

Utilizando liderança situacional para o mapeamento de competências de equipes ágeis

Everton Michels, Fernando Antonio Forcellini, Vilmara Aparecida Bastista

Resumo: Diversas organizações na atualidade utilizam dos construtos de liderança situacional, bem como de mapeamento de competências, porém, sem integração. Desta forma, o objetivo deste estudo é mapear as competências de uma equipe ágil, utilizando os conceitos da liderança situacional. Para tal, foi realizado um mapeamento sistêmico a fim de embasar os conceitos teóricos, junto a um estudo de caso realizado em uma empresa de software de grande porte localizada em Florianópolis-SC, visando mapear as competências da equipe com base na liderança situacional. Pode-se identificar resultados como um mapeamento completo por funções, e entender qual tipo de liderança é mais adequada para cada papel e responsabilidade. Como conclusões, pode-se verificar que essa integração pode dar aos líderes um meio de agir mais adequado a cada papel/responsabilidade dentro da empresa, e com isso não só melhorar o direcionamento para a criação e compartilhamento de conhecimento, como também, acompanhar a evolução dos seus times nas suas respectivas competências.

Palavras chave: Liderança Situacional, Mapeamento de Competências, Equipe Ágeis.

Using situational leadership for agile team competency mapping

Abstract: Several organizations today use the situational leadership constructs as well as competence mapping, but without integration. Thus, the aim of this study is to map the skills of an agile team, using the concepts of situational leadership. For this, a systemic mapping was performed in order to support the theoretical concepts, along with a case study carried out in a large software company located in Florianópolis-SC, aiming to map the team competencies based on situational leadership. You can identify results as a complete job mapping and understand which type of leadership is best suited for each role and responsibility. As a conclusion, it can be seen that this integration can give leaders a way of acting more appropriate to each role / responsibility within the company, and thus not only improve the direction for the creation and sharing of knowledge, but also accompany the evolution of their teams in their respective competencies.

Keywords: Situational Leadership, Competency Mapping, Agile Team.

1. Introdução

Na atualidade vivida por um mundo globalizado e constantemente mutável, as organizações precisam se adequar o mais rápido possível em termos de competência, para poder entregar seus produtos e serviços com maior valor.

Além disso, um papel muito importante para a orquestração entre essa mudança constante no mercado e as competências necessárias para entregar o que esse mercado necessita é a figura de um líder. Para Dombrowski e Mielke (2014), a forma como os líderes agem e se comportam influenciam as atitudes e comportamentos dos liderados, estabelecendo a cultura predominante dentro da organização que passa por mudanças constantes.

De acordo com Liker e Convis (2011), a causa raiz do fracasso em muitas iniciativas de implementação de melhorias está relacionada com a liderança. Uma vez que as práticas

precisam ser adaptadas de acordo com as circunstâncias e características da organização, os líderes e a gerência desempenham um papel crucial no estabelecimento de uma visão de longo prazo e no engajamento de todos (JENNER, 1998).

Neste contexto, o suporte e o compromisso da gestão também são definidos como fatores-chave para permitir que a organização alcance melhorias e obtenha resultados sustentáveis (GROVE et al., 2010; STEED, 2012; CREMA & VERBANO, 2013).

Desta forma, surge a necessidade de alinhar as competências organizacionais às mudanças no mercado. Para tal, uma das maneiras de identificar e acompanhar estas competências organizacionais pode ser feita pelo seu mapeamento (DE AQUINO GUIMARÃES; 2000; SANTOS, 2001; BRUNO-FARI & BRANDÃO, 2003; CARBONE et al., 2005).

Sabendo a importância do papel da liderança e de técnicas adequadas para alinhar competência e mercado, faz-se necessário integrar estas duas visões, que hoje são pouco utilizadas. Baseado nisso, o objetivo deste estudo é mapear as competências de uma equipe ágil por meio da utilização dos conceitos de liderança situacional.

2. Mapeamento de competências

Antes de discorrer sobre mapeamento de competências, faz-se necessário introduzir o conceito de competência, especialmente o que mais se adequa ao estudo em si. Desta forma, competência é explicitada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que visam desempenho, no qual este conjunto está alicerçado na inteligência e nas características das pessoas (BOYATZIS, 1982).

