de liderança em equipes ágeis. O resultado indica a necessidade de adaptação dos instrumentos de medição de comportamento de liderança para o contexto de equipes ágeis. Portanto, propõe-se sete conteúdos que podem ser utilizados para iniciar este processo. A transformação dos novos conteúdos em itens validados é a próxima etapa para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de lideranças em equipes ágeis.

Palavras-chave: Gerenciamento ágil de projetos. Liderança. Autogestão. Instrumento de avaliação de comportamento.

ABSTRACT

SILVA, N. P. A. *Identification of content to assess leadership behaviors in self-managed agile teams*. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2022.

Research on self-management in agile teams indicates roles, styles and leadership characteristics necessary for self-management, an essential component for the functioning of agile methods. One of the most important ways to understand leadership is through behaviors, but there are no studies systematizing leadership behaviors in environments with self-managed agile teams. What are the expected behaviors in leaders within agile teams? Are they the same as what is expected in traditional teams or organizations? Is it possible and sufficient to use traditional instruments of assessment leadership behaviors? The purpose of this study is to identify new contents, candidate items for an instrument to assess leadership behaviors in agile teams, along the lines of the LBDQ 50. The research involved a systematic literature review that identified 23 leadership behaviors in agile teams. The list was compared with the 50 items of the LBDQ 50, which allowed the identification of 20 new contents that describe candidate behaviors to compose this future instrument. These behaviors were validated by nine experts, resulting in seven contents considered clear, pertinent and relevant, which may become new items for assessment tools of leadership in agile teams. The result indicates the need to adapt leadership behavior measurement instruments to the context of agile teams. Therefore, seven contents are proposed that can be used to start this process. The transformation of new contents into validated items is the next step for the development of an instrument for assessing leadership in agile teams.

Keywords: Agile project management. Leadership. Self-management. Behavior assessment instrument.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão geral da classificação da pesquisa	52
Figura 2 - Visão geral das fases e etapas da pesquisa	53
Figura 3 - Resultados das buscas realizadas no Scopus® para a revisão bibliográfica sistemática	57
Figura 4 - Procedimento iterativo da revisão bibliográfica sistemática	58
Figura 5 - Fases e etapas para construção/ adaptação de um instrumento	68
Figura 6 - Frequência dos papéis de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas.....	81
Figura 7 - Frequência dos estilos de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas.....	84
Figura 8 - Estilos de liderança com comportamentos em comum em equipes ágeis autogeridas	86
Figura 9 - Frequência dos papéis atribuídos aos estilos de liderança baseado nos comportamentos em comum adotados em equipes ágeis autogeridas.....	93
Figura 10 - Fluxograma das etapas.....	99
Figura 11 - Quantidade de juízes por grau de escolaridade e tempo de experiência com projetos ágeis	134
Figura 12 - Quantidade de juízes por papéis em equipes ágeis	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informações do procedimento de busca da RBS.....	57
Quadro 2 - Papéis de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas	79
Quadro 3 - Estilos de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas	82
Quadro 4 - Modelo teórico da síntese das abordagens de liderança recomendadas na literatura para equipes ágeis autogeridas	89
Quadro 5 - Transformação de comportamentos de liderança identificados na RBS em comportamentos elementares	102
Quadro 6 - Comparação de comportamentos elementares e itens do LBDQ 50.....	107
Quadro 7 - Identificação dos itens do LBDQ 50 (não correspondentes aos comportamentos da RBS) a serem mantidos	116
Quadro 8 - Identificação dos itens do LBDQ 50 (não correspondentes aos comportamentos da RBS) a serem eliminados	117
Quadro 9 - Lista de conteúdos sugeridos para compor um novo instrumento para lideranças em equipes ágeis.....	122
Quadro 10 - Lista final de conteúdos sugeridos para compor um novo instrumento para lideranças em equipes ágeis.....	127
Quadro 11 - Lógica de combinações utilizada na escolha dos conteúdos sugeridos para inclusão, melhoria ou exclusão no futuro instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis.....	138
Quadro 12 - Conteúdos a serem incluídos, melhorados ou excluídos em um futuro instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis.....	139
Quadro 13 - Descrição final dos conteúdos a serem incluídos no instrumento.....	142
Quadro 14 - Conteúdos para o instrumento de avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis.....	162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência de comportamentos de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida	74
Tabela 2 - Frequência de papéis de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida	76
Tabela 3 - Frequência de estilos de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida	77
Tabela 4 - Resultado dos índices de concordância dos juízes para os três critérios dos conteúdos avaliados.....	136
Tabela 5 - Descrição final dos conteúdos melhorados para inclusão no futuro instrumento .	144
Tabela 6 - Observações e avaliações dos juízes para os conteúdos 25, 27, 28 e 31 classificados na categoria de exclusão do instrumento	149
Tabela 7 - Observações e avaliações dos juízes para os conteúdos 22, 29, 40 classificados na categoria de exclusão do instrumento.....	152
Tabela 8 - Observações e avaliações dos juízes para os conteúdos 32, 24, 38 e 41 classificados na categoria de exclusão do instrumento	155
Tabela 9 - Observações e avaliações dos juízes para os conteúdos 39 e 37 classificados na categoria de exclusão do instrumento.....	158

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APMO	<i>Agile Project Management Office</i>
CAS	<i>Complex Adaptive Systems</i>
DEV	Desenvolvedor
HR	<i>Human Resources</i>
IC	Índice de Concordância
LBDQ	<i>Leader Behavior Description Questionnaire</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
Nda	Nada
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PO	<i>Product Owner</i>
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
RTE	<i>Release Train Engineer</i>
SM	<i>Scrum Master</i>
WIP	<i>Work in Progress</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	29
2.1	Autogestão em equipes ágeis.....	29
2.2	Liderança em equipes ágeis autogeridas.....	33
2.2.1	Comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas	35
2.2.2	Papéis de liderança em equipes ágeis autogeridas	37
2.2.3	Estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas	41
2.3	Instrumentos para diagnóstico dos comportamentos de liderança.....	44
2.4	Considerações sobre lideranças em equipes ágeis.....	48
3	MÉTODO DE PESQUISA	51
3.1	Objetivo.....	51
3.2	Classificação da pesquisa.....	52
3.3	Fases da pesquisa.....	53
3.3.1	Fase 1 - Revisão bibliográfica, proposição do modelo teórico e estudos exploratórios.....	55
3.3.1.1	Etapa 1 - Revisão Bibliográfica Sistemática.....	55
3.3.1.2	Etapa 2 - Análise de conteúdo	59
3.3.1.3	Etapa 3 - Proposição do modelo teórico	65
3.3.2	Fase 2 - Validação de conteúdo do instrumento de medida	66
3.3.2.1	Etapa 1 - Organização do conteúdo do instrumento com participação do especialista.....	69
3.3.2.2	Etapa 2 - Avaliação do conteúdo do instrumento por meio da opinião de especialistas	70
4	DESENVOLVIMENTO DE MODELO TEÓRICO SOBRE COMPORTAMENTOS, PAPÉIS E ESTILOS DE LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS.....	73
4.1	Identificação dos comportamentos em equipes ágeis autogeridas.....	73
4.2	Identificação dos papéis em equipes ágeis autogeridas.....	75
4.3	Identificação dos estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas.....	77
4.4	Relação entre comportamentos e papéis em equipes ágeis autogeridas.....	78
4.5	Relação entre comportamentos e estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas...82	

4.6	Apresentação do modelo teórico proposto para liderança em equipes de projetos ágeis autogeridas.....	88
5	COMPARAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS IDENTIFICADOS E ITENS DO LBDQ 50.....	95
5.1	Organização do conteúdo do instrumento com participação de especialista.....	96
5.1.1	Descrição e procedimento das etapas e recursos utilizados na análise.....	100
	Etapa 1 - Identificação dos comportamentos elementares.....	100
	Etapa 2 - Análise de semelhança entre comportamentos elementares e itens do LBDQ 50	105
	Etapa 3 - Análise de itens do LBDQ 50	115
	Etapa 4 - Síntese dos resultados	120
	Etapa 5 - Resultado final	126
6	AVALIAÇÃO DOS CONTEÚDOS CANDIDATOS POR MEIO DA OPINIÃO DE ESPECIALISTAS.....	131
6.1	Execução dos testes.....	131
6.2	Realização da consulta com especialistas.....	133
6.3	Análise dos dados coletados na avaliação dos juízes.....	133
6.3.1	Discussão sobre os conteúdos classificados como “incluir”	141
6.3.2	Discussão sobre os conteúdos classificados como “melhorar”	143
6.3.3	Discussão sobre os conteúdos classificados como “excluir”	148
6.3.4	Sugestões de novos conteúdos.....	159
6.3.5	Análise das avaliações críticas dos especialistas.....	161
6.4	Conteúdo do possível instrumento para avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis.....	162
7	CONCLUSÕES	165
	REFERÊNCIAS	169
	APÊNDICES	177
	APÊNDICE A - ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA BASEADA NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA.....	177
	APÊNDICE B - BASE DE DADOS REFERENTE À LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS.....	180

APÊNDICE C - IDENTIFICAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA RECOMENDADOS PARA EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS.....	196
APÊNDICE D - IDENTIFICAÇÃO DOS PAPÉIS DE LIDERANÇA RECOMENDADOS PARA EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS.....	199
APÊNDICE E - IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA RECOMENDADOS PARA EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS.....	200
APÊNDICE F - LISTA DOS COMPORTAMENTOS ELEMENTARES IDENTIFICADOS A PARTIR DOS COMPORTAMENTOS APRESENTADOS NA RBS PARA LÍDERES EM EQUIPES ÁGEIS.....	201
APÊNDICE G - FORMULÁRIO TESTE.....	202
APÊNDICE H - FORMULÁRIO ENCAMINHADO AOS JUÍZES.....	205
APÊNDICE I - ROTEIRO DO VÍDEO.....	209
APÊNDICE J - CÁLCULO DO ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (IC).....	212
ANEXO.....	221
ANEXO A - LISTA DE ITENS DO LBDQ 50.....	221

1 INTRODUÇÃO

A abordagem ágil em gerenciamento de projetos é uma alternativa para organizações que possuem ambientes de negócio incertos, com alta demanda de inovação, tecnologia em rápida mudança e competição global, pois permitem que os projetos sejam gerenciados com flexibilidade, velocidade e melhor desempenho para lidar com mudanças e inovações constantes, mantendo a competitividade. Apesar de ter sido impulsionado por projetos em empresas de tecnologia e informação, o gerenciamento ágil de projetos está sendo utilizado com sucesso em diferentes organizações, não apenas para projetos inovadores ou desenvolvimento de *software* (CONFORTO; REBENTISCH; AMARAL, 2014).

Quando surgiu o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software* em 2001, o conceito de equipes autogeridas tornou-se um dos principais componentes desta abordagem, conforme Amaral et al. (2011). Segundo Highsmith (2009, p. 51), uma equipe auto-organizada pode ser entendida como “uma equipe em que os indivíduos assumem a responsabilidade pelo gerenciamento de sua própria carga de trabalho, trocam o trabalho entre si com base na necessidade e na melhor adequação e assumem a responsabilidade pela eficácia da equipe”. De acordo com o Manifesto Ágil, as melhores arquiteturas, requisitos e *designs* emergem de equipes auto-organizáveis (HIGHSMITH; FOWLER, 2001).

As empresas têm implementado equipes autogerenciadas para reduzir custos, melhorar a qualidade e a produtividade (COHEN; BAILEY, 1997). O estudo de Kirkman e Rosen (1999) indica que as equipes mais empoderadas podem ser mais produtivas e proativas do que as equipes menos empoderadas, além de apresentar maiores níveis de satisfação no trabalho, atendimento ao cliente, e comprometimento organizacional e de equipe. Spreitzer, Cohen e Ledford (1999) mencionam que o desempenho das equipes autogeridas é impulsionado por meio de relações de trabalho mais integradas, contribuindo na resolução de problemas, além de reduzir a rotatividade dos funcionários.

A transição do trabalho individual para equipes autogerenciadas é um dos maiores desafios ao introduzir os métodos ágeis pois, de acordo com Moe, Dingsøyr e Dybå (2010), não é suficiente agrupar os indivíduos e denominar o time como "autogerenciado" e esperar que entendam automaticamente como funciona o trabalho e a sua coordenação em uma equipe ágil. Essa transição requer uma reorientação, não apenas dos desenvolvedores, mas também da gerência (MOE; DINGSØYR; DYBÅ, 2010). Segundo Moe, Dingsøyr e Dybå (2010), essa mudança exige tempo e recursos mas não deve ser negligenciada, pois é um pré-requisito para o sucesso de projetos que utilizam a abordagem ágil baseada na autogestão.

Highsmith (2009) menciona que as equipes autogeridas não são equipes sem liderança, pois direção, alinhamento e comprometimento ainda são essenciais como resultados da liderança (DRATH et al., 2008). Assim, os líderes de equipes ágeis facilitam a auto-organização da equipe, removendo os obstáculos do caminho do time (SRIVASTAVA; JAIN, 2017) e atuam como mentores (HODA; NOBLE; MARSHALL, 2010), responsáveis por desenvolver os membros da equipe (MARNEWICK; MARNEWICK, 2020) fornecendo treinamento e recursos necessários para a realização das tarefas do projeto (SRIVASTAVA; JAIN, 2017), além de contribuir para estimular a autonomia dos membros da equipe (MARNEWICK; MARNEWICK, 2020).

Segundo Moe, Dingsøyr e Kvangardsnes (2009), para que a equipe autogerida tenha autonomia interna, é necessário compartilhar a liderança e a autoridade de decisão. Assim, o autogerenciamento das equipes pode ser visto como um veículo para o desenvolvimento de liderança, em que cada membro precisa desenvolver as qualidades de um líder (MORAVEC; JOHANNESSEN; HJELMAS, 1997).

O *Pulse of the Profession*®, principal pesquisa global de profissionais de gerenciamento de projetos, revelou na edição de 2020 que a porcentagem de organizações onde o desenvolvimento de habilidades de liderança é uma alta prioridade equivale a 65% (PULSE OF THE PROFESSION, 2020). Essa informação evidencia a preocupação das empresas com o desenvolvimento de autonomia e qualidades de liderança dos funcionários, revelando a importância do tema.

Na tentativa de compreender como funcionam as lideranças em equipes ágeis autogeridas e quais características de liderança devem estar presentes nestas equipes já estabelecidas, realizou-se uma revisão bibliográfica sistemática na literatura, possibilitando catalogar papéis, estilos e atitudes de lideranças considerados necessários para equipes autogeridas, porém sem um consenso de recomendações para as lideranças destas equipes. Além disso, não haviam estudos que se tratassem especificamente dos comportamentos de liderança recomendados para equipes ágeis.

Estudos revelam a importância dos instrumentos de diagnóstico de liderança para avaliar quais são os comportamentos de liderança mais frequentes nas equipes (NORTHOUSE, 2013; STOGDILL, 1963; WARNER-SODERHOLM; MINELGAITE; LITTRELL, 2019). Contudo, não foram encontrados estudos específicos de gestão de projetos ágeis contendo instrumentos de diagnóstico das lideranças por meio dos comportamentos em equipes ágeis. Um instrumento validado e amplamente empregado é o LBDQ XII - o qual, segundo Stogdill (1963), tem sido utilizado em diversos ambientes, como educacionais, militares e industriais.

Posteriormente, Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) apresentaram o instrumento LBDQ 50, originado do LBDQ XII, que considera a complexidade relacionada aos comportamentos de liderança, envolvendo dimensões de cultura associadas aos diversos países, além de propor uma redução da quantidade de itens (50 itens), de forma a manter aqueles principais para medição.

O corpo teórico sobre equipes ágeis já revelou que no cerne deste problema está a falta de uma teoria específica que indique aos profissionais qual é o padrão de comportamentos de liderança a ser buscado nestas equipes. Os padrões e diagnósticos validados anteriormente para avaliar comportamentos de liderança, como o LBDQ 50, não consideraram o conceito de autogestão e outras práticas que hoje formam o gerenciamento ágil de projetos. Portanto, faz-se necessário questionar se o LBDQ 50 seria válido nestes ambientes, como apoio para diagnósticos e intervenções que visem a transformação de uma organização em direção à adoção de abordagens ágeis. Este é o tema desta pesquisa que, por meio de técnicas de revisão bibliográfica sistemática e validação de conteúdo, busca responder a dois questionamentos:

- 1) Dentre os comportamentos de liderança encontrados para equipes ágeis, quais não estão presentes no LBDQ 50?
- 2) Estes conteúdos que não estão presentes são candidatos válidos a compor no futuro um inventário de liderança similar ao LBDQ 50 aprimorado?

O objetivo do estudo é identificar novos conteúdos, candidatos a itens para um instrumento de avaliação de comportamentos de liderança em equipes ágeis, nos moldes do LBDQ 50. A estrutura deste trabalho é composta por 6 capítulos. No capítulo 1 é introduzida a contextualização e problematização do estudo, assim como a justificativa e objetivo da pesquisa, finalizando com a estrutura proposta para o trabalho. O capítulo 2 apresenta uma revisão de literatura sobre liderança no contexto de equipes ágeis autogeridas. O capítulo 3 descreve o método de pesquisa utilizado, detalhando os seus procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, foi apresentado o objetivo e questões de pesquisa, a classificação da pesquisa e também as etapas da pesquisa. O capítulo 4 apresenta o desenvolvimento do modelo teórico a partir das informações advindas da análise de conteúdo da RBS, assim como os componentes da estrutura do modelo. Os resultados e discussões sobre a validação de conteúdo para o instrumento de medida são mostrados no capítulo 5. Por fim, o capítulo 6 contempla as conclusões decorrentes da pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os conceitos que orientam o desenvolvimento do presente estudo. Inicia-se com o conceito de autogestão aplicado às equipes ágeis. Posteriormente são apresentadas as abordagens de liderança adotadas em equipes ágeis autogeridas e também os instrumentos utilizados para avaliar os comportamentos de liderança. O capítulo é finalizado com a análise das abordagens de liderança apresentadas para as equipes ágeis autogeridas e dos instrumentos investigados para diagnóstico dos comportamentos de liderança.

2.1 AUTOGESTÃO EM EQUIPES ÁGEIS

A abordagem ágil em gerenciamento de projetos surgiu como resposta aos ambientes de negócio caracterizados pela inovação, em que a incerteza é uma de suas principais características. Como esses negócios envolvem tecnologia que está em rápida mudança, esses projetos exigem flexibilidade, velocidade e habilidade de lidar com mudanças e inovações constantes para manter a competitividade (CONFORTO; REBENTISCH; AMARAL, 2014). O gerenciamento ágil é uma nova maneira de gerenciar projetos e apesar de ter sido desenvolvido originalmente para o desenvolvimento de *softwares*, onde a inovação é predominante, a sua aplicação se estendeu aos projetos que não envolvem inovação, devido ao seu sucesso (AMARAL et al.; 2011; SERRADOR; PINTO, 2015).

Amaral et al. (2011, p. 21) definem o gerenciamento ágil de projetos como

uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor para o cliente.

Segundo Amaral et al. (2011), há quatro principais diferenças entre a abordagem de gerenciamento de projetos tradicional e o gerenciamento ágil de projetos que incluem a autogestão, o uso da visão no lugar do escopo, a iteração, o envolvimento do cliente e a simplicidade, que são descritos a seguir.

Schwaber (2004) afirma que um projeto começa com a visão do sistema a ser desenvolvido, que descreve por que o projeto está sendo executado e qual é o estado final desejado. De acordo com o estudo de Tassarolo (2007), a visão do produto é a capacidade da empresa de definir objetivos claros e uma estratégia bem reconhecida para o processo de desenvolvimento e de compartilhar esses objetivos e estratégias com todos os envolvidos no desenvolvimento do projeto. De acordo com Pichler (2010) a visão do produto é um esboço do

produto futuro e deve comunicar a essência do produto a ser desenvolvido, descrevendo um objetivo comum que fornece direção, mas é amplo o suficiente para estimular a criatividade. No presente estudo são consideradas as definições de visão no âmbito organizacional e do produto.

A iteração, segundo Leffingwell (2011), é a unidade básica do desenvolvimento ágil, definida como a capacidade de obter um conjunto de *user stories*¹ do *backlog* e refinar, codificar, testar e aceitar esses *user stories* em uma nova linha de base integrada dentro de um *timebox* fixo. Leffingwell (2011) afirma que todas as iterações possuem o mesmo objetivo: construir um incremento de código potencialmente entregável que tenha valor para os usuários. De acordo com Highsmith (2009), o desenvolvimento iterativo envolve a construção de uma versão parcial do produto e, em seguida, essa versão é expandida sucessivamente por meio de curtos períodos de tempo de desenvolvimento, seguidos por revisões e adaptações. Independente da duração da iteração, todas as iterações têm o mesmo padrão: planejar, executar, revisar e fazer uma retrospectiva (LEFFINGWELL, 2011).

Kujala (2003) afirma que o envolvimento do usuário no *design* do produto tem como objetivo desenvolver produtos úteis e utilizáveis, de acordo com as necessidades do usuário. De acordo com Kujala (2003), o envolvimento do usuário pode envolver a abordagem do *design* participativo, em que os usuários assumem papéis ativos em muitas atividades de *design* e, segundo Amaral et al. (2011), o usuário pode participar nas decisões de projeto. Também há a abordagem em que o usuário é envolvido de forma passiva como fonte de informação e revisor dos modelos desenvolvidos, assim os usuários são consultados mas não participam ativamente do processo de tomada de decisão do projeto (MACAULAY, 1996).

Por fim, o quarto e importante diferencial de uma abordagem ágil é a autogestão (AMARAL et al., 2011). O conceito de equipe auto-organizada foi estudado extensivamente em várias disciplinas no passado, e nas últimas décadas foi introduzido na engenharia de *software* por meio da abordagem ágil (HODA; MURUGESAN, 2016). Diante do contexto de projetos ágeis envolvendo projetos inovadores onde a incerteza é uma característica comum, as equipes se esforçam para entregar a visão do produto dentro das restrições do projeto. Esse ambiente requer equipes com uma estrutura auto-organizada e membros de equipe autodisciplinados, trabalhando em uma estrutura flexível que envolve os membros do time nas atividades de planejamento e controle, com o objetivo de antecipar os problemas de forma mais

¹ *User stories*: é uma breve declaração de intenção que descreve algo que o sistema precisa fazer para o usuário (LEFFINGWELL, 2011).

proativa (AMARAL et al.; 2011; HIGHSMITH, 2009). Assim, com a autogestão as responsabilidades sobre as atividades e como são realizadas são transferidas para os membros da equipe em projetos ágeis (AMARAL et al.; 2011).

Segundo Highsmith (2009, p. 51), uma equipe auto-organizada pode ser entendida como “uma equipe em que os indivíduos assumem a responsabilidade pelo gerenciamento de sua própria carga de trabalho, trocam o trabalho entre si com base na necessidade e na melhor adequação e assumem a responsabilidade pela eficácia da equipe”. As equipes autogerenciadas são conhecidas como equipes autônomas ou empoderadas (DYBA; DINGSØYR; MOE, 2014). Guzzo e Dickson (1996) descrevem equipes autogeridas como equipes de funcionários que normalmente desempenham tarefas interdependentes, identificáveis como uma unidade social em uma organização, e que recebem autoridade e responsabilidade por muitos aspectos de seu trabalho, como planejamento, programação, atribuição de tarefas aos membros e tomada de decisões, que até então eram limitados a gerentes de projeto e líderes técnicos em ambientes tradicionais.

De acordo com as definições descritas acima, alguns autores utilizam o termo “auto-organização” e outros citam “autogestão” para se referir ao conceito da abordagem de equipes estabelecida na abordagem ágil para gerenciar projetos. No presente estudo os dois termos serão utilizados como sinônimos, pois apesar de não possuírem significados idênticos, estes compartilham aspectos em comum por ambas as definições considerarem que os membros da equipe recebem autonomia para assumir as responsabilidades sobre suas atividades.

As equipes autogerenciadas são equipes formalmente estabelecidas e empoderadas pela alta administração, com autoridade e responsabilidade para estabelecer o seu próprio funcionamento, podendo ser temporárias ou permanentes, com cultura compartilhada (ANDERSON; MCMILLAN, 2003; SOLANSKY, 2008). Segundo Spreitzer, Cohen e Ledford (1999), a autonomia atribuída à equipe autogerida permite que os membros do grupo lidem efetivamente com as tarefas e demandas ao tomar decisões no processo de execução do trabalho, aumentando a propriedade e o senso de responsabilidade coletiva.

A pesquisa de Hoegl e Parboteeah (2006) mostra que, no contexto de projetos inovadores, os baixos níveis de influência externa à equipe sobre as decisões operacionais, assim como os altos níveis de influência igualitária dos membros da equipe sobre as decisões do projeto são benéficos para facilitar os processos colaborativos para os quais as equipes de inovação multifuncionais são criadas.

No estudo de Hoda, Noble e Marshall (2012), para se organizarem, as equipes ágeis equilibram liberdade e responsabilidade, funcionalidade cruzada e especialização, aprendizado

contínuo e pressão para cumprir as metas de iteração. Segundo Highsmith (2009) criar uma equipe auto-organizada envolve selecionar as pessoas certas, insistir na responsabilidade, promover a autodisciplina, incentivar a colaboração, tomada de decisão participativa, espaço compartilhado e colaboração do cliente.

Spreitzer, Cohen e Ledford (1999), afirmam que o uso de equipes autogeridas promove maior satisfação e comprometimento por parte dos funcionários e menor rotatividade no trabalho, além de que o desempenho dessas equipes é impulsionado por meio de relações de trabalho mais integradas, contribuindo na resolução de problemas. As equipes autogeridas também promovem aumento dos níveis de satisfação do cliente por meio de uma maior qualidade de serviço, levando a uma maior fidelização do cliente (SPREITZER; COHEN; LEDFORD, 1999). Kirkman e Rosen (1999) estudaram 111 equipes em quatro organizações e descobriram que equipes empoderadas eram mais produtivas e proativas do que equipes com menos poder, além de terem níveis mais altos de atendimento ao cliente, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e de equipe.

Hoda, Noble e Marshall (2013) afirmam que a equipe auto-organizada, com suas capacidades multifuncionais e de aprendizagem múltipla, substituiu as equipes tradicionais compostas por especialistas em áreas de conhecimento específicas. Cohen e Bailey (1997) afirmam que os membros das equipes de trabalho autogeridas são treinados em uma variedade de habilidades relevantes para as tarefas que executam. Segundo Saphir² (1995 *apud* PARKER; HOLES GROVE; PATHAK, 2015), todos os membros da equipe ágil autogerida estão preparados para fazer as tarefas dos outros se a situação exigir, priorizando o treinamento e a polivalência para que, conforme Hoda, Noble e Marshall (2013), os membros da equipe sejam capacitados com habilidades multifuncionais.

Apesar da relevância do conceito de equipe autogerida em projetos ágeis, segundo Moravec³ (1999 *apud* PARKER; HOLES GROVE; PATHAK, 2015), as organizações têm dificuldade em realizar a transição de estruturas hierárquicas tradicionais para um ambiente onde as equipes assumem a responsabilidade por suas próprias decisões. Moe, Dingsøyr e Dybå (2010) afirmam que não é suficiente colocar os indivíduos juntos em um grupo, denomina-los “autogerenciados” e esperar que eles saibam automaticamente como devem trabalhar e

² SAPHIR, W. H. Developing self-managed logistic service teams. **Hospital Material Management Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 28-33, 1995.

³ MORAVEC, M. Self-managed teams: All team members can show leadership skills. **Executive Excellence**, v. 16, 1999.

coordenar seu trabalho de forma eficaz como uma equipe ágil. Então, de acordo com Moravec⁴ (1999 *apud* PARKER; HOLES GROVE; PATHAK, 2015) quando equipes auto-organizadas são introduzidas é comum surgirem obstáculos, como por exemplo, a resistência para implantação e a incompreensão da natureza da autogestão e como se portar.

Moravec⁴ (1999 *apud* PARKER; HOLES GROVE; PATHAK, 2015) argumenta que, para superar essas barreiras, as equipes devem ser introduzidas de forma a construir o entendimento mútuo e permitir que todos os membros da equipe desenvolvam habilidades de liderança, pois segundo Highsmith (2009) as equipes autogeridas não são equipes sem liderança. Portanto, direção, alinhamento e comprometimento são essenciais como resultados da liderança (DRATH et al., 2008). O estudo conduzido por Moe, Dingsøyr e Dybå (2010) mostra que, a transição do trabalho individual para equipes autogerenciadas requer uma reorientação não apenas dos desenvolvedores, mas também da gerência. Então, realizar tais mudanças leva tempo e recursos, mas é um pré-requisito para o sucesso de implantação da abordagem ágil baseada na autogestão (MOE; DINGSØYR; DYBÅ, 2010).

2.2 LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

Segundo Northouse (2013), ao longo dos anos a liderança foi definida e conceituada de várias maneiras. Northouse (2013, p. 5) define liderança como: “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”. Ao definir como um processo, significa que a liderança não é um traço ou característica que reside no líder, mas sim um fenômeno que reside no contexto das interações entre líderes e liderados e não restringe o papel de líder à uma única pessoa, tornando a liderança disponível para todos (JAGO, 1982; NORTHOUSE, 2013).

A adoção deste referencial é importante quando se analisa equipes autogeridas pois, quando a liderança é analisada no contexto de uma equipe ágil, deve-se ter como um pressuposto de que ela é uma característica que pode ser assumida por todos os membros da equipe pois, segundo Solansky (2008), as equipes autogerenciadas não possuem um líder formal designado. Então, neste estudo este é o referencial adotado para a definição de liderança.

Spiegler, Heinecke e Wagner (2019) afirmam que, ao introduzir equipes ágeis em empresas estabelecidas, os membros da equipe precisam aprender uma nova forma de liderança em equipes, o que pode gerar uma entrega mais lenta de produtos de trabalho no início. Assim,

⁴ MORAVEC, M. Self-managed teams: All team members can show leadership skills. **Executive Excellence**, v. 16, 1999.

a administração deve conceder tempo suficiente às equipes para que reflitam sobre as funções de liderança durante a retrospectiva, aprendam seu significado e conteúdo, construam um entendimento mútuo e descubram como e em que medida assumir as funções de liderança (SPIEGLER; HEINECKE; WAGNER, 2019). Segundo Manz e Sims (1987), a singularidade do papel do líder da equipe autogerida está no compromisso com a filosofia de que as equipes devem completar com êxito as funções de liderança necessárias para si mesmas.

Segundo Moe, Dingsøyr e Kvangardsnes (2009), para que a equipe autogerida tenha autonomia interna, é necessário compartilhar a liderança e a autoridade de decisão entre os membros do time. Hoegl e Parboteeah (2006) afirmam que todos os membros da equipe compartilham a autoridade de decisão, ao invés de uma estrutura de decisão centralizada onde uma pessoa toma todas as decisões ou uma estrutura de decisão descentralizada onde todos os membros da equipe tomam decisões sobre seu trabalho individualmente e independentemente de outros membros da equipe. As equipes podem delegar autoridade sobre certas decisões a indivíduos ou subgrupos dentro da equipe segundo a competência ou experiência na especialidade de cada membro da equipe, então nem sempre há envolvimento igual de todos os membros da equipe sobre as decisões do projeto (HOEGL; PARBOTEEAH, 2006).

Ao buscar na literatura qual seria o conjunto de práticas orientadoras para as lideranças nas equipes ágeis autogeridas, nota-se que os autores usam diferentes tipos de abordagens para descrever essas práticas recomendadas para liderança em equipes ágeis autogeridas. As abordagens recomendadas na literatura para as lideranças destas equipes incluem a abordagem de estilos e papéis; além disso alguns textos descrevem ações esperadas de líderes em equipes ágeis, e essa última foi considerada a abordagem de comportamentos, conforme a definição de Northouse (2013).

Por exemplo, Strode (2015) afirma que o líder da equipe ágil autogerida deve sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe e também que, essa liderança deve ser compartilhada com os membros da equipe; Hoda, Noble e Marshall (2010) apresentam os papéis adotados pelas equipes ágeis de modo a facilitar a auto-organização do time; Marnewick e Marnewick (2020) destacam que a liderança servidora é a melhor maneira de gerenciar equipes em um ambiente ágil. Portanto, é evidente que além dessas informações estarem desconexas, os autores recomendam diferentes abordagens de liderança para equipes ágeis autogeridas.

Assim, a ausência de recomendações padrões específicas para equipes ágeis impossibilita que os líderes dessas equipes saibam como trabalhar de forma a facilitar a autogestão em equipes ágeis, dificultando o estabelecimento das lideranças nestas equipes. Nos

próximos capítulos serão explorados os comportamentos, papéis e estilos de liderança, respectivamente, em equipes ágeis autogeridas.

2.2.1 Comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas

A teoria comportamental de liderança concentra-se nas ações dos líderes, não nas qualidades intelectuais ou nos estados internos, o que permite que as pessoas aprendam a se tornar líderes por meio de treinamento e observação. Essa teoria se baseia na crença de que os grandes líderes são formados, ou seja, não nascem líderes (AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015).

Dentro dessa teoria, um conceito fundamental é o comportamento de liderança, que segundo Northouse (2013) diz respeito às ações dos líderes em relação aos seus liderados em vários contextos. Jago (1982) afirma que a liderança é expressa em termos de padrões de comportamento evidentes, e não em termos de alguma propriedade ou característica peculiar.

Segundo Northouse (2013), a liderança é composta por duas dimensões básicas do comportamento de liderança: comportamentos de tarefa e comportamentos de relacionamento. Northouse (2013) afirma que os comportamentos relacionados à tarefa facilitam o cumprimento das metas e ajudam os membros do grupo a atingir seus objetivos, oferecendo orientações, estabelecendo metas, prazos e métodos de avaliação, definindo funções e mostrando como as metas devem ser alcançadas. Os comportamentos de relacionamento ajudam os membros do grupo a se sentirem à vontade consigo mesmos, uns com os outros e com a situação em que se encontram, mostrando apoio social e emocional aos outros (NORTHOUSE, 2013).

Segundo Northouse (2013), o objetivo é encontrar um conjunto universal de comportamentos de liderança capazes de explicar a eficácia da liderança em todas as situações. No entanto, os resultados desses esforços não foram conclusivos (NORTHOUSE, 2013).

É possível observar estudos com perspectivas teóricas de liderança em equipes ágeis como papéis e estilos de liderança, que durante a descrição apresentam práticas e ações de liderança, mas não os denominam comportamentos de liderança. Um exemplo é a literatura sobre papéis em equipes ágeis, citados por exemplo pelos autores Hoda, Noble e Marshall (2010). Há também os estudos sobre estilos de liderança em equipes ágeis, citados por Bäcklander (2019) e Marnewick e Marnewick (2020), por exemplo. Adotando-se a definição de comportamento citada em Northouse (2013), é possível identificar práticas de liderança nessas equipes, descrevendo as ações que são esperadas de cada papel e estilo de liderança, conforme os exemplos a seguir.

Marnewick e Marnewick (2020) citam os comportamentos de liderança que correspondem a empoderar os membros da equipe; remover os obstáculos do caminho da equipe; facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades; monitoramento contínuo; capacitar os indivíduos a se tornarem indivíduos melhores que contribuem para a organização e a sociedade em geral; possuir um sistema de valores que serve aos outros; incentivar o trabalho em equipe; criar um processo de melhoria contínua; treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los; definir, traduzir e executar uma visão norteadora; e envolver os seguidores no planejamento e decisões.

Bäcklander (2019) aborda os comportamentos de liderança que dizem respeito à encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação; observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe; aumentar a sensibilidade ao contexto; apoiar os outros líderes da equipe; estabelecer e lembrar às pessoas os princípios ágeis, e tornar o invisível mais visível e tangível, emergindo conflito.

Parker, Holesgrove e Pathak (2015) descrevem os comportamentos de liderança que incluem estabelecer e lembrar às pessoas os princípios simples do ágil; definir, divulgar e sustentar uma visão norteadora; disponibilizar informações necessárias para o desenvolvimento do projeto; incentivar o trabalho em equipe; oferecer suporte para a colaboração; vigiar se a equipe está trabalhando de acordo com a abordagem ágil; possuir um sistema de valores que serve aos outros; treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los; direcionar algum controle, mas com um “toque leve”; e empoderar os membros da equipe.

Hoda, Noble e Marshall (2010) também identificaram comportamentos de liderança nas equipes ágeis autogeridas, estes incluem tornar o ambiente organizacional propício para a equipe ágil auto-organizada, coordenar a comunicação entre a equipe e os clientes, ensinar as práticas ágeis, fornecer orientação e suporte, tornar a equipe confiante no uso da abordagem ágil, estabelecer uma equipe piloto para provar as vantagens do ágil, encorajar a adesão contínua ao ágil, atuar como representante da equipe ágil auto-organizada, coordenar solicitações de mudanças de clientes, tentar garantir o envolvimento e colaboração do cliente, compreender e traduzir entre a linguagem de negócios usada pelos clientes e a terminologia técnica usada pela equipe, promover a abordagem ágil junto aos clientes, identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização, entre outros comportamentos.

Em suma, a literatura de liderança em equipes ágeis autogeridas apresenta práticas de liderança, e, apesar de não serem chamadas de comportamentos, essas são denominadas comportamentos de liderança no presente estudo, conforme a definição de Northouse (2013). Contudo, os autores não detalham estes comportamentos. Não são todos os comportamentos que foram associados a um papel ou estilo de liderança específico e vice versa, nem todos papéis ou estilos de liderança são descritos na forma de comportamentos.

2.2.2 Papéis de liderança em equipes ágeis autogeridas

Baseando-se em uma metáfora teatral, a teoria do papel define papel como uma parte ou uma identidade em um sistema social reconhecido por outros naquele sistema, para o qual pode haver expectativas de comportamento que são compreendidas por todos e aderidas pelo ator (DEDEHAYIR; MÄKINEN; ORTT, 2016). Alinhando com a teoria de papéis, Dedehayir, Mäkinen e Ortt (2016) reconhecem os papéis como aqueles que agrupam e refletem conjuntos específicos de atividades, ou seja, comportamentos característicos. Segundo Barke e Prechelt (2019), os papéis são caracterizados pelas responsabilidades e expectativas de cada membro da equipe.

O presente estudo considera o papel como algo transitório e implícito, não fixo e nomeado (BARKE; PRECHELT, 2019). Palmer e Felsing (2002) afirmam que um membro da equipe pode desempenhar vários papéis ao mesmo tempo. Assim, uma equipe especifica papéis aos membros com os conhecimentos e habilidades necessários para desempenhá-los (NORTHOUSE, 2013).

Há pesquisas que recomendam papéis de liderança para as equipes ágeis autogeridas, assim como os comportamentos associados a cada papel, como pode ser visto nos estudos de Hoda, Noble e Marshall (2010), Moe, Dingsøyr e Røyrvik (2009), Spiegler et al. (2020) e Srivastava e Jain (2017), por exemplo. Todavia, há autores que não definiram papéis, limitando-se a descrever os comportamentos adotados pelos membros do time, como nos estudos de Gutierrez et al. (2019), Marnewick e Marnewick (2020) e Parker, Holesgrove e Pathak (2015), por exemplo. Portanto, foi necessário identificar nesses documentos os papéis de liderança citados para equipes ágeis autogeridas, baseando-se na lente teórica dos papéis segundo Dedehayir, Mäkinen e Ortt (2016). A seguir são mostrados alguns exemplos de papéis de liderança citados para equipes ágeis autogeridas.

Hoda, Noble e Marshall (2013) realizaram uma pesquisa utilizando o método de teoria fundamentada (*Grounded Theory*) para gerar a teoria de forma sistemática a partir de dados

adquiridos em um método rigoroso de pesquisa qualitativa envolvendo 58 praticantes da abordagem ágil em 23 organizações de *software* e mostraram que as equipes ágeis assumem papéis informais, implícitos, transitórios e espontâneos para se auto-organizar. Segundo Hoda, Noble e Marshall (2010), os seis papéis que os membros das equipes ágeis adotam para facilitar a auto-organização de sua equipe são: mentor, coordenador, tradutor, defensor, promotor e removedor. Segundo Hoda, Noble e Marshall (2010), o mentor orienta e apoia a equipe inicialmente, ajuda-os a se tornarem confiantes no uso de métodos ágeis e incentiva a adesão contínua às práticas ágeis; o coordenador atua como representante da equipe ágil auto-organizada para coordenar a comunicação e as solicitações de mudança dos clientes; o tradutor compreende e traduz a linguagem empresarial utilizada pelos clientes e a terminologia técnica utilizada pela equipe, procurando melhorar a comunicação entre os dois; o defensor defende a causa ágil com a alta administração de sua organização a fim de obter suporte para a equipe ágil auto-organizada; o promotor promove a metodologia ágil com os clientes e tenta garantir seu envolvimento e colaboração para apoiar o funcionamento eficiente da equipe ágil auto-organizada e o removedor identifica os membros da equipe que ameaçam o funcionamento adequado e a produtividade da equipe ágil auto-organizada e envolve o suporte da alta administração na remoção desses membros da equipe.

Bäcklander (2019) descreve o papel do *Coach* ágil no Spotify, que atua de forma a criar condições favoráveis para que as equipes criem valor. De acordo com os próprios *Coaches* do Spotify, os objetivos do papel de *Coach* ágil incluem ajudar as equipes a encontrar boas maneiras de trabalhar (e continuar a aprimorá-las), possuir um senso de autonomia e propriedade, e estar motivados (BÄCKLANDER, 2019). Alguns *Coaches* do Spotify também enfatizaram seu papel como portadores de cultura e agentes de mudança (BÄCKLANDER, 2019). Segundo Bäcklander (2019), os *Coaches* ágeis atuam de forma mais direta e ativa, e possuem estilos e enfoques diferentes, dependendo das necessidades da equipe e de suas próprias preferências. Spiegler et al. (2020) menciona o papel do *Coach* em equipes ágeis, responsável por fornecer feedbacks, ajudar as equipes a descobrir o que desejam mudar e como fazer isso, além de apoiar a equipe para aprender como assumir as diversas funções, por exemplo.

Apesar dos papéis de Mentor e *Coach* ágil estarem relacionados à orientar a equipe em relação às práticas ágeis, o *Coach* ágil atua de forma mais direta e ativa, de acordo com Bäcklander (2019), de forma a facilitar as atividades da equipe e criar condições favoráveis para que as equipes criem valor em um espaço livre de hierarquia; enquanto o Mentor pode estar mais relacionado à orientação menos ativa em relação às práticas ágeis.

O estudo de Bass (2014) também realizou uma pesquisa utilizando o método *Grounded Theory*, envolvendo oito empresas internacionais localizadas em Londres, Bangalore e Delhi, entrevistando 46 praticantes da abordagem *Scrum*⁵ no período de 2010 a 2012 para identificar que o papel de *Scrum Master* compreende seis atividades, descritas a seguir. O *Scrum Master* atua como âncora do processo, sendo responsável por garantir que as práticas e os processos do *Scrum* sejam adotados pelos membros da equipe. Eles facilitam *sprints*⁶ e orientam os membros da equipe auto-organizada. O *Scrum Master* também atua como facilitador das reuniões diárias de coordenação do *Scrum*. O *Scrum Master* pode atuar como removedor de impedimentos para os membros da equipe de desenvolvimento. O *Scrum Master* atua como planejador de *Sprint* fornecendo suporte técnico ao *Product Owner*⁷, a fim de garantir que os *user stories* sejam priorizados e atribuídos às equipes. Quando o *Scrum Master* atua como âncora de integração, ele facilita o processo de integração de código.