Com base nisso, a competência pode ser vista, portanto, como uma quantidade de recursos que o indivíduo possui. Somada a isso, a identificação, e por consequência a avaliação e o acompanhamento dessas competências individuais, deve ser feita justamente relacionando os papéis e funções da organização (BOYATZIS, 1982).

Tendo estabelecido o conceito de competências que embasa o estudo e relacionando o mesmo ao mapeamento de competências, o próximo passo é explicitar o conhecimento sobre o mapeamento de competências. Desta forma, tem-se que o mapeamento de competências tem como objetivo a identificação de lacunas nas competências, ou seja, a diferença entre as competências desejadas para concretizar a estratégia corporativa e as aquelas já existentes na organização (IENAGA, 1998).

O primeiro passo desse processo busca identificar as competências, tanto organizacionais quanto profissionais, necessárias à execução dos objetivos estratégicos da organização. Para tal, uma boa prática é a realização de uma pesquisa documental, que visa analisar o conteúdo da missão, visão, objetivos e outros documentos ligados à estratégia da organização (CARBONE et al., 2005).

Em seguida, coletam-se os dados com as respectivas partes interessadas da organização, para desta forma realizar uma análise documental (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Além disso, outros métodos e técnicas de pesquisa podem ser utilizados, como por exemplo, a observação, os grupos focais e questionários estruturados (DE AQUINO GUIMARÃES; 2000; SANTOS, 2001).

Desta forma, para Brandão e Bahry (2005, p. 183), uma descrição de competência deve:

[...] representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito

utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório [...].

O Quadro 1 mostra um exemplo desta relação entre comportamento (verbo + objeto da ação), critério e condição.

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	Com acuraria	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005)

Quadro 1 – Representação de Competências

Assim sendo, para obter boas descrições de competências, Brandão e Bahry (2005, p. 183) sugerem:

- utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular;
- submeter as descrições à crítica de pessoas chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações; e
- realizar a validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

É com base nessas definições de competências e mapeamento destas, como também nas suas boas práticas sugeridas, que este estudo vai se basear para identificar, mapear, avaliar e posteriormente servir para acompanhamento das mesmas utilizando para tal a liderança situacional, a qual pode ser visualizada no próximo tópico.

3. Liderança situacional

A liderança situacional está diretamente apoiada na relação entre líder e liderado, principalmente na confiança e exemplo que este líder tem para com seu time, para que com base nos comportamentos deste líder, seus liderados se mantenham seguidores de suas atitudes e decisões (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Desta forma, o modelo da Liderança Situacional visa fortalecer o relacionamento entre líder e liderado, por meio do alinhamento entre a maturidade dos liderados nas suas respectivas atividades ocupacionais, com o estilo adequado de liderança do líder (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Conforme mostra o modelo, o mesmo é baseado em 3 grandes pilares, sendo eles: o comportamento com ênfase na tarefa, o comportamento com ênfase no relacionamento, e a maturidade do liderado. O comportamento da tarefa, é a necessidade com a qual o liderado precisa de direcionamento ou orientação do seu líder. Já o comportamento relacional se dá pela necessidade de apoio emocional e social. Por fim, a maturidade está relacionada com a competência do liderado para com a função que o mesmo atua, e conseqüentemente suas atividades e objetivos, além da capacidade e disposição de assumir a responsabilidade por

seus comportamentos (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) relatam que o estilo de liderança pode variar muito, e que enquanto alguns líderes conseguem transitar por todos eles, ou possuem boa parte dos comportamentos de cada estilo, outros por sua vez só possuem um estilo de liderança, e desta forma, se a organização não possui este estilo, por certo o líder não terá a eficácia esperada para com seus liderados (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Desta forma, uma das principais características que o líder precisa possuir para se adequar as variações encontradas no mundo organizacional é a adaptabilidade no estilo de liderança (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

É de responsabilidade do líder saber identificar a maturidade dos seus liderados, seja de forma individual ou conjunta, e desta forma, utilizar o comportamento mais adequado para com eles, com base no modelo (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

A Figura 2 dá uma visão integral do modelo de Hersey e Blanchard (1986), a qual apresenta os três pilares base do modelo, e os quadrantes dos quais mostram a relação entre esses três pilares. Passando pelos quadrantes, o modelo mostra a curva que prescreva o estilo principal de liderança mais adequado, levando-se em conta as relações entre comportamento da tarefa e de relacionamento (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

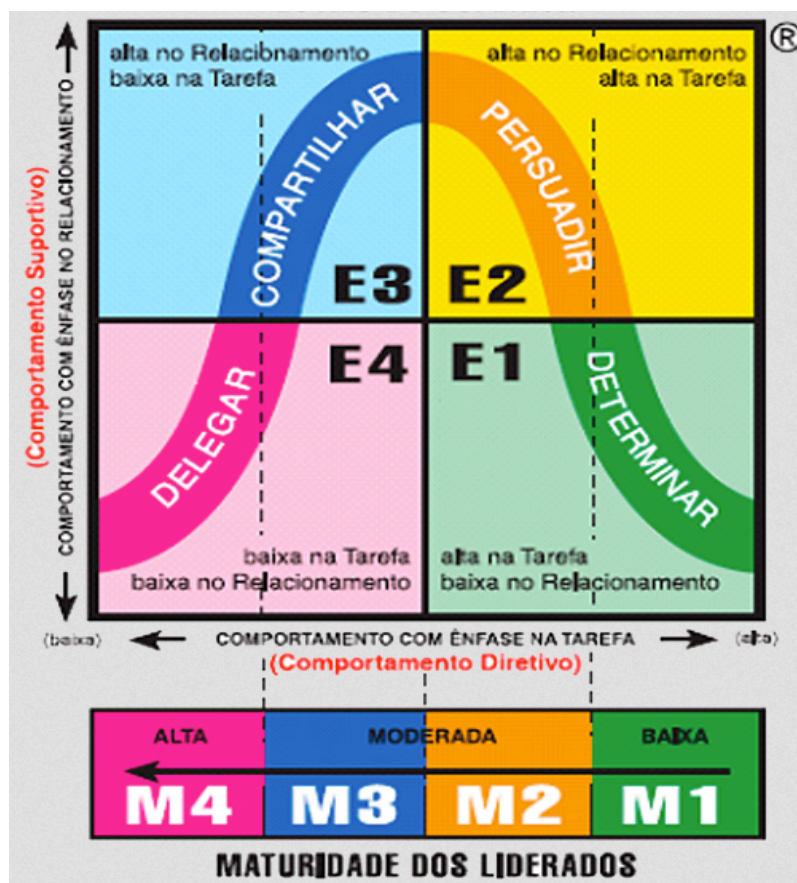


Figura 2 – Estilo de Liderança Situacional

No eixo X o modelo mostra o comportamento com ênfase na tarefa, a qual pode ser identificada como a forma com que o líder influencia as pessoas, quanto ao que, quando, onde

e como fazer, apoiando assim na definição de papéis e dos objetivos dos liderados (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Já o comportamento com ênfase no relacionamento visa a comunicação bilateral entre líder e liderado, para desta forma encorajar e fornecer apoio psicológico nos esforços dos liderados buscando entender quais são suas necessidades e como elas podem ser apoiadas (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Por fim, a Figura 2, também mostra a variação da maturidade, a qual é dividida em quatro níveis: M1 (baixo), M2 (baixo a moderado), M3 (moderado a alto) e M4 (alto). Desta forma, para cada nível de relação entre o comportamento da tarefa com o comportamento de relacionamento pressupõe-se que seja utilizada a quantidade adequada de direcionamento e suporte (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Assim sendo, Hersey e Blanchard (1986, apud Birchal e Vilela, 2013, p. 469) descrevem os estilos básicos de liderança e os níveis de maturidade como:

a. Pessoas de maturidade baixa (M1): não há capacidade técnica nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo, não possuem a competência e não estão seguras de si.