Raelin (2012) afirma que o papel de facilitador tornou-se popular como uma alternativa ao gerenciamento de comando e controle por causa de sua coerência com abordagens de liderança autogeridas e empoderadoras. De acordo com o estudo de Spreitzer, Cohen e Ledford (1999), a facilitação é uma função importante para os líderes da equipe ágil autogerida, na qual os líderes podem ajudar a criar uma equipe com conhecimentos e habilidades suficientes, estabilidade e normas para melhorar o desempenho, fornecendo aos membros da equipe o treinamento e os recursos necessários, além de garantir que os membros da equipe possuem metas coletivas pelas quais são mutuamente responsáveis. Segundo Highsmith⁸ (2003 *apud* NERUR; MAHAPATRA; MANGALARAJ, 2005) os métodos ágeis exigem que o papel tradicional do gerente de projeto de planejador e controlador se torne facilitador, que direciona e coordena os esforços colaborativos dos envolvidos no desenvolvimento dos projetos. Assim, o papel de facilitador é visto como uma forma de estimular a autonomia dos trabalhadores sobre as decisões que os afetam imediatamente (RAELIN, 2012).

⁵ *Scrum*: é uma estrutura leve que ajuda pessoas, equipes e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptáveis para problemas complexos (SCRUM.ORG, 2022).

⁶ *Sprint*: evento do Scrum com time-boxed para um mês ou menos, que serve como um contêiner para os outros eventos e atividades do Scrum. Sprints são feitos consecutivamente, sem gaps intermediários. (SCRUM.ORG, 2022).

⁷ *Product Owner*: papel no Scrum responsável por maximizar o valor de um produto, principalmente gerenciando e expressando de forma incremental as expectativas de negócios e funcionais de um produto para os desenvolvedores (SCRUM.ORG, 2022).

⁸ HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: Principles and Tools**. Arlington, 2003.

Em relação ao papel de membro da equipe, Abrahamsson et al. (2002) afirmam que os membros da equipe *Scrum* estão envolvidos, por exemplo, na criação do *sprint backlog*⁹, revisão da lista de *product backlog*¹⁰ do produto e sugestões de impedimentos que precisam ser removidos do projeto, com autoridade para decidir sobre as ações necessárias e se organizar para atingir os objetivos de cada *Sprint*. Então, nesse estudo esse papel foi adotado para representar as atividades realizadas pelos membros da equipe de projeto, com a autonomia atribuída aos mesmos.

De acordo com Spiegler et al. (2020), o papel de Moderador é responsável por moderar todos os tipos de reuniões e construir uma ponte entre perspectivas e domínios. Spiegler et al. (2020) também apresenta o papel de Protetor como o responsável por proteger as equipes de solicitações inadequadas do Product Owner, gerentes, líderes disciplinares e outros departamentos. Spiegler et al. (2020) também cita o método do Defensor, que é encarregado por ensinar a abordagem ágil, organizar reuniões, apoiar a formulação de tarefas e a definição de metas e também discutir como adaptar o método durante a retrospectiva. Spiegler et al. (2020) define o papel de Agente de mudança como um modelo a ser seguido, responsável por mudar hábitos e convencer as equipes de projeto recém-estabelecidas da maneira ágil de trabalhar.

Spiegler et al. (2020) cita o papel de Capacitador de conhecimento, que possui a função de perceber que tipo de conhecimento a equipe precisa, apoiar os membros da equipe para adquirir esse conhecimento e promover a aprendizagem iterativa. O papel de Helicóptero possui habilidade para visualizar o cenário mais amplo, saber quem possui a habilidade certa para uma determinada tarefa, estruturar o trabalho e incluir *stakeholders* relevantes (SPIEGLER et al., 2020). O Integrador de relacionamentos é responsável por conectar a equipe com *stakeholders* relevantes de dentro e de fora da organização (SPIEGLER et al., 2020). De acordo com Spiegler et al. (2020), o papel de Disciplinador em igualdade de condições apoia a equipe para cumprir as regras (relacionadas ao ágil), garante que a equipe se concentre em tópicos relevantes e garante que os membros da equipe participem das reuniões.

Em suma, a literatura sobre liderança em equipes ágeis autogeridas apresenta papéis de liderança correspondentes às práticas recomendadas para líderes em equipes ágeis. Os papéis

⁹ *Sprint Backlog*: artefato do Scrum que fornece uma visão geral do trabalho de desenvolvimento para atingir o objetivo de um Sprint, normalmente uma previsão de funcionalidade e o trabalho necessário para entregar essa funcionalidade, gerenciado pelos desenvolvedores (SCRUM.ORG, 2022).

¹⁰ *Product Backlog*: O backlog da equipe é normalmente chamado de backlog do projeto ou do produto, conforme Leffingwell (2011), e é um artefato do Scrum que consiste em uma lista ordenada do trabalho a ser feito para criar, manter e sustentar um produto, gerenciado pelo Dono do Produto (Product Owner) (SCRUM.ORG, 2022).

de liderança identificados para o ágil incluem: Agente de mudança, Capacitador de conhecimento, *Coach* ágil, Coordenador, Defensor, Disciplinador em igualdade de condições, Facilitador, Helicóptero, Integrador de relacionamentos, Membro da equipe, Mentor, Método do defensor, Moderador, Promotor, Protetor, Removedor, *Scrum Master* e Tradutor.

2.2.3 Estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas

Amanchukwu, Stanley e Ololube (2015) afirmam que os estilos de liderança são as abordagens adotadas para motivar os seguidores, e devem ser selecionados e adaptados para se adequar às organizações, situações, grupos e indivíduos. Akparep, Jengre e Mogre (2019) afirmam que o estilo de liderança de uma organização possui forte influência sobre seu desempenho, satisfação dos funcionários no trabalho e comprometimento do funcionário.

Armstrong (2012) afirma que, o estilo de liderança é a abordagem que os gerentes usam para exercer a liderança quando se relacionam com os membros da equipe. Segundo Northouse (2013), o estilo de liderança consiste no padrão de comportamento de uma pessoa que tenta influenciar os outros. A abordagem de estilo é diferente das abordagens de traços e habilidades para liderança, pois a abordagem de estilo se concentra no que os líderes fazem e como agem, e não em quem são os líderes, enfatizando o comportamento do líder (NORTHOUSE, 2013).

Então, a abordagem do estilo expandiu o estudo da liderança para incluir as ações dos líderes em relação aos subordinados em vários contextos (NORTHOUSE, 2013). Segundo Northouse (2013), o objetivo principal da abordagem do estilo é explicar como os líderes combinam os dois tipos de comportamento, de tarefa e relacionamento, para influenciar os subordinados em seus esforços para atingir uma meta. Assim, o conjunto de comportamentos adotados determinam o estilo de liderança. A abordagem do estilo funciona não dizendo aos líderes como se comportar, mas descrevendo os principais componentes de seu comportamento (NORTHOUSE, 2013).

Segundo Ibara¹¹ (2010 *apud* AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015), o estilo de liderança é influenciado por vários fatores que podem ajudar a determinar qual tipo de estilo de liderança é mais eficaz e/ou quando recorrer a um estilo de liderança diferente ou uma combinação, e esses fatores incluem o tamanho de uma instituição/organização, grau de

¹¹ IBARA, E. C. **Perspectives in Educational Administration**. Port Harcourt: Rodi Printing and Publishing, 2010.

interação/comunicação, personalidade dos membros, coerência de metas, nível de tomada de decisão.

De acordo com Armstrong (2012), existem diversos estilos de liderança e nenhum deles é necessariamente melhor do que outro em qualquer situação. Os estilos de liderança apresentados na literatura incluem por exemplo, as lideranças Autocrática, Burocrática, Carismática, Democrática ou Participativa, Laissez-faire, Transacional, Transformacional, Servidora, Ideológica, Pragmática, Autêntica, Ética e Espiritual (AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015; ANDERSON; SUN, 2015). Armstrong (2012) afirma que os líderes eficazes são capazes de flexionar seu estilo para atender às demandas da situação. Portanto, é útil possuir uma compreensão completa dos diferentes estilos, pois esse conhecimento aumenta as ferramentas disponíveis para liderar com eficácia (AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015).

No caso das equipes ágeis autogeridas, alguns estudos recomendam estilos de liderança que podem ser adotados nessas equipes, como pode ser visto em Bäcklander (2019), Marnewick e Marnewick (2020) e Parker, Holesgrove e Pathak (2015), por exemplo. Entretanto, não são todos os autores que nomeiam como estilos de liderança o que se refere ao conjunto de comportamentos que os líderes adotam para influenciar os subordinados em seus esforços para atingir uma meta, como nos estudos de Barke e Prechelt (2019), Hoda, Noble e Marshall (2010) e Srivastava e Jain (2017), por exemplo. Então, foi necessário identificar nesses artigos quais são os estilos de liderança citados para equipes ágeis autogeridas, baseando-se na base teórica dos estilos de liderança segundo Northouse (2013). A seguir são mostrados exemplos de estilos de liderança que podem ser adotados em equipes ágeis autogeridas, conforme a literatura.

Greenleaf (1977) afirma que os líderes Servidores constroem confiança servindo aos outros primeiro. Nesse sentido, o ato de servir se estende além dos desejos do ego e constrói um clima de trabalho que gera sentimentos de empoderamento do funcionário e estimula a autoconfiança nos membros da equipe, conforme Liden et al. (2008), o que beneficia a construção de equipes auto-organizadas. O líder servo mostra sensibilidade às preocupações pessoais dos outros; possui uma preocupação consciente e genuína em ajudar a comunidade; conhece a organização e as tarefas em mãos, de modo a estar em posição de apoiar e auxiliar os seguidores; incentiva e facilita a identificação e resolução de problemas; demonstra preocupação genuína com o crescimento e desenvolvimento da carreira de outras pessoas, fornecendo apoio e orientação; mostra para os seguidores que satisfazer suas necessidades de

trabalho é uma prioridade e interage de forma aberta, justa e honesta com os outros (LIDEN et al., 2008).

Os estudos de Bäcklander (2019), Uhl-Bien e Arena (2018) e Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) mostram que, a liderança Capacitadora permite o equilíbrio entre liberdade e alinhamento, conforme exigido em contextos altamente dinâmicos como aqueles que utilizam a abordagem ágil. Uhl-Bien e Arena (2018) afirmam que os líderes capacitadores possibilitam o espaço adaptativo, criando estruturas e processos que se envolvem em conflitos e se conectam para desencadear e amplificar a emergência, ou seja, inovação e respostas adaptativas, em uma nova ordem adaptativa para a organização, que seria a reintegração. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) ressaltam que a liderança Capacitadora estrutura e possibilita as condições necessárias para que o CAS (Sistema Adaptativo Complexo) seja capaz de abordar de forma otimizada a resolução criativa de problemas, adaptabilidade e aprendizagem na equipe.

Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) afirmam que a liderança Capacitadora funciona de forma a catalisar as condições nas quais a liderança adaptativa pode prosperar e gerenciar as funções burocráticas e emergentes da organização. Para isso, o líder capacitador assume duas funções. Segundo Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) a primeira função envolve criar condições organizacionais apropriadas (mecanismos e contextos) para promover liderança adaptativa eficaz, catalisando a dinâmica CAS em ambientes onde a inovação e a adaptabilidade são necessárias. Para essa função, a liderança Capacitadora promove redes complexas ao fomentar a interação e a interdependência, e injetar tensão adaptativa a fim de ajudar a motivar e coordenar a dinâmica interativa. De acordo com Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007), a segunda função do papel de liderança Capacitadora é gerenciar a dinâmica do CAS em estruturas administrativas formais. Assim, os líderes capacitadores buscam promover dinâmicas adaptativas que sejam consistentes com a estratégia e missão da organização, evitar que os líderes administrativos suprimam as dinâmicas interativas benéficas e facilitar a integração de resultados criativos no sistema formal (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Segundo Theobald et al. (2020) os líderes Ágeis funcionam como agentes de mudança para impulsionar a mudança cultural na organização em direção à abordagem ágil. Ao seguir práticas flexíveis e ágeis, o gerente se torna um líder adaptativo, definindo a direção, estabelecendo os princípios orientadores e incentivando o feedback, a adaptação e a colaboração constantes (PARKER; HOLES GROVE; PATHAK, 2015).

A liderança Afiliativa concentra seus esforços no desenvolvimento de conexões emocionais e na harmonia ao resolver conflitos, para ajudar a criar um bom ambiente de grupo (GUTIERREZ et al., 2019). Segundo Gutierrez et al. (2019), o líder *Coach* tenta conectar

objetivos pessoais com valores da organização, inspirando a equipe a acreditar em si mesma para alcançar um objetivo comum. Gutierrez et al. (2019) também cita o líder Democrático, que promove colaboração entre os membros da equipe e encoraja todos a participarem. O líder Visionário ouve e incentiva a equipe a melhorar (GUTIERREZ et al., 2019).

Em suma, os estilos de liderança correspondem a um perfil específico de comportamentos ou atividades que os líderes adotam. Os estilos de liderança identificados para o ágil são: liderança Afiliativa, Ágil, Capacitadora, *Coach*, Democrática, Servidora e Visionária. Os textos, porém, não apresentam as relações entre os comportamentos dos estilos de liderança com os diferentes papéis de liderança propostos para as equipes ágeis. É ressaltado também que nem todos os artigos que recomendam comportamentos de liderança para equipes ágeis autogeridas apresentam os estilos de liderança associados.

A partir do estudo dos tipos de lideranças necessárias em equipes ágeis, partiu-se então para a busca de instrumentos para diagnóstico de lideranças em equipes ágeis, a fim de verificar se há instrumentos na literatura que permitem avaliar se as equipes ágeis possuem as lideranças estabelecidas.

2.3 INSTRUMENTOS PARA DIAGNÓSTICO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Este capítulo aborda os instrumentos encontrados na literatura que são mais utilizados para avaliação dos comportamentos de liderança, segundo a revisão bibliográfica realizada. Os estudos apresentam o instrumento denominado *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) e seus derivados, LBDQ XII e LBDQ 50 (NORTHHOUSE, 2013; STOGDILL, 1963; WARNER-SODERHOLM; MINELGAITE; LITRELL, 2019). É importante ressaltar que ao pesquisar por instrumentos de avaliação de comportamentos de liderança em equipes ágeis, não foi encontrado resultado, então os instrumentos apresentados neste capítulo avaliam os comportamentos de liderança em contextos gerais. A seguir será apresentada uma breve teoria sobre cada um desses instrumentos.

Segundo Northouse (2013), os pesquisadores e profissionais têm utilizado instrumentos diferentes para avaliar os estilos de líderes. Northouse (2013) afirma que as duas medidas mais comumente usadas são o LBDQ XII proposto por Stogdill em 1963, e o *Leadership Grid*, formulado por Blake e McCauley em 1991, e ambas fornecem informações referentes ao grau em que um líder atua direcionado à tarefa ou às pessoas. O *Leadership Grid* foi projetado principalmente para treinamento e desenvolvimento de líderes, e continua a ser

utilizado hoje para treinar gerentes e supervisores no processo de liderança (NORTHOUSE, 2013). De acordo com Northouse (2013), o LBDQ foi projetado principalmente para pesquisa e tem sido usado extensivamente desde 1960, por esse motivo o presente estudo se aprofundou no LBDQ como instrumento para avaliação dos comportamentos dos líderes.

Northouse (2013) menciona que, um grupo de pesquisadores da *Ohio State* acreditava que os resultados do estudo da liderança como um traço de personalidade pareciam infrutíferos, então decidiram analisar por meio da perspectiva de comportamentos, ou seja, como os indivíduos agiam ao liderar um grupo ou organização. De acordo com Northouse (2013), essa análise foi realizada solicitando aos subordinados o preenchimento do questionário sobre os comportamentos de seus líderes. Assim, ao responder o questionário, os subordinados deveriam identificar a frequência de engajamento dos seus líderes em determinados tipos de comportamento (NORTHOUSE, 2013).

Segundo Northouse (2013), o questionário original utilizado nesses estudos foi baseado em uma lista composta por mais de 1.800 itens que descrevem diferentes aspectos do comportamento do líder. A partir dessa longa lista de itens, em 1957 os autores Hemphill e Coons formularam um questionário denominado Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), composto por 150 questões (NORTHOUSE, 2013). Stogdill (1963) menciona que o LBDQ foi aplicado a centenas de pessoas em diversos ambientes, como educacionais, militares e industriais, e os resultados mostraram que certos grupos de comportamentos eram típicos dos líderes em questão.

De acordo com Stogdill (1963), os pesquisadores descobriram que as respostas dos subordinados no LBDQ agrupavam-se em duas subescalas de comportamentos do líder: Consideração e Iniciação da Estrutura. Northouse (2013) afirma que os comportamentos relacionados à Iniciação da Estrutura são essencialmente comportamentos de tarefa, incluindo práticas como organizar o trabalho, estruturar o contexto de trabalho, definir responsabilidades de papéis e programar atividades de trabalho. Os comportamentos de consideração envolvem os comportamentos de relacionamento referentes à construção de respeito, confiança e simpatia entre líderes e seguidores (NORTHOUSE, 2013).

Northouse (2013) afirma que, após seis anos Stogdill publicou em 1963 uma versão abreviada do LBDQ, denominada LBDQ XII, pois segundo Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019), o pesquisador Stogdill julgou necessário desenvolver fatores adicionais que descrevem adequadamente as complexidades do comportamento do líder. Assim, o LBDQ XII se tornou o instrumento mais utilizado nas pesquisas sobre liderança (NORTHOUSE, 2013).

Stogdill (1963) menciona que o instrumento LBDQ XII geralmente é empregado por seguidores para descrever os comportamentos de seu líder ou supervisor. Além disso, o LBDQ XII pode ser utilizado por um líder para descrever seu próprio comportamento e também por colegas ou superiores para descrever um determinado líder que eles conhecem bem o suficiente para descrever com precisão (STOGDILL, 1963). Segundo Stogdill (1963), o LBDQ XII consiste em 100 itens que definem 12 subescalas que representam um padrão de comportamento complexo, são elas: *representation, demand reconciliation, tolerance of uncertainty, persuasiveness, initiation of structure, tolerance of freedom, role assumption, consideration, production emphasis, predictive accuracy, integration, superior orientation*.

As abordagens recentes no campo da liderança como liderança centrada no seguidor, liderança servidora e intercâmbio líder-membro, chamaram a atenção para o LBDQ XII, uma vez que este instrumento permitiu aos pesquisadores investigar atitudes do líder centradas no seguidor (WARNER-SODERHOLM; MINELGAITE; LITTRELL, 2019). No entanto, segundo Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019), a utilização do LBDQ XII tem enfrentado uma grande barreira - seu longo conjunto de 100 itens.

Assim, os autores Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) propuseram a evolução do LBDQ XII, denominado LBDQ 50, reduzindo a escala do LBDQ XII de 100 para 50 itens com o objetivo de aplicar uma avaliação mais curta do comportamento de liderança em diferentes tipos de organizações, culturas e situações desde a década de 1960 em que foi lançado o LBDQ XII. O projeto de redução de itens LBDQ XII foi conduzido por um consórcio de pesquisa internacional envolvendo 14 países, pois em uma época de globalização, as teorias do comportamento do líder precisam ser aplicáveis em todas as culturas (WARNER-SODERHOLM; MINELGAITE; LITTRELL, 2019).

Para validar a versão mais curta do LBDQ XII, os pesquisadores Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) revisaram a literatura relacionada à validade de construto, conteúdo e critério do LBDQ XII entre as culturas, encontrando alguns efeitos diversos atribuíveis à cultura. Então, Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) empregaram o modelo sete-dimensional de Hofstede et al. (2008) referente aos valores culturais sociais, que inclui as dimensões seguintes: *individualism/collectivism, power distance (large/small), uncertainty avoidance (strong/weak), masculinity/femininity, orientation (long-term/short-term), indulgence/restraint e monumentalism/self-Effacement*.

Então, Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) correlacionaram as 12 subescalas do LBDQ XII aos dados das pontuações culturais dos entrevistados de acordo com as sete dimensões de Hofstede. Dentre as técnicas de redução de itens do LBDQ XII, foram

aplicados os três estágios que incluem testes de validade e confiabilidade e lógica de julgamento para redução de itens do LBDQ XII, por meio do painel de especialistas no julgamento dos itens, pois estes têm o conhecimento para compreender as configurações culturais e multilinguísticas da pesquisa e também conhecem as teorias que sustentam os itens, considerando o construto que está sendo medido (WARNER-SODERHOLM; MINELGAITE; LITTRELL, 2019).

Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) mencionam que todos os 100 itens foram trabalhados manualmente para confirmar a "classificação por exclusão" com lógica de julgamento, na qual os resultados foram avaliados pelo painel de especialistas. Segundo Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019), os critérios aplicados às exclusões de itens correspondia a um ou mais dos seguintes julgamentos lógicos para o refinamento dos itens:

- (1) Itens referentes a questões repetidas no mesmo construto.
- (2) Itens culturalmente desafiadores para traduzir, por exemplo, item 28 do LBDQ XII: "Agulha o grupo", que é difícil de traduzir em vários idiomas e culturas.
- (3) Itens com significados diferentes em uma determinada sociedade ou cultura, por exemplo, "um líder que incentiva horas extras". Em determinados países isso significaria "incentivá-lo a ganhar mais enquanto auxilia a empresa". Porém, em outras sociedades isso pode significar "incentivá-lo a trabalhar muitas horas pelo mesmo pagamento básico", portanto, pode ter um efeito negativo.
- (4) Itens que não são o centro do construto, por exemplo, "divulga as atividades do grupo", que não é visto como o centro da subescala "Representação", pois tem como foco as atividades de relações públicas.

Por fim, ao construir o modelo do LBDQ 50, Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) mostraram correlações significativas entre quatro das subescalas do LBDQ XII e cinco das dimensões de Hofstede. Ambos os instrumentos, LBDQ XII E LBDQ 50 utilizaram o indicador de frequência como medida de avaliação dos comportamentos de liderança ideais em contextos gerais, com as seguintes opções: sempre, muitas vezes, ocasionalmente, raramente e nunca.

Este capítulo abordou um tópico importante na pesquisa referente à liderança, destacando a relevância das escalas de medição que sejam sólidas, porém viáveis para aplicação, com extensão mais curta, a fim de compreender quais são os comportamentos adotados pelos líderes. O presente estudo utiliza-se da teoria dos instrumentos de pesquisa pré-estabelecidos e mais utilizados para avaliação dos comportamentos dos líderes, conforme apresentado acima, optando por utilizar como referência o LBDQ 50, que é uma evolução do

LBDQ XII, em que os autores Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) consideraram a complexidade relacionada aos comportamentos de liderança, envolvendo dimensões de cultura associadas aos diversos países, o que evidencia a extensão de sua aplicação e maior viabilidade de aplicação, já que este é mais curto comparado ao LBDQ XII. Contudo, esta pesquisa se trata dos comportamentos de líderes no contexto de equipes ágeis autogeridas, então será necessário verificar a necessidade de um novo instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis autogeridas. Estes resultados serão mostrados no capítulo 4.7 do presente estudo.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇAS EM EQUIPES ÁGEIS

A análise da literatura sobre equipes autogeridas demonstra que há pelo menos três perspectivas principais de liderança sob as quais a questão pode ser analisada: papéis, estilos e comportamentos. Observa-se também que os estudos sobre estas lentes teóricas não se complementam e se encontram de forma desconexa no campo específico das equipes ágeis. Por exemplo, alguns autores citam comportamentos de liderança para equipes ágeis autogeridas, outros apresentam papéis de liderança que podem ser adotados pelos membros da equipe e, ainda, outros recomendam que devem ser adotados estilos de liderança específicos para as equipes ágeis autogeridas, sem uma relação entre estes construtos. No caso de papéis e estilos de liderança também aparecem diferentes classificações, o que impede uma análise crítica.

Há, porém, um dado interessante, autores que estudaram papéis e estilos de liderança costumam incluir descrições de comportamentos (ou práticas) que devem ser adotados por cada papel ou que são esperados dentro dos estilos. Por exemplo, os comportamentos de liderança descritos por Hoda, Noble e Marshall (2010) como tornar o ambiente organizacional propício para a equipe ágil auto-organizada, coordenar a comunicação entre a equipe e os clientes, identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização, gerenciar a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo, estão associados aos papéis de defensor, coordenador, removedor e defensor respectivamente. Outro exemplo está em Marnewick e Marnewick (2020) que indicam comportamentos da liderança servidora como empoderar os membros da equipe, remover os obstáculos do caminho da equipe, facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, entre outros comportamentos.

Assim, apesar de existirem três lentes distintas, o comportamento é um elemento comum que une papéis e estilos de liderança. Então, é evidente a possibilidade de uma síntese

relacionando comportamentos, papéis e estilos de liderança que seriam característicos de uma organização com equipes autogeridas e que utilizam o gerenciamento ágil de projetos.

Além disso, foram investigados quais são os instrumentos mais utilizados para diagnosticar os comportamentos de liderança em equipes ágeis. Contudo, não foram encontrados estudos que abordam esses instrumentos para avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas. Portanto, o instrumento LBDQ 50 foi escolhido como ponto de partida pois representa uma evolução do LBDQ XII, que é bastante utilizado para diagnosticar os comportamentos de liderança em contextos gerais, considerando a complexidade e dimensões de cultura relacionadas aos comportamentos de liderança.

Logo, nos próximos passos será investigada a necessidade de construção de um novo instrumento para avaliação das lideranças em equipes ágeis autogeridas, considerando a lente teórica dos comportamentos devido à ausência de estudos na literatura que explorem e apontem recomendações de comportamentos de lideranças em equipes ágeis e por estes serem necessários na construção de um novo instrumento de medida caso seja necessário, para diagnosticar as lideranças especificamente em equipes ágeis.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método da pesquisa foi composto pela combinação de uma Revisão Bibliográfica Sistemática com a validação de conteúdos por meio de especialistas. Há portanto duas fases da pesquisa. A primeira parte envolveu um protocolo desenvolvido para identificar e sintetizar comportamentos, papéis e estilos de liderança recomendados para equipes ágeis a partir das pesquisas publicadas no tema. Ele resultou em um modelo teórico que relaciona os comportamentos com as outras abordagens de liderança citadas na literatura para equipes ágeis autogeridas e na identificação de uma lista de potenciais conteúdos que descreveriam comportamentos neste tipo especial de equipe. Na segunda etapa, consultando especialistas, empregou-se um protocolo que permitiu a comparação da lista de conteúdos com itens do LBDQ 50 e, em seguida, a validação destes conteúdos a partir de três critérios: clareza, pertinência e relevância.

Os capítulos 3.1 e 3.2 apresentam respectivamente o objetivo e a classificação da pesquisa. Os capítulos 3.3.1 e 3.3.2 descrevem detalhadamente as fases 1 e 2.

3.1 OBJETIVO

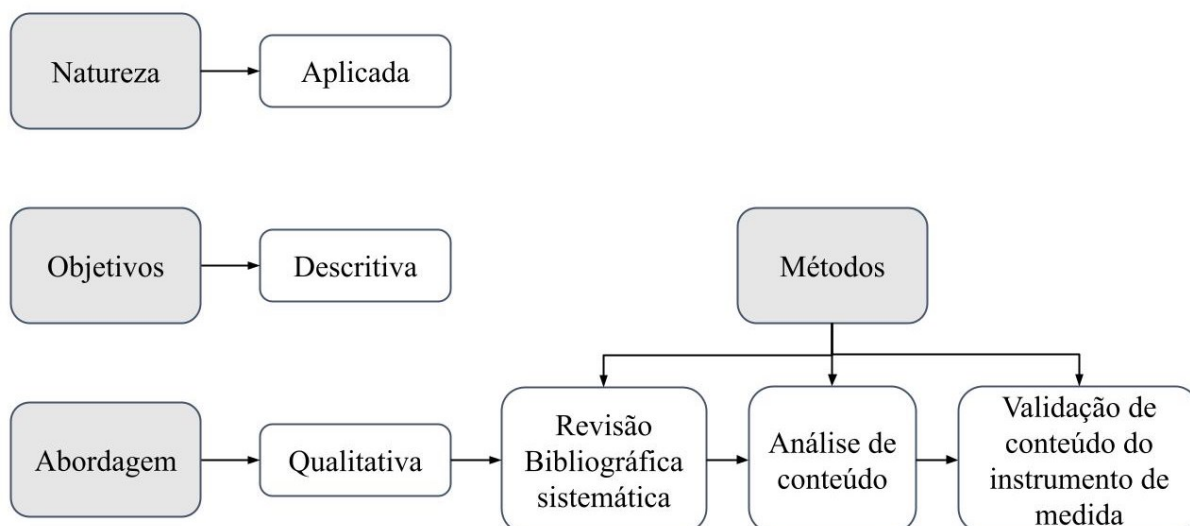
O objetivo do estudo é identificar novos conteúdos, candidatos a itens para um instrumento de avaliação de comportamentos de liderança em equipes ágeis, nos moldes do LBDQ 50. As partes envolvidas no estudo incluem os membros das equipes de projetos ágeis e os responsáveis por implantar a metodologia ágil na organização. Assim, os objetivos específicos são:

- Descrever os comportamentos de lideranças identificados para equipes ágeis autogeridas, segundo a literatura científica da área e sintetizá-los em um modelo teórico relacionando comportamentos, estilos e papéis de liderança.
- Comparar os comportamentos de liderança do modelo teórico para equipes ágeis com os itens do LBDQ 50 para identificar comportamentos de liderança em equipes ágeis que não sejam atendidos pelo LBDQ 50.
- Verificar, a partir de uma consulta a especialistas, qual a pertinência dos comportamentos de liderança identificados, específicos de equipes ágeis.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esse capítulo apresenta a classificação da pesquisa quanto à natureza, objetivo, abordagem e método. A Figura 1 fornece uma visão geral da classificação da presente pesquisa.

Figura 1 - Visão geral da classificação da pesquisa



Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2012).

Quanto à natureza, essa pesquisa é classificada como aplicada devido ao seu interesse prático, com a aplicação dos resultados para solucionar problemas que ocorrem na realidade (TURRIONI; MELLO, 2012). De acordo com o objetivo, a pesquisa foi classificada como descritiva, pois relata a situação da avaliação de liderança na literatura e identifica no campo os comportamentos apontados como novos para as lideranças ágeis, descrevendo-os (TURRIONI; MELLO, 2012).

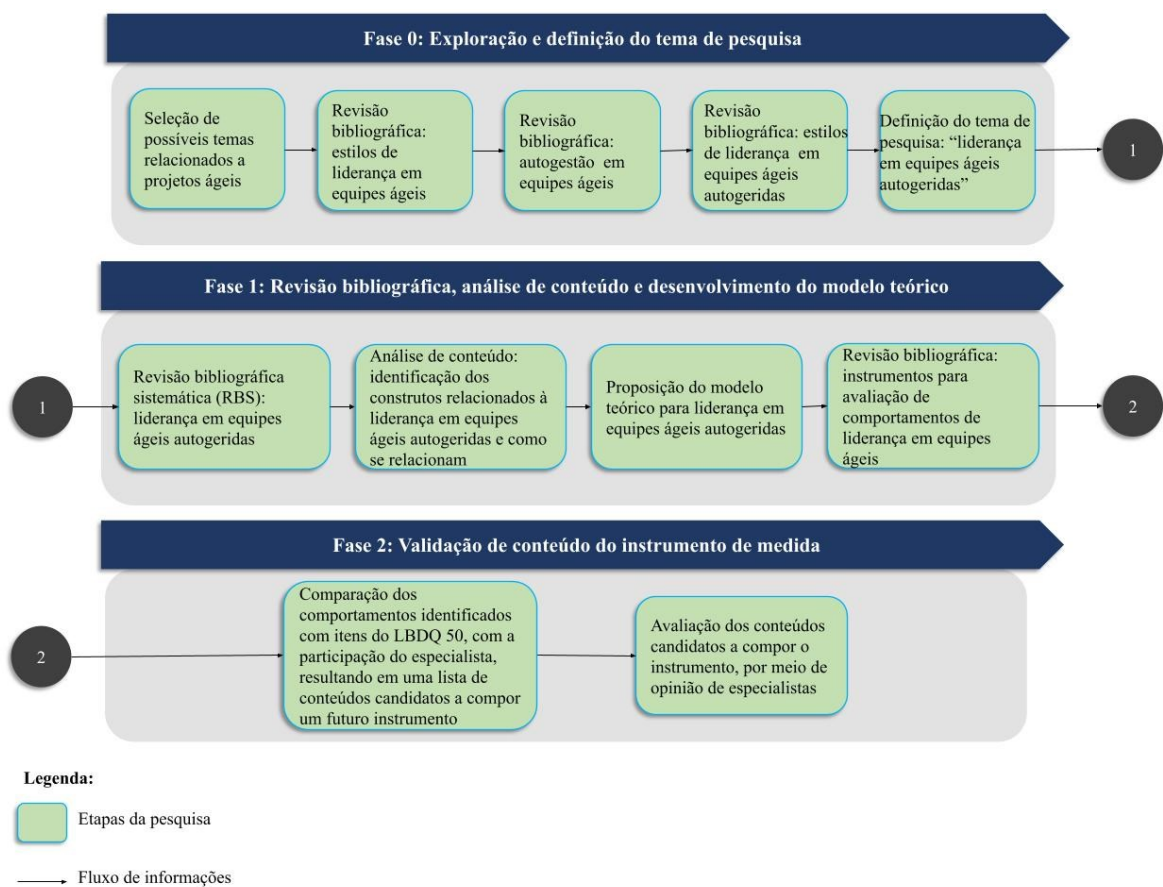
Quanto à forma de abordar o problema, essa pesquisa é classificada como qualitativa, pois segundo Turrioni e Mello (2012), considera que existe uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, e esse vínculo não pode ser interpretado em números. Turrioni e Mello (2012) afirmam que a fonte direta para coleta de dados é o ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave nesse processo. Os focos principais da abordagem qualitativa são o processo e seu significado, assim, a atribuição de significados e interpretação dos fenômenos são essenciais no processo de pesquisa qualitativa (TURRIONI; MELLO, 2012). A análise de dados da pesquisa qualitativa tende a ser indutiva e não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas (TURRIONI; MELLO, 2012).

Os métodos específicos utilizados na primeira fase foram a revisão bibliográfica sistemática e análise de conteúdo qualitativa, utilizando codificação e categorização para o desenvolvimento do modelo teórico que combina comportamentos, papéis e estilos de liderança esperados em equipes ágeis autogeridas; em uma segunda fase foi realizada a validação de conteúdo do instrumento para medir comportamentos de liderança em equipes ágeis, por meio de revisão de especialistas. As fases da pesquisa são descritas a seguir.

3.3 FASES DA PESQUISA

A presente pesquisa é composta por duas fases, conforme Figura 2. Assim, as fases da pesquisa são: (0) Exploração e definição do tema de pesquisa; (1) Revisão bibliográfica, análise de conteúdo e desenvolvimento do modelo teórico; (2) Validação de conteúdo do instrumento de medida.

Figura 2 - Visão geral das fases e etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que o texto da dissertação não apresenta a fase 0 do estudo referente à exploração e definição do tema de pesquisa, já que essa fase de pesquisa foi aplicada com o objetivo de definir o tema de pesquisa a ser estudado. Assim, o texto discorre da fase 1 em diante, a partir do tema estabelecido conforme potencial de pesquisa identificado nos comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas, sendo investigado de forma detalhada no presente estudo.

O primeiro resultado apresentado, realizado durante a fase 1, é a revisão bibliográfica sistemática. Esta etapa resultou no desenvolvimento de um quadro conceitual com comportamentos, papéis e estilos de liderança que permitiu a identificação da lacuna quanto aos comportamentos. Eles não foram sistematizados para equipes ágeis autogeridas e não há correspondência com as teorias de liderança em equipes mais gerais. Observou-se ainda que eles diferiam de comportamentos de liderança tal qual presentes em instrumentos de análise utilizados na área, havendo, portanto, a necessidade de verificar a pertinência de atualização de instrumentos para diagnóstico específico da liderança em equipes ágeis.

O método escolhido para a verificação foi a validação de conteúdo por meio de especialistas, ocorrendo na fase 2. Na primeira etapa da fase 2, empregou-se um especialista, para identificação de candidatos a conteúdos novos a partir dos comportamentos identificados na RBS. Primeiramente foram identificados os comportamentos elementares advindos dos comportamentos da RBS, seguindo para uma análise de semelhança entre comportamentos elementares e os itens do LBDQ 50, logo após foi realizada uma análise dos itens do LBDQ 50 para definir quais itens deveriam ser mantidos ou retirados. Depois foi feita a síntese dos resultados das etapas anteriores para, por fim, chegar ao resultado final.

A segunda etapa da fase 2 envolveu a verificação dos conteúdos por meio de um conjunto de nove especialistas. Os conteúdos a serem verificados partiram da lista de novos comportamentos gerada na etapa anterior por um especialista, que seriam os comportamentos de liderança específicos para equipes ágeis. Então para validar se esta lista continha conteúdos que representavam os comportamentos de líderes para o ambiente da gestão ágil, foi realizada a avaliação por meio destes especialistas convidados, resultando em novos conteúdos candidatos a compor este futuro diagnóstico para avaliação de lideranças em equipes ágeis e na comprovação da necessidade da elaboração de um novo instrumento para avaliar comportamentos de liderança específico para o ambiente de equipes ágeis. Nos próximos capítulos serão apresentadas as fases da pesquisa, assim como os procedimentos metodológicos adotados.

3.3.1 Fase 1 - Revisão bibliográfica, proposição do modelo teórico e estudos exploratórios

A primeira fase busca explorar na literatura quais são os comportamentos de liderança esperados em equipes autogeridas e no contexto da gestão ágil de projetos, que corresponde à primeira questão da presente pesquisa. Após a etapa da revisão bibliográfica sistemática, é realizada uma análise do conteúdo a fim de compreender como funcionam as lideranças em equipes ágeis autogeridas, o que contribui para elaborar um modelo teórico referente ao tema citado, guiando a validação de conteúdo do instrumento de medida, que corresponde à segunda fase desta pesquisa.

É importante ressaltar que também foi realizada uma revisão bibliográfica para identificar os instrumentos citados na literatura para avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis, que corresponde à terceira questão da pesquisa. Assim, os resultados dessa fase são apresentados no capítulo 4 do presente estudo.

3.3.1.1 Etapa 1 - Revisão Bibliográfica Sistemática

A primeira fase foi iniciada com a revisão bibliográfica sistemática (RBS), que segundo Conforto, Amaral e Silva (2011) é um método científico utilizado no processo de buscas e análises de artigos científicos de uma determinada área da ciência onde há grande quantidade de dados e fontes de informações, com o propósito de criar um embasamento teórico-científico sobre o assunto pesquisado. No presente estudo, a RBS foi realizada com o objetivo de fornecer uma visão sobre liderança no contexto de equipes ágeis autogeridas.

A revisão bibliográfica sistemática foi escolhida pois segundo Booth, Sutton e Papaioannou (2016), revisar a literatura de forma sistemática oferece clareza e confiança na pesquisa ao demonstrar o rigor de seus métodos, contribuindo para reduzir o potencial de viés em uma revisão. Booth, Sutton e Papaioannou (2016) também mencionam que a revisão sistemática da literatura utiliza procedimentos transparentes para relatar como identificaram as evidências da pesquisa, a fim de garantir a sua replicação a partir dos métodos descritos.

O objetivo da RBS foi identificar os artigos publicados referente às abordagens de lideranças em equipes ágeis autogeridas e coletar os papéis, estilos e comportamentos de liderança citados até o momento. As etapas da revisão bibliográfica sistemática dessa pesquisa foram adaptadas da RBS *Roadmap*, de Conforto, Amaral e Silva (2011). Assim, a revisão bibliográfica buscou analisar o conteúdo dos artigos que abordam liderança em contextos de equipes ágeis autogeridas.

A princípio foram selecionados os artigos utilizados como fontes primárias, devido à relevância nesta pesquisa, totalizando em 3 artigos que incluem Bäcklander (2019), Marnewick e Marnewick (2020) e Moe, Dingsøyr e Dybå (2010). Para iniciar as buscas da RBS, foi escolhida a base de dados Scopus® para busca de artigos pois segundo Elsevier (2021), Scopus® é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares, que abrange livros, revistas científicas, congressos e publicações do setor. Scopus® também apresenta uma visão abrangente de pesquisas nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, artes, ciências sociais e humanas, além de oferecer ferramentas inteligentes para visualizar, monitorar e analisar pesquisas (ELSEVIER, 2021).

Na revisão bibliográfica sistemática dessa pesquisa foram considerados três filtros, de acordo com Conforto, Amaral e Silva (2011). O primeiro filtro inclui a leitura do título, resumo e palavras-chave dos artigos encontrados. O segundo filtro envolve a leitura da introdução e conclusão dos artigos selecionados no filtro 1. O terceiro e último filtro inclui a leitura por completo dos artigos selecionados no filtro 2.

Para avaliar se os artigos exibidos nos resultados de pesquisa seriam aprovados e catalogados no final da revisão bibliográfica sistemática, foram aplicados os critérios de inclusão após a aplicação de cada filtro, definindo o conteúdo que os artigos precisam abordar para serem incluídos na pesquisa. Os critérios de inclusão foram: 1) Apresentar revisão bibliográfica sobre liderança em equipes ágeis autogeridas; 2) Apresentar estudo sobre comportamentos de liderança voltados para promover equipes ágeis autogeridas, 3) Apresentar liderança em equipes ágeis autogeridas como tema principal do texto. Assim, para a inclusão dos artigos na pesquisa, foi necessário atender aos três critérios de inclusão.

Na revisão bibliográfica sistemática foi considerado o tempo estipulado de 2001-2020, pois de acordo com Amaral et al. (2011), em 2001 surgiu o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software*, e já que essa pesquisa aborda o contexto de projetos ágeis, o tempo foi estipulado a partir de 2001. As buscas foram limitadas a artigos e foram excluídas as áreas de estudo que não estão relacionadas ao tema de pesquisa. As informações utilizadas no procedimento de busca da RBS são apresentadas no Quadro 1.

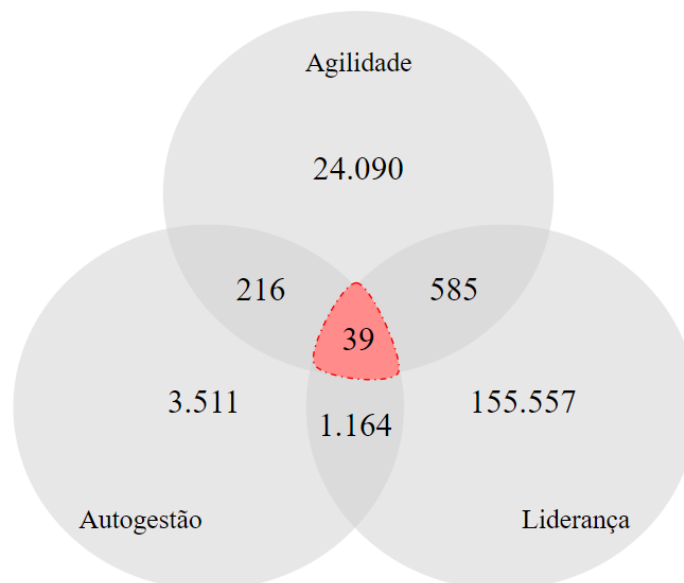
Quadro 1- Informações do procedimento de busca da RBS

Base de dados	Scopus®
Período destinado às buscas	15/09/2020 - 18/10/2020
Tempo estipulado nas buscas	2001-2020
Strings de busca: agilidade, liderança e autogestão	(TITLE-ABS-KEY (leader* OR "agile-leader*" OR "agile leader*" OR "servant leader*" OR "enabling leader*" OR "agile coach*" OR "empowering leader*")) AND (ALL ("self-manag* team*" OR "self-organiz* team*" OR "self-direct* team*" OR "empower* team*")) AND (TITLE-ABS-KEY (("agile" OR "agility") AND NOT (lean OR "agile manufacturing"))))
Exclusão de áreas de estudo	medicine OR physics and astronomy OR health professions OR earth and planetary sciences OR biochemistry, genetics and molecular biology OR chemical engineering OR chemistry OR nursing OR neuroscience OR pharmacology, toxicology and pharmaceuticals OR immunology and microbiology OR veterinary OR dentistry
Exclusão de tipo de documento	book OR book chapter

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Os resultados das buscas no Scopus® são representados na Figura 3, evidenciando que a parte destacada em vermelho mostra os 39 artigos que abrangem os temas de autogestão, agilidade e liderança.