Estilo Direção (Determinar): comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo. Fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o seu cumprimento.

b. Pessoas de maturidade entre baixa e moderada (M2): não há capacidade técnica, mas sentem disposição de assumir responsabilidade de fazer algo, têm confiança em si, mas ainda não possuem habilidades desenvolvidas.

Estilo Direção e Apoio (Persuadir): comportamento de tarefa alto e relacionamento alto. É necessário explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos.

c. Pessoas de maturidade entre moderada e alta (M3): há capacidade técnica, mas não há disposição de assumir responsabilidade de fazer algo. Esta falta de disposição pode ser em função de insegurança.

Estilo Motivação (Compartilhar): Comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixa. Trocar ideias e facilitar a tomada de decisões.

d. Pessoas de maturidade alta (M4): há capacidade técnica e vontade de assumir responsabilidade de fazer algo.

Estilo Delegação (Delegar): comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa. Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

Referente a liderança situacional, conforme visto, a mesma servirá principalmente como base para identificar e acompanhar o estilo de liderança mais adequado a cada papel e função relacionadas no mapeamento de competências. Como o modelo de Hersey e Blanchard (1986) faz um nivelamento dos tipos de liderança, bem como, leva em consideração aspectos culturais do ambiente onde está inserido, o mesmo pode servir de base para tal.

4. Metodologia

O Mapeamento Sistemático (MS), tem por objetivo identificar e classificar estudos que se relacionam com um tópico específico de pesquisa (KITCHENHAM & CHARTERS, 2007).

Desta forma, o MS é capaz de gerar resultados que possibilitem a identificação de lacunas na área ou tópico pesquisado, e com isso tornar claro o caminho para possíveis trabalhos futuros (KITCHENHAM & CHARTERS, 2007; PETERSEN et al., 2008; KITCHENHAM et al., 2010).

Para tal, o MS segue uma estrutura conforme é mostrada na Figura 3. O objetivo levantado para o MS foi o seguinte: Identificar estudos que integrem a utilização da liderança situacional no mapeamento de competências.

Como um MS se diferencia em partes de uma Revisão Sistemática, principalmente pela revisão sistemática ser mais detalhada e específica, o tópico a ser abordado na pesquisa para o MS foi: integração entre liderança situacional e mapeamento de competências.

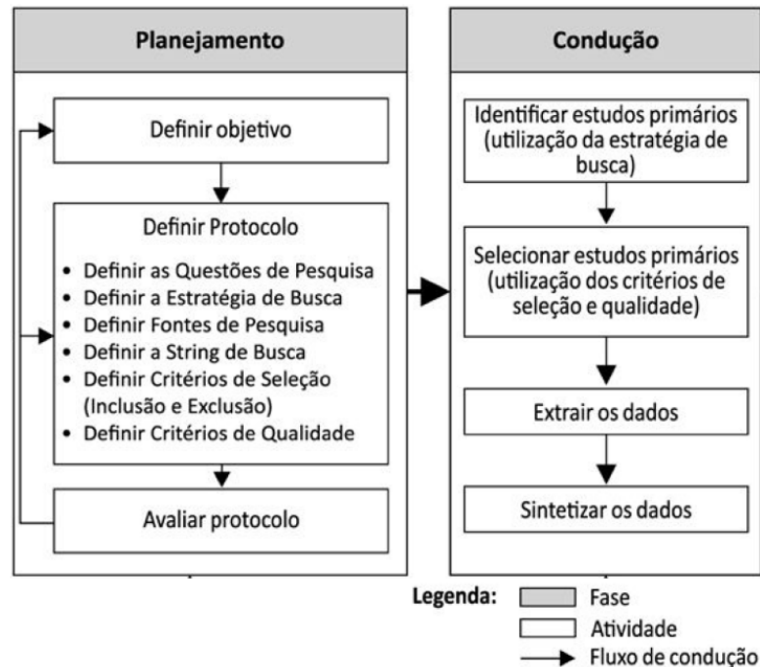


Figura 3 – Estrutura do Mapeamento Sistemático

A estratégia de busca definida para o MS contempla as seguintes atividades: definição das fontes de pesquisa; definição dos métodos de busca e descrição da aplicação dos métodos de busca.