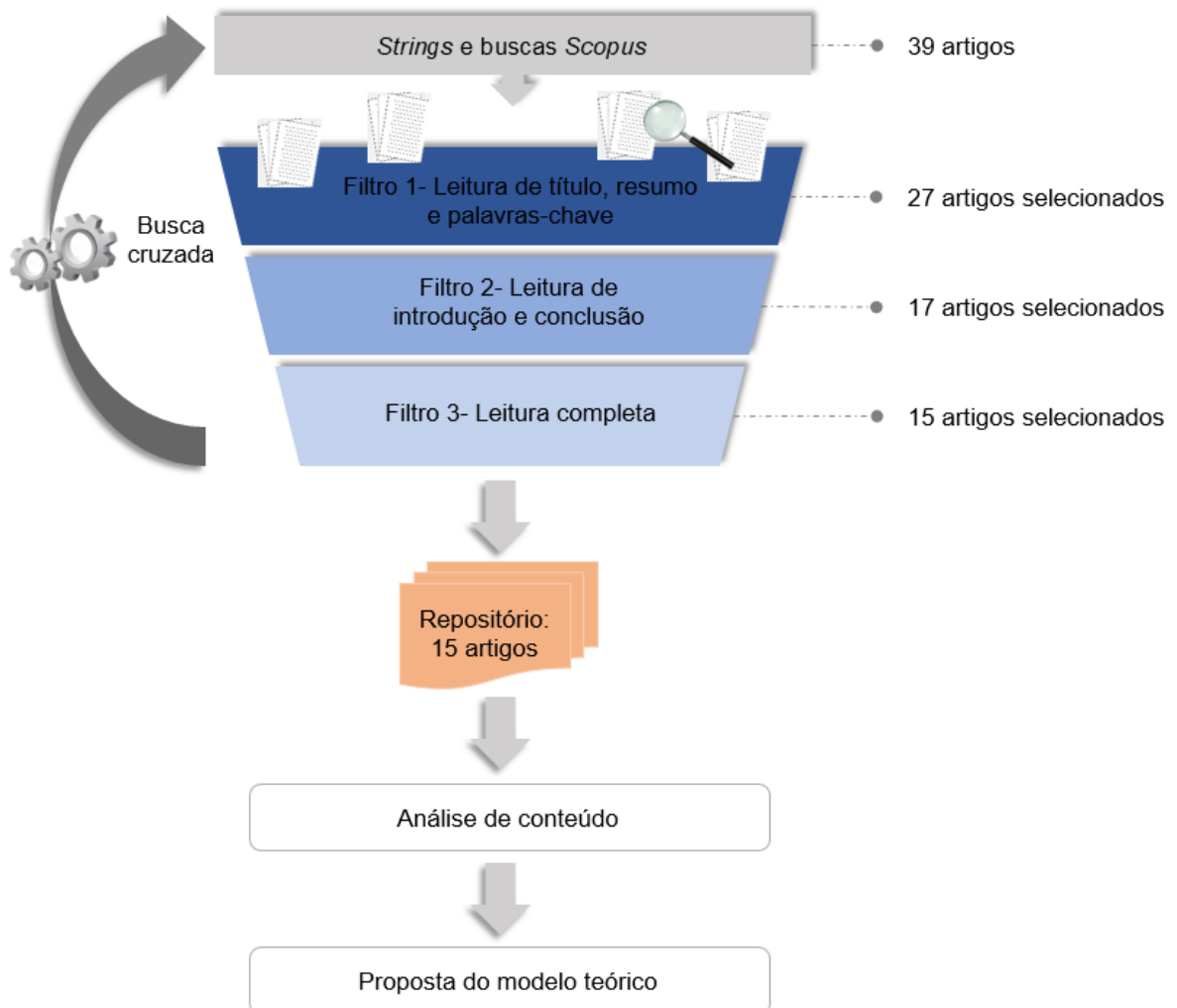
Figura 3 - Resultados das buscas realizadas no Scopus® para a revisão bibliográfica sistemática



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

A partir dos 39 artigos encontrados nos resultados das buscas, foram aplicados os filtros para seleção dos artigos que serão catalogados no final da pesquisa bibliográfica. Assim, os 39 artigos resultantes da busca passaram pelo primeiro filtro, gerando 27 resultados para o próximo filtro. Após esses 27 artigos passarem pelo segundo filtro, somente 17 artigos foram selecionados. Então, os 17 artigos passaram pelo terceiro filtro, selecionando apenas 15 desses artigos. Por fim, os artigos que não atenderam aos critérios de inclusão na pesquisa foram eliminados, resultando em 15 artigos após a aplicação do terceiro filtro, que apresentam conteúdos pertinentes a esse estudo, então seguiram para serem armazenados em um único repositório. O procedimento iterativo da RBS está representado na Figura 4.

Figura 4 - Procedimento iterativo da revisão bibliográfica sistemática



Portanto, 15 documentos foram armazenados em um único repositório para que os conteúdos relevantes ao presente estudo estivessem disponíveis. Assim, esses artigos selecionados constituem o referencial teórico e são a base teórica da análise de conteúdo, a fim de propor o modelo teórico que apresenta as relações entre os comportamentos, papéis e estilos de liderança recomendados para equipes ágeis autogeridas. O Apêndice A apresenta a análise bibliométrica baseada na Revisão Bibliográfica Sistemática.

3.3.1.2 Etapa 2 - Análise de conteúdo

Os artigos selecionados na RBS continham as informações sobre comportamentos de lideranças em equipes ágeis, mas foi necessário realizar a análise de conteúdo para extrair os três elementos de interesse - comportamentos, papéis e estilos de liderança - visto que os artigos possuíam diferentes abordagens teóricas e propósitos distintos quanto à liderança no gerenciamento ágil. A seguir, é descrito o processo da análise de conteúdo, assim como a formação das categorias e os critérios de análise.

Segundo Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo pode ser definida como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo do presente estudo possui como foco identificar os construtos de liderança relevantes para equipes ágeis autogeridas e compreender como esses se relacionam. De acordo com o propósito do estudo, foi escolhida a análise de conteúdo indutiva, já que o conhecimento referente ao tema de liderança em equipes ágeis autogeridas encontra-se fragmentado na literatura (ELO; KYNGAS, 2007). Segundo Chinn e Kramer¹² (1999 *apud* ELO; KYNGAS, 2007), a abordagem baseada em dados indutivos se move do específico para o geral, de modo que as instâncias particulares são observadas e posteriormente combinadas em um todo maior ou declaração geral.

Ao optar por utilizar a análise de conteúdo indutiva, o próximo passo é organizar os dados qualitativos (ELO; KYNGAS, 2007). Primeiramente, fez-se a leitura dos 15 documentos selecionados na RBS. A situação constatada é a apresentada no capítulo 2, de que alguns autores citam comportamentos de liderança recomendados para equipes ágeis autogeridas, outros citam estilos de liderança específicos que são adotados por essas equipes e, há ainda aqueles

¹² CHINN, P. L.; KRAMER, M. K. **Theory and Nursing a Systematic Approach**. St Louis: Mosby Year Book, 1999.

documentos que apresentam os papéis de liderança presentes nessas equipes. Então, o processo de organização dos dados qualitativos inclui codificação, criação de categorias e abstração (ELO; KYNGAS, 2007).

Iniciou-se então o processo de codificação, que diz respeito à transformação sistemática dos dados brutos, que são agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (BARDIN, 1977). A unidade de registro temática definida foi comportamento de liderança por ser comum a todos os textos. A unidade de contexto é a equipe ágil autogerida. É necessário distinguir a unidade de registro, determinada pelo que se conta, da regra de enumeração, que é o modo de contagem. Então, foi utilizada a enumeração por frequência, considerando que a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição (BARDIN, 1977). Durante a leitura dos artigos, iniciou-se a codificação fechada, identificando os elementos já definidos no texto e agrupando-os conforme o significado estabelecido, a fim de categorizar os comportamentos de liderança segundo os papéis e estilos de liderança citados nos artigos.

Após a codificação, os dados semelhantes são agrupados em categorias (MCCAIN, 1988). Segundo Bardin (1977, p. 117), o processo de categorização pode ser definido como: “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” e o seu principal objetivo é fornecer uma representação simplificada e organizada dos dados brutos. Assim, foi considerado o critério de categorização semântico, então todos os temas com o mesmo significado são agrupados na mesma categoria (BARDIN, 1977). Os títulos são atribuídos às categorias para representar os aspectos do conteúdo de cada grupo (BURNARD, 1991). McCain (1988) afirma que uma análise das categorias fornece ao pesquisador *insights* relacionados às questões de pesquisa.

Como a unidade de registro considerada é comportamento de liderança, já que é a mais comum entre os documentos, a análise de conteúdo iniciou-se a partir da identificação dos comportamentos de liderança citados para equipes ágeis autogeridas nos artigos catalogados na RBS.

Após esta primeira codificação, percebe-se que em alguns casos os comportamentos de liderança foram associados a estilos ou papéis específicos de liderança, evidenciando a necessidade de criar categorias para comportamentos, papéis e estilos de liderança. Além dessas categorias, também foi estabelecida a categoria da fonte, que diz respeito à referência teórica dos comportamentos, papéis e estilos de liderança citados no mesmo documento. Então

inicialmente, as categorias estabelecidas incluem fonte, comportamentos, papéis e estilos de liderança.

Para preencher a categoria de comportamentos de liderança, os comportamentos identificados nos textos eram grifados utilizando marcadores no PDF e registrados em planilha, anotando também as respectivas fontes e o texto próprio do autor. Durante a análise de conteúdo, foram observados comportamentos similares, que eram então agrupados sob um mesmo rótulo e com frequência registrada na planilha.

Para preencher a categoria de estilos de liderança, foram agrupados os estilos de liderança associados aos respectivos comportamentos de liderança identificados anteriormente. No caso dos comportamentos que os autores não relacionaram com estilos de liderança, os estilos de liderança foram denominados “não identificados” na base de dados, pois julgou-se subjetivo categorizar um comportamento para um estilo de liderança específico já que um mesmo comportamento pode estar associado a vários estilos de liderança, e considerando que a definição de estilo de liderança é mais abstrata, seria necessário utilizar um método para apresentar o relacionamento dos comportamentos identificados com os possíveis estilos de liderança. Os estilos de liderança denominados não identificados foram desconsiderados na análise dos resultados.

O processo de categorização dos papéis de liderança foi realizado em cinco ciclos diferentes. A primeira categorização em papéis de liderança foi a natural dos textos, isto é, quando o texto do artigo já identificava o papel que deveria desempenhar o comportamento de liderança. Nesse momento, as referências de origem dos papéis de liderança foram respeitadas adotando-se os diferentes papéis citados nos textos.

Restaram então uma série de comportamentos de liderança que não estavam associados a papéis de liderança. A pesquisadora buscou por comportamentos repetidos (citados mais de uma vez nos textos) e, caso um comportamento de liderança fosse citado em um texto que não o associava a um papel de liderança, mas esse comportamento fosse idêntico a um outro comportamento associado a um papel de liderança em outro texto, adotava-se o papel de liderança definido pelo autor que o havia explicitado. Assim, novos comportamentos foram relacionados com papel de liderança e esse foi o segundo ciclo de categorização em papéis de liderança.

Após este procedimento, restaram ainda comportamentos de liderança sem papel de liderança. Então foi realizado o terceiro ciclo de categorização. Partiu-se de um conjunto de categorias conforme os papéis citados por Hoda, Noble e Marshall (2010), em função de ser o estudo mais recente e robusto sobre papéis. Após aplicar estas categorias observou-se que esses

comportamentos, em sua maioria, são semelhantes àqueles adotados pelos papéis citados por Hoda, Noble e Marshall (2010) para equipes ágeis auto-geridas, permitindo serem categorizados conforme os papéis citados por Hoda, Noble e Marshall (2010).

Assim, na categorização de papéis de liderança conforme Hoda, Noble e Marshall (2010), os comportamentos de liderança já identificados anteriormente foram analisados segundo a teoria dos papéis adotados em equipes ágeis para facilitar a auto-organização, apresentada por Hoda, Noble e Marshall (2010), identificando qual seria o papel mais semelhante à cada comportamento. Os papéis citados por Hoda, Noble e Marshall (2010) incluem: mentor, coordenador, tradutor, defensor, promotor e removedor, conforme descrito no capítulo 2.2.2 deste trabalho.

A referência de Hoda, Noble e Marshall (2010) para categorização dos papéis de liderança foi escolhida em função da qualidade do método empregado no estudo e também citações, os quais denotam ser o melhor levantamento de papéis de liderança em equipes ágeis já realizado. A pesquisa é fundamentada (*grounded theory*), que permite o estudo dos comportamentos e interações sociais, ideal para os métodos ágeis, já que focam nas pessoas e nas interações. O estudo de Hoda, Noble e Marshall (2010) envolveu 24 profissionais que utilizam metodologias ágeis em 14 organizações de *software* na Nova Zelândia e na Índia.

Após a categorização de papéis conforme Hoda, Noble e Marshall (2010), verificou-se que ainda havia comportamentos de liderança que não pertenciam aos papéis citados entre as categorias iniciais. Então, foi necessário expandir o conjunto inicial de categorias para os papéis até então não identificados, e como resultado surgiu o papel do *Scrum Master*. Foi adicionada uma categoria conforme Bass (2014), que diz respeito ao papel do *Scrum Master* que compreende seis atividades, conforme descrito no capítulo 2.2.2 deste estudo. Contudo nesse momento serão consideradas somente três das atividades associadas ao papel de *Scrum Master* conforme Bass (2014), referentes à atuação do *Scrum Master* como âncora do processo, facilitador de *Stand-up* e planejador de *Sprints*. Dessa forma, foram considerados os comportamentos relacionados à facilitação dos *Sprints* e das reuniões diárias de coordenação do *Scrum*, e fornecimento de suporte técnico ao *Product Owner*, a fim de garantir que os *User Stories* sejam priorizados e atribuídos às equipes (BASS, 2014). Assim, quando houver categorização conforme o papel de *Scrum Master* citado por Bass (2014), essa será a fonte dos papéis nesses casos.

Para os papéis de liderança ainda não categorizados, estes foram categorizados de forma expandida para o papel de membro da equipe, conforme Abrahamsson et al. (2002), por estarem associados aos comportamentos de liderança que correspondem às atividades e

responsabilidades assumidas pelos membros da equipe. Assim, é considerado que o papel de membro da equipe ágil diz respeito à conduzir as tarefas do projeto com a autonomia atribuída aos membros da equipe (ABRAHAMSSON et al., 2002). Quando houver categorização conforme o papel de membro da equipe citado por Abrahamsson et al. (2002), essa será a fonte dos papéis nesses casos.

Em suma, os papéis de liderança em equipes ágeis autogeridas foram categorizados em cinco ciclos. A primeira categorização envolve os comportamentos de liderança que já estão associados a algum papel de liderança no próprio texto de origem. Os quatro ciclos restantes foram realizados para categorizar os comportamentos que não possuem papéis de liderança correspondentes. Assim, no segundo ciclo os comportamentos de liderança foram categorizados conforme os papéis de liderança, citados por outros autores, associados com os comportamentos com mesmo significado. No terceiro ciclo os comportamentos de liderança foram categorizados segundo os papéis que as equipes ágeis adotam de forma a facilitar a auto-organização, conforme apresentado por Hoda, Noble e Marshall (2010). O quarto ciclo diz respeito à categorização dos comportamentos de liderança de acordo com o papel de *Scrum Master*, apresentado por Bass (2014). Por fim, no último ciclo os comportamentos de liderança foram categorizados de acordo com o papel de membro da equipe citado por Abrahamsson et al. (2002).

É importante ressaltar que no presente estudo foi considerado que os papéis recomendados para equipes ágeis autogeridas podem ser adotados pelos próprios membros do time, de forma que um membro da equipe possa desempenhar um ou mais dos papéis simultaneamente, embora cada papel pode ser desempenhado apenas por um membro da equipe a qualquer momento (HODA; NOBLE; MARSHALL, 2010). Esse raciocínio também se aplica aos comportamentos e estilos de liderança.

Após a categorização de todos os comportamentos, papéis e estilos de liderança foi observado que alguns textos apresentavam comportamentos de papéis e de estilos que não estavam ligados à autogestão, mas sim a outros pilares ou princípios fundamentais do gerenciamento ágil, como visão, envolvimento do cliente e planejamento iterativo. Como forma de eliminar este ruído realizou-se a categorização dos comportamentos segundo estes princípios de forma a garantir que fossem identificados uma lista dos comportamentos só para a autogestão. Para isso, foi utilizada a codificação aberta para gerar livremente as categorias, conforme Burnard (1991), que nesse caso incluem categorias referentes ao gerenciamento ágil de projetos.

A primeira opção de categorização nesse caso se trata dos quatro principais componentes do gerenciamento ágil de projetos citados por Amaral et al. (2011), que incluem: autogestão, visão, envolvimento do cliente e planejamento iterativo. A necessidade de categorização segundo os quatro elementos do gerenciamento ágil de projetos surgiu durante a análise de conteúdo, pois, mesmo que inicialmente os comportamentos de liderança identificados tenham sido citados para equipes ágeis de forma a contribuir com a autogestão, observou-se que alguns comportamentos de liderança estavam mais relacionados com os outros elementos do gerenciamento ágil de projetos.

A segunda forma envolve a categorização conforme o conceito de implantação do gerenciamento ágil de projetos. No decorrer da análise, também notou-se que haviam comportamentos de liderança que estão mais relacionados com a implantação do gerenciamento ágil de projetos do que com os quatro elementos do gerenciamento ágil de projetos, pois facilitam o período de transição para implementação de projetos ágeis na organização. Assim, uma alternativa para essa categoria foi considerar quais comportamentos de liderança contribuem com a implantação do gerenciamento ágil de projetos além das categorias já existentes, que correspondem aos elementos do gerenciamento ágil de projetos. O contexto de implantação da abordagem ágil na organização também foi considerado de importante relevância para Hoda, Noble e Marshall (2010), que apresentou papéis que facilitam neste período de transição para a abordagem ágil.

Portanto, foram consideradas duas opções para a categoria dos elementos do gerenciamento ágil de projetos, de acordo com os elementos do gerenciamento ágil de projetos e conforme a implantação do gerenciamento ágil de projetos. Logo, essa categoria inclui: autogestão, visão, envolvimento do cliente, planejamento iterativo e implantação do gerenciamento ágil de projetos.

Em suma, foram criadas seis categorias para classificação dos comportamentos de liderança, estas incluem: fontes dos comportamentos e estilos de liderança, fontes dos papéis de liderança, comportamentos de liderança, papéis de liderança, estilos de liderança e elementos do gerenciamento ágil de projetos. Assim, ao final da análise de conteúdo, foi obtida uma lista com 68 comportamentos diferentes adotados pelos membros de equipes ágeis, todos classificados segundo os elementos da gestão de projetos ágeis. Os comportamentos relacionados com autogestão também foram classificados segundo o papel que o membro da equipe deve adotar e os estilos de liderança.

Para classificar a frequência de contribuição dos comportamentos de liderança em relação aos elementos do gerenciamento ágil de projetos, foram utilizados os números binários

(0,1). Assim, o número 1 identificou os comportamentos que contribuem para um determinado elemento do gerenciamento ágil de projetos e o 0 identificou os comportamentos que não contribuem para aquele elemento. É importante ressaltar que, assim, como os comportamentos de liderança foram classificados nessa categoria, automaticamente seus respectivos papéis e estilos de liderança também foram classificados para o mesmo elemento do gerenciamento ágil de projetos.

Os dados coletados na revisão bibliográfica sistemática e a análise de conteúdo foram validados por um pesquisador mais experiente, especialista em gestão de projetos ágeis. Assim, foram criadas oito versões em planilhas que continham as análises dos dados categorizados, que seguiam conforme a evolução das análises e, ao final, foi considerada a oitava versão da planilha que contém a base de dados para apresentar os resultados da pesquisa.

A visão geral dos comportamentos, papéis e estilos de liderança categorizados de acordo com as cinco categorias (autogestão, visão, envolvimento do cliente, planejamento iterativo e implantação do gerenciamento ágil de projetos) são apresentados no Apêndice B. É importante salientar que dentre todos os comportamentos, papéis e estilos de liderança identificados na categoria da autogestão, foram considerados apenas aqueles citados no mínimo 2 vezes, ou seja, aqueles com frequência menor que 2 foram desconsiderados na análise dos resultados, porém são apresentados nos Apêndices C, D e E respectivamente.

Finalmente são apresentados os resultados advindos dessa análise de conteúdo, mostrados no capítulo 4 deste estudo. A partir dos resultados é proposto o modelo teórico que apresenta as relações entre os comportamentos, papéis e estilos de liderança recomendados para equipes ágeis autogeridas, no capítulo 4.6 do presente estudo.

3.3.1.3 Etapa 3 - Proposição do modelo teórico

Como a literatura apresenta os conceitos de comportamento, papéis e estilos de liderança de forma desconexa, os resultados das categorizações realizadas foram organizadas em um modelo teórico sobre comportamentos, papéis e estilos de liderança adotados pelos membros da equipe ágil. Este modelo representaria a recomendação da literatura para uma situação ideal de uma empresa que esteja interessada em adotar a abordagem ágil para gestão de projetos. Este modelo teórico pode auxiliar a compreender como funcionam as lideranças em equipes ágeis autogeridas.

O *software* Data Studio foi escolhido para apoiar a análise dos resultados obtidos por meio da base dados, pois permite conectar o relatório a fontes de dados online sem a necessidade

de programação, além de incorporar mais de uma fonte de dados ao mesmo relatório e visualizar os dados por meio de gráficos e tabelas altamente configuráveis (GOOGLE, 2021). Empregaram-se tabelas e gráficos descritivos para se compreender a relação entre comportamentos, papéis e estilos de liderança exercidos pelos membros da equipe, recomendados para equipes ágeis autogeridas, utilizando os dados da análise de conteúdo, alocados na planilha. O modelo teórico, assim como os resultados da pesquisa são apresentados no capítulo 4 deste estudo.

3.3.2 Fase 2 - Validação de conteúdo do instrumento de medida

A lista de comportamentos para lideranças em equipes ágeis obtidas na fase 1 contém possíveis conteúdos para um instrumento futuro de diagnóstico de liderança em equipes ágeis, mas, de acordo com Haynes, Richard e Kubany (1995), recomenda-se uma etapa de validação de conteúdo com especialistas antes que estes conteúdos sejam transformados em itens para compor um instrumento. Segundo Haynes, Richard e Kubany (1995, p.238) a validade de conteúdo pode ser definida como

o grau com que os elementos de um instrumento de avaliação são relevantes e representativos de um construto meta, desenvolvido para um propósito de diagnóstico.

Sireci (1998) afirma que a demonstração da validade de conteúdo é um requisito fundamental de todos os instrumentos de avaliação, e diz respeito à capacidade de um teste representar o domínio de tarefas que foi projetado para medir. Segundo Jensen (1980), um teste apresenta validade de conteúdo quando seus itens são julgados como uma amostra representativa de um universo especificado de conhecimentos ou habilidades. No caso desta pesquisa, este universo se remete aos comportamentos de lideranças em equipes ágeis.

Esse julgamento dos itens do teste geralmente é baseado em um consenso de especialistas com conhecimento ou habilidade no campo em que os itens do teste pretendem amostrar (JENSEN, 1980). A validação por meio de especialistas é especialmente adotada quando o assunto é liderança, como pode ser visto em McGilton (2003, p.76). Há escalas bem desenvolvidas como a do LBDQ 50, utilizada como referência neste estudo, que com a tentativa de reduzir a quantidade de itens do questionário desenvolvido anteriormente (LBDQ XII) também utilizou a validação de conteúdo com painel de especialistas, pois estes possuem o conhecimento para entender as configurações culturais e multilinguísticas da pesquisa e também o conhecimento profundo das teorias que sustentam os itens, equilibrando a troca de manter/remover itens que são essenciais para manter a estrutura do construto que está sendo

medido (WARNER-SODERHOLM; MINELGAITE; LITTRELL, 2019). Então, nesta pesquisa empregou-se a validação de conteúdo por meio de especialistas, conforme recomendações de Berk (1990), Jensen (1980) e Lynn (1986).

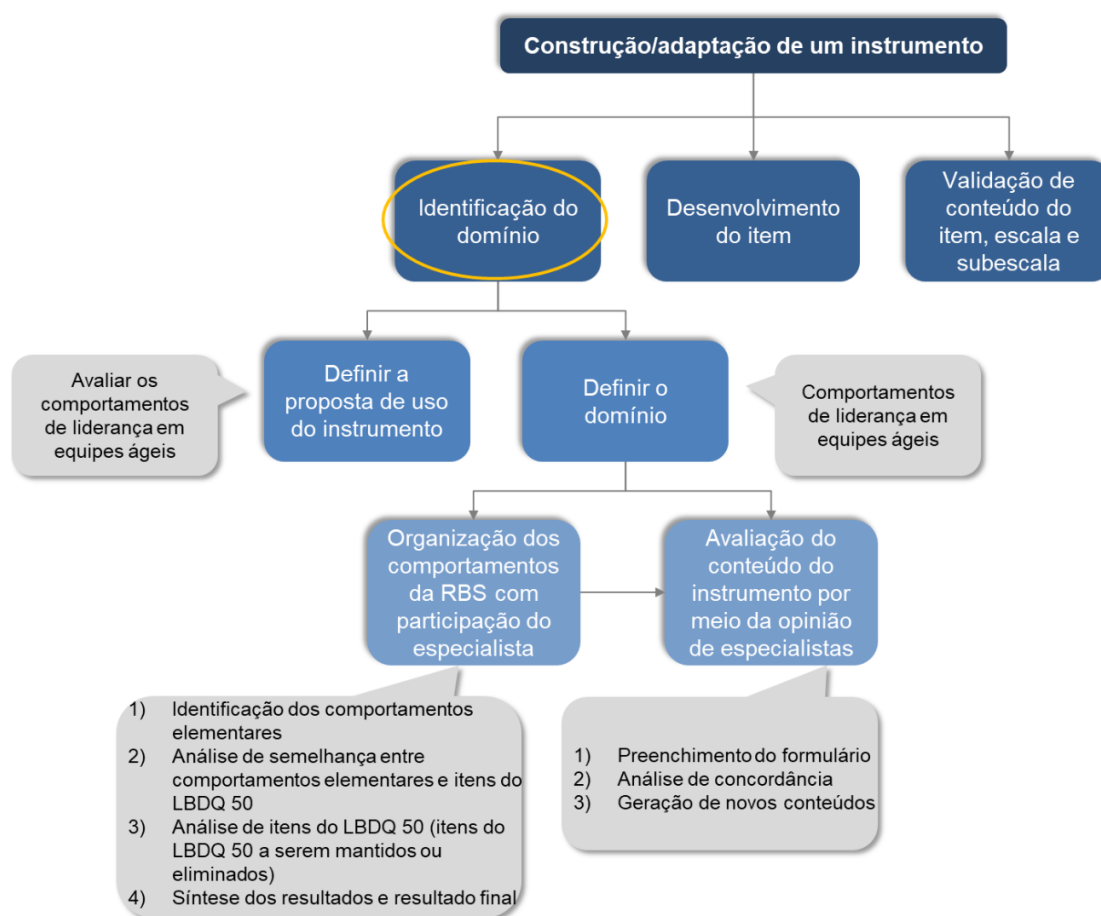
Alexandre e Coluci (2011), Berk (1990) e Lynn (1986) descrevem a importância da avaliação de especialistas na validação de conteúdo na construção ou adaptação de instrumentos de medidas. De acordo com Berk (1990) e Lynn (1986), a construção ou adaptação de um instrumento envolve três fases: identificação do domínio, desenvolvimento do item, e validação de conteúdo do item, escala e subescala. Como essa pesquisa sugere novos conteúdos para medir comportamentos específicos de líderes em equipes ágeis diante dos instrumentos de medida já existentes na literatura de lideranças, este estudo recomendou e introduziu a construção deste futuro instrumento, após a comprovação de sua necessidade por meio da avaliação de especialistas, se limitando à etapa inicial de identificação do domínio.

Nessa primeira etapa de construção do instrumento de medida foi necessário definir a proposta de uso do instrumento, de acordo com Berk (1990), que neste caso é avaliar os comportamentos de liderança em equipes ágeis, pois conforme esta pesquisa mostra, não foi encontrado um instrumento que avalie comportamentos de liderança no ambiente ágil. Assim, é possível definir claramente o domínio, ou seja, o que será medido, conforme Berk (1990), e neste estudo, o domínio envolve os comportamentos de liderança em equipes ágeis. Após a definição do domínio por uma equipe com a especialidade necessária do conteúdo, conforme realizado nesta pesquisa, Berk (1990) destaca a importância da revisão sistemática do domínio por um painel de especialistas. Os especialistas devem ser capazes de determinar a adequação do conteúdo para os respondentes pretendidos, a precisão do conteúdo e estrutura de domínio, a representatividade da cobertura do conteúdo em relação ao domínio (BERK, 1990). Estes três critérios mencionados por Berk (1990) serão utilizados na avaliação dos conteúdos por especialistas neste estudo, denominando-os como critérios de clareza, pertinência e relevância respectivamente.

Então, para maior rigor a revisão dos conteúdos por especialistas envolveu duas etapas: organização do conteúdo por um especialista e avaliação do conteúdo por meio da opinião de especialistas. As duas etapas foram realizadas para identificar se há conteúdos novos para avaliação de comportamentos de lideranças em equipes de liderança se comparados ao instrumento de referência para este estudo, o LBDQ 50. As duas etapas envolvem a avaliação por especialistas para validação de conteúdo. Na primeira etapa o especialista participante se concentrou em apresentar uma lista com novos conteúdos candidatos a compor um futuro

instrumento de medição, após comparar os comportamentos identificados na RBS com os itens do LBDQ 50. A partir destes conteúdos, foi realizada a segunda etapa, que diz respeito à avaliação dos especialistas a partir de um formulário para verificar se os conteúdos resultantes da primeira fase de fato representam comportamentos de líderes em equipes ágeis. A Figura 5 apresenta as fases e etapas para construção/adaptação de um instrumento, sendo desenvolvida a primeira fase no presente estudo: identificação do domínio.

Figura 5 - Fases e etapas para construção/ adaptação de um instrumento



Fonte: Berk (1990) e Lynn (1986).

A Figura 5 evidencia que a construção/adaptação de um instrumento envolve três fases, restando duas fases a serem realizadas em estudos futuros: desenvolvimento do item (a partir dos conteúdos desenvolvidos e avaliados por especialistas nesta pesquisa); validação de conteúdo do item, escala e subescala. Recomenda-se que essas próximas fases sejam submetidas a um painel de especialistas para validar os itens do instrumento e o instrumento de forma integral. Os procedimentos e resultados dessas etapas são mostrados nos capítulos 5 e 6 do presente estudo.

3.3.2.1 Etapa 1 - Organização do conteúdo do instrumento com participação do especialista

Os resultados obtidos na RBS mostraram que não há um estudo específico para comportamentos de lideranças em equipes ágeis e nem de instrumentos de medida que possam avaliá-los, então o primeiro passo foi identificar esses comportamentos na literatura, reunindo-os neste estudo. Assim, foi investigado se há instrumentos para avaliar os comportamentos de liderança em equipes ágeis, encontrando aqueles que avaliam os comportamentos de liderança em contextos gerais, como o LBDQ 50, que foi o instrumento de referência utilizado neste estudo. O objetivo desta etapa é determinar se há conteúdos identificados na RBS que são novos quando comparados aos itens do instrumento LBDQ 50 para verificar se esse instrumento poderia ser utilizado no ambiente da gestão ágil. Então, foi necessário comparar os 23 comportamentos de liderança considerados no modelo teórico para equipes ágeis com os 50 itens do LBDQ 50.

A realização dessa etapa envolveu cinco outras etapas: identificação dos comportamentos elementares; análise de semelhança entre comportamentos elementares e itens do LBDQ 50; análise de itens do LBDQ 50 (que inclui as etapas de identificação dos itens do LBDQ 50 a serem mantidos e de identificação dos itens do LBDQ 50 a serem eliminados); síntese dos resultados e resultado final. As conclusões desta etapa de organização do conteúdo com o especialista é mostrada no final do capítulo 5.1.

Iniciou-se verificando se há comportamentos semelhantes ou diferentes dos itens do LBDQ 50. Contudo, nesta fase foi necessária a participação de um especialista em gestão ágil para organizar e associar essas informações entre os comportamentos advindos da RBS e os itens presentes no LBDQ 50 com o objetivo de apresentar, segundo a sua análise, novos possíveis conteúdos a compor um futuro instrumento para avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis. Assim, os conteúdos resultantes desta análise do especialista deveriam ser distintos aos existentes atualmente no LBDQ 50 e originados da lista de 23 comportamentos identificados na RBS. Para isto, o especialista identificou:

- 1) Quais comportamentos identificados na RBS poderiam ser associados à quais itens do LBDQ 50, que foram os comportamentos a serem mantidos como conteúdos em um futuro instrumento;

2) Quais itens do LBDQ 50 poderiam ser substituídos pelo respectivo comportamento associado identificado na RBS em um futuro instrumento;

3) Quais conteúdos precisariam de alteração na descrição para combinar o item do LBDQ 50 com o comportamento da RBS correspondente;

4) Quais itens do LBDQ 50 devem ser eliminados deste futuro instrumento por não estarem associados aos comportamentos identificados na RBS, ou seja, não representarem comportamentos de liderança específicos de equipes ágeis.

Ao final, o especialista reuniu todos os conteúdos candidatos a serem incluídos em um instrumento, que são todos que resultaram destas categorias citadas acima, exceto os itens do LBDQ 50 a serem eliminados, resultando em 20 novos conteúdos para avaliar lideranças em equipes ágeis. Assim, foi proposta a avaliação com juízes/especialistas com o objetivo de validar, diante desta lista de 20 novos conteúdos considerados candidatos, se estes conteúdos realmente correspondem aos comportamentos de liderança necessários em equipes ágeis, comprovando assim a necessidade de construção de um novo instrumento para avaliação dos comportamentos de liderança no ambiente de gestão ágil.

3.3.2.2 Etapa 2 - Avaliação do conteúdo do instrumento por meio da opinião de especialistas

Esta etapa partiu da lista de novos conteúdos candidatos a compor um futuro instrumento obtidos na etapa 1 por um especialista, iniciando a avaliação do conteúdo por meio da opinião de especialistas com o objetivo de validar se todos estes 20 conteúdos realmente representam comportamentos necessários em lideranças de equipes ágeis. Para iniciar essa etapa foram desenvolvidos os testes, seguindo para a realização da avaliação de conteúdo com os especialistas. Após estes procedimentos, foi realizada a análise dos resultados obtidos e a apresentação dos conteúdos recomendados a compor esse futuro instrumento para avaliar comportamentos de lideranças em equipes ágeis. Essas etapas são descritas no capítulo 5.2 deste estudo.

Os testes foram realizados com o objetivo de definir o formato do formulário, convidando duas respondentes com conhecimento em gestão ágil para participar desta etapa. Assim, os comportamentos identificados na RBS e advindos da análise anterior com o especialista foram dispostos em um formulário com o objetivo de avaliar o quanto são claros,

pertinentes e relevantes para representar comportamentos de liderança em equipes ágeis. Logo, também foi necessário escolher uma escala para avaliar os comportamentos perante os três critérios citados.

A escala de Likert que se tornou conhecida em 1932 é a escala psicométrica mais utilizada entre as medidas psicológicas que requerem autorrelato, conforme Wakita, Ueshima e Noguchi (2012), e foi utilizada neste estudo durante a consulta com especialistas. Os juízes utilizaram a escala de Likert neste estudo para avaliar os conteúdos que inicialmente foram recomendados para compor o futuro instrumento proposto. Este estudo optou por escolher a escala de Likert com cinco categorias, pois foi necessário definir uma escala mais rápida e fácil de usar, conforme indicado por Preston e Colman (2000) para estudos com esse propósito e que ao mesmo tempo apresenta uma variedade de opções julgada adequada para a avaliação dos juízes neste estudo, além de possuir o ponto neutro. Assim, foi utilizada a escala de Likert de cinco categorias nesta etapa de avaliação em que a sua pontuação varia de 1 a 5: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente.

Com a definição do formato da avaliação de conteúdo para este estudo, foram convidados 11 especialistas para participarem desta pesquisa, dos quais nove participaram efetivamente. Esta etapa envolveu o preenchimento de um formulário encaminhado via email aos convidados, acompanhado de um vídeo explicativo sobre o preenchimento do formulário para que pudessem preencher individualmente, mas também apresentando a opção de escolha de consultar a pesquisadora responsável pelo estudo durante a pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO DE MODELO TEÓRICO SOBRE COMPORTAMENTOS, PAPÉIS E ESTILOS DE LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS

Esse capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo realizada a partir dos dados levantados na revisão bibliográfica sistemática, com objetivo de compreender como as lideranças funcionam em equipes ágeis autogeridas. Ao identificar os comportamentos das lideranças nessas equipes, é possível desenvolver um instrumento atualizado, que permita avaliar o desenvolvimento das lideranças em equipes ágeis autogeridas, auxiliando na transição da abordagem tradicional para o ágil, contribuindo para o melhor funcionamento dessas equipes e oferecendo suporte ao departamento de recursos humanos para auxiliar na escolha dos agilistas e no desenvolvimento de seus planos de carreira, além de permitir que os membros da equipe se avaliem e compreendam os comportamentos com oportunidades de melhoria.

Os capítulos 4.1, 4.2 e 4.3 apresentam os comportamentos, papéis e estilos de liderança respectivamente, identificados para equipes ágeis autogeridas. No capítulo 4.4 é apresentada a relação entre comportamentos e papéis de liderança nessas equipes. O capítulo 4.5 mostra a relação entre comportamentos e estilos de liderança adotados pelos membros da equipe ágil autogerida. No capítulo 4.6 é proposto o modelo teórico para liderança em equipes ágeis autogeridas que será utilizado na validação de conteúdo do instrumento de medida. Todas as análises apresentadas a seguir levam em consideração os elementos categorizados no grupo da autogestão, segundo o presente estudo, e citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

Os comportamentos são estudados neste capítulo para entender quais são os comportamentos exercidos pelos membros da equipe ágil que contribuem com a autogestão. Os comportamentos levantados na RBS e categorizados no grupo da autogestão foram classificados de acordo com a frequência de citação dos artigos catalogados da RBS. Posteriormente, selecionou-se os comportamentos categorizados na autogestão que foram citados no mínimo duas vezes para equipe de projetos ágil autogerida, mostrados na Tabela 1.

Alguns comportamentos são citados somente uma vez para a equipe de projetos ágil autogerida, então não foram colocados na Tabela 1, porém estão no Apêndice C. Assim, são

identificados 23 comportamentos no total que contribuem com a autogestão das equipes ágeis, classificados conforme a frequência de citação dos artigos catalogados da RBS.

Tabela 1 - Frequência de comportamentos de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida

Comportamentos	Frequência
Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	5
Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	5
Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	4
Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	4
Criar um processo de melhoria contínua	3
Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]	3
Tornar a equipe confiante no uso do ágil	2
Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe	2
Remover obstáculos do caminho da equipe	2
Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe	2
Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização	2
Possuir um sistema de valores que serve aos outros	2
Facilitar a solução de problemas da equipe	2
Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária	2
Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização	2
Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]	2
Estabelecer e lembrar às pessoas os princípios simples [princípios ágeis]	2
Esclarecer os papéis de toda a equipe	2
Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação	2
Encorajar a auto-organização da equipe	2
Encorajar a adesão contínua ao ágil	2
Empoderar os membros da equipe	2
Ajudar a criar um bom ambiente de grupo	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

*Dentre os 68 comportamentos citados na literatura para equipes ágeis e categorizados no grupo da autogestão (conforme o presente estudo), 23 foram citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas e categorizados no grupo da autogestão no presente estudo, apresentados na tabela acima. O Apêndice C apresenta a lista completa dos comportamentos que também foram categorizados no grupo da autogestão, porém apresentam frequência abaixo de dois.

Nota-se que os comportamentos mais frequentes são aqueles relacionados à orientação e facilitação de atividades da equipe, além de evidenciar que é necessário investir no desenvolvimento da equipe e preparar um ambiente propício para que a equipe de projetos ágil possa trabalhar, removendo os obstáculos que podem surgir no caminho da equipe. Destaca-se também a necessidade de moldar a mentalidade da equipe para a forma ágil de trabalhar, além de atuar para empoderar os membros da equipe, atribuindo autoridade e responsabilidade para que possam gerenciar a própria carga de trabalho.

Após identificar os comportamentos recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida, foram listados os respectivos estilos de liderança e papéis relacionados aos comportamentos já categorizados a fim de identificar aqueles mais ligados à autogestão do que aos outros elementos do ágil, que serão apresentados nos próximos capítulos.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PAPÉIS EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

Após a análise dos comportamentos, foram estudados os papéis levantados na RBS e categorizados no grupo da autogestão para equipes ágeis, com o objetivo de entender quais são os papéis desempenhados na equipe ágil de forma a contribuir com a autogestão. Para essa análise, são considerados os papéis citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, mostrados na Tabela 2. Alguns papéis são citados apenas uma vez para a equipe de projetos ágil autogerida, então esses não foram colocados na Tabela 2, porém estão no Apêndice D. Assim, são identificados 10 papéis no total que contribuem com a autogestão das equipes ágeis, citados no mínimo duas vezes e classificados conforme a frequência de citação dos artigos catalogados da RBS.

Tabela 2 - Frequência de papéis de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida

Papéis	Frequência
<i>Coach</i> ágil	37
Mentor	30
Facilitador	10
Membro da equipe	7
Defensor	5
Capacitador de conhecimento	3
Scrum master	2
Removedor	2
Disciplinador em igualdade de condições	2
Agente de mudança	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

*Dentre os 13 papéis recomendados pela literatura para equipes ágeis e categorizados na autogestão (conforme o presente estudo), 10 foram citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas e categorizados no grupo da autogestão no presente estudo, apresentados na tabela acima. O Apêndice D apresenta a lista completa dos papéis que também foram categorizados no grupo da autogestão, porém apresentam frequência abaixo de dois.

Observa-se, por meio da Tabela 2, que o papel de *Coach* ágil é o mais citado para equipes ágeis, evidenciando a sua importância nas equipes ágeis autogeridas, seguido pelo papel de Mentor que também é crucial para o estabelecimento de equipes ágeis autogeridas, de acordo com a categorização no grupo da autogestão realizada no presente estudo. É importante ressaltar que apesar de alguns autores como Spiegler et al. (2020) e Strode (2015) citarem esse papel denominando *coach*, como se pode observar nas informações do Apêndice B, neste estudo esse papel foi chamado de *coach* ágil por ser o termo mais utilizado para representar a função de *coach* no cenário de gestão de projetos ágeis. O *Coach* ágil é responsável por orientar a equipe em relação às práticas ágeis, facilitar as atividades da equipe e promover o desenvolvimento do time, contribuindo para criar um espaço livre de hierarquia, o que possibilita a autogestão da equipe (BÄCKLANDER, 2019). O segundo papel mais frequente é o Mentor, também crucial para facilitar a autogestão da equipe ágil, pois, conforme Hoda, Noble e Marshall (2010), ele é responsável por orientar e apoiar a equipe, ajudando-os a se tornarem confiantes no uso da abordagem ágil.

Os papéis de Facilitador e Membro da equipe sucedem com frequência alta. O papel do Facilitador foca em desenvolver os membros da equipe, fornecendo treinamento e recursos necessários para a realização das tarefas do projeto, além de ajudar a melhorar o desempenho do time, contribuindo para estimular a autonomia dos membros da equipe (SPREITZER; COHEN; LEDFORD, 1999). O papel de Membro da equipe engloba todas as atividades

realizadas pelos próprios membros da equipe, conforme Abrahamsson et al. (2002) e, ao realizarem suas tarefas com a autonomia atribuída à eles, estão exercendo a autogestão.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

Após a análise dos papéis, foram estudados os estilos de liderança identificados na RBS e categorizados no grupo da autogestão em equipes ágeis, buscando entender quais são os estilos de liderança que contribuem para a autogestão em equipes ágeis. Para essa análise, são considerados os estilos de liderança citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, mostrados na Tabela 3. Os estilos de liderança citados somente uma vez para a equipe de projetos ágil autogerida foram desconsiderados na Tabela 3, porém constam no Apêndice E. Assim, três estilos de liderança são identificados em equipes ágeis autogeridas e classificados conforme a frequência de citação dos artigos catalogados na RBS, mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Frequência de estilos de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida

Estilos de liderança	Frequência
Liderança não identificada	74
Liderança Servidora	13
Liderança Capacitadora	6
Liderança Ágil	6

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

*Dentre os sete estilos de liderança recomendados pela literatura para equipes ágeis autogeridas, três foram citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas e categorizados no grupo da autogestão no presente estudo, apresentados na tabela acima. O Apêndice E apresenta a lista completa dos estilos de liderança que também foram categorizados no grupo da autogestão, porém apresentam frequência abaixo de dois.

A Tabela 3 evidencia que apesar de sua importância em equipes ágeis autogeridas, a maioria dos autores não identificaram estilos de liderança associados aos comportamentos citados, denominados “não identificados” na Tabela 3. Nota-se ainda que não há um consenso entre os estilos de liderança recomendados para equipes ágeis.

A liderança Servidora é citada com maior frequência para a autogestão em equipes ágeis. A liderança Servidora, segundo Liden et al. (2008) atua de forma a facilitar as atividades dos membros da equipe de projeto, se dedica ao desenvolvimento dos membros do time fornecendo apoio e orientação, o que estimula a autoconfiança da equipe e contribui para promover a autogestão em equipes ágeis.

Os estilos de liderança Capacitadora e Ágil sucedem com menor frequência na Tabela 3. A liderança Capacitadora possibilita a resolução criativa de problemas, a adaptabilidade e aprendizagem na equipe (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007), e o líder Ágil atua como agente de mudança para impulsionar a transição cultural na organização em direção à abordagem ágil, orientando e incentivando os membros do time (THEOBALD et al., 2020), destacando a importância desses estilos de liderança para as equipes ágeis. Nota-se que apesar da relevância desses dois estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas, os rótulos de liderança Capacitadora e Ágil foram citados por apenas dois textos dentre os artigos selecionados na RBS, sendo um texto para cada um desses estilos de liderança.

4.4 RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTOS E PAPÉIS EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

Os capítulos anteriores apresentaram os comportamentos e papéis que contribuem para a autogestão em equipes ágeis. Então, nesse momento será analisada a relação que existe entre os comportamentos e papéis recomendados para serem praticados em equipes ágeis autogeridas. Esse relacionamento será analisado para compreender quais são os comportamentos praticados de acordo com cada papel ou função dentro da equipe ágil, de forma a contribuir com a autogestão e, a partir dessa primeira análise, entender possíveis relacionamentos entre os papéis identificados em equipes ágeis autogeridas nos artigos catalogados na RBS.

Primeiramente é apresentada, no Quadro 2, a relação entre os comportamentos e os papéis citados nos artigos catalogados na RBS. É importante ressaltar que são considerados somente os comportamentos mais frequentes (citados no mínimo duas vezes), assim como os papéis de liderança mais frequentes associados a esses comportamentos.

Quadro 2 - Papéis de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas

Papéis	Comportamentos
Coach ágil	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los
	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe
	Oferecer conselhos e feedback após as reuniões
	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias
	Criar um processo de melhoria contínua
	Facilitar a solução de problemas da equipe
	Estabelecer e lembrar a equipe os princípios simples [princípios ágeis]
	Esclarecer os papéis de toda a equipe
	Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação
	Mentor
Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe	
Possuir um sistema de valores que serve aos outros	
Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária	
Encorajar a auto-organização da equipe	
Encorajar a adesão contínua ao ágil	
Ajudar a criar um bom ambiente de grupo	
Facilitador	Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]
	Remover obstáculos do caminho da equipe
Membro da equipe	Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe
	Empoderar os membros da equipe
Defensor	Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização
	Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]
Removedor	Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

* São considerados somente os comportamentos mais frequentes, citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, assim como os papéis mais frequentes associados a esses. Então, dentre os nove papéis mais citados, apenas seis estão relacionados com os comportamentos mais frequentes na literatura, então somente estes seis foram considerados neste momento.

Nenhum artigo sobre papéis em equipes ágeis autogeridas havia investigado a fundo a diferença entre eles ou relação de importância. Este quadro, porém, mostra que o *Coach* ágil é um dos principais papéis para as lideranças que se estabelecem em equipes ágeis, responsável por capacitar os membros da equipe de projetos, criando boas condições para realizar o espaço adaptativo e mantendo a liderança operacional sob controle (BÄCKLANDER, 2019).

Essa análise também corrobora com algumas observações como a do trabalho de Hoda, Noble e Marshall (2010), que destaca a importância do papel do Mentor, já que oferece mentoria a uma equipe nos estágios iniciais de transição para o ágil, o que é extremamente importante para orientar a equipe e oferecer suporte necessário para implementar a abordagem ágil de fato diariamente.

Observa-se pelo Quadro 2 que o papel de Facilitador atua removendo os impedimentos do caminho da equipe, além de ajudar a compor/redesenhar a equipe com pessoas abertas à abordagem ágil. O papel de Membro da equipe se refere à atuação dos membros do time com a devida autonomia atribuída a eles para desenvolver e gerenciar as atividades dos projetos, além de investir no desenvolvimento dos membros da equipe em relação às práticas ágeis, buscando melhoria contínua. O Defensor atua de forma a propagar equipes ágeis em toda a organização e gerenciar os limites da equipe no contexto organizacional. O Removedor é responsável por retirar da equipe os membros que passam a prejudicar a produtividade de toda a equipe por não conseguirem se adequar à abordagem ágil.

A Figura 6 apresenta a frequência dos papéis atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas, considerando os comportamentos de liderança mais frequentes (citados no mínimo duas vezes) e os papéis de liderança mais citados associados a esses.

Figura 6 - Frequência dos papéis de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

* São considerados somente comportamentos mais frequentes, citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, assim como os papéis mais frequentes associados a esses.

Nota-se que nem todos os papéis mais citados para as equipes ágeis autogeridas, conforme o capítulo 4.2, são apresentados na Figura 6. Esses papéis que não estão exibidos na Figura 6 são associados a comportamentos citados com menor frequência (menos de duas citações), são eles: Capacitador de conhecimento, *Scrum Master*, Disciplinador em igualdade de condições e Agente de mudança. A Figura 6 mostra que o papel de *Coach ágil* foi o mais citado dentre os comportamentos apresentados no gráfico, seguido pelos papéis de *Mentor*, *Facilitador*, *Membro da equipe* e *Defensor* na mesma frequência de citação, e por fim o *Removedor*.

A Figura 6 evidencia que cada um dos 23 comportamentos estão associados a um único papel, ou seja, de acordo com estes resultados os papéis não possuem comportamentos em comum dentro das equipes ágeis autogeridas.

Os relacionamentos dos comportamentos com os papéis adotados em equipes ágeis autogeridas foram devidamente justificados, indicando a diferença entre os papéis por não apresentarem comportamentos em comum, o que significa que cada papel atua de forma independente de forma a contribuir com a auto-organização das equipes ágeis. Também é

mostrado que o papel de *Coach* ágil é o mais citado para os comportamentos mais frequentes e cada comportamento está associado a um único papel.

4.5 RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

Esse capítulo apresenta a relação entre os comportamentos e estilos de liderança recomendados para serem praticados em equipes ágeis autogeridas. Esse relacionamento será analisado para compreender quais comportamentos são praticados de acordo com cada estilo de liderança em equipes ágeis, de forma a contribuir com a autogestão e, por meio dessa primeira análise, compreender o relacionamento entre os próprios estilos de liderança identificados em equipes ágeis autogeridas nos artigos catalogados na RBS.

Primeiramente é apresentada, no Quadro 3, a relação dos comportamentos com os estilos de liderança citados nos artigos catalogados na RBS. É necessário ressaltar que são considerados somente os comportamentos mais frequentes (citados no mínimo duas vezes) e os estilos de liderança mais frequentes associados a esses comportamentos.

Quadro 3 - Estilos de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas

Estilos de liderança	Comportamentos
Liderança Servidora	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los
	Possuir um sistema de valores que serve aos outros
	Empoderar os membros da equipe
	Remover obstáculos do caminho da equipe
	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe
	Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária
	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias
	Criar um processo de melhoria contínua
Liderança Capacitadora	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe
	Estabelecer e lembrar a equipe os princípios simples [princípios ágeis]
	Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação

Liderança Ágil	Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária
	Estabelecer e lembrar a equipe os princípios simples [princípios ágeis]
Liderança não identificada	Oferecer conselhos e <i>feedback</i> após as reuniões
	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los
	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe
	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias
	Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]
	Tornar a equipe confiante no uso do ágil
	Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe
	Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe
	Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização
	Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização
	Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]
	Facilitar a solução de problemas da equipe
	Esclarecer os papéis de toda a equipe
	Encorajar a auto-organização da equipe
	Encorajar a adesão contínua ao ágil
	Criar um processo de melhoria contínua
	Remover obstáculos do caminho da equipe
	Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação
Ajudar a criar um bom ambiente de grupo	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

* São considerados somente comportamentos mais frequentes, citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, assim como os estilos de liderança mais frequentes associados a esses.

Observa-se pelo Quadro 3 que, a maioria dos comportamentos adotados pelos membros das equipes ágeis autogeridas, conforme citados pela literatura, não apresentam um respectivo estilo de liderança associado, então esses foram denominados como estilos de liderança “não identificados” como mostra o Quadro 3. A liderança Servidora enfatiza os comportamentos relacionados ao ato de servir o time, de forma a facilitar as atividades da equipe, notando as oportunidades de melhoria e atuando para desenvolver a equipe no que precisam, além de atribuir autoridade aos membros da equipe. Os comportamentos associados à liderança Capacitadora ajudam a desenvolver o trabalho em equipe e melhorar a comunicação do grupo, divulgando os princípios ágeis no time. A liderança Ágil adota comportamentos que contribuem com a divulgação dos princípios ágeis na equipe e com a promoção do trabalho em equipe.

A Figura 7 apresenta a frequência dos estilos de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas, considerando os comportamentos de liderança mais frequentes (citados no mínimo duas vezes) e os estilos de liderança mais citados associados a esses.

Figura 7 - Frequência dos estilos de liderança atribuídos aos comportamentos em equipes ágeis autogeridas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

* São considerados somente comportamentos mais frequentes, citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, assim como os estilos de liderança mais frequentes associados a esses.

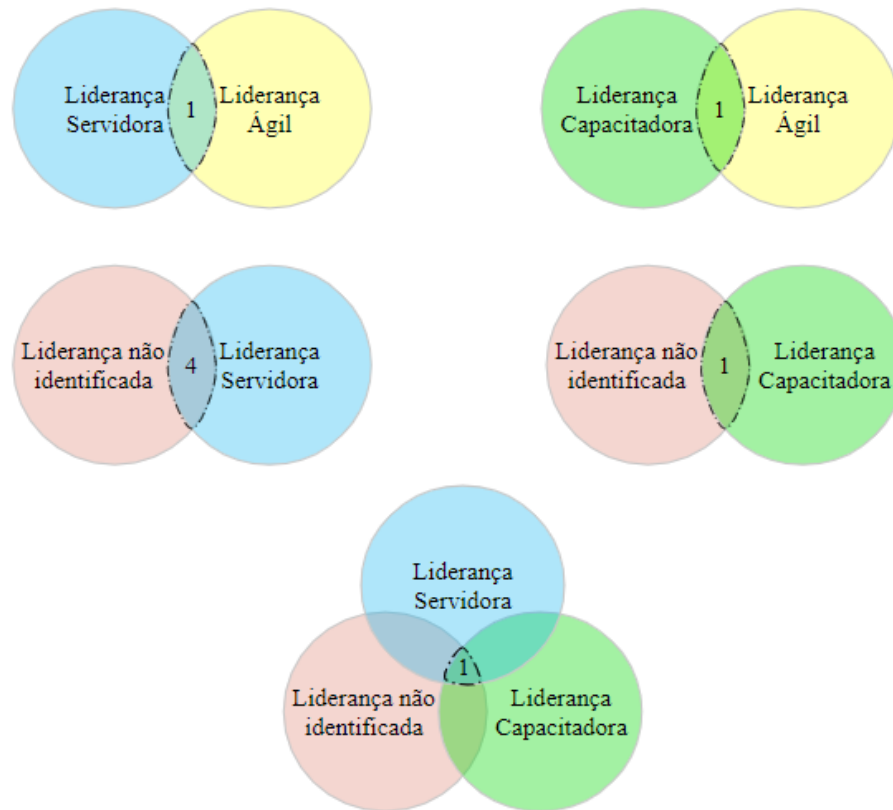
Nota-se que todos os estilos de liderança mais citados para as equipes ágeis autogeridas, conforme capítulo 4.3, são apresentados na Figura 7, já que esses estilos de liderança estão associados a comportamentos citados com maior frequência (no mínimo duas citações). A Figura 7 destaca, assim como no Quadro 3 que, a maioria dos comportamentos mais citados para equipes ágeis autogeridas não possuem estilos de lideranças associados, denominados como “não identificados”. Dentre os estilos de liderança apresentados no gráfico, a liderança Servidora foi a mais citada para os comportamentos mostrados na Figura 7, sucedida pelas lideranças Capacitadora e Ágil.

A Figura 7 evidencia que há sete comportamentos de liderança atribuídos a dois estilos de liderança, e outros 15 comportamentos, associados a um único estilo de liderança. A Figura 7 indica que o comportamento com maior quantidade de estilos de liderança associados à ele diz respeito à observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe, que está associado às lideranças Servidora e Capacitadora.

É notável na Figura 7 semelhanças entre a maioria dos estilos de liderança, que serão comentadas a seguir. A Figura 7 é útil para mostrar que, apesar de alguns autores não apresentarem os estilos de liderança associados aos comportamentos citados nos textos, outros autores apresentaram o mesmo comportamento adotado pela equipe ágil autogerida mencionando o respectivo estilo de liderança associado. Esse raciocínio permite indicar que, no caso dos comportamentos citados por mais de um autor, podem ser adotados os estilos de liderança dos autores que atribuíram um estilo de liderança a esse comportamento, caso o outro texto em que o comportamento foi citado não tenha identificado seu respectivo estilo de liderança. Esse referencial será adotado no modelo teórico proposto no presente estudo.

A Figura 8 mostra as semelhanças encontradas nos estilos de liderança identificados para equipes ágeis autogeridas. Na Figura 8 cada círculo corresponde a um determinado estilo de liderança e esses, possuem sua respectiva cor, seguindo as cores da Figura 7 mostrada anteriormente. A interseção entre os círculos representa a quantidade de comportamentos de liderança em comum entre os estilos de liderança apresentados na Figura 8.

Figura 8 - Estilos de liderança com comportamentos em comum em equipes ágeis autogeridas



Fonte: Elaborado pela autora.

* São considerados somente comportamentos mais frequentes, citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas, assim como os estilos de liderança mais frequentes associados a esses.

A Figura 8 destaca que todos os estilos de liderança recomendados para equipes autogeridas possuem algum tipo de semelhança associada aos seus comportamentos em comum. A Figura 8 mostra que há um comportamento em comum entre as lideranças Servidora e Ágil, pois ambas incentivam o trabalho em equipe, o que evidencia sua semelhança. A figura acima também apresenta um comportamento em comum entre as lideranças Capacitadora e Ágil, devido à contribuição de ambas para a divulgação dos princípios ágeis na equipe.

A Figura 8 destaca que, os estilos de liderança não identificados possuem comportamentos em comum com os estilos de liderança identificados por outros autores para os mesmos comportamentos. Os quatro comportamentos da liderança Servidora referentes a treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los; facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias; criar um processo de melhoria contínua e remover obstáculos do caminho da equipe, também são comportamentos adotados pelos estilos de liderança não identificados, então

admite-se que esses comportamentos estão associados à liderança Servidora, conforme citados na literatura. O comportamento da liderança Capacitadora que diz respeito à encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação, também é adotado pelo estilo de liderança não identificado, logo assume-se que esse comportamento está associado à liderança Capacitadora. Por fim, as lideranças Servidora, Capacitadora e não identificada possuem um comportamento em comum, que se refere à observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe, o que permite indicar que esse comportamento está associado às lideranças Servidora e Capacitadora. Essa análise será utilizada na proposição do modelo teórico, localizado no capítulo 4.6.

Em suma, os relacionamentos dos comportamentos com os estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas foram devidamente justificados, evidenciando que os estilos de liderança identificados possuem semelhanças nos seus respectivos comportamentos, o que é coerente já que esses estilos de liderança apresentados atuam de forma a contribuir com a auto-organização das equipes ágeis. Além disso, a análise dos comportamentos em comum entre os estilos de liderança identificados e não identificados será utilizada no modelo teórico. Também é mostrado que a liderança Servidora é a mais citada para os comportamentos mais frequentes e o comportamento que possui maior quantidade de estilos de liderança associados à ele corresponde a observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe.

4.6 APRESENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO PARA LIDERANÇA EM EQUIPES DE PROJETOS ÁGEIS AUTOGERIDAS

Conforme visto nos capítulos anteriores, a literatura apresenta os conceitos de comportamento, papéis e estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas, porém se encontram dispersos e não foi estabelecido o relacionamento entre eles. No processo da análise de conteúdo realizado anteriormente com o objetivo de compreender como funcionam as lideranças em equipes ágeis autogeridas, a pesquisadora indicou na fase de categorização, as relações entre esses conceitos de acordo com a base teórica.

O objetivo deste capítulo é construir um modelo teórico que permita compreender a relação entre os comportamentos, papéis e estilos de liderança em equipes ágeis autogeridas, que corresponde à segunda questão de pesquisa. Assim, a síntese dos comportamentos, papéis e estilos de liderança recomendados na literatura para equipes ágeis autogeridas é apresentada no Quadro 4, permitindo verificar quais são os papéis e estilos de liderança presentes quando determinado comportamento é adotado por essas equipes.

Quadro 4 - Modelo teórico da síntese das abordagens de liderança recomendadas na literatura para equipes ágeis autogeridas

Estilos de liderança	Comportamentos	Papéis de liderança					
		Coach ágil	Mentor	Facilitador	Membro da equipe	Defensor	Removedor
Liderança Servidora	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	●					
	Possuir um sistema de valores que serve aos outros		●				
	Empoderar os membros da equipe				●		
	Remover obstáculos do caminho da equipe			●			
	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	●					
	Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária		●				
	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	●					
	Criar um processo de melhoria contínua	●					
Liderança Capacitadora	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	●					
	Estabelecer e lembrar a equipe os princípios simples [princípios ágeis]	●					
	Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação	●					

Liderança Ágil	Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária		●				
	Estabelecer e lembrar a equipe os princípios simples [princípios ágeis]	●					
Liderança não identificada	Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	●					
	Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]			●			
	Tornar a equipe confiante no uso do ágil		●				
	Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe				●		
	Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe		●				
	Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização					●	
	Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização						●
	Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]					●	
	Facilitar a solução de problemas da equipe	●					
	Esclarecer os papéis de toda a equipe	●					
	Encorajar a auto-organização da equipe		●				
	Encorajar a adesão contínua ao ágil		●				
Ajudar a criar um bom ambiente de grupo		●					

Fonte: Elaborado pela autora.

*São considerados somente os estilos de liderança e papéis associados aos comportamentos citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas.

Para elaborar esse modelo teórico, foi necessário consultar as informações apresentadas anteriormente no que diz respeito às relações de comportamentos com papéis de liderança, conforme capítulo 4.4, e de comportamentos com estilos de liderança, conforme capítulo 4.5. O Quadro 4 apresenta o modelo teórico da síntese das abordagens de liderança recomendadas na literatura para equipes ágeis autogeridas, estabelecendo as relações existentes entre os comportamentos, papéis e estilos de liderança para equipes ágeis autogeridas. É necessário enfatizar que foram considerados somente os estilos de liderança e papéis associados aos comportamentos citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas e essa relação foi construída com base nos comportamentos em comum entre os papéis e estilos de liderança.

A relação entre estilos, papéis e comportamentos é indicada pelos círculos no Quadro 4. No caso dos comportamentos em comum entre os estilos de liderança, estes são mostrados de forma repetida no modelo teórico, e essa frequência é desconsiderada já que a intenção nesse momento é entender quais são os papéis de liderança presentes quando determinado comportamento e estilo de liderança são adotados, independente da frequência de repetição. Então, a marcação com círculo no Quadro 4 representa que ao adotar um comportamento atribuído ao seu respectivo estilo de liderança, o papel de liderança correspondente também está presente na equipe ágil autogerida.

Para elaborar o modelo teórico, foi utilizada a análise dos comportamentos em comum entre os estilos de liderança identificados e não identificados, conforme apresentado no capítulo 4.5. Assim, para os comportamentos que não foram associados a um respectivo estilo de liderança, denominados não identificados, foi necessário verificar se esses comportamentos estavam repetidos no modelo e, nos casos em que algum outro autor citou o mesmo comportamento associando-o a algum estilo de liderança identificado, esse estilo identificado foi adotado no modelo para o respectivo comportamento, retirando esse comportamento da categoria de liderança “não identificada”. Observa-se no Quadro 4 que todos os papéis de liderança estão presentes quando a liderança “não identificada” é adotada na equipe ágil.

O Quadro 4 mostra que todos os comportamentos associados aos estilos de liderança identificados e não identificados são atribuídos a pelo menos um papel e que um determinado comportamento pode ser associado a estilos de liderança diferentes em equipes ágeis autogeridas. O Quadro 4 também destaca que o papel de *Coach* ágil é o único associado a todos os estilos de liderança (identificados e não identificados) em equipes ágeis autogeridas, além de ser o mais frequente, evidenciando a relevância deste papel que, conforme citado por Bäcklander (2019), é importante para capacitar e promover o desenvolvimento dos membros

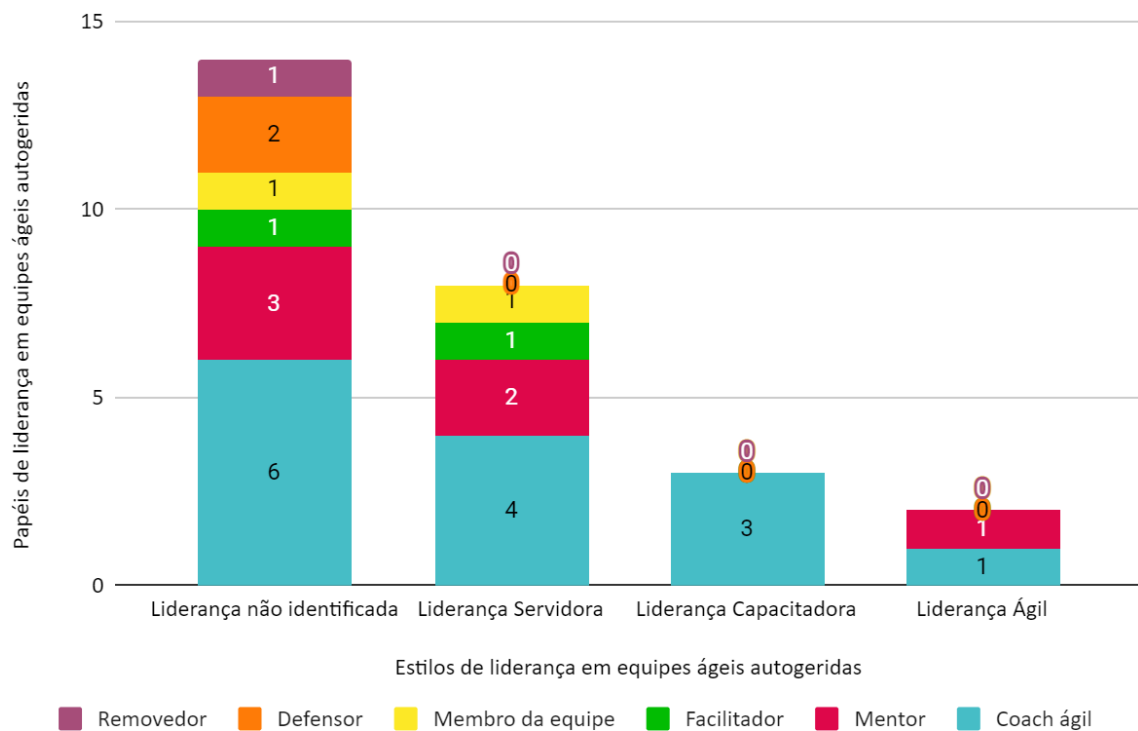
da equipe de projetos em relação às práticas ágeis, criando boas condições para realizar o espaço adaptativo e contribuindo para criar um espaço livre de hierarquia, o que possibilita a autogestão da equipe.

Nota-se a quase ausência do papel Removedor, pois dentre os comportamentos de liderança mais citados na literatura, apenas um está associado ao papel de Removedor em equipes ágeis autogeridas. Hoda, Noble e Marshall (2010) ressaltam a importância desse papel nas equipes ágeis, pois o Removedor é responsável por remover os membros da equipe que prejudicam a produtividade da equipe devido à sua incapacidade de se encaixar na forma ágil de trabalhar. Então, apesar da relevância do papel Removedor em equipes ágeis, há escassez de registros desse papel na literatura.

O modelo teórico traz como hipótese que *Coach* ágil, Mentor, Facilitador, Membro da equipe, Defensor e Removedor são os sete papéis fundamentais para se institucionalizar lideranças em equipes ágeis, o que é coerente já que esses papéis orientam e oferecem suporte para as equipes que estão aderindo à abordagem ágil, promovendo o desenvolvimento dos membros do time e estimulando sua autonomia, além de facilitar as atividades removendo os impedimentos do caminho da equipe e criar um espaço adaptativo e livre de hierarquia, evidenciando que são cruciais para facilitar a autogestão das equipes ágeis.

A Figura 9 foi construída para proporcionar uma melhor visualização entre as relações estabelecidas dos papéis com os estilos de liderança de acordo com os comportamentos em comum associados a estes em equipes ágeis autogeridas, conforme o modelo teórico proposto, apresentando. A frequência mostrada na Figura 9 leva em consideração a quantidade de comportamentos que os estilos e papéis de liderança têm em comum e, caso existam comportamentos em comum entre os papéis e estilos de liderança que se repetem, essa frequência é desconsiderada na contagem do gráfico, conforme o modelo teórico.

Figura 9 - Frequência dos papéis atribuídos aos estilos de liderança baseado nos comportamentos em comum adotados em equipes ágeis autogeridas



Fonte: Elaborado pela autora.

*São considerados somente os estilos de liderança e papéis associados aos comportamentos citados no mínimo duas vezes para equipes ágeis autogeridas. A frequência mostrada leva em consideração a quantidade de comportamentos que os estilos e papéis de liderança têm em comum, conforme o modelo teórico, desconsiderando as repetições.

A Figura 9 permite verificar quais são os papéis de liderança presentes quando determinado estilo de liderança é adotado. A Figura 9 mostra que além de haver semelhanças entre os próprios estilos de liderança com base nos comportamentos em comum, conforme apresentado no capítulo 4.5, foi encontrada semelhança dos papéis com os estilos de liderança, baseado também nos comportamentos em comum.

A Figura 9 também destaca que todos os estilos de liderança, identificados e não identificados, em equipes ágeis autogeridas estão associados a pelo menos um papel de liderança nessas equipes. Também é mostrado na Figura 9 que a Liderança não identificada possui maior quantidade e variedade de papéis associados. Nota-se que o papel de *Coach ágil* está associado a todos os estilos de liderança, identificados e não identificados, evidenciando a importância da presença desse papel quando esses estilos de liderança são adotados e também uma certa semelhança entre esses estilos de liderança, permitindo indicar que todos os estilos de liderança (identificados e não identificados) estão relacionados à treinar e desenvolver a

equipe no que diz respeito às práticas ágeis, facilitar as atividades e ajudar o time a possuir um senso de autonomia e propriedade, o que é essencial para equipes que desejam aderir à abordagem ágil.

Em termos de estilos de liderança identificados para equipes ágeis autogeridas, o gráfico acima destaca que a liderança Servidora possui maior variedade e quantidade de papéis associados. A Figura 9 indica que a liderança Servidora adota quatro papéis em equipes ágeis autogeridas, que são os papéis de *Coach* ágil, Mentor, Facilitador e Membro da equipe, o que faz sentido já que a liderança Servidora busca fornecer apoio e orientação para facilitar as atividades dos membros da equipe de projeto, estimulando a autoconfiança e o desenvolvimento da equipe, então esses papéis podem ser exercidos com o propósito de desenvolver os membros da equipe de projeto e facilitar as atividades do projeto, estimulando a autonomia da equipe.

Em relação aos estilos de liderança não identificados para equipes ágeis autogeridas, é possível observar na Figura 9 que, de acordo com a proporção do gráfico, são estilos mais relacionados aos comportamentos dos papéis de *Coach* ágil e Mentor, indicando que esses estilos estão mais relacionados à orientação e apoio oferecidos à equipe para desenvolvê-la e ensinar as práticas ágeis, contribuindo para que os membros do time se tornem confiantes no uso da abordagem ágil, o que facilita na transição para a abordagem ágil.

Os comportamentos de liderança identificados nesse modelo teórico para equipes ágeis foram comparados, posteriormente, com os itens de avaliação dos comportamentos de liderança do LBDQ 50, a fim de mostrar quais são os comportamentos novos em relação ao LBDQ 50, específicos para equipes ágeis. Por fim, todas essas informações serão utilizadas no para verificar a pertinência dos comportamentos de liderança identificados no modelo teórico, específicos de equipes ágeis.

5 COMPARAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS IDENTIFICADOS E ITENS DO LBDQ 50

Nas fases anteriores da pesquisa foi observado que a pesquisa sobre liderança em ágil não avançou para o estudo dos comportamentos, uma questão importante formulada nesta pesquisa. Este estudo também apresenta o LBDQ XII, que é um dos inventários utilizados como referência para avaliação dos comportamentos de liderança, o qual evoluiu para o LBDQ 50, sendo este último utilizado como referencial para a presente pesquisa. Como o presente estudo se trata da liderança especificamente no contexto de equipes ágeis, foi necessário utilizar os comportamentos da RBS na tentativa de verificar a necessidade do desenvolvimento de um novo instrumento para avaliação dos comportamentos de liderança para este cenário.

Assim, o objetivo definido para este capítulo foi identificar conteúdos candidatos a novos conteúdos em um futuro instrumento, de forma a adaptar o LBDQ 50 para avaliação dos comportamentos de lideranças necessários em equipes ágeis. Para isto, foi necessário estabelecer, dentre os 23 comportamentos identificados na literatura, qual ou quais deles se distanciam do LBDQ 50 e quais podem ser representados pelos itens do LBDQ 50, buscando identificar:

- Comportamentos de liderança da RBS que geram novos conteúdos candidatos a compor um instrumento de avaliação de liderança em equipes ágeis, não possuindo semelhança a algum item do LBDQ 50.
- Comportamentos de liderança da RBS que podem ser medidos pelo LBDQ 50 mas que precisam ser adaptados para melhor representar o conteúdo do contexto ágil, que geram itens do LBDQ 50 alterados, apresentando a combinação entre o item do LBDQ 50 e o comportamento associado.
- Comportamentos de liderança da RBS que podem ser medidos pelo LBDQ 50 mas que precisam ser substituídos pelos comportamentos da RBS relacionados a fim de gerar maior representatividade do conteúdo a ser expresso.
- Comportamentos de liderança da RBS que podem ser medidos pelos itens originais do LBDQ 50, destacando os itens do LBDQ 50 a serem mantidos.

Além disso, notou-se que dentre os itens do LBDQ 50 sem correspondência com os comportamentos da RBS poderiam haver itens consistentes com o ambiente ágil e aqueles outros que não se adequam aos princípios do gerenciamento ágil e necessidades deste novo ambiente, inexistente no momento desta pesquisa. Então, considerou-se importante realizar esta verificação - a partir desses itens do LBDQ 50 sem correspondência com os comportamentos

da RBS - para que, ao final, fosse obtida uma lista completa com um conjunto de conteúdos que poderiam compor este novo instrumento específico para lideranças no ambiente de gestão ágil. Para tanto, o especialista também buscou identificar:

- Itens do LBDQ 50 que não estão relacionados aos comportamentos identificados na RBS mas podem ser mantidos no novo instrumento por serem consistentes com os princípios da metodologia ágil.
- Itens do LBDQ 50 que não estão relacionados aos comportamentos identificados na RBS e podem ser eliminados no novo instrumento por não serem consistentes com os princípios da metodologia ágil.

O especialista considerou na análise os comportamentos esperados tanto em líderes que atuam na transformação ágil quanto em líderes já estabelecidos após implementação do ágil. As análises e resultados são apresentados a seguir. Durante as análises e resultados apresentados neste capítulo, os comportamentos de liderança foram denominados em duas formas: itens e conteúdos. Os itens dizem respeito aos comportamentos de liderança a serem avaliados no instrumento de medida utilizado como referência neste estudo, LBDQ 50, já que os conteúdos destes comportamentos já foram validados no estudo de Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) e transformados em itens no LBDQ 50. Os comportamentos de liderança identificados na RBS para equipes ágeis e que compõem o modelo teórico no presente estudo são denominados conteúdos, pois ainda não possuem validação de seu conteúdo para serem transformados em itens pertencentes a um instrumento capaz de medir os comportamentos de liderança em equipes ágeis.

5.1 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO DO INSTRUMENTO COM PARTICIPAÇÃO DE ESPECIALISTA

No capítulo anterior foi obtida uma lista de 23 comportamentos para lideranças em equipes ágeis. Tais comportamentos podem ser considerados candidatos a compor um futuro instrumento de avaliação, porém tais conteúdos ainda não estavam validados, segundo a definição de conteúdo válido expresso por Alexandre e Coluci (2011) e Berk (1990) para o desenvolvimento de instrumentos. Havia ainda o fato de existirem semelhanças entre comportamentos identificados neste estudo e inventários de comportamento de lideranças como o LBDQ 50, isso é, uma parte dos comportamentos listados para lideranças em equipes ágeis não seria diferente do que já se espera de lideranças em ambientes organizacionais tradicionais.

Seria necessário, portanto, uma análise para identificar quais comportamentos identificados no modelo teórico poderiam ser considerados novos conteúdos, candidatos para um instrumento de avaliação de comportamentos de liderança em equipes ágeis. O primeiro passo para esta tarefa seria identificar os comportamentos do modelo teórico já presentes no LBDQ 50, e os considerados novos comportamentos ou, mais precisamente, conteúdos candidatos a se tornarem comportamentos de liderança em equipes ágeis. Esta etapa foi realizada com apoio de um pesquisador especialista em gestão ágil de projetos.

O especialista iniciou com a lista de 23 comportamentos identificados na literatura. Cada um deles foi avaliado quanto a sua identificação para saber se poderia significar mais de um comportamento. Se sim, ele foi decomposto em comportamentos menores e elementares, com identidade própria, resultando em 29 comportamentos ditos comportamentos elementares, na Etapa 1.

Na Etapa 2, cada um desses comportamentos elementares foi comparado com os itens do LBDQ 50 em busca de semelhanças. Os comportamentos elementares que não possuíam semelhança (totalizando 10) aos itens do LBDQ 50 foram classificados como comportamentos candidatos a se tornar novos conteúdos em um instrumento para medir comportamentos de liderança em equipes ágeis. Os demais comportamentos elementares (totalizando 19) foram utilizados para gerar uma lista de itens do LBDQ 50 que possuíam relação de semelhança com estes comportamentos, identificando ao todo 23 itens, restando 27 itens do LBDQ 50 sem semelhança com os 19 comportamentos elementares identificados na RBS. Partiu-se então para a análise dos 23 itens do LBDQ 50 semelhantes aos 19 comportamentos elementares. Ao comparar cada item do LBDQ 50 com os respectivos comportamentos da RBS semelhantes, o especialista verificou a necessidade de adaptação dos itens do LBDQ 50 para melhor representar os princípios do APM. Os itens do LBDQ 50 que não necessitavam de adaptação foram considerados itens que deveriam ser mantidos no formato original do LBDQ 50: ao todo sete. Os demais itens do LBDQ 50 que, ao comparar com os comportamentos elementares semelhantes, precisaram de adaptação foram alterados ou substituídos, resultando em 10 novos conteúdos candidatos - sendo três novos conteúdos candidatos advindos da alteração dos itens do LBDQ 50 combinando-o com o comportamento associado e sete novos conteúdos candidatos decorrentes da substituição dos itens do LBDQ 50 pelos comportamentos associados.

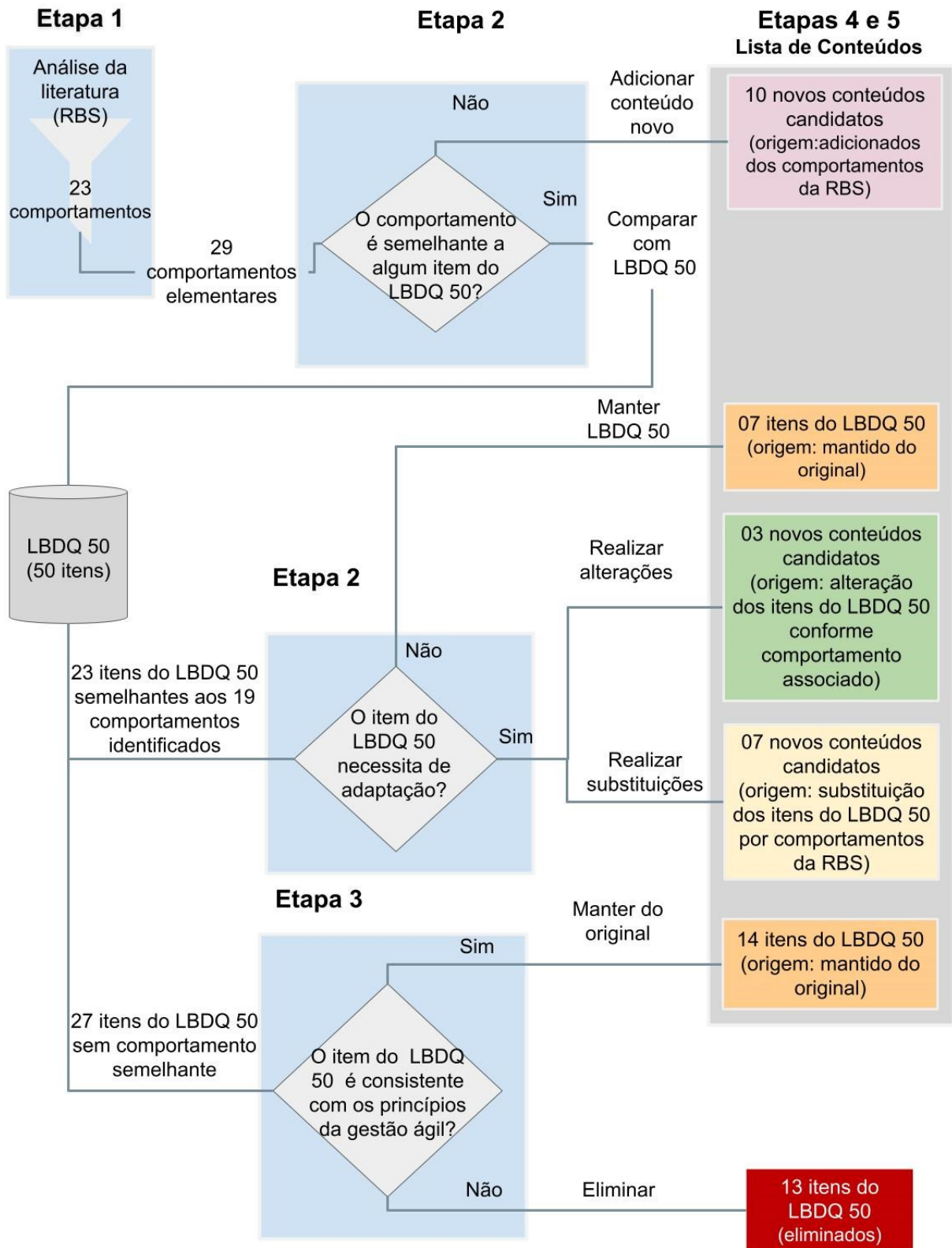
Iniciou-se a Etapa 3 com a análise dos 27 itens do LBDQ 50 restantes, sem comportamentos semelhantes. Foram encontradas duas situações: (a) itens do LBDQ 50 que deveriam ser mantidos, isso é, 14 itens que, apesar de não apresentarem semelhança com os

comportamentos identificados na RBS, descrevem comportamentos de liderança adequados aos princípios do APM e portanto, deveriam ser mantidos em uma possível avaliação, e (b) itens do LBDQ 50 que não são consistentes aos princípios do gerenciamento ágil e precisam ser eliminados (13 itens).

Na Etapa 4, o especialista produziu a lista única com todos os comportamentos potenciais a um novo instrumento de liderança, contendo: (a) novos conteúdos candidatos derivados dos comportamentos da literatura, (b) itens originais do LBDQ 50 mantidos intactos e da (c) junção das duas opções descritas. Cada conteúdo está classificado em quatro categorias: “Manter item do LBDQ 50”, “Alterar item do LBDQ 50”, “Substituir item do LBDQ 50” e “Adicionar totalmente novo”.

Por fim, a Etapa 5 resume a Etapa 4 agrupando os conteúdos repetidos em uma mesma linha. Esta lista representa uma primeira versão com conteúdos potenciais para um futuro instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis. A Figura 10 apresenta o fluxograma com as cinco etapas realizadas e os seus resultados.

Figura 10 - Fluxograma das etapas



Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.1 Descrição e procedimento das etapas e recursos utilizados na análise

Os procedimentos estabelecidos para a realização das 4 etapas são descritos a seguir. A análise foi iniciada com os 23 conteúdos coletados da literatura, codificados de 01 a 23 e a lista de itens do LBDQ 50, codificada de 01 a 50. Assim, foram utilizadas seis matrizes de apoio para a análise, cada qual destinada a uma etapa.