Desta forma, as fontes as quais serão feitas as buscas foram: *Scopus* e *Web of Science* (WOS). Os métodos de busca por sua vez foram a busca automática, e o *snowballing*. Por fim, a *String* de busca definida para o MS conforme o objetivo do mesmo e o tópico de pesquisa foi a seguinte: (*situational AND leadership*) AND (*mapping AND skills*), as quais se concentraram no título, resumo e palavras-chave. Com base no objetivo do MS, e visando encontrar estudos que contemplem tanto a parte teórica a respeito de liderança situacional e mapeamento de competências, quanto a parte empírica de sua integração, os critérios para a inclusão de estudos a princípio estão voltados para revisões tradicionais, pesquisa-ação e estudos de caso.

Estes estudos são tanto de periódicos, conferências ou livros conceituados e referenciados nos temas. E devem contemplar os seguintes questionamentos (NAKAGAWA et al., 2017):

- O estudo relata sobre liderança situacional e mapeamento de competências?
- O estudo relata a integração entre estes dois temas?

Da mesma forma, os critérios para exclusão dos estudos contemplam as seguintes características (NAKAGAWA et al., 2017):

- O estudo não relata sobre os temas deste trabalho.
- O estudo não relata sobre a integração entre os temas deste trabalho.

- O estudo é uma versão anterior de um estudo mais completo sobre a mesma pesquisa.
- O estudo é a descrição de um curso, editorial, resumo de palestra, workshop ou tutorial;

A fim de não correr o risco de introduzir um viés ao MS, optou-se nesse ponto por não incluir nenhum critério de qualidade ao mesmo.

Nesta fase do MS optou-se por trazer todas as suas atividades de forma integrada no mesmo tópico. Para a identificação e seleção dos estudos primários foi seguido o processo conforme mostrado na Figura 4.

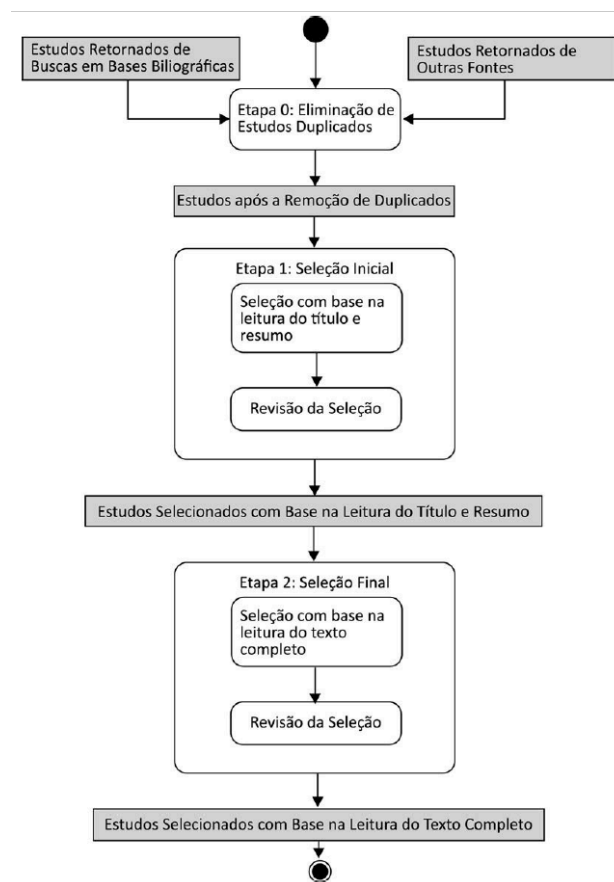


Figura 4 – Etapas de Seleção dos Estudos

Identificar no texto, após o trecho citado, as referências entre parênteses no seguinte padrão: sobrenome do autor em letras maiúsculas, ano (e página, quando a citação for direta). Exemplos: um autor: (TOZZI, 2002, p. 3); dois autores: (FERLIN & DZIEDZIC, 1990, p. 55); três ou mais autores: (BERTÃO et al., 1998, p. 20).