Etapa 1 - Identificação dos comportamentos elementares

Iniciou-se a partir da lista de 23 comportamentos identificados na RBS. O primeiro passo desta análise foi a verificação se cada um destes itens descrevia um comportamento único. Foram identificados comportamentos cujo significado continha mais de um comportamento. Assim, propôs-se o desdobramento em comportamentos “menores” denominados comportamentos elementares, em um total de 29. Os procedimentos da Etapa 1 são descritos a seguir:

- a. Os comportamentos da lista resultante da revisão bibliográfica sistemática foram registrados e codificados no Quadro 5. Nesse momento a (2^a) coluna foi preenchida com o comportamento identificado na RBS e a (1^a) coluna com o seu respectivo código;
- b. Assim, verificou-se se cada comportamento pode ser decomposto em partes menores com significados únicos;
- c. Caso no passo anterior fosse verificado que não é necessário decompor o comportamento, este seguiu em sua forma original, sem comportamento elementar;
- d. Se no passo descrito no item (b) fosse verificada a necessidade de decomposição, o devido comportamento era dividido em comportamentos menores, denominados comportamentos elementares, isto é, que compreenda um único comportamento individualizado. Assim, foram preenchidas as (3^a) e (4^a) colunas. Como exemplo, o comportamento identificado na RBS com código 04 foi decomposto em dois comportamentos elementares: 06 e 07. Nesses casos, o código do comportamento original da RBS foi repetido ao associar com seus respectivos comportamentos elementares.
- e. Repetiu-se o procedimento para cada comportamento identificado na RBS.
- f. Ao final, o Quadro 5 que possuía 23 comportamentos identificados na RBS gerou 29 comportamentos elementares.

A partir das análises realizadas na Etapa 1, os comportamentos elementares resultantes foram utilizados nas próximas fases da análise com o especialista. O Quadro 5 foi utilizado na identificação dos comportamentos elementares da Etapa 1, formada pelas colunas: (1^a) Código do comportamento da RBS - numerados de 01 a 23; (2^a) Descrição do comportamento identificado na RBS; (3^a) coluna preenchida com o código do comportamento elementar; e (4^a) Descrição do comportamento elementar identificado pelo especialista.

Quadro 5 - Transformação de comportamentos de liderança identificados na RBS em comportamentos elementares

Código	Comportamento identificado na RBS	Código	Desdobramento em unidades fundamentais - comportamentos elementares
01	<i>Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile principles and practices and how to implement them</i>	01	<i>Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile principles</i>
		02	<i>Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile practice</i>
		03	<i>Training how to implement them</i>
02	<i>Empower their team members</i>	04	<i>Empower their team members</i>
03	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	05	<i>Removing obstacles from the team's path</i>
04	<i>Observing team, pay attention to dynamics, monitoring continuously and uncovering which kind of behaviour is missing in a team to improve teamwork</i>	06	<i>Observing team, pay attention to dynamics and monitoring continuously</i>
		07	<i>uncovering which kind of behaviour is missing in a team to improve teamwork</i>
05	<i>[Stimulates] teamwork and community approach</i>	08	<i>[Stimulates] teamwork</i>
		09	<i>[Stimulates] community approach</i>

06	<i>Facilitating the performance and development of each individual project team member and the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	10	<i>Facilitating the performance and development of each individual project team member</i>
		11	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>
07	<i>Creating a process for continuous improvement</i>	12	<i>Creating a process for continuous improvement</i>
08	<i>Establishing and reminding people of simple principles [agile principles]</i>	13	<i>Establishing simple principles [agile principles]</i>
		14	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>
09	<i>Encouraging and facilitating constructive dialogue to enhance communication [across all team members]</i>	15	<i>Encouraging and facilitating constructive dialogue to enhance communication [across all team members]</i>
10	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	16	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>
11	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	17	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>
12	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	18	<i>Getting team confident in use of Agile</i>
13	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	19	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>
14	<i>Removing misconceptions</i>	20	<i>Removing misconceptions</i>
15	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	21	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>
16	<i>Facilitating team problem solving</i>	22	<i>Facilitating team problem solving</i>
17	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	23	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>

18	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>
19	<i>Encouraging team self-management</i>	25	<i>Encouraging team self-management</i>
20	<i>Encouraging continued adherence to Agile</i>	26	<i>Encouraging continued adherence to Agile</i>
21	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	27	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>
22	<i>Helping to create good group environment</i>	28	<i>Helping to create good group environment</i>
23	<i>Having value system that serves others [team]</i>	29	<i>Having value system that serves others [team]</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 2 - Análise de semelhança entre comportamentos elementares e itens do LBDQ 50

A comparação para verificação da semelhança entre cada um dos 29 comportamentos elementares e os itens do LBDQ 50 resultou inicialmente em 10 conteúdos que expressam comportamentos elementares sem relação com os itens do instrumento LBDQ 50. Portanto, são 10 comportamentos candidatos a se transformar em novos conteúdos em um novo instrumento de liderança em equipes ágeis. Os 19 comportamentos restantes possuem semelhança com algum item do LBDQ 50, sendo necessário avaliar a necessidade de alterar, substituir ou manter estes itens do LBDQ 50 quando comparados aos comportamentos semelhantes da RBS. Os procedimentos da Etapa 2 são apresentados a seguir:

1. Os comportamentos elementares e seus códigos foram registrados nas (1ª) e (2ª) colunas conforme o título da coluna (totalizando 29, conforme Quadro 5).
2. Os comportamentos elementares foram comparados individualmente com cada item da lista do LBDQ 50 para verificar a existência de semelhança entre eles e preencher as colunas seguintes (3ª), (4ª) e (5ª).
3. Caso o especialista decidisse que não há semelhança entre os comportamentos da RBS e os itens do LBDQ 50:
 - I. A (3ª) coluna era assinalada como “Não”, por não haver semelhança entre o comportamento e o item do LBDQ 50;
 - II. As (4ª) e (5ª) colunas eram preenchidas como “nda” e “Não se aplica”, respectivamente;
 - III. A (6ª) coluna era registrada como “Adicionar item totalmente novo” e
 - IV. O comportamento elementar era transformado em novo item candidato, registrado na (7ª) coluna.
4. Caso o especialista decidisse que há semelhança entre os comportamentos da RBS e os itens do LBDQ 50:
 - I. A (3ª) coluna era assinalada como “Sim”, por haver semelhança entre o comportamento e o item do LBDQ 50;
 - II. O item do LBDQ 50 semelhante, assim como o seu código foram registrados nas (4ª) e (5ª) colunas, conforme o título da coluna;
 - III. Caso houvesse mais de um item do LBDQ 50 semelhante ao comportamento elementar, o comportamento era então repetido na linha abaixo com o mesmo código e registrado o item e código correspondentes do LBDQ 50;

- IV. Na (6^a) coluna o especialista decidiu entre manter, alterar ou substituir os itens do LBDQ 50 semelhantes aos comportamentos elementares;
- A. Caso a decisão na (6^a) coluna fosse manter o item do LBDQ 50, seria utilizado o item do questionário que já existe (LBDQ 50), não precisando da criação de um novo item. Assim, era registrado na (7^a) coluna como “Não se aplica”;
 - B. Se a decisão na (6^a) coluna fosse alterar o item do LBDQ 50, o item era então combinado com o comportamento elementar semelhante na (7^a) coluna, de forma que se tornava mais representativo ao conteúdo do contexto de gestão ágil;
 - C. Caso a decisão na (6^a) coluna fosse substituir o item do LBDQ 50, o item era substituído pelo comportamento elementar semelhante na (7^a) coluna, por apresentar maior representatividade ao tema estudado;
5. Repetiu-se o procedimento para cada comportamento elementar do Quadro 5, resultando no Quadro 6.

O Quadro 6 foi utilizado na etapa 2, composto pelas colunas: (1^a) Código do comportamento elementar - numerados de 01 a 29; (2^a) Descrição do comportamento elementar; (3^a) Decisão do especialista: o respectivo comportamento elementar é semelhante a algum item do LBDQ 50? (Sim ou Não); (4^a) Código do item do LBDQ 50 semelhante, quando a opção marcada na 3^a coluna era “Sim”, e caso a opção marcada na 3^a coluna fosse “Não”, a 4^a coluna era marcada “nda”; (5^a) Descrição do item do LBDQ 50 semelhante, quando a opção marcada na coluna C era “Sim”, e caso a opção marcada na 3^a coluna fosse “Não”, a 5^a coluna era marcado “Não se aplica”; (6^a) Decisão do especialista: se necessita manter, alterar ou substituir os respectivos itens do LBDQ 50 ou adicionar um item completamente novo originado do comportamento elementar; assim era preenchido na (7^a) coluna a descrição do candidato a novo item ou alteração ou substituição do item do LBDQ 50 e, caso a opção marcada na 6^a coluna fosse “Manter item do LBDQ 50”, a (7^a) coluna era preenchida com “Não se aplica”.

Quadro 6 - Comparação de comportamentos elementares e itens do LBDQ 50

Código	Comportamento Elementar	É semelhante a algum item do LBDQ 50?	Código	Item do LBDQ 50 semelhante	Sugestão do especialista	Candidato a novo item
01	<i>Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile principles</i>	Sim	49	<i>Asks that group members follow standard rules and regulations</i>	Alterar item do LBDQ 50	<i>Asks that group members follow agile standards</i>
02	<i>Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile practice</i>	Sim	49	<i>Asks that group members follow standard rules and regulations</i>	Alterar item do LBDQ 50	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>
03	<i>Training how to implement them</i>	Sim	49	<i>Asks that group members follow standard rules and regulations</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Training how to implement agile practices</i>
04	<i>Empower their team members</i>	Sim	37	<i>Allows the group a high degree of initiative</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
04	<i>Empower their team members</i>	Sim	09	<i>Encourages initiative in the group members</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
05	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	Sim	29	<i>Gets his/her superiors to act for the welfare of the group members</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Removing obstacles from the team's path</i>

06	<i>Observing team, pay attention to dynamics and monitoring continuously</i>	Sim	32	<i>Sees to it that the work of the group is coordinated</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
07	<i>Uncovering which kind of behaviour is missing in a team to improve teamwork</i>	Sim	06	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
07	<i>Uncovering which kind of behaviour is missing in a team to improve teamwork</i>	Sim	32	<i>Sees to it that the work of the group is coordinated</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
08	<i>[Stimulates] teamwork</i>	Sim	06	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
08	<i>[Stimulates] teamwork</i>	Sim	40	<i>Helps group members settle their differences</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
09	<i>[Stimulates] community approach</i>	Sim	03	<i>Gets along well with the people above him/her</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
09	<i>[Stimulates] community approach</i>	Sim	17	<i>Treats all group members as his/her equals</i>	Alterar item do LBDQ 50	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>
10	<i>Facilitating the performance and development of each individual project team member</i>	Sim	43	<i>Maintains definite standards of performance</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>

10	<i>Facilitating the performance and development of each individual project team member</i>	Sim	45	<i>Urges the group to beat its previous record</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>
11	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Sim	36	<i>Schedules the work to be done</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>
11	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Sim	50	<i>Keeps the group working to capacity</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>
12	<i>Creating a process for continuous improvement</i>	Sim	38	<i>Is willing to make changes</i>	Alterar item do LBDQ 50	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>
13	<i>Establishing simple principles [agile principles]</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Establishing simple principles [agile principles]</i>
14	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>
15	<i>Encouraging and facilitating constructive dialogue to enhance communication [across all team members]</i>	Sim	06	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica

16	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>
17	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>
18	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	Sim	49	<i>Asks that group members follow standard rules and regulations</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Getting team confident in use of Agile</i>
19	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>
20	<i>Removing misconceptions</i>	Sim	44	<i>Trusts members to exercise good judgement</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Removing misconceptions</i>
21	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>
22	<i>Facilitating team problem solving</i>	Sim	46	<i>Anticipates problems and plans for them</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Facilitating team problem solving</i>

23	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>
24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Sim	07	<i>Speaks as the representative of the group</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>
24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Sim	12	<i>Speaks for the group when visitors are present</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>
24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Sim	19	<i>His/her superiors act favourably on most of his/her suggestions</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>
24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Sim	20	<i>Represents the group at outside meetings</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>

24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Sim	33	<i>His/her word carries weight with superiors</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>
24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Sim	41	<i>Gets what he/she asks for from his/her superiors</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>
25	<i>Encouraging team self-management</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Encouraging team self-management</i>
26	<i>Encouraging continued adherence to Agile</i>	Sim	49	<i>Asks that group members follow standard rules and regulations</i>	Substituir item do LBDQ 50	<i>Getting team confident in use of Agile</i>
27	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>
28	<i>Helping to create good group environment</i>	Não	nda	Não se aplica	Adicionar item totalmente novo	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space</i>
29	<i>Having value system that serves others [team]</i>	Sim	10	<i>Puts suggestions made by the group into operation</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica

29	<i>Having value system that serves others [team]</i>	Sim	17	<i>Treats all group members as his/her equals</i>	Alterar item do LBDQ 50	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>
29	<i>Having value system that serves others [team]</i>	Sim	40	<i>Helps group members settle their differences</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica
29	<i>Having value system that serves others [team]</i>	Sim	03	<i>Gets along well with the people above him/her</i>	Manter item do LBDQ 50	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que há comportamentos elementares que se repetem no Quadro 6, como o comportamento 04 “*Empower their team members*”, por exemplo; isso acontece, pois o mesmo comportamento elementar pode corresponder a mais de um item do LBDQ 50. Ao realizar a análise com o especialista, foram apresentadas justificativas na comparação de alguns comportamentos elementares com os itens do LBDQ 50, mostradas a seguir.

Ao analisar os comportamentos elementares 01 e 02 - “*Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile principles*” e “*Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile practice*”, respectivamente - o especialista explicou que o termo “*development*” foi considerado como o desenvolvimento de equipes, o que é similar ao conteúdo do item 49 do LBDQ 50 “*Asks that group members follow standard rules and regulations*”, com o senso de supervisionar e solicitar ao grupo o uso dos padrões do Ágil. O termo “*training*” foi desconsiderado neste momento por estar contemplado no comportamento elementar 03, específico sobre treinamento “*Training how to implement them*”.

O especialista também adicionou uma observação ao comportamento elementar 03 “*Training how to implement them*”, explicando que este seria adaptado para as práticas do Ágil. Para o comportamento elementar 10 “*Facilitating the performance and development of each individual project team member*”, o especialista destacou que este comportamento elementar foi substituído pelo comportamento elementar 11 “*Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings*”. Estes foram considerados distintos no início da análise, contudo, ao final da análise, na etapa de síntese julgou-se que esta distinção não era necessária; então este foi substituído.

No comportamento elementar 26 “*Encouraging continued adherence to Agile*” o especialista comentou que o termo “encorajar” foi assumido como sinônimo de adquirir confiança. O especialista ficou com dúvida se o comportamento elementar 28 “*Helping to create good group environment*” seria igual ao item 06 do LBDQ 50 “*Keeps the group working together as a team*”. No entanto, foi considerado diferente pelo termo “*environment*”, pois o item 06 do LBDQ 50 foca no grupo, já esse comportamento destaca o ambiente ou o espaço adaptativo. Assim, julgou-se necessário adicionar o termo “*adaptive space*”.

Etapa 3 - Análise de itens do LBDQ 50

Nesta etapa os itens do LBDQ 50 - não correspondentes aos comportamentos da RBS- foram analisados segundo o alinhamento com os princípios de agilidade, separando os itens que poderiam ser mantidos, caso afirmativo; ou se precisam ser eliminados, caso negativo para a questão citada. Essa análise será apresentada em duas fases. A primeira fase envolve a definição dos itens do LBDQ 50 a serem mantidos, para depois identificar os itens a serem eliminados na segunda fase.

ETAPA 3.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS ITENS DO LBDQ 50 A SEREM MANTIDOS

Nesta etapa serão apresentados os passos para identificação dos itens do LBDQ 50 a serem mantidos no novo instrumento para líderes em projetos ágeis, utilizando o Quadro 7.

- a. Iniciou-se colocando os 50 itens do LBDQ 50 - que não possuíam correspondência com os comportamentos de liderança da RBS - na (2ª) coluna no Quadro 7, assim como seus respectivos códigos na (1ª) coluna;
- b. Na (3ª) coluna foi registrado se o item é consistente com a metodologia ágil. Para identificar se o item era consistente, o especialista verificou se cada item do LBDQ 50 é consistente com os quatro princípios do gerenciamento ágil: visão, planejamento iterativo, autogestão e simplificação. Caso o item fosse consistente com esses princípios, a (3ª) coluna era preenchida como “Sim”, do contrário era registrado como “Não”, indicando não consistência.
- c. Caso a resposta fosse “Sim” na (3ª) coluna, a sugestão do especialista era preencher “Manter” no respectivo item da coluna (4ª).

Quadro 7 - Identificação dos itens do LBDQ 50 (não correspondentes aos comportamentos da RBS) a serem mantidos

Código	Item do LBDQ 50	É consistente com a metodologia ágil?	Sugestão do especialista
02	<i>Waits patiently for the results of a decision</i>	Sim	Manter
04	<i>His/her arguments are convincing</i>	Sim	Manter
08	<i>Argues persuasively for his/her point of view</i>	Sim	Manter
11	<i>Seems able to predict what is coming next</i>	Sim	Manter
13	<i>Accepts delays without becoming upset</i>	Sim	Manter
14	<i>Is a very persuasive talker</i>	Sim	Manter
16	<i>Lets some members take advantage of him/her</i>	Sim	Manter
21	<i>Is very skilful in an argument</i>	Sim	Manter
23	<i>Gives advance notice of changes</i>	Sim	Manter
28	<i>Is accurate in predicting the trend of events</i>	Sim	Manter
35	<i>Remains calm when uncertain about coming events</i>	Sim	Manter
39	<i>Drives hard when there is a job to be done</i>	Sim	Manter
42	<i>Is able to delay action until the proper time occurs</i>	Sim	Manter
48	<i>Worries about the outcome of any new procedure</i>	Sim	Manter

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante destacar que o especialista optou por manter o item 16 considerando que este pode representar um comportamento do líder Servidor, em que na tentativa de servir aos membros da equipe, pode haver um relacionamento desequilibrado entre essa liderança e o time. Portanto, a decisão de inclusão deste item pode ser revista nas próximas etapas de desenvolvimento do instrumento em estudos futuros.

ETAPA 3.2 - IDENTIFICAÇÃO DOS ITENS DO LBDQ 50 A SEREM ELIMINADOS

Nesta etapa serão mostrados os passos para identificação dos itens do LBDQ 50 a serem eliminados do novo instrumento para líderes em projetos ágeis. Esta etapa segue os mesmos passos (a) e (b) da Etapa 3.1. No próximo passo (c), caso a resposta fosse “Não” na (3ª) coluna, a sugestão do especialista era marcar “Eliminar” para o respectivo item na (4ª) coluna, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Identificação dos itens do LBDQ 50 (não correspondentes aos comportamentos da RBS) a serem eliminados

Código	Item do LBDQ 50	É consistente com a metodologia ágil?	Sugestão do especialista	Explicação
01	<i>Acts as the spokesman of the group</i>	Não	Eliminar	Não está compatível com o comportamento de autogestão da gestão ágil.
05	<i>Fails to take necessary action</i>	Não	Eliminar	Considerando que a autogestão depende de todos, não se deve esperar da liderança ágil a responsabilidade final pela tomada de decisão.
15	<i>Lets the members do their work the way they think best</i>	Não	Eliminar	Certamente este não seria o papel de um agilista. Ele teria que ajudar os colaboradores a encontrar as melhores soluções.
18	<i>Keeps the work moving at a rapid pace</i>	Não	Eliminar	Assumir este comportamento significa que a responsabilidade pela velocidade da implantação e dos projetos seria deste líder. Ao contrário, na autogestão deveria ser transferida para todos.
22	<i>Is the leader of the group in name only</i>	Não	Eliminar	Precisaria ser abolido e retirado do questionário.

24	<i>Pushes for increased production</i>	Não	Eliminar	Mesma explicação do item 18. Assumir este comportamento significa que a responsabilidade pela velocidade da implantação e dos projetos seria deste líder. Ao contrário, na autogestão deveria ser transferida para todos.
25	<i>Things usually turn out as he/she predicts</i>	Não	Eliminar	Na verdade, na metodologia ágil os líderes não esperam que as coisas aconteçam do jeito exato que o líder planejou. Ele espera a proatividade da equipe para realizar alterações que julguem necessário.
26	<i>Assigns group members to particular tasks</i>	Não	Eliminar	Contraria totalmente o princípio da autogestão.
27	<i>Backs down when he/she ought to stand firm</i>	Não	Eliminar	Não deveria ter este item no questionário. Pelo contrário, o líder deveria permanecer firme.
30	<i>Is overwhelmed by situations requiring attention to many details</i>	Não	Eliminar	Certamente é contra a ideia de prover autonomia e senso de urgência para que os colaboradores sejam rigorosos com a qualidade do que fazem.

31	<i>Faced with problems, can wait patiently for a time, but then reacts with anger or annoyance</i>	Não	Eliminar	Deveria ser revisto para não agir com este tipo de reação.
34	<i>His/her behaviour tends to make complex and confused situations worse.</i>	Não	Eliminar	O líder precisaria saber lidar com ambiguidades e complexidades.
47	<i>Gets confused when too many demands are made of him/her</i>	Não	Eliminar	O líder teria que ser muito calmo para lidar com situações de urgência que são comuns no ambiente ágil. Isso está registrado na literatura sobre improvisação em ágil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 4 - Síntese dos resultados

Foram reunidas as informações das três etapas anteriores para obter a lista total de conteúdos sugeridos para compor um novo instrumento para lideranças em equipes ágeis. Ao final de todo o procedimento foi possível identificar quatro grupos de conteúdos para o instrumento final. O primeiro grupo é composto por conteúdos que poderiam ser mantidos do LBDQ 50, ou seja, foram considerados pertinentes e não alterados pelo especialista. Os itens do LBDQ 50 a alterar são aqueles em que havia correspondência entre ao menos um comportamento e um item do LBDQ 50. Nos casos de alteração houve uma combinação entre o item do LBDQ 50 e o comportamento associado. Também há casos em que os itens do LBDQ 50 foram substituídos pelos comportamentos elementares associados, por estes serem mais representativos do conteúdo a ser expresso no novo instrumento. Por fim, o grupo de conteúdos considerados novos são os comportamentos identificados na literatura que não possuíam algum item correspondente no LBDQ 50.

Assim, ao final das etapas anteriores, o pesquisador fez a síntese dos quadros anteriores, resultando no Quadro 9 que apresenta os conteúdos candidatos a compor o novo instrumento, mostrando o conjunto da união contendo os conteúdos mantidos, alterados, substituídos e adicionados. O Quadro 9 é composto pelas colunas: (1ª) Código do conteúdo com origem no LBDQ 50, caso tenha origem no LBDQ 50; (2ª) Código do conteúdo com origem no comportamento identificado na RBS, caso tenha origem na lista de comportamentos da RBS; (3ª) Descrição do conteúdo sugerido para compor o novo instrumento; (4ª) Tipo - indica a qual grupo da lista cada conteúdo pertence (“Manter item do LBDQ 50” ou “Alterar item do LBDQ 50” ou “Substituir item do LBDQ 50” ou “Adicionar totalmente novo”); (5ª) Conteúdo com origem no LBDQ 50 (“Sim” ou “Não”); (6ª) Conteúdo com origem na lista de comportamentos da RBS (“Sim” ou “Não”).

- a. No caso da inclusão dos novos comportamentos candidatos oriundos dos comportamentos da RBS conforme registro do Quadro 6:
 - I. Esses comportamentos foram adicionados na (3ª) coluna, registrando o respectivo código do comportamento na (2ª) coluna;
 - II. A (1ª) coluna foi preenchida como “nda” por não haver semelhança com os itens do LBDQ 50;
 - III. A (4ª) coluna foi registrada como “Adicionar totalmente novo”;
 - IV. A (5ª) coluna foi marcada como “Não”, já que o conteúdo não possui origem no LBDQ 50;

- V. A (6ª) coluna foi marcada como “Sim”, pois o conteúdo possui origem na lista de comportamentos da RBS.
- b. No caso da inclusão dos itens do LBDQ 50 a serem mantidos, originados dos itens LBDQ 50 conforme registro dos Quadros 6 e 7:
- I. Esses itens do LBDQ 50 a serem mantidos foram adicionados na (3ª) coluna, registrando os códigos desses itens do LBDQ 50 na (1ª) coluna;
 - II. A (2ª) coluna foi preenchida como “nda” caso o item do LBDQ 50 mantido não estivesse relacionado a algum comportamento da RBS - ou seja, caso estivesse presente no Quadro 7 com sugestão de manter - e, caso o item tenha um comportamento relacionado, o código do respectivo comportamento foi adicionado na (2ª) coluna - ou seja, presente no Quadro 6 com sugestão de manter;
 - III. A (4ª) coluna foi registrada como “Manter item do LBDQ 50”;
 - IV. A (5ª) coluna foi marcada como “Sim”, já que o conteúdo possui origem no LBDQ 50;
 - V. A (6ª) coluna foi marcada como “Não”, pois o conteúdo não possui origem na lista de comportamentos da RBS.
- c. No caso da inclusão dos itens do LBDQ 50 a serem alterados, conforme registro do Quadro 6:
- I. Esses itens do LBDQ 50 a serem alterados foram adicionados na (3ª) coluna, registrando os códigos desses itens do LBDQ 50 na (1ª) coluna;
 - II. A (2ª) coluna foi preenchida com o código do comportamento da RBS relacionado ao item do LBDQ 50 a ser modificado;
 - III. A (4ª) coluna foi registrada como “Alterar item do LBDQ 50”;
 - IV. Foi registrada a origem do LBDQ 50 e da lista de comportamentos da RBS, marcando as (5ª) e (6ª) colunas como “Sim”.
- d. No caso da inclusão dos itens do LBDQ 50 a serem substituídos, conforme registro do Quadro 6:
- I. Esses itens do LBDQ 50 a serem substituídos eram adicionados na (3ª) coluna, registrando os códigos desses itens do LBDQ 50 na (1ª) coluna;
 - II. A (2ª) coluna foi preenchida com o código do comportamento da RBS relacionado ao item do LBDQ 50 a ser substituído;
 - III. A (4ª) coluna foi registrada como “Substituir item do LBDQ 50”;

- IV. Era registrada a origem do LBDQ 50 e da lista de comportamentos da RBS, marcando as (5ª) e (6ª) colunas como “Sim”.

Quadro 9 - Lista de conteúdos sugeridos para compor um novo instrumento para lideranças em equipes ágeis

Código do item do LBDQ 50	Código do Comportamento da RBS	Conteúdo	Tipo
02	nda	<i>Waits patiently for the results of a decision</i>	Manter item do LBDQ 50
03	09	<i>Gets along well with the people above him/her</i>	Manter item do LBDQ 50
03	29	<i>Gets along well with the people above him/her</i>	Manter item do LBDQ 50
04	nda	<i>His/her arguments are convincing</i>	Manter item do LBDQ 50
06	07	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50
06	08	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50
06	15	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50
08	nda	<i>Argues persuasively for his/her point of view</i>	Manter item do LBDQ 50
09	04	<i>Encourages initiative in the group members</i>	Manter item do LBDQ 50
10	29	<i>Puts suggestions made by the group into operation</i>	Manter item do LBDQ 50
11	nda	<i>Seems able to predict what is coming next</i>	Manter item do LBDQ 50
13	nda	<i>Accepts delays without becoming upset</i>	Manter item do LBDQ 50
14	nda	<i>Is a very persuasive talker</i>	Manter item do LBDQ 50
16	nda	<i>Lets some members take advantage of him/her</i>	Manter item do LBDQ 50
21	nda	<i>Is very skilful in an argument</i>	Manter item do LBDQ 50

23	nda	<i>Gives advance notice of changes</i>	Manter item do LBDQ 50
28	nda	<i>Is accurate in predicting the trend of events</i>	Manter item do LBDQ 50
32	06	<i>Sees to it that the work of the group is coordinated</i>	Manter item do LBDQ 50
32	07	<i>Sees to it that the work of the group is coordinated</i>	Manter item do LBDQ 50
35	nda	<i>Remains calm when uncertain about coming events</i>	Manter item do LBDQ 50
37	04	<i>Allows the group a high degree of initiative</i>	Manter item do LBDQ 50
39	nda	<i>Drives hard when there is a job to be done</i>	Manter item do LBDQ 50
40	08	<i>Helps group members settle their differences</i>	Manter item do LBDQ 50
40	29	<i>Helps group members settle their differences</i>	Manter item do LBDQ 50
42	nda	<i>Is able to delay action until the proper time occurs</i>	Manter item do LBDQ 50
48	nda	<i>Worries about the outcome of any new procedure</i>	Manter item do LBDQ 50
49	03	<i>Training how to implement agile practices</i>	Substituir item do LBDQ 50
nda	13	<i>Establishing simple principles [agile principles]</i>	Adicionar totalmente novo
nda	14	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	Adicionar totalmente novo
nda	16	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	Adicionar totalmente novo
nda	17	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	Adicionar totalmente novo
nda	19	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	Adicionar totalmente novo
nda	21	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	Adicionar totalmente novo

nda	23	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	Adicionar totalmente novo
nda	25	<i>Encouraging team self-management</i>	Adicionar totalmente novo
nda	27	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	Adicionar totalmente novo
nda	28	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space</i>	Adicionar totalmente novo
49	01	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	Alterar item do LBDQ 50
49	02	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	Alterar item do LBDQ 50
29	05	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	Substituir item do LBDQ 50
17	09	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	Alterar item do LBDQ 50
17	29	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	Alterar item do LBDQ 50
43	10	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Substituir item do LBDQ 50
45	10	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Substituir item do LBDQ 50
36	11	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Substituir item do LBDQ 50
50	11	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Substituir item do LBDQ 50
38	12	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	Alterar item do LBDQ 50

49	18	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	Substituir item do LBDQ 50
49	26	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	Substituir item do LBDQ 50
44	20	<i>Removing misconceptions</i>	Substituir item do LBDQ 50
46	22	<i>Facilitating team problem solving</i>	Substituir item do LBDQ 50
07	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50
12	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50
19	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50
20	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50
33	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50
41	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50

Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 5 - Resultado final

Esta etapa é um resumo da anterior e nela foi produzida a lista final de conteúdos sugeridos para o novo instrumento destinado à avaliação dos comportamentos de liderança necessários em equipes ágeis. Nesta etapa foi utilizado o Quadro 9, que reúne os conteúdos repetidos desse quadro, com adição da 5ª coluna, que gera o novo código para cada conteúdo sugerido a compor o instrumento, resultando no Quadro 10.

- a. Agrupar os conteúdos candidatos repetidos em uma mesma linha, descrevendo este conteúdo na (3ª) coluna e acumulando os códigos nas (1ª) e (2ª) colunas, além de manter a (4ª) coluna, conforme o Quadro 9;
- b. Registrar o novo código deste conteúdo para a pesquisa na (5ª) coluna, numerados de 01 a 41.

Quadro 10 - Lista final de conteúdos sugeridos para compor um novo instrumento para lideranças em equipes ágeis

Código do item do LBDQ 50	Código do Comportamento da RBS	Conteúdo	Tipo	Novo código para a pesquisa
02	nda	<i>Waits patiently for the results of a decision</i>	Manter item do LBDQ 50	01
03	09, 29	<i>Gets along well with the people above him/her</i>	Manter item do LBDQ 50	02
04	nda	<i>His/her arguments are convincing</i>	Manter item do LBDQ 50	03
06	07, 08, 15	<i>Keeps the group working together as a team</i>	Manter item do LBDQ 50	04
08	nda	<i>Argues persuasively for his/her point of view</i>	Manter item do LBDQ 50	05
09	04	<i>Encourages initiative in the group members</i>	Manter item do LBDQ 50	06
10	29	<i>Puts suggestions made by the group into operation</i>	Manter item do LBDQ 50	07
11	nda	<i>Seems able to predict what is coming next</i>	Manter item do LBDQ 50	08
13	nda	<i>Accepts delays without becoming upset</i>	Manter item do LBDQ 50	09
14	nda	<i>Is a very persuasive talker</i>	Manter item do LBDQ 50	10
16	nda	<i>Lets some members take advantage of him/her</i>	Manter item do LBDQ 50	11
21	nda	<i>Is very skilful in an argument</i>	Manter item do LBDQ 50	12
23	nda	<i>Gives advance notice of changes</i>	Manter item do LBDQ 50	13
28	nda	<i>Is accurate in predicting the trend of events</i>	Manter item do LBDQ 50	14
32	06, 07	<i>Sees to it that the work of the group is coordinated</i>	Manter item do LBDQ 50	15
35	nda	<i>Remains calm when uncertain about coming events</i>	Manter item do LBDQ 50	16
37	04	<i>Allows the group a high degree of initiative</i>	Manter item do LBDQ 50	17

39	nda	<i>Drives hard when there is a job to be done</i>	Manter item do LBDQ 50	18
40	08, 29	<i>Helps group members settle their differences</i>	Manter item do LBDQ 50	19
42	nda	<i>Is able to delay action until the proper time occurs</i>	Manter item do LBDQ 50	20
48	nda	<i>Worries about the outcome of any new procedure</i>	Manter item do LBDQ 50	21
49	01, 02	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	Alterar item do LBDQ 50	22
38	12	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	Alterar item do LBDQ 50	23
17	09, 29	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	Alterar item do LBDQ 50	24
07, 12, 19, 20, 33, 41	24	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Substituir item do LBDQ 50	25
44	20	<i>Removing misconceptions</i>	Substituir item do LBDQ 50	26
29	05	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	Substituir item do LBDQ 50	27
46	22	<i>Facilitating team problem solving</i>	Substituir item do LBDQ 50	28
49	18, 26	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	Substituir item do LBDQ 50	29
49	03	<i>Training how to implement agile practices</i>	Substituir item do LBDQ 50	30
36, 43, 45, 50	10, 11	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Substituir item do LBDQ 50	31
nda	27	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	Adicionar totalmente novo	32

nda	17	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	Adicionar totalmente novo	33
nda	25	<i>Encouraging team self-management</i>	Adicionar totalmente novo	34
nda	13	<i>Establishing simple principles [agile principles]</i>	Adicionar totalmente novo	35
nda	16	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	Adicionar totalmente novo	36
nda	28	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space</i>	Adicionar totalmente novo	37
nda	23	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	Adicionar totalmente novo	38
nda	21	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	Adicionar totalmente novo	39
nda	14	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	Adicionar totalmente novo	40
nda	19	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	Adicionar totalmente novo	41

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado final atinge os objetivos propostos na análise. Ao todo 41 conteúdos foram encontrados, sendo 21 mantidos do inventário LBDQ 50 original e 20 novos conteúdos candidatos - originados da alteração ou substituição dos itens do LBDQ 50, ou adicionados conforme os comportamentos identificados na RBS - que compõem a lista total de conteúdos candidatos sugeridos pelo especialista para a construção do instrumento para avaliação dos comportamentos de liderança recomendados para equipes ágeis.

O objetivo da próxima etapa será validar por meio da opinião de especialistas se esses 20 novos conteúdos candidatos à composição do futuro instrumento são capazes de medir comportamentos de liderança em equipes ágeis, ou seja, se esses conteúdos são representativos para o domínio estudado, que são os comportamentos das lideranças em ambiente de projetos ágeis.

6 AVALIAÇÃO DOS CONTEÚDOS CANDIDATOS POR MEIO DA OPINIÃO DE ESPECIALISTAS

Esta etapa do presente estudo consiste na especificação do domínio para a construção do instrumento, como mostrado no capítulo 3.3.2. Para isto, foi necessário validar o conteúdo com especialistas, conforme Berk (1990), considerando os conteúdos candidatos ao novo instrumento para a avaliação das lideranças em equipes ágeis, identificados no capítulo anterior. Portanto, nove especialistas validaram se os 20 conteúdos mostrados representam comportamentos de liderança em equipes ágeis de acordo com os três critérios estabelecidos nesta pesquisa, segundo o estudo de Berk (1990): clareza, pertinência e relevância. A partir de então, será possível comprovar a necessidade da elaboração de um novo instrumento para avaliação dos comportamentos de liderança necessários à transformação ágil.

6.1 EXECUÇÃO DOS TESTES

Antes de iniciar a avaliação com juízes, foram realizadas entrevistas testes para verificar o instrumento desenvolvido inicialmente. Nessa etapa os respondentes do teste preencheram um formulário verificando a clareza, pertinência e relevância dos conteúdos candidatos a representar comportamentos de liderança necessários em equipes ágeis. Os formulários teste foram enviados para duas participantes, com conhecimento em metodologia ágil, a serem preenchidos via online. Inicialmente os testes foram realizados com o acompanhamento da pesquisadora para que a mesma pudesse introduzir o tema e explicar como funcionaria o preenchimento do formulário, para que então as respondentes pudessem preencher com a sua avaliação de forma individual. Após responderem, os resultados foram avaliados assim como os *feedbacks* das participantes para melhorias no formulário.

O formulário foi disponibilizado em formato de planilha e continha duas abas inicialmente, conforme o Apêndice G. A primeira aba introduziu o tema, apresentou o termo de consentimento e solicitou os dados pessoais. A segunda aba apresentou a explicação para preenchimento do formulário que estava logo abaixo. O formulário presente na segunda aba era composto por sete colunas: a primeira mostrava o código dos comportamentos mostrados na segunda coluna, as próximas três colunas representavam os critérios a serem avaliados pela participante (Clareza, Pertinência e Relevância, respectivamente), a próxima coluna envolvia as observações a serem realizadas pela respondente e a última era a coluna de sugestões de variações ou novos conteúdos.

A partir dos *feedbacks* dos formulários teste preenchidos, foram identificadas e realizadas algumas alterações a fim de criar a versão final e atualizada do formulário para encaminhar aos juízes do estudo. O formulário atualizado continha 3 abas - uma a mais que o anterior. A primeira aba permaneceu da mesma forma, solicitando os dados pessoais do respondente. Já na segunda aba, foi retirada a primeira coluna com o código dos comportamentos, pois a participante mostrou que esses códigos podem confundir o respondente na tentativa de entender do que se trata. Na segunda aba também foi necessário adicionar os significados de cada critério em suas respectivas células na planilha para que a avaliação seja realizada com maior rigor, e a última coluna permaneceu somente para anotar as sugestões de variações dos conteúdos descritos para os comportamentos, desmembrando a sugestão de novos conteúdos para serem adicionados separadamente na terceira aba da planilha. Também foi necessário retirar o menu interativo da planilha, já que solicitava uma permissão aos usuários para a utilização. Como havia comportamentos relacionados a contextos semelhantes dentro do ágil, também verificou-se a necessidade de aproximar esses conteúdos na distribuição de linhas do formulário, a fim de utilizar o raciocínio parecido para avaliar esses conteúdos. Uma participante recomendou traduzir os conteúdos para o português a fim de facilitar o preenchimento para os juízes, mas julgou-se necessário permanecer com os conteúdos em seu idioma original para que seus significados não fossem alterados principalmente por envolver a construção de um futuro instrumento, contudo os juízes podiam escolher responder nas outras colunas de observações e sugestões em seu idioma natural (português) ou inglês. Também foi sugerido criar um vídeo e encaminhar juntamente com o formulário aos juízes como opção para substituir esse acompanhamento inicial com a pesquisadora, assim os respondentes poderiam avaliar de forma independente, sem a participação da pesquisadora para introduzir e explicar como funciona o preenchimento do formulário.

Assim, a consulta com os especialistas foi apresentada no formato de formulário a ser preenchido numa planilha e um vídeo para introduzir o tema e explicar como funcionaria a avaliação por parte dos juízes no formulário. Também foi apresentada a opção de convidar a pesquisadora para auxiliar no preenchimento via online, para que os juízes pudessem escolher conforme suas preferências. O modelo final do formulário é composto por três abas: a primeira com a introdução ao tema, o termo de consentimento e preenchimento dos dados pessoais; a segunda apresentou o formulário, assim como a explicação para preenchimento do mesmo; a terceira finalizou abrindo espaço para preenchimento com sugestões de novos conteúdos por parte dos juízes. O formulário e o roteiro do vídeo apresentados aos juízes são mostrados nos

Apêndices H e I, respectivamente. O próximo capítulo apresenta as análises dos resultados advindos da avaliação de conteúdo por meio da participação de especialistas.

6.2 REALIZAÇÃO DA CONSULTA COM ESPECIALISTAS

Após a execução dos testes, foi realizada a consulta com os especialistas a partir do material estabelecido nas fases anteriores da pesquisa. Assim, primeiramente foi enviado o e-mail convidando os juízes para participarem da pesquisa e, após o consentimento, foi enviado outro email contendo a planilha online e o vídeo, assim como as informações para preenchimento do formulário.

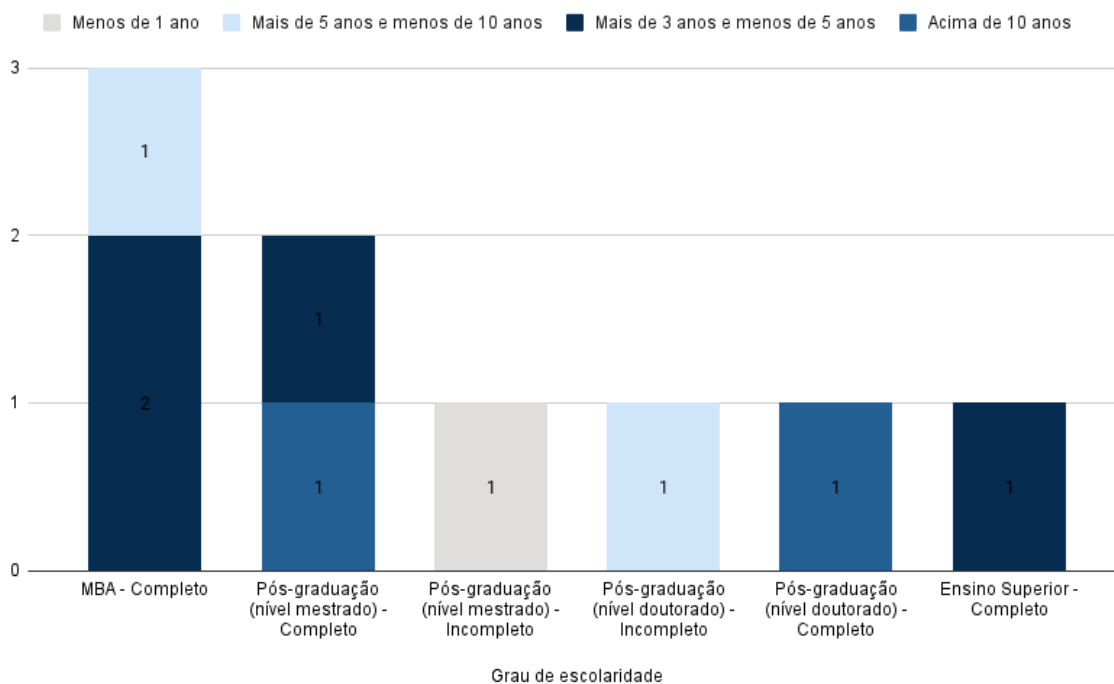
Os 11 especialistas convidados a participar deste estudo foram escolhidos devido ao seu conhecimento e experiência com gestão de projetos ágeis e inicialmente teriam disponibilidade para responder à pesquisa. Destes, nove juízes participaram efetivamente da pesquisa. Como foram apresentadas as opções de responder individualmente o formulário e de responder com a ajuda da pesquisadora via online, dois especialistas optaram por responder juntamente com a pesquisadora e os outros preencheram de forma individual.

O objetivo dos juízes foi avaliar, no formulário, se os conteúdos descritos podem representar comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas a partir dos critérios de clareza, pertinência e relevância, de acordo com a escala de Likert variando de 1 a 5, em que: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente. Os juízes também tinham a opção de acrescentar novos comportamentos de liderança que julgassem necessários ao contexto do ágil, com a possibilidade de futuramente compor esse novo instrumento para avaliação das lideranças no contexto de equipes ágeis.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA AVALIAÇÃO DOS JUÍZES

Todos os juízes que colaboraram com a pesquisa preencheram o termo de consentimento livre e esclarecido para participação voluntária do estudo e divulgação dos resultados de forma anônima. Dentre os nove especialistas que participaram como juízes da pesquisa, a maioria possui MBA completo, conforme apresentado na Figura 11, seguido pelos especialistas com mestrado completo; os demais possuem mestrado e doutorado incompletos, doutorado completo e um participante possui apenas o ensino superior completo.