Desta forma, o primeiro passo foi realizar a busca de estudos nas bases bibliográficas citadas anteriormente, bem como, utilizando *snowballing*. A busca com a *String: (situational AND leadership) AND (mapping AND skills)* resultou em uma quantidade de 17 estudos na *Scopus* e 1 na *WOS*, totalizando assim 18 estudos.

O próximo passo foi passar pela Etapa 0 (zero), a qual realiza a eliminação dos artigos

duplicados, continuando com os mesmos 18 estudos.

O passo seguinte na condução foi a realização da Etapa 1 (um), a qual visa a seleção para a leitura do título e resumo e posteriormente a revisão dessa seleção, a fim de confirmar se os estudos selecionados após a leitura estão de acordo com os critérios definidos. Desta forma, restaram então 2 estudos aderentes aos critérios de exclusão estabelecidos (LYNCH et al., 2018; DANIÉLS; HONDEGHEM & DOCHY, 2019).

Por fim, foi realizada a Etapa 2, a qual foi responsável pela seleção dos estudos para leitura completa dos mesmos e posterior revisão. O resultado final de estudos selecionados para o MS totalizou então 2 trabalhos (LYNCH et al., 2018; DANIÉLS; HONDEGHEM & DOCHY, 2019).

Todos os 2 estudos foram registrados em uma planilha eletrônica, bem como em uma ferramenta para análise (Mendelej, 2018), os quais foram separados conforme a etapa adequada que se encontram, e com as respectivas informações registradas conforme sugerido por Nakagawa et al. (2017), caracterizando assim a etapa de extração de dados.

Por fim, seguindo a metodologia, optou-se nesse momento por sintetizar os resultados do MS no Quadro 2 a seguir.

Autor	Contexto	Objetivo	Conclusões
LYNCH et al., 2018	Saúde	Implementar e avaliar o efeito do uso da estrutura de Liderança Situacional centrada na pessoa para desenvolver o cuidado com pessoas em casas de repouso	O estudo revelou que o engajamento em um processo crítico reflexivo é fundamental para o desenvolvimento do ser da centralização na pessoa. Consequentemente, há um valor significativo na construção de uma abordagem crítica reflexiva em programas de educação formal para enfermeiros líderes e profissionais. Essa abordagem não se concentra apenas em ajudar os profissionais a desenvolver uma melhor compreensão de suas suposições sobre o que eles estão "fazendo" em sua prática, mas também os ajuda a desenvolver uma profunda consciência de como estão "sendo" em sua prática. O Framework, portanto, tem a capacidade de apoiar o processo de aprendizagem contínua dentro do ambiente de cuidado.
DANIÉLS; HONDEGHEM; DOCHY, 2019	Educação	Identificar estudos na literatura que explicitem as lacunas encontradas na liderança escolar em pré-escolas, escolas primárias e secundárias, além de oferecer as características de liderança para o desenvolvimento profissional de diretores escolares	O estudo sugere a utilização de diversas teorias de liderança no uso escolar, como liderança situacional, liderança instrucional e liderança transformacional. No entanto, o estudo não foi capaz de identificar quais são as principais características de liderança situacional para um ambiente educacional

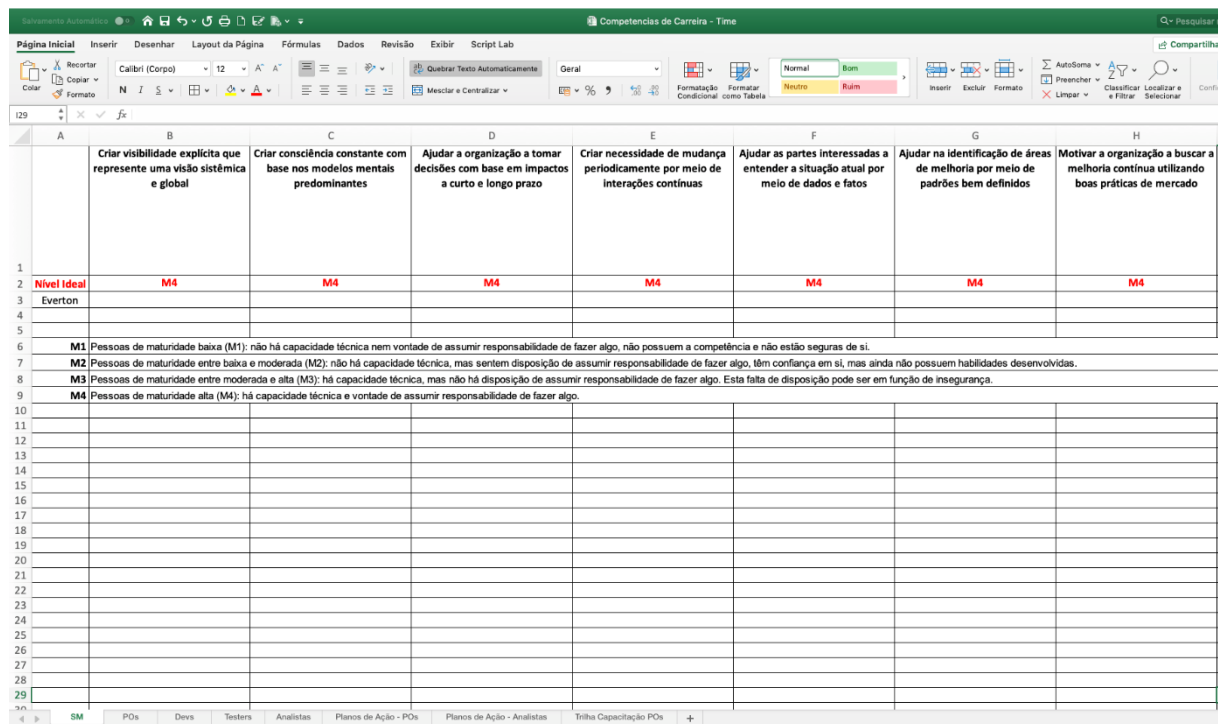
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Síntese do MS

5. Discussão e resultados

O primeiro passo conforme sugere Carbone et al. (2005) foi identificar as competências organizacionais e profissionais dos integrantes da equipe. Para tal, foi realizada uma pesquisa tanto bibliográfica, quanto documental na empresa onde este estudo foi realizado, para alinhar a expectativa da mesma com o mercado. Este estudo foi realizado em uma empresa de software de grande porte, localizada na cidade de Florianópolis-SC, a qual desenvolve software para a área jurídica. Por questões de confidencialidade, vamos chamar essa empresa de “Alpha”.

Com base nessa identificação e análise foi criado um mapa de competências do time para cada papel encontrado dentro do mesmo (*Scrum Master, Product Owner, Desenvolvedores, Testers e Analistas*). Dentro de cada papel, foram identificadas as pessoas correspondentes, bem como, suas competências esperadas para o devido mapeamento, conforme mostra o exemplo da Figura 5.



	A	B	C	D	E	F	G	H
		Criar visibilidade explícita que represente uma visão sistêmica e global	Criar consciência constante com base nos modelos mentais predominantes	Ajudar a organização a tomar decisões com base em impactos a curto e longo prazo	Criar necessidade de mudança periodicamente por meio de interações contínuas	Ajudar as partes interessadas a entender a situação atual por meio de dados e fatos	Ajudar na identificação de áreas de melhoria por meio de padrões bem definidos	Motivar a organização a buscar a melhoria contínua utilizando boas práticas de mercado
1								
2	Nível Ideal	M4	M4	M4	M4	M4	M4	M4
3	Everton							
4								
5								
6		M1 Pessoas de maturidade baixa (M1): não há capacidade técnica nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo, não possuem a competência e não estão seguras de si.						
7		M2 Pessoas de maturidade entre baixa e moderada (M2): não há capacidade técnica, mas sentem disposição de assumir responsabilidade de fazer algo, têm confiança em si, mas ainda não possuem habilidades desenvolvidas.						
8		M3 Pessoas de maturidade entre moderada e alta (M3): há capacidade técnica, mas não há disposição de assumir responsabilidade de fazer algo. Esta falta de disposição pode ser em função de insegurança.						
9		M4 Pessoas de maturidade alta (M4): há capacidade técnica e vontade de assumir responsabilidade de fazer algo.						
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								

Figura 5 – Mapa de Competências

Tendo montado o mapa de competências destes papéis, o próximo passo foi o preenchimento dos níveis de maturidade de cada integrante do time. Este preenchimento se deu através de avaliação em pares, na qual o próprio integrante do time se auto avaliava no respectivo nível de maturidade referente as suas competências, bem como, o seu líder imediato o avaliava da mesma forma, em uma avaliação as cegas.