Figura 11 - Quantidade de juizes por grau de escolaridade e tempo de experiência com projetos ágeis

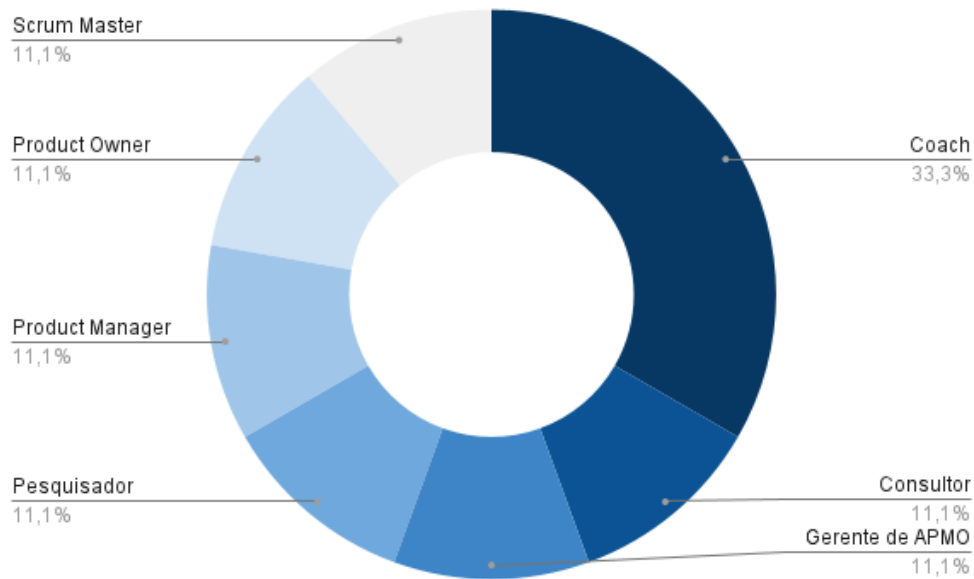


Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos juizes participantes - total de quatro - possuem mais de 3 anos e menos de 5 anos de experiência com projetos ágeis, com diferentes graus de escolaridade, variando desde ensino superior completo a MBA e mestrado completos. Além disso, os especialistas com mais de 10 anos de experiência em projetos ágeis possuem mestrado e doutorado completo - total de dois. Estes dados destacam a importância da busca por aperfeiçoamento em gestão ágil de projetos, conforme os especialistas desejam evoluir em suas experiências com projetos ágeis.

Os especialistas participantes da pesquisa ocupam diferentes papéis em equipes ágeis: *Coach* ágil, Consultor, Gerente de APMO, Pesquisador, *Product Manager*, *Product Owner*, *Scrum Master*. A maioria destes juizes - total de três - são *Coaches ágeis* em suas equipes, sendo os outros papéis distribuídos em quantidades uniformes dentre os voluntários deste estudo, conforme mostrado na Figura 12.

Figura 12 - Quantidade de juizes por papéis em equipes ágeis



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das avaliações dos especialistas partiu-se então para a análise dos dados coletados. Aplicou-se a técnica estatística de Índice de concordância (IC) a fim de definir a concordância entre as avaliações fornecidas por um grupo de juizes sobre um alvo utilizando uma escala de medição de intervalo (JAMES; DEMAREE; WOLF, 1984; LEBRETON; SENTER, 2008). O cálculo do índice de concordância foi embasado na teoria do estudo de LeBreton e Senter (2008), em que os autores desenvolveram uma vasta revisão sobre o tema e apresentaram os procedimentos para calcular o IC. A teoria e os procedimentos envolvidos no cálculo do IC foram apresentados no Apêndice J.

A Tabela 4 contém os cálculos dos índices de concordância (r_{wg}) das avaliações dos juizes para cada conteúdo. Apresentam-se os valores específicos para clareza, pertinência e relevância de cada conteúdo, que são os critérios inicialmente propostos para compor um futuro instrumento para avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis. Os cálculos detalhados foram apresentados no Apêndice J e abaixo será mostrado um resumo na Tabela 4 com os resultados dos valores do índice de concordância (r_{wg}), sendo que valores a partir de 0.70 representam concordância dos juizes dentro dos critérios de avaliação para cada conteúdo, conforme explicado no Apêndice J.

Tabela 4 - Resultado dos índices de concordância dos juizes para os três critérios dos conteúdos avaliados

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância
35	<i>Establishing simple principles [agile principles] for the team</i>	0,50	0,94	0,90
22	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	0,38	0,69	0,44
40	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	0,63	0,75	0,57
26	<i>Removing misconceptions about Agile among team members</i>	0,94	0,88	0,88
23	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	0,86	0,88	0,88
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	0,28	0,63	0,63
25	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	0,13	0,40	0,40
27	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	0,07	0,44	0,44
28	<i>Facilitating team problem solving</i>	0,74	0,50	0,50
29	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	0,40	0,63	0,65
30	<i>Training how to implement agile practices</i>	0,38	0,78	0,75
31	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	0,07	0,15	0,07
32	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	0,00	0,13	0,13
33	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	0,61	0,75	0,74
34	<i>Encouraging team self-management</i>	1,00	0,94	0,94
36	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	0,63	0,40	0,75

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância
37	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)</i>	0,75	0,50	0,50
38	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	0,25	0,00	0,25
39	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	0,90	0,61	0,61
41	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	0,40	0,11	0,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores do índice de concordância (r_{wg}) para os três critérios – clareza, pertinência e relevância – foram analisados em cada conteúdo individualmente, com o objetivo de verificar a concordância dos juízes quanto à possibilidade de inclusão de cada conteúdo em um futuro instrumento que avalie lideranças em equipes ágeis. Assim, os conteúdos com r_{wg} a partir de 0.70 para cada critério representam concordância dos juízes para aquele respectivo critério naquele conteúdo. Contudo, para descobrir se um conteúdo pode ser indicado para compor um futuro instrumento, é necessário realizar essa avaliação para os três critérios em cada conteúdo. Assim, foi utilizada uma lógica para sugerir quais conteúdos podem ser incluídos nesse novo instrumento, quais poderiam ser melhorados e os que deveriam ser excluídos. A seguir é apresentado o Quadro 11 com a lógica de combinações utilizadas na escolha dos conteúdos a serem incluídos, melhorados ou excluídos na sugestão deste futuro instrumento.

Quadro 11 - Lógica de combinações utilizada na escolha dos conteúdos sugeridos para inclusão, melhoria ou exclusão no futuro instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis

Combinações de critérios			Decisão
Clareza	Pertinência	Relevância	
Atendido	Atendido	Atendido	Incluir
Atendido	Não atendido	Atendido	Melhorar
Não atendido	Atendido	Atendido	Melhorar
Não atendido	Não atendido	Atendido	Melhorar
Atendido	Não atendido	Não atendido	Excluir
Não atendido	Atendido	Não atendido	Excluir
Atendido	Atendido	Não atendido	Excluir
Não atendido	Não atendido	Não atendido	Excluir

Fonte: Elaborado pela autora.

*O termo “Atendido” significa concordância, ou seja, valores de r_{wg} a partir de 0.70; e “Não atendido” significa discordância, ou seja, valores de r_{wg} menores que 0.70.

No Quadro 11, foram destacadas as decisões que favorecem a permanência dos conteúdos nesse futuro instrumento, mostrando as combinações lógicas que levam à decisão de inclusão e melhoria de conteúdos para compor esse futuro instrumento, de acordo com a concordância entre os juízes. Nesse momento também foi considerada a possibilidade dos conteúdos a serem melhorados também comporem esse novo instrumento, já que se realizados os ajustes necessários, esses podem se tornar conteúdos que representam comportamentos de lideranças a serem avaliados em equipes ágeis. Por exemplo, serão incluídos os conteúdos que atendem aos três critérios, ou seja, apresentam concordância entre as avaliações dos juízes para todos os critérios (r_{wg} a partir de 0.70).

Assim, seguindo a combinação lógica apresentada, os conteúdos foram classificados em três grupos: incluir, melhorar e excluir. O Quadro 12 apresenta os conteúdos a serem incluídos, melhorados e excluídos do futuro instrumento para lideranças em equipes ágeis, conforme sua capacidade de representar comportamentos de liderança perante a avaliação dos juízes quanto aos critérios de clareza, pertinência e relevância de cada conteúdo.

Quadro 12 - Conteúdos a serem incluídos, melhorados ou excluídos em um futuro instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis

Código do conteúdo	Conteúdo	Critério Clareza	Critério Pertinência	Critério Relevância	Decisão
26	<i>Removing misconceptions about Agile among team members</i>	Atendido	Atendido	Atendido	Incluir
23	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	Atendido	Atendido	Atendido	
34	<i>Encouraging team self-management</i>	Atendido	Atendido	Atendido	
35	<i>Establishing simple principles [agile principles] for the team</i>	Não atendido	Atendido	Atendido	Melhorar
30	<i>Training how to implement agile practices</i>	Não atendido	Atendido	Atendido	
33	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	Não atendido	Atendido	Atendido	
36	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	Não atendido	Não atendido	Atendido	Excluir
22	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	
40	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	Não atendido	Atendido	Não atendido	
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	
25	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	
27	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	
28	<i>Facilitating team problem solving</i>	Atendido	Não atendido	Não atendido	
29	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	

31	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	Excluir
32	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	
37	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)</i>	Atendido	Não atendido	Não atendido	
38	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	
39	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	Atendido	Não atendido	Não atendido	
41	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	Não atendido	Não atendido	Não atendido	

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão mostrados quais conteúdos foram classificados nos três grupos citados: incluir, melhorar e excluir, conforme o índice de concordância entre os juízes. Os números entre colchetes representam a identificação anônima dos especialistas. Além disso, a partir das observações e sugestões de alterações advindas das avaliações dos especialistas, foi possível sugerir neste estudo as alterações necessárias na descrição para que alguns conteúdos permaneçam nesse futuro instrumento de forma que melhor representem comportamentos de liderança em equipes ágeis.

6.3.1 Discussão sobre os conteúdos classificados como “incluir”

Dentre os 20 conteúdos propostos a compor um futuro instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis, de acordo com os juízes apenas três representam comportamentos esperados de líderes em equipes ágeis, por serem os únicos que apresentaram concordância entre os juízes nos três critérios de avaliação para inclusão no instrumento; recomendando então a inclusão destes conteúdos para um futuro formulário de avaliação. É importante destacar que foram consideradas as observações por parte dos especialistas em cada conteúdo, assim como as sugestões de variações na descrição de alguns destes conteúdos a serem incluídos no instrumento, buscando melhor representar comportamentos de líderes em equipes ágeis. Os conteúdos sugeridos para inclusão no instrumento são mostrados no Quadro 13, assim como os respectivos comentários de alguns juízes e suas sugestões de variações dos conteúdos. O Quadro 13 também contém a descrição final sugerida após a análise dos pesquisadores para cada conteúdo recomendado a ser incluído no instrumento, contendo a identificação anônima dos respondentes entre colchetes.

Quadro 13 - Descrição final dos conteúdos a serem incluídos no instrumento

Código do conteúdo	Conteúdo	Observações	Sugestões de variações	Descrição final do conteúdo
26	<i>Removing misconceptions about Agile among team members</i>	É esperado tanto no processo de implementação quanto no dia a dia quando o ágil já está implementado. [09] Entre o time e nível estratégico da empresa. [03]	-	<i>Removing misconceptions about Agile among team members and strategic level of the company</i> [03]
23	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	E errar rápido para corrigir rápido, evoluindo com isso.[03] O <i>framework</i> ágil estabelece com muita clareza as etapas, regras e resultados esperados em cada rito estabelecido. [02]	<i>Willing to make changes and support continuous improvement</i> [01]	<i>Is willing to make changes and to support fast continuous improvement</i> [03]
34	<i>Encouraging team self-management</i>	-	-	<i>Encouraging team self-management</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os comentários descritos no Quadro 13, o juiz [09] destacou que o comportamento do conteúdo 26 é esperado tanto no contexto de implementação da metodologia ágil na organização quanto após implementação. Neste caso, o conteúdo permanece o mesmo pois o objetivo do instrumento é avaliar os comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas, em contextos gerais que englobam desde o período de implementação até após o estabelecimento da metodologia ágil, na rotina da equipe; então esse objetivo deve ser enfatizado durante as instruções do instrumento para evitar dúvidas. Para este mesmo comportamento, o juiz [03] acrescentou que ocorre entre o nível estratégico da empresa também. Após analisar estes comentários para o mesmo conteúdo, sugere-se que ele seja descrito como: “*Removing misconceptions about Agile among team members and strategic level of the company*” [03].

Há uma crítica do respondente [02] para o conteúdo 23 comentando que o *framework* do ágil já estabelece com clareza as etapas, regras e resultados esperados em cada rito estabelecido, então entende-se que este comportamento já está dentro dos ritos estabelecidos no ágil. Contudo, para este caso decidiu-se manter a descrição inicial por dois motivos: 1) estatisticamente houve concordância entre todos os especialistas; 2) a objeção é na verdade um motivo adicional para incluirmos se considerarmos que sendo parte da teoria do ágil precisa ser continuamente reforçado pelo líder. Outro especialista [03] citou que esta evolução inclui errar rápido para corrigir rápido. Considerando essa crítica construtiva, uma forma de incluir esta proposta é adicionando o termo para qualificar a mudança contínua como rápida, sugerindo a nova descrição como: “*Is willing to make changes and to support fast continuous improvement*” [03].

Como não houve observações para o conteúdo 34, este permanecerá descrito da mesma forma para representar o respectivo comportamento de liderança. Assim, após as modificações necessárias, os conteúdos a serem incluídos no instrumento são descritos conforme mostra o Quadro 13 mostrado anteriormente, na coluna “Descrição final do conteúdo”.

6.3.2 Discussão sobre os conteúdos classificados como “melhorar”

Além dos conteúdos a serem incluídos no instrumento, há aqueles que a partir da realização de algumas alterações ainda será possível incluir no formulário; estes foram classificados na categoria de conteúdos a serem melhorados, no total de quatro conteúdos. Então este capítulo discute como estes conteúdos podem ser melhorados de forma que melhor representem comportamentos de liderança em equipes ágeis.

Para analisar estes conteúdos, os dados foram detalhados por pontuações do índice de concordância para os três critérios, além de apresentar as observações e sugestões de alterações dos conteúdos por parte dos especialistas, a fim de proporcionar uma melhor compreensão das alterações necessárias para melhor representar os comportamentos de líderes em equipes ágeis, conforme mostra a Tabela 5. Nesta tabela também foram apresentadas as descrições finais dos conteúdos a serem melhorados sugeridos para recomendação de inclusão no futuro instrumento, conforme a análise dos pesquisadores. Logo abaixo serão apresentadas as discussões a partir dos dados da Tabela 5.

Tabela 5 - Descrição final dos conteúdos melhorados para inclusão no futuro instrumento

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações	Sugestões de variações	Descrição final do conteúdo
35	<i>Establishing simple principles [agile principles] for the team</i>	0,50	0,94	0,90	<p>Em implementação, é um comportamento esperado da liderança, mas em regime de equipes ágeis autogeridas, isso normalmente cabe a um papel como um <i>Agile Coach</i> e não de uma liderança. Então, em regime de equipes ágeis, esse comportamento deixa de ser tão relevante. [09]</p> <p>Deixar claro quais os princípios. [11]</p> <p>Conhecer o <i>framework</i> é extremamente importante para rodar modelos ágeis. [02]</p>	<p><i>Establishing simple principles [agile principles like Agile Manifesto] for the team during implementation process or ongoing process.</i> [09]</p>	<p><i>Establishing simple principles [agile principles like Agile Manifesto] for the team mainly during implementation process</i> [09, 11]</p>
30	<i>Training how to implement agile practices</i>	0,38	0,78	0,75	<p>Esse item remete fortemente ao papel do <i>SM</i> e do <i>Agile Coach</i>. Porém todos do time, cada um em seu papel, pode apoiar na capacitação do método em cada <i>chapter</i>/tribo. [02]</p> <p><i>Agile Coach can support the others roles.</i> [04]</p> <p>Cabe ao líder do ágil criar um ambiente onde esse conhecimento se propague. [09]</p>	<p>Ao invés de "Training" eu proporia um termo como "Creating as a leader a program of how ..." [09]</p>	<p><i>Creating a program of how to implement agile practices</i> [09]</p>

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações	Sugestões de variações	Descrição final do conteúdo
33	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	0,61	0,75	0,74	<p>Item extremamente importante para as equipes e empresas que querem implementar o Ágil. [02]</p> <p><i>Agile leaders should couch HR professionals in terms of agile team topologies. Usually traditional HR departments try to apply the same aspects of organizational design for all teams and this may generate dysfunctions for agile teams. For more information I do recommend some readings regarding the Conway's Law and Team Topologies (teampologies.com). [08]</i></p> <p>Comportamento esperado de uma liderança de equipes ágeis. [09]</p>	-	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações	Sugestões de variações	Descrição final do conteúdo
36	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	0,63	0,40	0,75	<p>Existe um cuidado que precisa ser observado sobre a perspectiva de que não há líderes de pessoas na <i>Squad</i>. O <i>feedback</i> nesse sentido precisa ser com o objetivo de alcançar os resultados do <i>roadmap</i> priorizado na <i>sprint</i>, não com um viés de responsabilidade de desenvolvimento de comportamento e atitudes (líder x liderado). [02]</p> <p><i>Retrospective meeting</i> vejo que possui esse objetivo de atuar com processo e pessoa. Numa gestão 360°. [03]</p> <p>Este tipo de comportamento não se delimita a um líder ágil de times autogeridos. [09]</p>	<p><i>Promoting continuous improvement practices as retrospective meetings, for example, towards achieving the results of the roadmap prioritized in the sprint</i> [02,09]</p> <p><i>Promoting continuous improvement practices as retrospective meetings, for example.</i> [09]</p>	<p><i>Promoting continuous improvement practices as retrospective meetings, for example, towards achieving the results of the roadmap prioritized in the sprint</i> [02,09]</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os valores do índice de concordância para cada critério avaliado nestes conteúdos, percebe-se que para todos estes conteúdos ainda não foi recomendada uma inclusão direta no instrumento principalmente por não estarem tão claros, conforme a avaliação dos juízes. Então, a percepção geral é que estes conteúdos a serem melhorados se enquadram na composição deste futuro instrumento, ou seja, representam comportamentos de liderança em equipes ágeis; contudo, precisam de uma descrição mais fluida, clara.

No conteúdo 35 percebe-se que o especialista [02] enfatizou a relevância deste comportamento pois a falta de conhecimento desses princípios impede a utilização da metodologia ágil. O respondente [11] comentou que poderia especificar quais são esses princípios do ágil, então julgou-se necessário explicar na descrição do conteúdo que estes princípios dizem respeito aos princípios do Manifesto Ágil. Também foi questionado pelo juiz [09] a relevância deste comportamento em um regime de equipes ágeis, ou seja, após implementação da metodologia ágil, já que este comportamento é mais esperado de um líder na transição/implementação. Então, além da alteração sugerida pelo respondente [11], fez sentido especificar o período em que esse comportamento é mais esperado na equipe ágil, que é na fase de implementação, recomendando a seguinte descrição para o conteúdo 35: *“Establishing simple principles [agile principles like Agile Manifesto] for the team mainly during implementation process”* [09, 11].

O respondente [02] reforçou a importância do comportamento 30 no comentário, o que faz sentido pois além de conhecer os princípios do ágil, a equipe precisa aprender a aplicá-los nos projetos, precisando de treinamento para implementação da metodologia ágil. O juiz [09] destacou que mais do que treinar, seria importante criar um ambiente onde o conhecimento se propague. Assim, julgou-se importante evidenciar essa questão do ambiente que envolve o treinamento, atualizando a descrição do conteúdo para: *“Creating a program of how to implement agile practices”* [09].

O conteúdo 33 foi validado por especialistas nos comentários [02, 08, 09], mostrando a importância da colaboração do líder de equipes ágeis com o profissional de recursos humanos. O juiz 08 destaca ainda que para que este comportamento ocorra, os líderes ágeis devem instruir os profissionais de recursos humanos a não aplicarem os mesmos aspectos de desenhos organizacionais que são aplicados para os times que não são ágeis, para não gerar disfunção nas equipes ágeis. Essa orientação do líder ágil pode ser repassada aos profissionais de recursos

humanos por meio dessa colaboração citada no comportamento, permitindo manter a descrição atual deste conteúdo.

O conteúdo 36 mostrou ser relevante apesar de não apresentar concordância para os critérios de clareza e pertinência. O especialista [09] argumentou que este não é um comportamento exclusivo de equipes ágeis, o que corrobora a não pertinência do conteúdo ao assunto, já que conselhos e *feedbacks* de líderes são necessários para o crescimento das equipes de projetos independente da metodologia utilizada. Entretanto, não está sendo descartada a necessidade de atuar no desenvolvimento de melhorias em processos com o objetivo de alcançar os resultados do *roadmap* priorizado na *sprint*, comentado pelo respondente [02], que poderia ser realizado por meio de *retrospective meeting* por exemplo, conforme o comentário do juiz [03]. Seguindo as observações citadas acima, a nova descrição do conteúdo seria: “*Promoting continuous improvement practices as retrospective meetings, for example, towards achieving the results of the roadmap prioritized in the sprint*” [02,09].

6.3.3 Discussão sobre os conteúdos classificados como “excluir”

Restaram os conteúdos que após a avaliação dos especialistas, não houve concordância nas combinações dos critérios para inclusão destes no instrumento; e estes foram classificados na categoria de conteúdos a serem excluídos do futuro instrumento por não representarem comportamentos de liderança em equipes ágeis, totalizando 14. Ao analisar os conteúdos destinados à exclusão do futuro instrumento, percebe-se que há padrões que levaram alguns conteúdos à exclusão: alguns são semelhantes ou estão relacionados à outros que já foram incluídos, outros não são específicos da metodologia ágil ou relevantes em equipes ágeis e ainda há aqueles que são exercidos não apenas por um líder, mas por todos da equipe. Portanto, este capítulo discute o motivo de exclusão destes conteúdos a partir das avaliações dos juízes.

Os conteúdos 25, 27, 28 e 31 mostraram um padrão que pode justificar a classificação na categoria de exclusão. Os juízes argumentam que apesar do líder iniciar com a responsabilidade por aquele comportamento, conforme descrito em cada um destes conteúdos, posteriormente o líder deve ensinar e orientar a equipe para que ela mesma possa ter autonomia para realizar estes comportamentos sem depender do líder; conforme mostra os comentários do juiz [08] para os conteúdos 28 e 31, as observações dos especialistas [02, 08] para o conteúdo 27 e explicação do juiz [04] para o conteúdo 25. A Tabela 6 a seguir mostra essas observações.

Tabela 6 - Observações e avaliações dos juízes para os conteúdos 25, 27, 28 e 31 classificados na categoria de exclusão do instrumento

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
25	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	0,13	0,40	0,40	<p>Existem exemplos dessas relações? Quais seriam? Seria a relação entre equipes? Entre unidades de negócio? Relação com a estrutura organizacional? Acredito que para ficar mais claro poderia colocar exemplos de relações. [01]</p> <p><i>The team must understand the company and have autonomy with their actions/relationships.</i> [04]</p> <p>Esse não seria um comportamento exclusivo de um líder ágil. Seria um comportamento de liderança geral. [09]</p>
27	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	0,07	0,44	0,44	<p>Esse item remete muito ao papel determinado no ágil do <i>SM</i> e <i>Agile Coach</i>, porém o time como um todo precisa ter atitude de tomar para si questões de bloqueio na tentativa de resolver os pontos escalando temas sensíveis de impedimento para os responsáveis no time. [02]</p> <p><i>Scrum Master</i> próximo e apoiando time no compromisso da <i>Sprint</i>. [03]</p> <p><i>A true agile leader must aid the team to remove obstacles, although it is even more important to teach the team HOW to remove obstacles. Within the autonomy mastery the team must not be dependent on the leader.</i> [08]</p> <p>Quem faz na prática é o <i>Scrum Master</i>. [09]</p>

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
28	<i>Facilitating team problem solving</i>	0,74	0,50	0,50	<i>Facilitation is something that can be taught... in the beginning the leader may facilitate alone. As the team learns the techniques of facilitation, they should also act as facilitator (what I call collaborative facilitation). [08]</i> <i>Quem faz na prática é o Scrum Master. [09]</i>
31	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	0,07	0,15	0,07	<i>O framework ágil preconiza os ritos. Observa-se na prática que pessoas com características de liderança (independente do papel) costumam obter melhores resultados nas entregas das Sprints, melhor tração com os indicadores estratégicos propostos e os indicadores ágeis também possuem variações. [02]</i> <i>Scrum Master and Product Owner roles. [04]</i> <i>Facilitation is something that can be taught... in the beginning the leader may facilitate alone. As the team learns the techniques of facilitation, they should also act as facilitator (what I call collaborative facilitation). [08]</i> <i>Comportamento esperado de um facilitador (SM ou RTE) ou de um Gerente de Projetos ágeis. [09]</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os conteúdos 22 “*Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations*” e 40 “*Reminding people of simple principles [agile principles]*” classificados na categoria de exclusão do instrumento estão relacionados ao comportamento 35 “*Establishing simple principles [agile principles] for the team*” já inserido na categoria de conteúdos a serem melhorados, pois no conteúdo 22 o juiz [08] citou que o mais importante geralmente é o estabelecimento de princípios/regras/regulamentos básicos, o que remete ao comportamento 35; e no conteúdo 40 os comentários dos especialistas [01, 02, 08] sugerem que este comportamento seria criado remetendo ao 35. Logo, como estes comportamentos (22 e 40) podem ter sido remetidos ao conteúdo 35, ou seja, já estar contido no comportamento 35, pode ser que levou os juízes a questionar a sua importância na composição do instrumento.

Apesar dos conteúdos 22 e 40 não serem classificados como importantes o suficiente para compor o instrumento, alguns juízes reforçam a importância destes conteúdos na prática, pois como foi citado pelo especialista [08], o comportamento do conteúdo 22 enfatiza que ao estabelecer esses princípios, conforme a descrição do comportamento 35, é dada abertura de espaço para que os membros da equipe desenvolvam a capacidade de adaptação perante os contextos que surgirem; e os juízes [01, 08] destacam que além de estabelecer esses princípios do comportamento 35, é importante reforçar esses princípios com experiências que se conectam com a realidade da equipe, ao invés de permanecer somente na teoria.

Além disso, percebe-se que os juízes também podem ter associado o conteúdo 29 “*Getting team confident in use of Agile*” ao conteúdo 35, já que para o líder criar esse ambiente propício a acreditarem que o ágil funciona, conforme aponta o especialista [09], é necessário já ter estabelecido os princípios do ágil para que a equipe possa colocar em prática e desenvolver confiança com a ajuda dos líderes; o que destaca a importância do conteúdo 35 quando comparado ao 29 para permanência no instrumento. Os dados desta análise são apresentados na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 - Observações e avaliações dos juízes para os conteúdos 22, 29, 40 classificados na categoria de exclusão do instrumento

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
22	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	0,38	0,69	0,44	<p>Talvez alterar a palavra "Ask" que dá uma conotação de pedir algo, que pode remeter a delegar. No ágil devemos pensar em colaboração, em fazer parte do processo. [01]</p> <p><i>Usually is much more about establishing basic principles / rules / regulations. This gives space for people to build upon this "structure" (co-creation) and ability to adapt following the context.</i> [08]</p> <p>Verificar se existem regras e regulamentos no ágil. [09]</p> <p>Deixar claro quais princípios, regras e regulações. [11]</p>
29	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	0,40	0,63	0,65	<p>Quanto mais confiança no método o time adquire, melhor resultado nos indicadores de gestão do ágil você percebe (Aumento do <i>Throughput</i>, Melhora do <i>WIP</i>, Aumento de tarefas (<i>tasks</i>) concluídas dentro da <i>Sprint</i>, melhora do <i>Lead time</i>...). [02]</p> <p>Comportamento esperado principalmente na implementação do ágil. O líder precisa vender essa confiança, criar o ambiente propício para que todos acreditem que o ágil funciona. [09]</p>

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
40	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	0,63	0,75	0,57	<p>Não sei se o melhor seria "Lembrar" mas sim reforçar os princípios utilizando as experiências do dia a dia e lições aprendidas. [01]</p> <p>Constantemente necessário nos ritos ágeis. Quanto mais times envolvemos mais é necessário o reforço da metodologia, papéis e responsabilidades e ferramentas para a gestão dos ritos (<i>Team Building, Planning, Dailys, Sprint, Review e Retro</i>). Item mais percebido em empresas que estão passando por transformação do modelo para o ágil com formação de times (<i>Squads</i>) com maior frequência. [02]</p> <p><i>We should always remind giving real world examples with a clear connection with reality. A common mistake that agile leaders do is being too much literal and forget to connect theory/practice with the context that team is living in the organization. We must walk the talk but also adapt to the context and evolve from this point.</i> [08]</p> <p>É esperado tanto no processo de implementação quanto no dia a dia quando o ágil já está implementado. [09]</p> <p>Deixar claro quais princípios [11]</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Também foi observado nos comentários dos juízes que os conteúdos 32, 24 e 38 não estão coerentes ou não expressam comportamentos de liderança em equipes ágeis, desviando da proposta da metodologia ágil. A Tabela 8 abaixo mostra as observações dos especialistas para estes conteúdos e suas análises são apresentadas após a tabela.

Tabela 8 - Observações e avaliações dos juizes para os conteúdos 32, 24, 38 e 41 classificados na categoria de exclusão do instrumento

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
32	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	0,00	0,13	0,13	<p>O que seria a clareza do papel de toda a equipe? [01]</p> <p>Premissa do método fazer rápido (<i>sprint</i>) aprender com os erros para corrigir na próxima <i>sprint</i>. O momento que isso irá ocorrer na prática é na retrospectiva com o time. Quando os times "pulam" essa etapa ou personificam as oportunidades em determinadas pessoas/papéis, existe uma tendência de geração de conflito e não solvência dos <i>pain points</i> da <i>sprint</i>, impactando seriamente a próxima <i>sprint</i>. [02]</p> <p><i>Roles and responsibilities are important. Although the team must see that as frontiers for collaboration... We must help each other for the sake of collective delivery.</i> [08]</p> <p>A liderança deve fazer isso independente de ser no ágil, ou seja, não é exclusivo do ágil. [09]</p>
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	0,28	0,63	0,63	<p>Na ótica de um time autogerenciável todos têm suas determinadas responsabilidades para alcance dos resultados propostos em cada <i>sprint</i> visando alcançar o valor (<i>MVP</i>) imaginado para o produto. Não existe uma hierarquia de <i>report</i> dentro da <i>Squad</i> (<i>PO</i> não é o chefe de todo mundo, <i>SM</i> também não...etc) entretanto, os papéis e responsabilidades são diferentes (ex: Não posso cobrar de um <i>DEV</i> o quanto o <i>roadmap</i> está alcançando os indicadores estratégicos da instituição, pois esse papel de priorizar o <i>backlog</i> é do <i>PO</i> e não do time de desenvolvimento) sendo assim, não vejo o time com uma abordagem de igual peso e medida. [02]</p>

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	0,28	0,63	0,63	De acordo com <i>Guild/Chapter</i> que o membro pertence, com o objetivo de promover cada vez mais a <i>skill</i> e interesses do membro. [03] Tem dois construtos na frase: tratar membros como iguais e estimular abordagem de comunidade. [11]
38	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	0,25	0,00	0,25	Não sei se seria apenas remover ou trabalhar esse membro para entender sobre os princípios ágeis e contribuir com a equipe. Apenas remover pode gerar o problema de <i>turnover</i> . [01] Na prática observamos muito um consenso de time. Repetidas pontuações sobre comportamentos, pouco engajamento, baixo comprometimento nas retrospectivas de determinados papéis acabam culminando em um plano de ação pós retrospectiva de justamente trocar a pessoa. [02] Atuar plano de ação para evoluir o membro de acordo com o perfil e interesse adequado. Remoção posterior às devidas tratativas. [03] <i>As agile leaders is our work to transform all members, including the most difficult ones. Removing is always the last option.</i> [08] É um comportamento esperado de um líder e não necessariamente de um líder ágil. [09]
41	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	0,40	0,11	0,00	Conforme o valor e objetivo esperado na <i>sprint</i> . [03] Como é feita a sincronização? [11]

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os comentários dos juízes para o conteúdo 32, é evidente a falta de clareza na descrição do conteúdo, o que pode ter justificado a discordância total no critério de clareza para este conteúdo. Pontuações como as dos juízes [02, 08] reforçam no conteúdo 32 que apesar da importância do estabelecimento claro dos papéis e funções dos membros da equipe, é importante não personificar as oportunidades de melhoria em papéis, porque quando isso ocorre gera conflitos e os *pain points* não são resolvidos. Então acredita-se que este comportamento obteve essas avaliações pois ele pode se tornar uma barreira para a entrega colaborativa, ou seja, pode prejudicar mais do que ajudar. Se o conteúdo for reproduzido de uma forma mais clara e específica, enfatizando a colaboração, ele seria mais representativo para lideranças em equipes ágeis.

No conteúdo 24, pode ser que o maior problema tenha sido a clareza na descrição do conteúdo, pois percebe-se que alguns juízes interpretaram de formas diferentes. Por exemplo, o juiz [03] parece ter avaliado este conteúdo sobre a ótica de que o líder deve tratar os membros do time como iguais, sem tratamento preferencial. Contudo, o especialista [02] discorre sobre não interpretar o time com uma abordagem de igual peso e medida, visualizando o time pelo ângulo das responsabilidades dentro de cada papel, o que analisando por esse lado também é coerente. Caso a descrição do conteúdo 24 enfatize o contexto ao qual se refere, tornando o comportamento mais claro e importante para aplicação de líderes em equipes ágeis, pode ser que este seja incluído futuramente neste instrumento.

Os juízes [01, 03, 08] ressaltaram o mesmo padrão de discordância para o termo “remover” do conteúdo 38, pois os líderes ágeis são responsáveis por trabalhar na evolução destes membros para que estes compreendam os princípios ágeis e contribuam com a equipe e apenas remover esses membros pode gerar problemas de *turnover*, então é sempre a última opção. Assim, de acordo com as observações dos juízes, esse comportamento não parece ser apropriado para lideranças em equipes ágeis. E mesmo que a descrição do conteúdo fosse melhorada de acordo com as oportunidades de melhoria identificadas nos comentários dos especialistas, ele não se mostrou um comportamento específico para a liderança de equipes ágeis, conforme citado pelo juiz [09], o que pode explicar a total discordância dos juízes neste conteúdo para o critério de pertinência.

A recomendação de exclusão para o conteúdo 41 pode ter ocorrido por esse comportamento não ser exclusivo de líderes em equipes ágeis, ou porque talvez esse seja um comportamento dos membros da equipe, o que justificaria as pontuações baixas para índice de

concordância nos critérios de pertinência e relevância. Ainda restaram dois conteúdos que foram classificados para exclusão mas que não apresentaram padrão no motivo de exclusão. Os comentários dos especialistas para estes conteúdos são mostrados na Tabela 9 a seguir, assim como a análise mais detalhada da sugestão de exclusão para estes comportamentos.

Tabela 9 - Observações e avaliações dos juizes para os conteúdos 39 e 37 classificados na categoria de exclusão do instrumento

Código do conteúdo	Conteúdo	r_{wg} clareza	r_{wg} pertinência	r_{wg} relevância	Observações
39	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	0,90	0,61	0,61	Acredito que essa seja uma consequência do comportamento de liderança dentro de uma equipe ágil a partir dos resultados alcançados com o time. A qual, se positiva, tende a se propagar para a organização. [01]
37	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)</i>	0,75	0,50	0,50	Talvez um dos mais importantes. Tem a ver com a Segurança Psicológica. [01] Apoiando o time para aumentar o nível de maturidade e autoliderança. [03] O comportamento ficou descrito de forma confusa e longa, talvez valha quebrar em 2 ou 3 partes. [09]

Fonte: Elaborado pela autora.

O juiz [01] questiona a necessidade do conteúdo 39, já este comportamento é consequência dos resultados alcançados pela equipe após uma implementação bem sucedida do ágil. Como este conteúdo representa algo que aconteceria de forma automática, esse pode ter sido o motivo dos especialistas o julgarem desnecessário para avaliar comportamentos de liderança em equipes ágeis.

O conteúdo 37 apresenta questões que parecem ser importantes para o ambiente da equipe, que incluem oferecer segurança psicológica e apoiar o time para o desenvolvimento de

maturidade e autoliderança, conforme citam os juízes [01, 03]; contudo, a descrição deste conteúdo se tornou longa e confusa, como aponta o especialista [09], o que pode ter levado à classificação na categoria de exclusão no futuro instrumento. Caso este conteúdo seja reescrito desmembrando em mais comportamentos e de forma mais clara, pode ser que este conteúdo tenha chance de ser incluído no novo instrumento.

6.3.4 Sugestões de novos conteúdos

A consulta com especialistas também apresentou a opção para sugestão de novos conteúdos na terceira aba da planilha. O objetivo foi oferecer essa liberdade para os especialistas inserirem conteúdos que julgassem necessários para representar comportamentos de liderança em equipes ágeis, mas que ainda não foram citados nesta pesquisa; sem restrições de quantidade. Dentre os nove juízes que participaram da avaliação, sete apresentaram sugestões de novos conteúdos que consideraram importantes para representar comportamentos de líderes em equipes ágeis. Essas sugestões são mostradas a seguir:

- Trabalhar a Integração e Engajamento dos membros no dia a dia [01]
- Pessoas influenciam e são influenciadas pelo meio e por todos. Devemos motivá-las e inspirá-las a abraçar novos projetos e novos desafios [01]
- Auxiliar o time a ser capaz de adaptar e responder às demandas do dia a dia [01]
- Entender que cada pessoa é única, entender suas necessidades e estimular o melhor de cada um [01]
- Trabalhar para entregar valor para seu time, seu cliente e seu negócio [01]
- *Know and understand the key indicators of agile teams (Lead Time, Cycle Time, Throughput, Work in Progress - WIP...)* [02]
- *Correlate the team's agile indicators with the institution's strategic indicators* [02]
- Estabelecer metodologia de engenharia de Valor para priorização de itens [02]
- Compreender as jornada do cliente e os objetivos do projeto [02]
- Ter visibilidade do *roadmap*, dimensão, esforço, custo e sucesso na linha do tempo [02]
- Tradução da estratégia de longo prazo para os membros da tribo, *guilds*, *chapters* e *squads* [03]
- Avaliação de *NPS* com os clientes da tribo, *guilds*, *chapters* e *squads* [03]
- Incentivar a importância do *MVP* entre os membros [03]
- *Promote the mindset of Client Centricity with the team* [04]
- *Promote the Business Agility in the organization* [04]

- A liderança pode exercer um papel de quem estuda e conhece melhores práticas de mercado e traz isso para os times [06]
- A liderança deve estimular as pessoas a evoluírem nos papéis que elas atuam [06]
- *As an agile leader, promoting a culture of innovation* [09]
- *As an agile leader, promoting a culture of a continuous learning* [09]
- *As an agile leader, promoting a culture of testing, measuring, learning and adapting* [09]
- *As an agile leader, promoting a MVP culture* [09]
- *As an agile leader, recognize that failure is unavoidable, fixing faster is necessary* [09]
- Auxiliar na realização do *grooming* das estórias [11]
- Auxiliar da "quebra" e das épicas em estórias [11]
- Promover oportunidade para gestão do conhecimento dentro da equipe [11]
- Auxiliar no balanço entre "simplicidade" e "falta de documentação" [11]
- Monitorar a "velocidade" da equipe [11]
- Monitorar melhorias de retrospectivas passadas [11]
- Auxiliar na escolha dos membros da equipe [11]
- Auxiliar na locação dos membros da equipe para projetos futuros [11]

No geral, os especialistas sugeriram 30 conteúdos com descrições mais detalhadas das responsabilidades de líderes em equipes ágeis, com palavras-chave que indicam atividades de rotina da metodologia ágil. Estes comportamentos sugeridos se remetem às questões relacionadas aos resultados da equipe ágil, às etapas da metodologia, à entrega de valor, à gestão de pessoas de forma a promover a autogestão e crescimento dos membros da equipe e incentivo à culturas do ágil como inovação e aprendizado contínuo. É possível notar que de certa maneira alguns destes comportamentos já estão presentes na lista de conteúdos selecionados como candidatos a compor este futuro instrumento para avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis. Contudo, como este estudo se trata da proposta de recomendação de um instrumento inicial para avaliação de comportamentos de liderança em equipes ágeis, o objetivo era propor um instrumento com conteúdos mais amplos, conforme os comportamentos do modelo teórico, mas possibilitando também a abertura para a sugestão de novos que ainda não foram considerados e podem ser importantes na composição deste instrumento. Portanto, é importante avaliar a necessidade de inclusão destes conteúdos em um futuro instrumento.

6.3.5 Análise das avaliações críticas dos especialistas

Para avaliar os conteúdos, alguns especialistas sentiram falta do nome do papel de liderança associado a cada comportamento, ou seja, destacaram a importância de filtrar e direcionar o tipo de liderança para cada comportamento para que os especialistas pudessem avaliar esse conjunto de fatores relacionados (comportamentos, papéis e estilos), como por exemplo apresentar quais comportamentos estariam relacionados ao papel de *Scrum Master*. De acordo com estes especialistas, ao delimitar o papel da liderança associado a cada comportamento é possível compreender qual escopo seguir na resposta do formulário, pois um comportamento pode fazer sentido para uns papéis e outros não, por exemplo. Apesar de essa ser uma crítica pertinente, o objetivo foi sugerir a elaboração de um instrumento que avalie as lideranças em equipes ágeis por meio de seus comportamentos, seguindo os modelos de referência da literatura para diagnóstico de lideranças em organizações tradicionais.

Durante a avaliação um dos especialistas destacou a importância de apresentar o contexto de referência, pois ele ficou na dúvida se envolvia o contexto de transição da abordagem tradicional para a ágil ou a abordagem ágil já implementada, mostrando que a avaliação teria sido de acordo com o contexto. Entretanto, a intenção inicial era sugerir a construção de um instrumento mais amplo, que envolvesse tanto o cenário de implementação do ágil quanto o de pós implementação, pois em ambos os cenários há lideranças e equipes ágeis autogeridas. Além disso, é possível verificar que os conteúdos candidatos a compor este instrumento incluem comportamentos de liderança que contribuem desde a fase de transição à abordagem ágil até a fase de sua implementação. Contudo, é importante sinalizar que este futuro instrumento serve para avaliar os comportamentos de lideranças em equipes ágeis nestes dois contextos.

Um juiz também argumentou que não pode ser negligenciado que essa avaliação muda em relação aos níveis da empresa, ou seja, de acordo com a visão deste especialista seria necessário detalhar para qual nível da empresa esse instrumento seria direcionado, assim os juízes teriam a chance de avaliar os conteúdos considerando o nível da organização em que aquela liderança e equipe ágil se encontra. Porém, esse o objetivo deste estudo era recomendar conteúdos para compor um futuro instrumento que avalie comportamentos de lideranças em equipes ágeis, independente do nível da empresa em que essas equipes se encontram.

Portanto, após considerar as avaliações críticas dos especialistas, verificou-se a necessidade de destacar neste futuro instrumento o contexto para avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis: desde a transição da abordagem tradicional para a ágil até a abordagem ágil já implementada.

6.4 CONTEÚDO DO POSSÍVEL INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS

Após a análise das avaliações dos especialistas foi possível reunir os conteúdos recomendados para compor o instrumento para avaliação de lideranças em equipes ágeis. Percebe-se que dentre os 20 novos conteúdos candidatos a compor este futuro instrumento a partir da avaliação de um especialista, apenas sete foram validados por meio da opinião de especialistas. Portanto, este instrumento contém 21 itens do LBDQ 50, que também se enquadram no contexto da gestão ágil, conforme a validação do especialista ao final do capítulo 5.1, além dos sete novos conteúdos identificados na literatura e validados por meio da opinião de especialistas. Todos estes conteúdos recomendados a compor o instrumento de avaliação das lideranças em equipes ágeis são mostrados no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 - Conteúdos para o instrumento de avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis

Código do conteúdo	Origem do conteúdo	Descrição final do item
01	LBDQ 50	<i>Waits patiently for the results of a decision</i>
02	LBDQ 50	<i>Gets along well with the people above him/her</i>
03	LBDQ 50	<i>His/her arguments are convincing</i>
04	LBDQ 50	<i>Keeps the group working together as a team</i>
05	LBDQ 50	<i>Argues persuasively for his/her point of view</i>
06	LBDQ 50	<i>Encourages initiative in the group members</i>
07	LBDQ 50	<i>Puts suggestions made by the group into operation</i>
08	LBDQ 50	<i>Seems able to predict what is coming next</i>
09	LBDQ 50	<i>Accepts delays without becoming upset</i>
10	LBDQ 50	<i>Is a very persuasive talker</i>
11	LBDQ 50	<i>Lets some members take advantage of him/her</i>
12	LBDQ 50	<i>Is very skilful in an argument</i>
13	LBDQ 50	<i>Gives advance notice of changes</i>
14	LBDQ 50	<i>Is accurate in predicting the trend of events</i>
15	LBDQ 50	<i>Sees to it that the work of the group is coordinated</i>

16	LBDQ 50	<i>Remains calm when uncertain about coming events</i>
17	LBDQ 50	<i>Allows the group a high degree of initiative</i>
18	LBDQ 50	<i>Drives hard when there is a job to be done</i>
19	LBDQ 50	<i>Helps group members settle their differences</i>
20	LBDQ 50	<i>Is able to delay action until the proper time occurs</i>
21	LBDQ 50	<i>Worries about the outcome of any new procedure</i>
23	Novo comportamento	<i>Is willing to make changes and to support fast continuous improvement</i>
26	Novo comportamento	<i>Removing misconceptions about Agile among team members and strategic level of the company</i>
30	Novo comportamento	<i>Creating a program of how to implement agile practices [09]</i>
33	Novo comportamento	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>
34	Novo comportamento	<i>Encouraging team self-management</i>
35	Novo comportamento	<i>Establishing simple principles [agile principles like Agile Manifesto] for the team mainly during implementation process [09, 11]</i>
36	Novo comportamento	<i>Promoting continuous improvement practices as retrospective meetings, for example, towards achieving the results of the roadmap prioritized in the sprint [02,09]</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os códigos dos respectivos conteúdos apresentados no quadro acima foram criados neste estudo. Os conteúdos de 01 a 21 são de origem do LBDQ 50 e os próximos conteúdos do Quadro 14 são os novos comportamentos de liderança identificados na literatura e validados pelos especialistas para equipes ágeis. É importante ressaltar que este é um estudo inicial para recomendar a construção deste instrumento, evidenciando a sua necessidade, e que após todas essas análises foram sugeridos no total 28 conteúdos para compor o futuro instrumento que avaliará comportamentos de lideranças em equipes ágeis. Portanto, é importante que estas análises apresentadas neste estudo sigam para os processos finais de construção do instrumento, que incluem o desenvolvimento dos itens a partir dos conteúdos recomendados a compor este instrumento, e a validação de conteúdo dos itens, escala e subescala, que também podem ser realizados por meio da avaliação de especialistas, conforme as recomendações da literatura mostradas no capítulo do método desta pesquisa.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa surgiu da investigação sobre papéis, estilos e comportamentos de lideranças em equipes ágeis. Os resultados da revisão bibliográfica sistemática revelaram uma lacuna em termos de comportamentos de lideranças dessas equipes e a dúvida se os comportamentos medidos pelos instrumentos de liderança tradicionais seriam suficientes para os casos específicos dessas equipes. A partir de então, surgiu a necessidade de identificar sistematicamente comportamentos de lideranças presentes em equipes ágeis. Em seguida buscou-se confirmar a necessidade do desenvolvimento de um instrumento para avaliar os comportamentos de lideranças em equipes ágeis, comparando estes comportamentos da literatura com itens de um instrumento já existente para diagnóstico de liderança, o LBDQ 50. Por fim, foram identificados novos comportamentos candidatos a compor este futuro instrumento, e estes novos conteúdos foram validados com especialistas.

Utilizando uma revisão bibliográfica sistemática verificou-se que alguns autores citam comportamentos de liderança para equipes autogeridas, outros recomendam papéis de liderança a serem adotados pelos membros da equipe ágil autogerida, e há também aqueles que recomendam estilos de liderança específicos para equipes ágeis autogeridas. Estas informações foram reunidas na proposição do modelo teórico que sintetiza comportamentos, papéis e estilos esperados para o estabelecimento de liderança em equipes autogeridas de gestão de projetos ágeis. É importante enfatizar que o escopo deste estudo envolve os membros das equipes ágeis e os encarregados de implantar a abordagem ágil na organização.

Investigou-se ainda se já existem instrumentos de avaliação dos comportamentos de lideranças em equipes ágeis. O LBDQ 50 foi o instrumento encontrado na literatura, originado do LBDQ XII - que é um dos instrumentos mais utilizados na literatura para avaliação de lideranças em contextos gerais -, mas com redução de itens no questionário conforme a necessidade justificada pelos autores. Assim, o LBDQ 50 se mostrou o instrumento adequado para servir como referência para este estudo. Com a definição de um instrumento de referência, partiu-se então para verificar se estes comportamentos podem avaliar comportamentos de liderança no ambiente específico do gerenciamento ágil de projetos.

A Revisão bibliográfica sistemática (RBS) demonstrou que os estudos sobre liderança em equipes ágeis descrevem principalmente estilos de liderança e os relacionam com os papéis das equipes ágeis. Os comportamentos são citados nestas análises quando descrevem e justificam estes estilos e papéis. Conclui-se também que a literatura ainda não apresenta estudos específicos sobre comportamentos destes líderes em equipes ágeis. Os comportamentos estão

presentes nas descrições sobre estilos e ações esperadas das lideranças em cada papel, mesmo muitas vezes não denominando-os especificamente como comportamentos. Portanto, a conclusão é que existe realmente uma lacuna na teoria, quanto ao conceito de liderança, que é a não sistematização dos comportamentos esperados.

Ainda com o uso da RBS e a análise de conteúdo conclui-se que 23 conteúdos seriam candidatos a comportamentos a serem esperados em lideranças em equipes ágeis. Para se chegar a um instrumento, porém, esses conteúdos precisariam ser comparados com instrumentos existentes, de forma a identificar, o que seria de fato novidade, e em seguida validados. Isso foi feito e concluiu-se que 21 itens, dos 50 que compõem o LBDQ 50, são representativos de comportamentos esperados em equipes ágeis autogeridas. Além disso, a pesquisa identificou 20 comportamentos de líderes que não são encontrados correspondentes no LBDQ 50, tornando-os novos conteúdos candidatos a compor um futuro questionário para avaliar comportamentos de lideranças em equipes ágeis.

Utilizando um painel com nove especialistas foi possível, em seguida, concluir que, dentre os 20 novos conteúdos candidatos, sete foram validados, isso é claro, pertinentes e relevantes para compor um instrumento futuro. São eles:

- *Removing misconceptions about Agile among team members and strategic level of the company*
- *Is willing to make changes and to support fast continuous improvement*
- *Encouraging team self-management*
- *Establishing simple principles [agile principles like Agile Manifesto] for the team mainly during implementation process*
- *Creating a program of how to implement agile practices*
- *Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]*
- *Promoting continuous improvement practices as retrospective meetings, for example, towards achieving the results of the roadmap prioritized in the sprint*

Portanto, ao encontrar sete novos conteúdos diferentes dos itens do LBDQ 50 para representar comportamentos de lideranças em equipes ágeis, é comprovada a necessidade de construir um instrumento de avaliação dos comportamentos de liderança específicos para equipes ágeis. Este instrumento precisará ser desenvolvido. Sugere-se que isso seja feito iniciando com um instrumento inicial de teste a ser formado pelos sete conteúdos validados pelos especialistas e os 21 itens do LBDQ 50 que também foram considerados úteis para avaliar comportamentos de liderança em equipes ágeis.

O estudo reforça a importância de desenvolver um inventário atualizado, isso é, um novo instrumento do tipo LBDQ 50 ampliado para autogestão, que avalie se as lideranças estão desenvolvidas nas equipes ágeis autogeridas, contribuindo para o melhor funcionamento dessas equipes já estabelecidas e daquelas que ainda estão na fase de transição da abordagem tradicional para a abordagem ágil em gestão de projetos, pois como mostrado anteriormente, o desenvolvimento das lideranças é fundamental na transição para a abordagem ágil. Além disso, o instrumento também pode ser utilizado pelo departamento de recursos humanos para auxiliar na escolha dos membros para atuar como agilistas, permitindo também oferecer uma visão de quais comportamentos precisam ser melhorados dentro das equipes ágeis já estabelecidas e pode servir como autodiagnóstico dos membros da equipe para que o departamento de recursos humanos possa desenvolver os planos de carreira para os membros do time.

Este estudo teve como limitação a quantidade de especialistas – um único - que realizou as primeiras análises do estudo, envolvendo as etapas de classificação binária dos comportamentos em relação aos elementos do gerenciamento ágil de projetos e a de verificação de representação dos comportamentos pelos itens do LBDQ 50; por não ser o ideal para reunir diversas perspectivas, sendo necessária uma maior validação com especialistas da área.

Apesar de representar o início do desenvolvimento de um instrumento para avaliar lideranças em equipes ágeis, faltam etapas até que se possa chegar no instrumento de forma integral. O instrumento deverá ser testado em equipes ágeis para verificar se os seus conteúdos são pertinentes para representar comportamentos de lideranças estabelecidas em equipes ágeis.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, P. et al. **Agile software development methods: review and analysis**. Finland: VTT Publications 478, 2002.
- AKPAREP, J. Y.; JENGRE, E.; MOGRE, A. A. The Influence of leadership style on organizational performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern region of Ghana. **Open Journal of Leadership**, v. 8, n. 1, p. 1-22, 2019.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.
- AMANCHUKWU, R. N.; STANLEY, G. J.; OLOLUBE, N. P. A Review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. **Management**, v. 5, n. 1, p. 6-14, 2015.
- AMARAL, D. C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ANDERSON, C.; MCMILLAN, E. Of Ants and men: self-organized teams in human and insect organizations. **Emergence: complexity organization**, v. 5, n. 2, p. 29-41, 2003.
- ANDERSON, M. H.; SUN, P. Y. T. Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, p. 76-96, 2015. DOI: 10.1111/ijmr.12082.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong’s handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management**. 3rded. London: Kogan Page, 2012.
- BÄCKLANDER, G. Doing complexity leadership theory: how agile coaches at Spotify practise enabling leadership. **Creativity and innovation management**, v. 28, n.1, p. 42-60, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARKE, H.; PRECHELT, L. Role clarity deficiencies can wreck agile teams. **Peer Journal Computer Science**, v.5, 2019. DOI: <http://doi.org/10.7717/peerj-cs.241>.
- BASS, J. M. Scrum master activities: process tailoring in large enterprise projects *In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON GLOBAL SOFTWARE ENGINEERING*, 9., 2014, Shanghai. **Proceedings [...]**. Piscataway: IEEE, 2014. p. 6-15.
- BERK, R. A. Importance of expert judgment in content-related validity evidence. **Western Journal of Nursing Research**, v. 12, n. 5, p. 659-671, 1990.

BLAKE, R. R.; MCCANSE, A. A. **Leadership dilemmas: grid solutions**. Houston: Gulf, 1991.

BOOTH, A.; SUTTON, A.; PAPAIOANNOU, D. **Systematic approaches to a successful literature review**. 3rded. Thousand Oaks: SAGE, 2016.

BURNARD, P. A Method of analysing interview transcripts in qualitative research. **Nurse Education Today**, v. 11, n. 6, p. 461–466, 1991.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

COCKBURN, A.; HIGHSMITH, J. Agile software development: the people factor. **Software management**, v. 34, n. 11, p. 131–133, 2001.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

CONFORTO, E. C.; REBENTISCH, E.; AMARAL, D. C. **The Building blocks to develop the agility as a team's competence in program and project management**. Project Management Agility Global Survey. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2014. (MIT Consortium for Engineering Program Excellence).

DEDEHAYIR, O.; MÄKINEN, S. J.; ORTT, J. R. Roles during innovation ecosystem genesis: a literature review. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 136, p. 18-29, 2016.

DRATH, W. H. et al. Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 635–653, 2008.

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T.; MOE, N. B. Agile project management. *In*: RUHE, G.; WOHLIN, C. **Software project management in a changing world**. Berlin: Springer, 2014. p. 277-300.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELO, S.; KYNGAS, H. The Qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107-115, 2007.

ELSEVIER. **Scopus** - o maior banco de dados da literatura revisada por pares. 2021. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Piscataway: Aldine Transaction, 1967.

GOOGLE. **Conheça o data studio** - ajuda do data studio. 2021. Disponível em: https://support.google.com/datastudio/answer/6283323?hl=pt-BR&ref_topic=6267740. Acesso em: 11 jan. 2021.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.

GUTIÉRREZ, G. et al. Self-managing: an empirical study of the practice in agile teams. **IEEE Software**, v. 36, n. 1, p. 23-27, 2019.

GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. **Annual Review of Psychology**, v. 47, p. 307–338, 1996.

HAYNES, S. N.; RICHARD, D. C. S.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: a functional approach to concepts and methods. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 238-247, 1995.

HIGHSMITH, J. **Agile project management**: creating innovative products. 2nded. Boston: Addison-Wesley Professional, 2009.

HIGHSMITH, J.; FOWLER, M. The Agile manifesto. **Software Development Magazine**, v. 9, n. 8, p. 29-30, 2001.

HODA, R.; MURUGESAN, L. K. Multi-level agile project management challenges: a self-organizing team perspective. **Journal of Systems and Software**, v. 117, p. 245-257, 2016.

HODA, R.; NOBLE, J.; MARSHALL, S. Organizing self-organizing teams. *In*: ACM/IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING, 32., 2010, Cape Town. **Proceedings [...]**. New York: ACM, 2010. v. 1, p. 285-294.

HODA, R.; NOBLE, J.; MARSHALL, S. Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing agile teams. **Empirical Software Engineering**, v. 17, n. 6, p. 609-639, 2012.

HODA, R.; NOBLE, J.; MARSHALL, S. Self-organizing roles on agile software development teams. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 39, n. 3, p. 422-444, 2013.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH, P. Autonomy and teamwork in innovative projects. **Human Resource Management**, v. 45, n. 1, p. 67–79, 2006.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M.; VINKEN, H. **Values Survey Module 2008 Manual**. Maastricht: Institute for Research on Intercultural Cooperation, 2008.

JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n. 3, p. 315–336, 1982.

- JAMES, L. R.; DEMAREE, R. G.; WOLF, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 1, p. 85-98, 1984.
- JENSEN, A. R. **Bias in mental testing**. New York: The Free Press, 1980.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. **The Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 58–74, 1999.
- KUJALA, S. User involvement: a review of the benefits and challenges. **Behaviour & Information Technology**, v. 22, n. 1, p. 1–16, 2003.
- LEBRETON, J. M.; SENTER, J. L. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, p. 815-852. 2008.
- LEFFINGWELL, D. **Agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise**. Boston: Addison-Wesley, 2011.
- LIDEN, R. C. et al. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 161-177, 2008.
- LITTRELL, R. **Leadership studies**. 2020. Disponível em: <http://crossculturalcentre.homestead.com/LeadershipResearch.html>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- LYNN, M. R. Determination and quantification of content validity. **Nursing Research**, v. 35, n. 6, p. 382-385, 1986.
- MACAULAY, L. A. **Requirements engineering**. London: Springer, 1996.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 106-128, 1987.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARNEWICK, A. L.; MARNEWICK, C. The Ability of project managers to implement industry 4.0-related projects. **IEEE Access**, v. 8, p. 314-324, 2020.
- McCAIN, G. C. Content analysis: a method for studying clinical nursing problems. **Applied Nursing Research**, v. 1, n. 3, p. 146–147, 1988.
- McGILTON, K. S. Development and psychometric evaluation of supportive leadership scales. **Canadian Journal of Nursing Research**, v. 35, n. 4, p. 72-86, 2003.
- MOE, N. B.; DINGSØYR, T. Scrum and team effectiveness: theory and practice. *In*: ABRAHAMSSON, P. et al. **agile processes in software engineering and extreme programming**. Berlin: Springer, 2008. p. 11-20.
- MOE, N. B.; DINGSØYR, T.; DYBÅ, T. Teamwork model for understanding an agile team: a case study of a scrum project. **Information and Software Technology**, v. 52, n. 5, p. 480-491, 2010.

MOE, N. B.; DINGSØYR, T.; KVANGARDSNES, Ø. Understanding shared leadership in agile development: a case study. *In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*, 42., 2009, Hawai. **Proceedings [...]**. Piscataway: IEEE, 2009. p.1-10. DOI: 10.1109/HICSS.2009.996.

MOE, N. B.; DINGSØYR, T.; RØYRVIK, E. A. Putting agile teamwork to the test – an preliminary instrument for empirically assessing and improving agile software development. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 31, p. 114-123, 2009.

MORAVEC, M.; JOHANNESSEN, O.; HJELMAS, T. A. **We Have seen the future and it is self-managed**. 1997. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/seen-future-self-managed-3663>. Acesso em: 25 jan. 2021.

NERUR, S.; MAHAPATRA, R.; MANGALARAJ, G. Challenges of migrating to agile methodologies. **Communications of the ACM**, v. 48, n. 5, p. 73–78, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6thed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

PAASIVAARA, M. Coaching global software development projects. *In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON GLOBAL SOFTWARE ENGINEERING*, 6., 2011, Helsinki. **Proceedings [...]**. Piscataway: IEEE, 2011. p. 84-93. DOI: 10.1109/ICGSE.2011.33.

PALMER, S. R.; FELSING, J. M. **A Practical guide to feature-driven development**. Hoboken: Prentice Hall, 2002.

PARIZI, R. M.; GANDOMANI, T. J.; NAFCHI, M. Z. Hidden facilitators of agile transition: agile coaches and agile champions. *In: MALAYSIAN SOFTWARE ENGINEERING CONFERENCE*, 8., 2014, Langkawi. **Proceedings [...]**. Piscataway: IEEE, 2014. p. 246-250. DOI: 10.1109/MySec.2014.6986022.

PARKER, D. W.; HOLES GROVE, M.; PATHAK, R. Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 1, p. 112–128, 2015.

PICHLER, R. **Agile product management with scrum: creating products that customers love**. Boston: Addison-Wesley, 2010.

PRESTON, C. C.; COLMAN, A. M. Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. **Acta Psychologica**. n. 104, p. 1-15, 2000.

PRZYBILLA, L.; WIESCHE, M.; KRCCMAR, H. Emergent leadership in agile teams - an initial exploration. *In: COMPUTERS AND PEOPLE RESEARCH CONFERENCE*, 19., 2019, Nashville. **Proceedings [...]**. New York: ACM, 2019. p. 176-179. DOI: <http://doi.org/10.1145/3322385.3322423>.

PULSE OF THE PROFESSION. **Research highlights by region and industry**. 2020. Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought->

leadership/pulse/pulse-all-comparison-reports-final.pdf?v=dd7afb39-1fe0-4063-923f-11410463244d. Acesso em: 25 jan. 2021.

RAELIN, J. A. The Manager as facilitator of dialogue. **Organization**, v. 20, n. 6, p. 818-839, 2012.

SCHWABER, K. **Agile project management with scrum**. Redmond: Microsoft Press, 2004.

SCRUM.ORG. **Scrum glossary**. 2022. Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/scrum-glossary>. Acesso em: 14 jun. 2022.

SERRADOR, P.; PINTO, J. K. Does agile work? — a quantitative analysis of agile project success. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 5, p. 1040–1051, 2015.

SIRECI, S. G. The Construct of content validity. **Social Indicators Research**, v. 45, p. 83-117, 1998.

SOLANSKY, S. T. Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 14, n. 4, p. 332–341. 2008.

SOUZA, G.; MELO, I. C.; AMARAL, D. C. Evaluating the transition for self-managed teams through analysis of roles in agile product development process in a technology-based startup. **Journal of Technology, Management, and Applied Engineering**, v. 36, n. 3, p. 1-15, 2020.

SPIEGLER, S. V.; HEINECKE, C.; WAGNER, S. Leadership gap in agile teams: how teams and scrum masters mature. *In*: KRUCHTEN, P.; FRASER, S.; COALLIER, F. **Agile processes in software engineering and extreme programming**. Berlin: Springer, 2019. p. 37-52. (Lecture Notes in Business Information Processing, 355). DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19034-7-3>.

SPIEGLER, S. V. et al. A Quantitative exploration of the 9-factor theory: distribution of leadership roles between scrum master and agile team. *In*: STRAY, V. et al. **Agile processes in software engineering and extreme programming**. Berlin: Springer, 2020. p. 162-177. (Lecture Notes in Business Information Processing, 383). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-03-49392-9_11.

SPREITZER, G. M.; COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E. Developing effective self-managing work teams in service organisations. **Group & Organization Management**, v. 24, n. 3, p. 340-366, 1999.

SRIVASTAVA, P.; JAIN, S. A Leadership framework for distributed self-organized scrum teams. **Team Performance Management**, v. 23, n. 5/6, p. 293-314. 2017.

STOGDILL, R. M. **Manual for the leader behavior description questionnaire - form XII: an experimental revision**. Ohio: Fisher College of Business the Ohio State University, 1963.

STRODE, D. Applying adapted big five teamwork theory to agile software development. *In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 26., 2015, Adelaide. Proceedings [...]*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1606.03>

TESSAROLO, P. Is Integration enough for fast product development? An Empirical investigation of the contextual effects of product vision. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 69-82, 2007.

THEOBALD, S. et al. Agile leadership and agile management on organizational level - a systematic literature review. In: MORISIO, M.; TORCHIANO, M.; JEDLITSCHKA, A. **Product-focused software process improvement**. Berlin: Springer, 2020. p. 20-36.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: UNIFEI, 2012.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89–104, 2018.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298–318, 2007.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the likert scale: comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, v. 72, p. 533–546, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164411431162>.

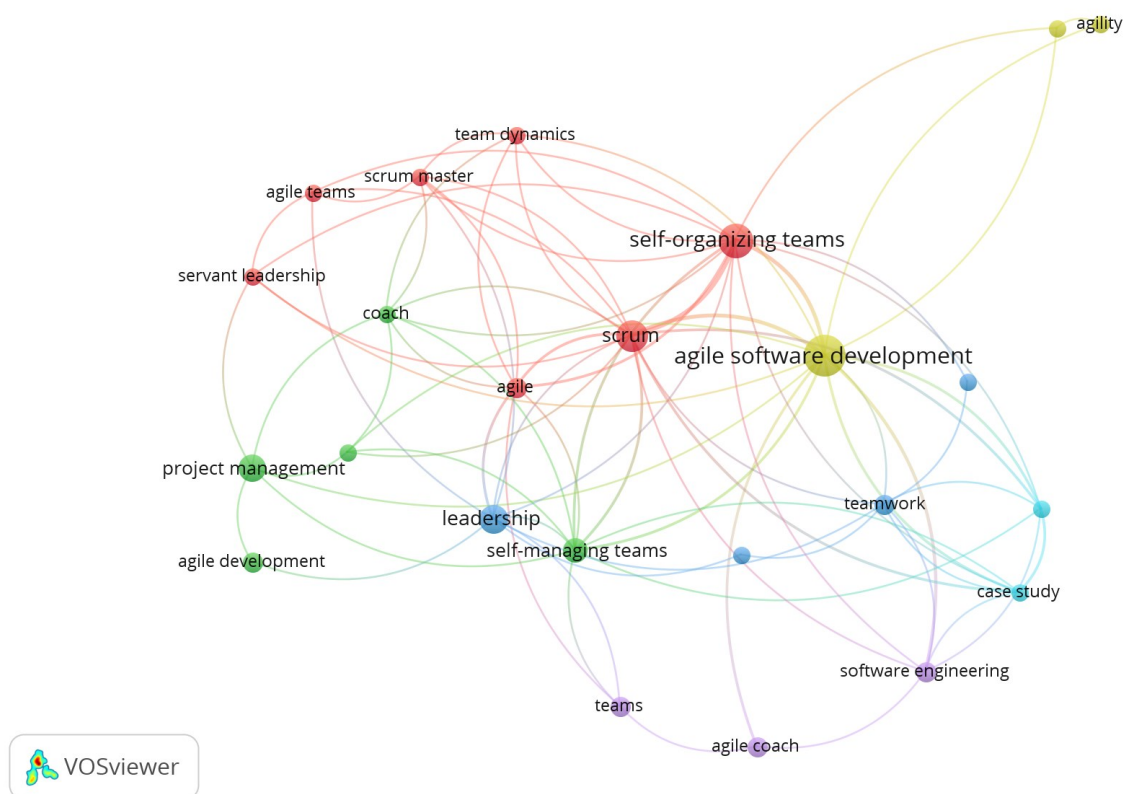
WARNER-SODERHOLM, G.; MINELGAITE, I.; LITTRELL, R. F. From LBDQXII to LBDQ50: preferred leader behavior measurement across cultures. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 1, p. 68-81, 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA BASEADA NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

A seguir será apresentada a análise bibliométrica realizada a partir dos dados advindos da revisão bibliográfica sistemática (RBS). As buscas na base de dados do Scopus®, apresentaram 39 artigos com os conceitos de agilidade, liderança e autogestão. Dentre esses artigos, as palavras-chave encontradas com frequência de, no mínimo, duas ocorrências são mostradas na Figura 1, destacando que as palavras-chave representadas por círculos maiores são as que ocorreram com maior frequência.

Figura 1 – Palavras-chave encontradas nas buscas realizadas no Scopus®



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

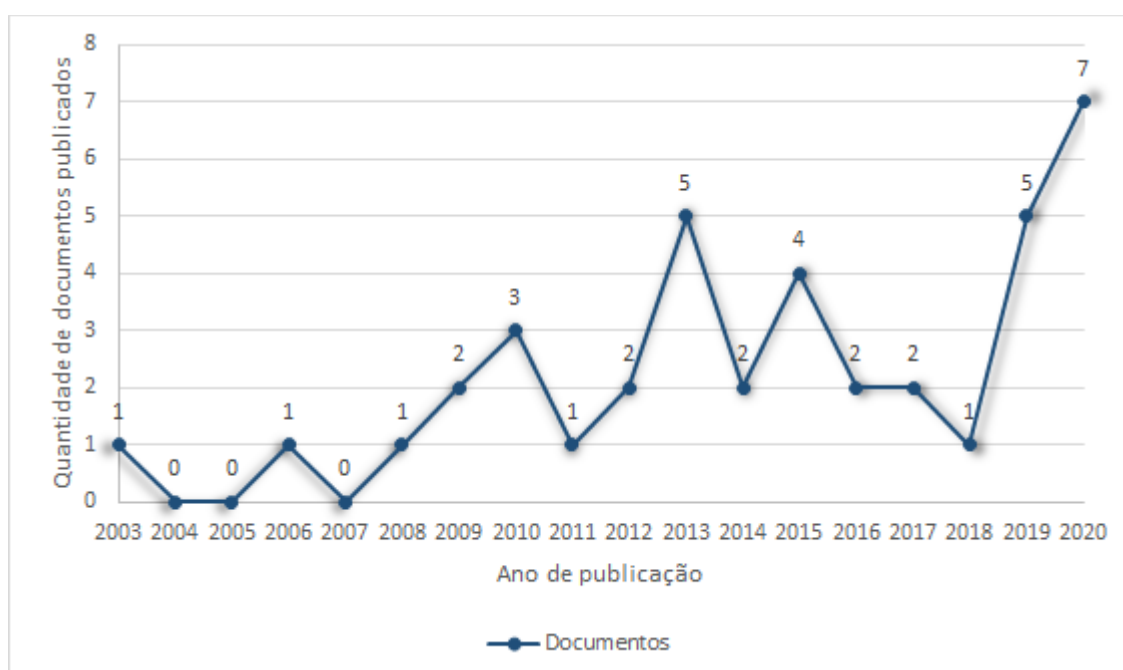
*São consideradas as palavras-chave com frequência de, no mínimo, duas ocorrências dentre os 39 artigos encontrados nas buscas no Scopus®.

Observa-se na Figura 1 que, dentre os 39 artigos encontrados, esses apresentam como palavras-chave os termos relacionados a agilidade, liderança e equipes autogeridas, também chamadas de equipes auto-organizadas, destacando que todos esses conceitos se relacionam de alguma forma. Também são mostrados os termos que dizem respeito à liderança servidora,

Scrum Master e *coaches* ágeis, que são algumas das lideranças abordadas no presente estudo. Então essa análise das palavras-chave evidencia que os resultados da busca estão coerentes com as *strings* e objetivos da pesquisa.

Também é analisada a relação da quantidade de documentos publicados por período, de acordo com o ano de publicação no Scopus®, para mostrar o período em que os conceitos de agilidade, liderança e autogestão começaram a ser estudados juntos na literatura, assim como a evolução na quantidade de estudos com esse tema no decorrer dos anos, conforme apresentado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Quantidade de documentos publicados por período conforme as buscas realizadas no Scopus®

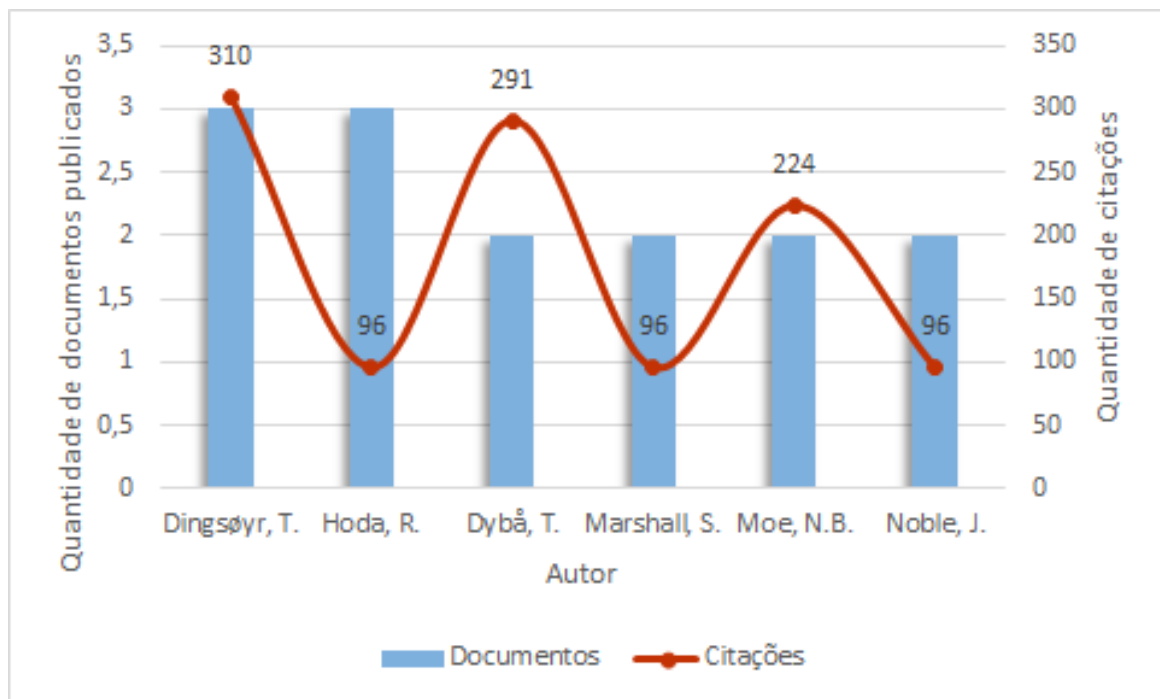


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Nota-se na Figura 2 que os estudos envolvendo os conceitos de agilidade, liderança e autogestão começaram a ser estudados juntos no ano de 2003, com a publicação de um artigo, mas logo depois houve decaídas na quantidade de publicações, sendo que em 2004, 2005 e 2007 não houve publicações com o respectivo tema. Contudo, a quantidade de publicações foi impulsionada a partir de 2008 e, apesar das próximas decaídas na quantidade de publicações, o número de publicações com esse tema não zerou novamente, ou seja, houve publicação em todos os anos seguintes. A Figura 2 evidencia que o auge das pesquisas que abordam esses conceitos juntos foi em 2020, apresentando sete documentos na base de dados do Scopus®, o que pode representar uma tendência de aumento das publicações com esse tema, já que a quantidade de artigos publicados começou a crescer desde 2019.

A seguir é apresentada a relação de documentos publicados por autor na base de dados do Scopus®, assim como a quantidade de citações por autor a fim de mostrar quais são os autores que mais publicaram artigos que dizem respeito aos conceitos de agilidade, liderança e autogestão e quais desses foram os mais citados para esse tema. Para essa análise, são considerados os autores que publicaram, no mínimo, dois artigos referentes ao tema em questão, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Quantidade de documentos publicados por autor e quantidade de citações por autor conforme as buscas realizadas no Scopus®



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

*São considerados os autores que publicaram, no mínimo, dois artigos referentes ao tema em questão.

A Figura 3 destaca que Dingsøy, T. e Hoda, R. são os autores que publicaram mais artigos relacionados aos conceitos de agilidade, liderança e autogestão, com três artigos publicados por autor. Contudo, apesar de ambos publicarem a mesma quantidade de documentos, Dingsøy, T. possui uma quantidade de citações relativamente maior, com 310 citações, e é considerado o autor com maior quantidade de citações para o assunto abordado, sucedido por Dybå, T. e Moe, N.B. com 291 e 224 citações respectivamente. Nota-se que Hoda, R.; Marshall, S. e Noble, J. possuem a mesma quantidade de citações por autor, assim, uma possível explicação é a co-autoria desses autores nos mesmos trabalhos que foram citados com essa frequência de 96.

APÊNDICE B - BASE DE DADOS REFERENTE À LIDERANÇA EM EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

A seguir é apresentada na Tabela 1 a base de dados utilizada na análise de conteúdo do presente estudo para identificar as abordagens de liderança recomendadas para equipes ágeis autogeridas, essas incluem comportamentos, papéis e estilos de liderança.

Tabela 1 – Base de dados referente à liderança em equipes ágeis autogeridas

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Mentor	Não identificado	Fornecer orientação inicial e suporte [em relação às práticas ágeis]	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Fornecer orientação inicial e suporte [em relação às práticas ágeis]	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Ensinar as práticas ágeis	0	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Método do defensor	Não identificado	Ensinar as práticas ágeis	0	0	0	0	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Mentor	Não identificado	Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe	1	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe	1	0	0	0	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Mentor	Não identificado	Tornar a equipe confiante no uso do ágil	1	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Tornar a equipe confiante no uso do ágil	1	0	0	0	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Mentor	Não identificado	Encorajar a adesão contínua ao ágil	1	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Encorajar a adesão contínua ao ágil	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Ser capaz de entender e praticar a abordagem ágil	1	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Desafiar a equipe [Scrum masters causam mudanças que aumentam a produtividade da equipe scrum]	1	0	0	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Incentivar o envolvimento frequente da equipe para a resolução coletiva de problemas	1	0	1	0	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Mentor	Não identificado	Encorajar a auto-organização da equipe	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Encorajar a auto-organização da equipe	1	0	0	0	1
Bäcklander (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Capacitadora	Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação	1	0	0	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Não identificado	Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação	1	0	0	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Incentivar o comprometimento [dos membros da equipe] com as tarefas	0	0	1	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Valorizar a equipe ágil	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Manter a coesão [em relação às práticas ágeis]	0	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Ser aberto e transparente	1	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Orientar os gerentes na análise das necessidades de treinamento	1	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Ajudar os membros da equipe a se familiarizar com as práticas ágeis	1	0	0	0	1
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Responder às perguntas relacionadas à abordagem, métodos ou práticas ágeis durante a transição	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Responder às perguntas relacionadas à abordagem, métodos ou práticas ágeis durante a transição	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Sugerir algumas atividades de ajuste para melhor adaptação às práticas ágeis	1	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Levar pessoas para os próximos níveis [considerando a melhoria da equipe em relação às práticas ágeis]	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Disciplinador em igualdade de condições	Não identificado	Apoiar a equipe para cumprir as regras [relacionadas ao ágil]	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Disciplinador em igualdade de condições	Não identificado	Garantir que a equipe se concentre em tópicos relevantes	1	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Coach ágil	Não identificado	Ajudar as equipes a descobrir o que desejam mudar e como fazer isso	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Coach ágil	Não identificado	Apoiar a equipe para aprender como assumir as diversas funções	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Agente de mudança	Não identificado	Servir como modelo	0	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Agente de mudança	Não identificado	Mudar hábitos	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Agente de mudança	Não identificado	Convencer as equipes de projeto recém-estabelecidas da maneira ágil de trabalhar	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Helicóptero	Não identificado	Visualizar o cenário mais amplo	0	1	0	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Helicóptero	Não identificado	Saber quem possui a habilidade certa para uma determinada tarefa	1	0	1	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Capacitador de conhecimento	Não identificado	Perceber que tipo de conhecimento a equipe precisa	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Liderança Servidora	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	1	0	0	0	0
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	1	0	0	0	0

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Srivastava e Jain (2017)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	1	0	0	0	0
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	1	0	0	0	0
Strode (2015)	Strode (2015)	Coach ágil	Não identificado	Facilitar a solução de problemas da equipe	1	0	1	0	0
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Facilitar a solução de problemas da equipe	1	0	1	0	0
Strode (2015)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	1	0	0	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Coach ágil	Não identificado	Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	1	0	0	0	0
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	1	0	0	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	1	0	0	0	0
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Ajudar a explicar coisas [relacionadas à abordagem, métodos ou práticas Agile durante a transição]	0	0	0	0	1
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Apoiar e vender as mudanças [relacionadas às práticas ágeis dentro da equipe]	0	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Unificar as visões de diferentes partes [implementação ágil]	0	1	0	0	1
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Visualizar os problemas	1	0	0	0	1
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Criar uma atmosfera de compartilhamento e discussão dos problemas	1	0	0	0	1
Barke e Prechelt (2019)	Barke e Prechelt (2019)	Coach ágil	Não identificado	Esclarecer o papel local [individual]	1	0	0	0	1
Barke e Prechelt (2019)	Barke e Prechelt (2019)	Coach ágil	Não identificado	Esclarecer os papéis de toda a equipe	1	0	0	0	1
Strode (2015)	Barke e Prechelt (2019)	Coach ágil	Não identificado	Esclarecer os papéis de toda a equipe	1	0	0	0	1
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Esclarecer o propósito [relacionado à abordagem ágil]	0	0	0	0	1
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Articular confiança e segurança na equipe	1	0	0	0	1
Moe, Dingsøy e Dybå (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Fornecer direção para outros membros da equipe [relacionado às práticas ágeis]	0	0	0	0	1
Moe, Dingsøy e Dybå (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Fornecer suporte para outros membros da equipe [relacionado às práticas ágeis]	0	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Ágil	Suportar a colaboração	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Ágil	Disponibilizar informações [necessárias para o desenvolvimento do projeto]	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Ágil	Vigiar se a equipe está trabalhando de acordo com a abordagem ágil	1	0	0	0	1
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Tomar a iniciativa durante a configuração [prover um guia inicial]	1	0	0	0	1
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Gerenciar emoções [compartilhar emoções]	1	0	0	0	1
Strode (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Motivar os membros da equipe	1	0	0	0	1
Gutierrez et al. (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Democrática	Encorajar todos a participarem	1	0	0	0	1
Gutierrez et al. (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Afiliativa	Ajudar a criar um bom ambiente de grupo	1	0	0	0	1
Strode (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Não identificado	Ajudar a criar um bom ambiente de grupo	1	0	0	0	1
Gutierrez et al. (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Visionária	Ouvir a equipe	1	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Gutierrez et al. (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Coach	Inspirar a equipe a acreditar em si mesma e alcançar um objetivo comum	1	0	0	0	1
Bäcklander (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Capacitadora	Aumentar a sensibilidade ao contexto	1	0	0	0	0
Bäcklander (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Capacitadora	Apoiar outros líderes da equipe	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Ágil	Estabelecer e lembrar [a equipe] os princípios simples [princípios ágeis]	1	0	0	0	1
Bäcklander (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Capacitadora	Estabelecer e lembrar [a equipe] os princípios simples [princípios ágeis]	1	0	0	0	1
Bäcklander (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Capacitadora	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Servidora	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	1	0	0	0	1
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Não identificado	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	1	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Srivastava e Jain (2017)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Não identificado	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Coach ágil	Não identificado	Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	1	0	0	0	1
Bäcklander (2019)	Bäcklander (2019)	Coach ágil	Liderança Capacitadora	Tornar o invisível mais visível e tangível [emergindo o conflito] Capacitar os indivíduos a se tornarem indivíduos melhores que contribuem para a organização e a sociedade em geral	1	0	1	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Servidora	Possuir um sistema de valores que serve aos outros	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Servidora	Possuir um sistema de valores que serve aos outros	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Servidora	Possuir um sistema de valores que serve aos outros	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Servidora	Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Mentor	Liderança Ágil	Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária	1	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Defensor	Não identificado	Convencer a alta administração sobre os valores, princípios e práticas ágeis	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Defensor	Não identificado	Convencer a alta administração sobre os valores, princípios e práticas ágeis	0	0	0	0	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Defensor	Não identificado	Estabelecer uma equipe piloto para provar as vantagens do ágil	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Defensor	Não identificado	Estabelecer uma equipe piloto para provar as vantagens do ágil	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Defensor	Não identificado	Tornar o ambiente organizacional propício para a equipe ágil auto-organizada	1	0	0	0	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Defensor	Não identificado	Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização	1	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Defensor	Não identificado	Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização	1	0	0	0	1
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Defensor	Não identificado	Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Defensor	Não identificado	Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]	1	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Preparar um plano de ação ou estrutura para a transição ágil	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Ajudar na preparação de um plano de transição, desde a fase de preparação até a adoção total da abordagem ágil	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Encorajar as pessoas [equipe] às mudanças [ágeis]	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Conduzir as mudanças internas	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Encorajar membros indiferentes e oponentes [à implementação ágil]	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Reduzir os efeitos colaterais das mudanças [implementação ágil]	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Liderar e inspirar a mudança	0	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Método do defensor	Não identificado	Organizar reuniões	0	0	1	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Integrador de relacionamentos	Não identificado	Conectar a equipe com as partes interessadas relevantes de dentro da organização	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Coordenador	Não identificado	Atuar como representante da equipe ágil auto-organizada	0	0	0	1	0

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Souza, Melo e Amaral (2020)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Coordenador	Não identificado	Atuar como representante da equipe ágil auto-organizada	0	0	0	1	0
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Coordenador	Não identificado	Coordenar a comunicação entre a equipe e os clientes	0	0	0	1	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Coordenador	Não identificado	Coordenar solicitações de mudanças de clientes	0	0	0	1	0
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Coordenador	Não identificado	Coordenar solicitações de mudanças de clientes	0	0	0	1	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Coordenador	Não identificado	Esclarecer a prioridade dos requisitos dos clientes	0	0	0	1	0
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Coordenador	Não identificado	Esclarecer a prioridade dos requisitos dos clientes	0	0	0	1	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Coordenador	Não identificado	Coordenar a colaboração com o cliente	0	0	0	1	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Coordenador	Não identificado	Gerenciar as expectativas dos clientes	0	0	0	1	0
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Promotor	Não identificado	Promover o ágil junto aos clientes	0	0	0	1	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Tentar garantir o envolvimento e colaboração do cliente	0	0	0	1	0
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Tentar garantir o envolvimento e colaboração do cliente	0	0	0	1	0

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Promotor	Não identificado	Apoiar o funcionamento eficiente da equipe ágil auto-organizada	1	0	0	1	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Integrador de relacionamentos	Não identificado	Conectar a equipe com as partes interessadas relevantes de fora da organização	0	0	0	1	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Promotor	Não identificado	Compreender as necessidades dos clientes	0	0	0	1	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Promotor	Não identificado	Convencer clientes [sobre a forma ágil de trabalhar]	0	0	0	1	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Promotor	Não identificado	Destacar as vantagens da abordagem ágil	0	0	0	1	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Promotor	Não identificado	Garantir o engajamento de clientes	0	0	0	1	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Tradutor	Não identificado	Compreender e traduzir entre a linguagem de negócios usada pelos clientes e a terminologia técnica usada pela equipe	0	0	0	1	0
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Tradutor	Não identificado	Compreender e traduzir entre a linguagem de negócios usada pelos clientes e a terminologia técnica usada pela equipe	0	0	0	1	0

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Tradutor	Não identificado	Melhorar a comunicação entre o cliente e a equipe	0	0	0	1	0
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Removedor	Não identificado	Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização	1	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Removedor	Não identificado	Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização	1	0	0	0	1
Souza, Melo e Amaral (2020)	Souza, Melo e Amaral (2020)	Removedor	Não identificado	Buscar apoio da alta administração [para remover membros ameaçadores para a auto-organização]	0	0	0	0	1
Hoda, Noble e Marshall (2010)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Removedor	Não identificado	Buscar apoio da alta administração [para remover membros ameaçadores para a auto-organização]	0	0	0	0	1
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Hoda, Noble e Marshall (2010)	Removedor	Não identificado	Gerenciar emoções [identificar e remover pessoas com problema na forma ágil de trabalhar]	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Orientar os gerentes na definição das metas de transição e critérios de sucesso [em relação à abordagem ágil]	0	0	0	0	1
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Realizar uma avaliação de pré-inicialização para verificar se a empresa está pronta para a mudança [ágil] ou não	0	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Identificar os riscos potenciais do projeto piloto e levantá-los antes de iniciar a transição	0	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Método do defensor	Não identificado	Apoiar a formulação de tarefas	0	0	1	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Método do defensor	Não identificado	Apoiar a definição de metas	0	1	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Método do defensor	Não identificado	Discutir como adaptar o método durante a retrospectiva	0	0	1	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Moderador	Não identificado	Moderar todos os tipos de reuniões	0	1	1	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Moderador	Não identificado	Construir uma ponte entre perspectivas e domínios	0	1	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Capacitador de conhecimento	Não identificado	Apoiar os membros da equipe para adquirir o conhecimento de que a equipe precisa	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Capacitador de conhecimento	Não identificado	Promover a aprendizagem iterativa	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Protetor	Não identificado	Proteger as equipes de solicitações inadequadas do Product Owner, gerentes, líderes disciplinares e outros departamentos	1	0	0	0	1
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Disciplinador em igualdade de condições	Não identificado	Garantir que os membros da equipe participem das reuniões	0	0	1	0	0
Spiegler et al. (2020)	Spiegler et al. (2020)	Helicóptero	Não identificado	Estruturar o trabalho	0	0	1	0	0

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Srivastava e Jain (2017)	Bass (2014)	Scrum master	Não identificado	Comunicar visão, objetivos e itens do backlog do produto para a equipe de desenvolvimento	0	1	0	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Bass (2014)	Scrum master	Não identificado	Estabelecer expectativas e metas [expectativas do product owner e metas de sprint]	0	1	0	0	0
Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]	1	0	0	0	1
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Parizi, Gandomani e Nafchi (2014)	Facilitador	Não identificado	Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Fornecer estrutura e plano	0	0	1	0	0
Moe, Dingsøy e Dybå (2010)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Fornecer estrutura e plano	0	0	1	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Tomar decisão [porque a abordagem ágil é flexível e exige entrega contínua]	1	0	1	0	0
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Criar visão [o que fazer] para melhoria contínua	0	1	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Criar um processo de melhoria contínua	1	0	0	0	1
Gutierrez et al. (2019)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Criar um processo de melhoria contínua	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Liderança Servidora	Criar um processo de melhoria contínua	1	0	0	0	1
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	1	0	0	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	1	0	0	0	1
Strode (2015)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Liderança Servidora	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Liderança Servidora	Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	1	0	0	0	1
Paasivaara (2011)	Paasivaara (2011)	Coach ágil	Não identificado	Ensinar a equipe como conduzir as reuniões	0	0	1	0	1
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Fornecer e proteger recursos [para a equipe]	0	0	1	0	0
Srivastava e Jain (2017)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Fornecer e proteger recursos [para a equipe]	0	0	1	0	0

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Articular como a equipe abordará sua tarefa e funcionará como uma equipe	1	0	1	0	0
Moe, Dingsøy e Røyrvik (2009)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Definir, traduzir, disseminar, articular, sustentar e executar uma visão norteadora	0	1	0	0	0
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Liderança Ágil	Definir, traduzir, disseminar, articular, sustentar e executar uma visão norteadora	0	1	0	0	0
Marnewick e Marnewick (2020)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Liderança Servidora	Definir, traduzir, disseminar, articular, sustentar e executar uma visão norteadora	0	1	0	0	0
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Bass (2014)	Scrum master	Liderança Ágil	Direcionar algum controle, mas com um “toque leve” [quando precisa impor ordem à equipe]	1	0	0	0	0
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Atribuir e controlar as atribuições de tarefas	0	0	1	0	0
Strode (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Atribuir e controlar as atribuições de tarefas	0	0	1	0	0
Strode (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Assumir a responsabilidade pela conclusão de uma variedade de tarefas, incluindo funções de manutenção da equipe	0	0	1	0	0
Strode (2015)	Bass (2014)	Scrum master	Não identificado	Avaliar o desempenho da equipe	1	0	1	0	0
Strode (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Planejar e organizar [tarefas]	0	0	1	0	0
Strode (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Determinar as expectativas de desempenho e padrões de interação aceitáveis	0	0	0	0	1

Continua

Continuação

Fonte comportamentos e estilos de liderança	Fonte papéis de liderança	Papéis de liderança	Estilos de liderança	Comportamentos de liderança	Autogestão	Visão	Planejamento Iterativo	Envolvimento ativo do cliente	Implantação do gerenciamento ágil de projetos
Strode (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe	1	0	1	0	0
Przybilla, Wiesche e Krcmar (2019)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe	1	0	1	0	0
Strode (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Não identificado	Buscar e avaliar informações que afetam o funcionamento da equipe	0	1	1	0	0
Marnewick e Marnewick (2020)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Liderança Servidora	Empoderar os membros da equipe	1	0	0	0	1
Parker, Holesgrove e Pathak (2015)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Liderança Servidora	Empoderar os membros da equipe	1	0	0	0	1
Marnewick e Marnewick (2020)	Abrahamsson et al. (2002)	Membro da equipe	Liderança Servidora	Envolver seguidores no planejamento e decisões	1	0	1	0	0
Marnewick e Marnewick (2020)	Srivastava e Jain (2017)	Facilitador	Liderança Servidora	Remover obstáculos do caminho da equipe	1	0	1	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Srivastava e Jain (2017)	Facilitador	Não identificado	Remover obstáculos do caminho da equipe	1	0	1	0	1
Srivastava e Jain (2017)	Srivastava e Jain (2017)	Facilitador	Não identificado	Facilitar a auto-organização da equipe	1	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE C - IDENTIFICAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA RECOMENDADOS PARA EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

São mostrados na Tabela 1 a seguir os comportamentos de liderança categorizados no grupo da autogestão, de acordo com o presente estudo, com a sua respectiva frequência de citação de acordo com os artigos da RBS.

Tabela 1 – Frequência dos comportamentos de liderança recomendados para equipes ágeis autogeridas

Comportamentos	Frequência
Treinar e desenvolver habilidades relacionadas aos princípios e práticas ágeis e como implementá-los	5
Observar, monitorar continuamente a dinâmica do time e descobrir que tipo de comportamento está faltando para melhorar o trabalho em equipe	5
Oferecer conselhos e feedback após as reuniões	4
Facilitar o desempenho e o desenvolvimento de cada membro individual da equipe do projeto e das atividades, como planejamento, estimativa, retrospectivas e reuniões diárias	4
Criar um processo de melhoria contínua	3
Colaborar com o departamento de recursos humanos para compor/redesenhar a equipe [com pessoas que sejam abertas à abordagem ágil]	3
Tornar a equipe confiante no uso do ágil	2
Sincronizar as contribuições individuais dos membros da equipe	2
Remover obstáculos do caminho da equipe	2
Remover equívocos sobre Ágil entre os membros da equipe	2
Propagar mais equipes auto-organizadas em toda a organização	2
Possuir um sistema de valores que serve aos outros	2
Facilitar a solução de problemas da equipe	2
Incentivar trabalho em equipe e abordagem comunitária	2
Identificar e remover membros ameaçadores à auto-organização	2
Gerenciar os limites da equipe [a relação entre a equipe e o contexto organizacional mais amplo]	2
Estabelecer e lembrar às pessoas os princípios simples [princípios ágeis]	2
Esclarecer os papéis de toda a equipe	2
Encorajar e facilitar o diálogo construtivo para melhorar a comunicação	2
Encorajar a auto-organização da equipe	2
Encorajar a adesão contínua ao ágil	2
Empoderar os membros da equipe	2
Ajudar a criar um bom ambiente de grupo	2
Visualizar os problemas	1
Vigiar se a equipe está trabalhando de acordo com a abordagem ágil	1

Continua

Continuação

Comportamentos	Frequência
Valorizar a equipe ágil	1
Tornar o invisível mais visível e tangível [emergindo o conflito]	1
Tornar o ambiente organizacional propício para a equipe ágil auto-organizada	1
Tomar decisão [porque a abordagem ágil é flexível e exige entrega contínua]	1
Tomar a iniciativa durante a configuração [prover um guia inicial]	1
Suportar a colaboração	1
Sugerir algumas atividades de ajuste para melhor adaptação às práticas ágeis	1
Ser capaz de entender e praticar a abordagem ágil	1
Ser aberto e transparente	1
Saber quem possui a habilidade certa para uma determinada tarefa	1
Proteger as equipes de solicitações inadequadas do Product Owner, gerentes, líderes disciplinares e outros departamentos	1
Promover a aprendizagem iterativa	1
Perceber que tipo de conhecimento a equipe precisa	1
Ouvir a equipe	1
Orientar os gerentes na análise das necessidades de treinamento	1
Mudar hábitos	1
Motivar os membros da equipe	1
Levar pessoas para os próximos níveis [considerando a melhoria da equipe em relação às práticas ágeis]	1
Inspirar a equipe a acreditar em si mesma e alcançar um objetivo comum	1
Incentivar o envolvimento frequente da equipe para a resolução coletiva de problemas	1
Gerenciar emoções [compartilhar emoções]	1
Garantir que a equipe se concentre em tópicos relevantes	1
Facilitar a auto-organização da equipe	1
Esclarecer o papel local [individual]	1
Envolver seguidores no planejamento e decisões	1
Encorajar todos a participarem	1
Disponibilizar informações [necessárias para o desenvolvimento do projeto]	1
Direcionar algum controle, mas com um “toque leve” [quando precisa impor ordem à equipe]	1
Desafiar a equipe [Scrum masters causam mudanças que aumentam a produtividade da equipe scrum]	1
Criar uma atmosfera de compartilhamento e discussão dos problemas	1
Convencer as equipes de projeto recém-estabelecidas da maneira ágil de trabalhar	1
Capacitar os indivíduos a se tornarem indivíduos melhores que contribuem para a organização e a sociedade em geral	1
Avaliar o desempenho da equipe	1

Continua

Continuação

Comportamentos	Frequência
Aumentar a sensibilidade ao contexto	1
Articular confiança e segurança na equipe	1
Articular como a equipe abordará sua tarefa e funcionará como uma equipe	1
Apoiar outros líderes da equipe	1
Apoiar os membros da equipe para adquirir o conhecimento de que a equipe precisa	1
Apoiar o funcionamento eficiente da equipe ágil auto-organizada	1
Apoiar a equipe para cumprir as regras [relacionadas ao ágil]	1
Apoiar a equipe para aprender como assumir as diversas funções	1
Ajudar os membros da equipe a se familiarizar com as práticas ágeis	1
Ajudar as equipes a descobrir o que desejam mudar e como fazer isso	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

*São considerados somente os comportamentos de liderança categorizados no grupo da autogestão, de acordo com o presente estudo. Então, dentre os 130 comportamentos de liderança citados na literatura para equipes ágeis autogeridas, foram considerados 68.

APÊNDICE D - IDENTIFICAÇÃO DOS PAPÉIS DE LIDERANÇA RECOMENDADOS PARA EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

A seguir são apresentados na Tabela 1 os papéis de liderança categorizados no grupo da autogestão, conforme o presente estudo. Também são mostradas as suas respectivas frequências de citação conforme os artigos da RBS.

Tabela 1 – Frequência dos papéis de liderança recomendados para equipes ágeis autogeridas

Papéis	Frequência
Coach ágil	37
Mentor	30
Facilitador	10
Membro da equipe	9
Defensor	5
Capacitador de conhecimento	3
Scrum master	2
Removedor	2
Disciplinador em igualdade de condições	2
Agente de mudança	2
Protetor	1
Promotor	1
Helicóptero	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

*São considerados somente os papéis de liderança categorizados no grupo da autogestão, de acordo com o presente estudo. Então, dentre os 18 papéis de liderança citados na literatura para equipes ágeis autogeridas, foram considerados 13.

APÊNDICE E - IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA RECOMENDADOS PARA EQUIPES ÁGEIS AUTOGERIDAS

São mostrados na Tabela 1 a seguir os estilos de liderança categorizados no grupo da autogestão de acordo com o presente estudo. São apresentadas também as suas respectivas frequências de citação conforme os artigos da RBS.

Tabela 1 – Frequência de estilos de liderança recomendados para a equipe de projetos ágil autogerida

Estilos de liderança	Frequência
Não identificado	76
Liderança Servidora	13
Liderança Capacitadora	6
Liderança Ágil	6
Liderança Visionária	1
Liderança Democrática	1
Liderança <i>Coach</i>	1
Liderança Afiliativa	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

* Todos os estilos de liderança recomendados pela literatura para equipes ágeis autogeridas foram categorizados no grupo da autogestão, de acordo com o presente estudo, portanto todos os estilos citados na literatura foram considerados.

APÊNDICE F - LISTA DOS COMPORTAMENTOS ELEMENTARES IDENTIFICADOS
A PARTIR DOS COMPORTAMENTOS APRESENTADOS NA RBS PARA LÍDERES EM
EQUIPES ÁGEIS

1. *Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile principles*
2. *Training and developing team knowledge, skills and abilities related to agile practice*
3. *Training how to implement them*
4. *Empower their team members*
5. *Removing obstacles from the team's path*
6. *Observing team, pay attention to dynamics and monitoring continuously*
7. *Uncovering which kind of behavior is missing in a team to improve teamwork*
8. *[Stimulates] teamwork*
9. *[Stimulates] community approach*
10. *Facilitating the performance and development of each individual project team member*
11. *Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings*
12. *Creating a process for continuous improvement*
13. *Establishing simple principles [agile principles]*
14. *Reminding people of simple principles [agile principles]*
15. *Encouraging and facilitating constructive dialogue to enhance communication [across all team members]*
16. *Giving advice and feedback after the meetings*
17. *Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]*
18. *Getting team confident in use of Agile*
19. *Synchronizing individual team member contributions*
20. *Removing misconceptions*
21. *Propagating more self-organizing teams across the organization*
22. *Facilitating team problem solving*
23. *Identifying and removing threatening members to self-organization*
24. *Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]*
25. *Encouraging team self-management*
26. *Encouraging continued adherence to Agile*
27. *Achieving team-wide role clarity through team reflection*
28. *Helping to create good group environment*
29. *Having value system that serves others [team]*

APÊNDICE G - FORMULÁRIO TESTE

Figura 1 - Primeira aba do formulário teste disponibilizado em formato de planilha

MENU Dados pessoais Avaliação

Dados pessoais

Agradecemos pelo seu tempo para participar desta pesquisa. O objetivo desta entrevista é validar itens que representam comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas. A pesquisa é voluntária e todas as suas respostas serão anônimas. Por favor, preencha os dados a seguir.

* Espera-se que dure x minutos.

Após ler e compreender as informações prestadas, concordo em participar desta pesquisa e autorizo a divulgação das informações por mim prestadas em congressos e / ou publicações científicas, desde que nenhum dado possa me identificar.

Sim
 Não

Nome completo: _____

E-mail para contato: _____

Qual é o seu grau de escolaridade? Outro: _____

Há quanto tempo você trabalha com projetos ágeis?

Qual é o seu papel na equipe de projetos ágeis? Outro: _____

Atenciosamente,
Dr. Daniel Amaral, amaral@sc.usp.br
Natália Anjos, natalia.anjos@usp.br

+ Dados pessoais ▾ Avaliação ▾

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2 - Segunda aba do formulário teste disponibilizado em formato de planilha

MENU
Dados pessoais
Avaliação

Avaliação dos comportamentos de líderes para a transformação ágil

Este estudo apresenta 20 itens candidatos a compor um questionário para a avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas, dispostos em linhas na planilha. Você avaliará esses itens com base em uma escala de 1 a 5, que mostra o nível de clareza, pertinência e relevância desses itens para representar os comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente. Você pode utilizar a coluna denominada "Observações" para inserir comentários que julgue pertinente ao estudo e a coluna denominada "Sugestões de variações ou novos itens" para sugerir variações aos itens atuais ou novos itens. Para obter informações necessárias para o correto preenchimento desta avaliação, você pode clicar sobre os nomes das colunas: Clareza, Pertinência e Relevância. É importante ressaltar que não existem respostas certas ou erradas.

#	Item	Clareza	Pertinência	Relevância	Observações	Sugestões de variações ou novos itens
22	Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations	▼	▼	▼		
23	Is willing to make changes and to support continuous improvement	▼	▼	▼		
24	Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach	▼	▼	▼		
25	Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]	▼	▼	▼		
26	Removing misconceptions	▼	▼	▼		
27	Removing obstacles from the team's path	▼	▼	▼		
28	Facilitating team problem solving	▼	▼	▼		
29	Getting team confident in use of Agile	▼	▼	▼		
30	Training how to implement agile practices	▼	▼	▼		
31	Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings	▼	▼	▼		
32	Achieving team-wide role clarity through team reflection	▼	▼	▼		

+
☰
Dados pessoais ▼
Avaliação ▼

#	Item	Clareza	Pertinência	Relevância	Observações	Sugestões de variações ou novos itens
32	Achieving team-wide role clarity through team reflection	▼	▼	▼		
33	Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]	▼	▼	▼		
34	Encouraging team self-management	▼	▼	▼		
35	Establishing simple principles [agile principles]	▼	▼	▼		
36	Giving advice and feedback after the meetings	▼	▼	▼		
37	Helping to create good group environment: an adaptative space	▼	▼	▼		
38	Identifying and removing threatening members to self-organization	▼	▼	▼		
39	Propagating more self-organizing teams across the organization	▼	▼	▼		
40	Reminding people of simple principles [agile principles]	▼	▼	▼		
41	Synchronizing individual team member contributions	▼	▼	▼		

+ ☰ Dados pessoais ▼ Avaliação ▼

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE H - FORMULÁRIO ENCAMINHADO AOS JUÍZES

Figura 1 - Primeira aba do formulário disponibilizado em formato de planilha

Dados pessoais

Agradecemos pela sua disponibilidade em participar desta pesquisa. Você foi escolhido como jurado(a) especialista para essa pesquisa. O objetivo desta entrevista é validar itens que representem **comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas**, candidatos a compor um futuro questionário para avaliação de lideranças em equipes ágeis. A pesquisa é voluntária e todas as suas respostas serão anônimas. Por favor, preencha os dados a seguir.

* Espera-se que dure aproximadamente 30 minutos.

Após ler e compreender as informações prestadas, concordo em participar desta pesquisa como voluntário(a) e autorizo a divulgação das informações por mim prestadas em congressos e / ou publicações científicas, desde que nenhum dado possa me identificar.

Sim
 Não

Nome completo: _____

E-mail para contato: _____

Qual é o seu grau de escolaridade? Outro: _____

Há quanto tempo você trabalha com projetos ágeis?

Qual é o seu papel na equipe de projetos ágeis? Outro: _____


Atenciosamente,
 Dr. Daniel Amaral, amaral@sc.usp.br
 Natália Anjos, natalia.anjos@usp.br

+ ☰
Dados pessoais ▾
3 Avaliação ▾
Sugestões de itens novos ▾

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2 - Segunda aba do formulário disponibilizado em formato de planilha

Avaliação dos comportamentos de líderes para a transformação ágil					
Este estudo apresenta 20 itens candidatos a compor um questionário para a avaliação dos comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas, dispostos em linhas na planilha. Você avaliará esses itens com base em uma escala de 1 a 5, que mostra o nível de clareza, pertinência e relevância desses itens para representar os comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente. Você pode utilizar a coluna denominada "Observações" para inserir comentários que julgue pertinente ao estudo e a coluna denominada "Sugestões de variações" para sugerir variações aos itens atuais. Para obter informações necessárias para o correto preenchimento desta avaliação, você pode clicar sobre os nomes das colunas: Clareza, Pertinência e Relevância. É importante ressaltar que não existem respostas certas ou erradas.					
Item	Clareza	Pertinência	Relevância	Observações	Sugestões de variações
Establishing simple principles [agile principles] for the team	▼	▼	▼		
Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations	▼	▼	▼		
Reminding people of simple principles [agile principles]	▼	▼	▼		
Removing misconceptions about Agile among team members	▼	▼	▼		
Is willing to make changes and to support continuous improvement	▼	▼	▼		
Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach	▼	▼	▼		
Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]	▼	▼	▼		
Removing obstacles from the team's path	▼	▼	▼		
Facilitating team problem solving	▼	▼	▼		
Getting team confident in use of Agile	▼	▼	▼		
Training how to implement agile practices	▼	▼	▼		
Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings	▼	▼	▼		

+ ☰ Dados pessoais ▼ **3** Avaliação ▼ Sugestões de itens novos ▼ 

Item	Clareza	Pertinência	Relevância	Observações	Sugestões de variações
Achieving team-wide role clarity through team reflection	▼	▼	▼		
Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]	▼	▼	▼		
Encouraging team self-management	▼	▼	▼		
Giving advice and feedback after the meetings	▼	▼	▼		
Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)	▼	▼	▼		
Identifying and removing threatening members to self-organization	▼	▼	▼		
Propagating more self-organizing teams across the organization	▼	▼	▼		
Synchronizing individual team member contributions	▼	▼	▼		

+ ☰ Dados pessoais ▼ 3 Avaliação ▼ Sugestões de itens novos ▼

Fonte: Elaborado pela autora.

* Na segunda aba da planilha foram adicionados três comentários com os significados dos critérios de Clareza, Pertinência e Relevância para proporcionar melhor compreensão aos juízes e mostrar o que está sendo considerado em cada critério. São eles:

Significado de clareza: "facilidade para compreender";

Significado de pertinência: "que se refere ao assunto em questão";

Significado de relevância: "que possui importância, essencial".

Figura 3 - Terceira aba do formulário disponibilizado em formato de planilha

Sugestões de novos itens

Nesta seção você pode inserir itens que ainda não foram citados anteriormente mas que podem ser candidatos a representar comportamentos de líderes em equipes ágeis em um futuro questionário para avaliação de lideranças em equipes ágeis. Fique à vontade para sugerir quantos itens julgar necessário, sem restrições de quantidade. Assim, você pode adicionar linhas na planilha conforme a necessidade.

Novos itens:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	



Dados pessoais ▾

3 Avaliação ▾

Sugestões de itens novos ▾

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE I - ROTEIRO DO VÍDEO

Introdução

Olá, espero que você esteja bem! Seja bem-vindo a essa pesquisa.

O meu nome é Natália e eu sou a pesquisadora que vai apresentar as instruções para a sua participação neste estudo. Essa pesquisa faz parte do meu mestrado na Escola de Engenharias de São Carlos na USP e o professor Daniel Amaral também é membro da equipe de pesquisa. Estamos estudando sobre lideranças em equipes ágeis e gostaria de agradecer pela sua disponibilidade em compartilhar um pouco do seu conhecimento, da sua experiência com equipes ágeis. Tudo isso será transformado em informações úteis para o nosso estudo.

Bom, a sua participação neste estudo consiste no preenchimento de um formulário e você está assistindo às instruções para responder ao formulário. Essas informações também se encontram disponíveis nas páginas da planilha. O foco da nossa pesquisa é identificar comportamentos que são esperados de um líder dentro de uma equipe ágil. Assim, você foi escolhido como especialista para validar itens que representem comportamentos de liderança em equipes ágeis autogeridas. E esses itens são candidatos a compor um futuro questionário para avaliação de lideranças em equipes ágeis. Espera-se então que o preenchimento do formulário dure aproximadamente 30 minutos.

Descrição geral, termo de consentimento e autoidentificação

Então vamos lá, vou te explicar como funciona esse formulário. Ele é composto por três páginas. A primeira envolve o preenchimento de dados pessoais, a segunda contém a avaliação dos itens e a terceira inclui a sugestão de novos itens. Você terá acesso a essas páginas ao clicar nas três abas da planilha.

Primeiramente, precisamos que você consinta com esta pesquisa. E o que é isso? Temos aqui um termo de consentimento livre e esclarecido, ou seja, após a sua leitura, se você optar por marcar sim, entenderemos que você está ciente do motivo da pesquisa e que você sabe que esses dados serão codificados na base de dados, então não terá o seu nome envolvido, seguindo para a análise estatística a partir dos dados codificados preservando o anonimato. E ao preencher, entenderemos que você concorda com esses termos e com o uso das respostas fornecidas. Se houver alguma dúvida em relação a isso e não quiser assinar, fique à vontade também.

Primeiro, temos aqui uma introdução para que você possa recorrer se ficar com dúvida. Aqui você pode preencher com o seu nome e com o seu email para contato. Precisamos também que você responda essas perguntas sobre a sua experiência na área. E a gente precisa desses dados só a título de confirmação da escolha dos especialistas

Preenchimento do formulário

Agora vou te explicar como funciona o preenchimento desse formulário, é bem simples na verdade. Você vai avaliar uma lista de itens. São 20 itens que descrevem comportamentos de liderança, começando aqui da linha 07. Todos eles estão escritos em inglês, eles são itens candidatos a compor um futuro questionário para avaliação de lideranças em equipes ágeis. Então precisamos que você avalie cada item segundo 03 critérios: clareza, pertinência e relevância.

O primeiro critério avalia se o item está claro, se você acredita que ele é facilmente compreendido. Então, quando você passa o mouse sobre o nome do critério, você consegue ver o que estamos considerando como clareza neste estudo, e o mesmo serve para os outros critérios. Então se você acredita que esse item seja facilmente compreendido em um questionário, você pode vir aqui e marcar que concorda totalmente, que seria a opção 5 por exemplo. Se você discorda totalmente que esse item esteja claro, você pode colocar a opção 1, por exemplo. Essa régua de opções dos critérios está escrita em negrito na instrução. Então o número 1 significa que você discorda totalmente, o 2 significa que você discorda, o 3 que você não concorda e nem discorda, o 4 significa que você concorda e o 5 que você concorda totalmente. E essa mesma escala vale para todos esses três critérios de clareza, pertinência e relevância.

Partindo para o critério pertinência, o que é pertinência para nós? É o que se refere ao assunto em questão, ou seja, você vai avaliar se o item é capaz de representar um comportamento de liderança em equipes ágeis. Então, se você escolher 5, por exemplo, você concorda totalmente que o item é pertinente para a avaliação desse tipo de comportamento.

E por fim, a relevância, que tem o seguinte significado: possui importância, essencial. Ou seja, se você colocar 5 você concorda totalmente que esse item é essencial para representar em um questionário um comportamento de liderança em equipes ágeis.

Bom, note que apesar de o item poder ser pertinente ao estudo, ou seja, ser útil para medir o tema em questão, ele pode não ser essencial, relevante, ou vice-versa. Por isso temos os dois critérios: pertinência e relevância.

Pronto! Avaliando esses três critérios, finalizando o que é preciso para cada item. Mas temos dois campos adicionais aqui, quais são esses campos? De repente você pode ter ficado em dúvida sobre alguma avaliação, por não ter entendido o comportamento por exemplo, mas escolheu um número mesmo assim. Nesses casos, pedimos para que você registre esses comentários na coluna de “Observações”, pois vai nos ajudar a melhorar os itens do questionário futuro.

Por fim, a última coluna. Se você tiver alguma sugestão de alterações de itens, pois na sua observação pode haver alguma dúvida que gostaria de reformular o item, você tem a chance de escrever aqui uma sugestão de alteração do item nessa coluna de “Sugestões de variações”. Fique à vontade para escrever observações e sugestões em português também.

Sugestões de novos itens

E caso você tenha sugestões de novos itens que julgue necessário adicionar ao estudo, nessa seção aqui na terceira aba da planilha, você pode inserir itens que ainda não foram citados anteriormente mas que podem ser candidatos a representar comportamento de lideranças em equipes ágeis em um futuro questionário para avaliação das lideranças em equipes ágeis. Fique à vontade para sugerir quantos itens julgar necessário, sem restrições de quantidade. Assim, você pode adicionar linhas na planilha conforme a necessidade.

Finalização

Então você pode ficar à vontade para preencher o formulário. Você recebeu por email o link de acesso ao formulário, juntamente ao meu contato do whats app. Então estarei à disposição no e-mail e no whatsapp, caso precise de ajuda é só me chamar. Te agradeço e depois vamos dar um feedback pra você com um resultado mais prático da nossa pesquisa. Então muito obrigada e estarei à disposição!

APÊNDICE J - CÁLCULO DO ÍNDICE DE CONCORDÂNCIA (IC)

De acordo com o estudo de LeBreton e Senter (2008), a literatura apresenta diversos métodos para calcular o índice de concordância (IC) e que a maioria deles envolve uma função que calcula o desvio da avaliação de cada juiz em relação à classificação média (ou mediana) tomada pelos juízes. Esses métodos tendem a apresentar estimativas de concordância com resultados convergentes, destacando que o método pode ser estabelecido conforme as preferências do pesquisador.

Assim, dentre os métodos mais utilizados para calcular o índice de concordância, optou-se por empregar o r_{wg} nesta pesquisa, pois segundo LeBreton e Senter (2008) este pode ser utilizado quando os juízes avaliam um alvo único em uma única variável usando uma escala intervalar de medição entre observadores - como a escala de Likert aplicada no presente estudo.

Os valores do índice de concordância variam de 0 a 1. Quando os juízes estão em perfeita concordância, eles atribuem a mesma nota ao alvo, resultando em variância observada = 0.0 e $r_{wg} = 1.0$. Contudo, quando estão em total discordância a variância observada se aproxima assintoticamente da variância do erro obtida da distribuição teórica nula à medida que o número de juízes aumenta, o que leva o r_{wg} a se aproximar de 0.0 (LEBRETON; SENTER, 2008).

O índice r_{wg} define a concordância conforme a redução proporcional na variância do erro e é representado pela seguinte equação:

$$r_{wg} = 1 - \frac{S_x^2}{\sigma_E^2}$$

Onde: S_x^2 é a variância observada na variável x tomada sobre k diferentes juízes e σ_E^2 é a variância do erro, esperada quando há completa falta de concordância entre os juízes.

A variância entre as avaliações dos juízes foi calculada utilizando a fórmula da planilha e os dados das avaliações de cada juízes. Para definir a variância de erro esperada foi necessário determinar qual distribuição de respostas será considerada e estabelecer a quantidade de pontos da escala utilizada na avaliação dos juízes. Nesta pesquisa foi considerada a distribuição uniforme para a escala de 5 pontos de Likert, ou seja, cada opção de resposta tem a mesma possibilidade de ser selecionada por um juiz (isto é, 20% de chance para cada opção), evitando

a existência de vieses em respostas. Assim, a variância do erro é 2.00 (LEBRETON; SENTER, 2008).

Segundo LeBreton e Senter (2008), o índice r_{wg} é interpretado como a redução proporcional na variância do erro, então as pontuações mais altas indicam maior redução na variância do erro e, portanto, maiores níveis de concordância. Na interpretação do resultado do r_{wg} , foi considerado o ponto de corte tradicionalmente utilizado, no valor de 0.70, representando apenas 30% de variância de erro.

Neste estudo, o r_{wg} foi calculado com base nas avaliações por juízes em cada conteúdo do formulário para os três critérios avaliados: clareza, pertinência e relevância. O objetivo é mostrar a concordância dos juízes em relação a estes três critérios a partir do resultado do índice r_{wg} . Caso o r_{wg} tenha sido maior ou igual a 0.70, o respectivo conteúdo foi considerado aceito no respectivo critério. Os resultados das decisões por conteúdo para cada critério - clareza, pertinência e relevância - conforme o cálculo do índice de concordância a partir da avaliação dos juízes são mostrados a seguir.

Tabela 1 - Decisão quanto ao índice de concordância dos juízes para o critério de clareza dos conteúdos avaliados

Código do conteúdo	Conteúdo	Avaliação por respondente										Cálculos		Decisão
		01	02	03	04	05	06	08	09	11	Variância	r_{wg}	O conteúdo é claro?	
35	<i>Establishing simple principles [agile principles] for the team</i>	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1,00	0,50	Não	
22	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	4	5	5	5	5	3	3	4	2	1,25	0,38	Não	
40	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	4	5	4	5	5	3	4	3	3	0,75	0,63	Não	
26	<i>Removing misconceptions about Agile among team members</i>	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0,11	0,94	Sim	
23	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	5	4	4	5	4	5	5	5	4	0,28	0,86	Sim	
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	5	2	3	5	5	3	5	5	5	1,44	0,28	Não	
25	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	2	5	5	5	5	3	5	2	4	1,75	0,13	Não	
27	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	5	2	5	5	5	2	3	5	5	1,86	0,07	Não	
28	<i>Facilitating team problem solving</i>	5	5	5	5	4	3	4	5	4	0,53	0,74	Sim	
29	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	4	5	5	5	3	5	4	2	5	1,19	0,40	Não	
30	<i>Training how to implement agile practices</i>	5	3	5	5	5	5	4	2	5	1,25	0,38	Não	

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	Avaliação por respondente										Cálculos		Decisão
		01	02	03	04	05	06	08	09	11	Variância	r_{wg}	O conteúdo é claro?	
31	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	5	3	4	5	5	1	4	5	5	1,86	0,07	Não	
32	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	2	4	5	5	4	3	5	1	4	2,00	0,00	Não	
33	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	5	5	5	5	5	3	3	5	4	0,78	0,61	Não	
34	<i>Encouraging team self-management</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,00	1,00	Sim	
36	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	5	4	3	5	4	5	5	3	5	0,75	0,63	Não	
37	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)</i>	5	5	5	5	5	3	5	4	5	0,50	0,75	Sim	
38	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	4	5	2	5	4	2	3	3	5	1,50	0,25	Não	
39	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	4	5	5	5	5	4	5	5	5	0,19	0,90	Sim	
41	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	3	5	4	5	5	2	4	3	3	1,19	0,40	Não	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 - Decisão quanto ao índice de concordância dos juízes para o critério de pertinência dos conteúdos avaliados

Código do conteúdo	Conteúdo	Avaliação por respondente										Cálculos		Decisão
		01	02	03	04	05	06	08	09	11	Variância	r_{wg}	O conteúdo é pertinente?	
35	<i>Establishing simple principles [agile principles] for the team</i>	5	5	5	5	4	5	5	5	5	0,11	0,94	Sim	
22	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	4	5	5	4	3	3	4	4	3	0,61	0,69	Não	
40	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	3	5	4	4	4	4	3	5	4	0,50	0,75	Sim	
26	<i>Removing misconceptions about Agile among team members</i>	4	5	5	4	5	4	5	5	5	0,25	0,88	Sim	
23	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	5	4	4	5	5	5	5	5	4	0,25	0,88	Sim	
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	5	5	4	5	4	3	5	5	3	0,75	0,63	Não	
25	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	3	4	5	2	5	3	5	3	4	1,19	0,40	Não	
27	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	4	5	5	4	3	2	4	5	5	1,11	0,44	Não	
28	<i>Facilitating team problem solving</i>	4	4	5	5	5	2	4	5	5	1,00	0,50	Não	
29	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	3	4	5	5	5	5	4	5	3	0,75	0,63	Não	
30	<i>Training how to implement agile practices</i>	4	5	5	4	4	3	4	4	5	0,44	0,78	Sim	

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	Avaliação por respondente										Cálculos		Decisão
		01	02	03	04	05	06	08	09	11	Variância	r_{wg}	O conteúdo é pertinente?	
31	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	4	5	4	3	3	1	4	5	5	1,69	0,15	Não	
32	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	2	5	5	5	5	2	5	3	4	1,75	0,13	Não	
33	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	4	5	5	5	5	5	5	5	3	0,50	0,75	Sim	
34	<i>Encouraging team self-management</i>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	0,11	0,94	Sim	
36	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	5	4	4	5	5	2	5	3	5	1,19	0,40	Não	
37	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)</i>	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1,00	0,50	Não	
38	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	2	5	2	5	2	2	4	3	5	2,00	0,00	Não	
39	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	3	4	5	5	5	5	5	5	3	0,78	0,61	Não	
41	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	2	5	4	4	5	1	4	4	3	1,78	0,11	Não	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3 - Decisão quanto ao índice de concordância dos juízes para o critério de relevância dos conteúdos avaliados

Código do conteúdo	Conteúdo	Avaliação por respondente										Cálculos		Decisão
		01	02	03	04	05	06	08	09	11	Variância	r_{wg}	O conteúdo é relevante?	
35	<i>Establishing simple principles [agile principles] for the team</i>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	0,19	0,90	Sim	
22	<i>Asks that group members follow agile standard principles, rules and regulations</i>	4	5	5	4	2	3	4	5	3	1,11	0,44	Não	
40	<i>Reminding people of simple principles [agile principles]</i>	3	5	5	3	5	4	3	5	4	0,86	0,57	Não	
26	<i>Removing misconceptions about Agile among team members</i>	4	4	5	4	5	5	5	5	5	0,25	0,88	Sim	
23	<i>Is willing to make changes and to support continuous improvement</i>	5	4	4	5	5	5	5	5	4	0,25	0,88	Sim	
24	<i>Treats all group members as his/her equals and stimulates community approach</i>	5	5	4	5	4	3	5	5	3	0,75	0,63	Não	
25	<i>Managing team boundaries [the relationship between team and the larger organizational context]</i>	3	5	5	2	4	3	5	3	4	1,19	0,40	Não	
27	<i>Removing obstacles from the team's path</i>	4	5	5	4	3	2	4	5	5	1,11	0,44	Não	
28	<i>Facilitating team problem solving</i>	4	4	5	5	5	2	4	5	5	1,00	0,50	Não	
29	<i>Getting team confident in use of Agile</i>	3	4	5	5	5	4	4	5	3	0,69	0,65	Não	
30	<i>Training how to implement agile practices</i>	4	5	5	4	5	3	4	4	5	0,50	0,75	Sim	

Continua

Continuação

Código do conteúdo	Conteúdo	Avaliação por respondente										Cálculos		Decisão
		01	02	03	04	05	06	08	09	11	Variância	r_{wg}	O conteúdo é relevante?	
31	<i>Facilitating the activities, such as planning, estimation, retrospectives and daily meetings</i>	4	5	5	3	3	1	4	5	5	1,86	0,07	Não	
32	<i>Achieving team-wide role clarity through team reflection</i>	2	5	5	5	5	2	5	3	4	1,75	0,13	Não	
33	<i>Collaborating with HR department to compose/redesign the team [according to agile mindset]</i>	4	5	5	5	5	4	5	5	3	0,53	0,74	Sim	
34	<i>Encouraging team self-management</i>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	0,11	0,94	Sim	
36	<i>Giving advice and feedback after the meetings</i>	5	4	4	5	5	4	5	3	4	0,50	0,75	Sim	
37	<i>Helping to create good group environment: an adaptive space / relational space (a certain high quality of interactions, reflecting a shared context of mutual respect, trust, and psychological safety)</i>	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1,00	0,50	Não	
38	<i>Identifying and removing threatening members to self-organization</i>	2	5	2	5	3	3	4	4	5	1,50	0,25	Não	
39	<i>Propagating more self-organizing teams across the organization</i>	3	4	5	5	5	5	5	5	3	0,78	0,61	Não	
41	<i>Synchronizing individual team member contributions</i>	2	5	4	4	5	1	4	5	3	2,00	0,00	Não	

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO

ANEXO A - LISTA DE ITENS DO LBDQ 50

A lista de itens do LBDQ 50 propostos pelos autores Warner-Soderholm, Minelgaite e Littrell (2019) utilizada no estudo é apresentada abaixo.

1. *Acts as the spokesman of the group*
2. *Waits patiently for the results of a decision*
3. *Gets along well with the people above him/her*
4. *His/her arguments are convincing*
5. *Fails to take necessary action*
6. *Keeps the group working together as a team*
7. *Speaks as the representative of the group*
8. *Argues persuasively for his/her point of view*
9. *Encourages initiative in the group members*
10. *Puts suggestions made by the group into operation*
11. *Seems able to predict what is coming next*
12. *Speaks for the group when visitors are present*
13. *Accepts delays without becoming upset*
14. *Is a very persuasive talker*
15. *Lets the members do their work the way they think best*
16. *Lets some members take advantage of him/her*
17. *Treats all group members as his/her equals*
18. *Keeps the work moving at a rapid pace*
19. *His/her superiors act favourably on most of his/her suggestions*
20. *Represents the group at outside meetings*
21. *Is very skilful in an argument*
22. *Is the leader of the group in name only*
23. *Gives advance notice of changes*
24. *Pushes for increased production*
25. *Things usually turn out as he/she predicts*
26. *Assigns group members to particular tasks*
27. *Backs down when he/she ought to stand firm*
28. *Is accurate in predicting the trend of events*

29. *Gets his/her superiors to act for the welfare of the group members*
30. *Is overwhelmed by situations requiring attention to many details*
31. *Faced with problems, can wait patiently for a time, but then reacts with anger or annoyance*
32. *Sees to it that the work of the group is coordinated*
33. *His/her word carries weight with superiors*
34. *His/her behaviour tends to make complex and confused situations worse.*
35. *Remains calm when uncertain about coming events*
36. *Schedules the work to be done*
37. *Allows the group a high degree of initiative*
38. *Is willing to make changes*
39. *Drives hard when there is a job to be done*
40. *Helps group members settle their differences*
41. *Gets what he/she asks for from his/her superiors*
42. *Is able to delay action until the proper time occurs*
43. *Maintains definite standards of performance*
44. *Trusts members to exercise good judgement*
45. *Urges the group to beat its previous record*
46. *Anticipates problems and plans for them*
47. *Gets confused when too many demands are made of him/her*
48. *Worries about the outcome of any new procedure*
49. *Asks that group members follow standard rules and regulations*
50. *Keeps the group working to capacity*