O resultado dessa avaliação por pares as cegas, foi condensado em um único registro no mapa de competências, ou seja, sempre que havia uma discordância entre a avaliação do integrante comparada a de seu líder imediato, a mesma era comunicada a ambos, e estes entravam em consenso para definir o nível adequado de maturidade.

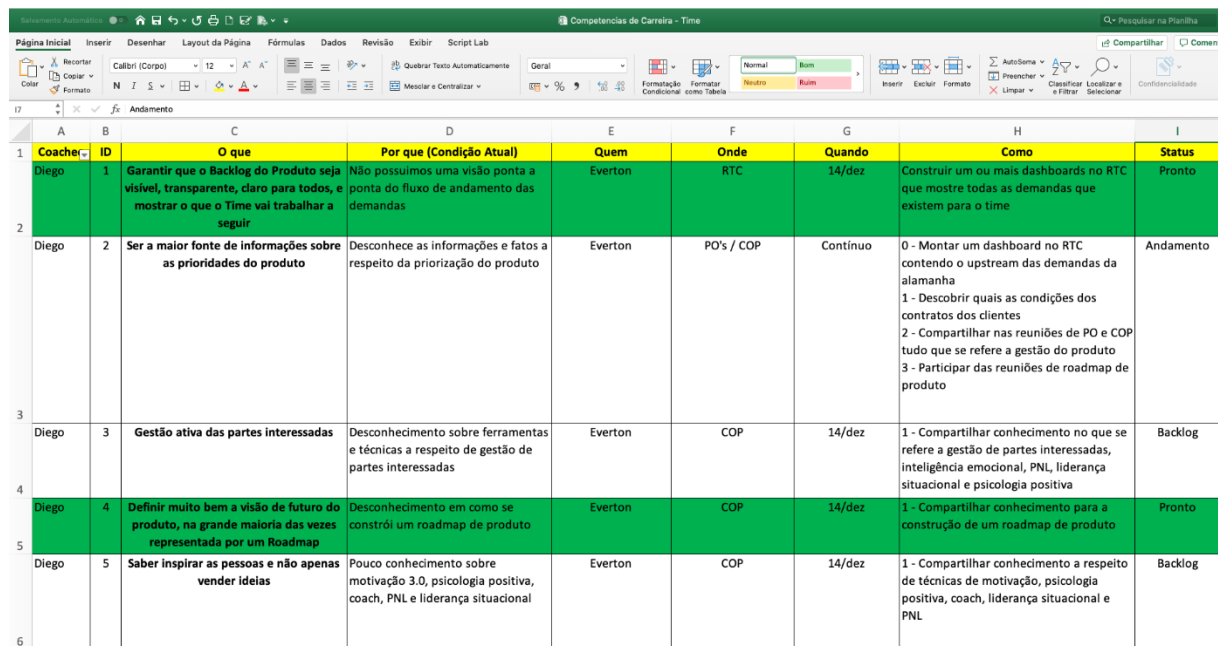
Com base no mapeamento das competências, o líder do time possui então a representação do estado atual da equipe, para melhor entender as lacunas entre as expectativas da empresa

e do mercado, comparado ao que se tem no momento, verificando assim a diferença entre o nível atual e o ideal de cada competência.

Tendo esse mapa claro, tanto o líder, quanto os integrantes do time se reuniram periodicamente em encontros “one-a-one”, a fim de estabelecer os planos de ação para elevar estes níveis de maturidade que não estavam de acordo com o ideal, para cada um deles.

Para tal, foi utilizada uma adaptação da técnica 5w2h, conforme consta e está descrita em Lisbôa e Godoy (2012). Desta forma, líder e liderado, em conjunto, estabeleceram os respectivos planos de ação, de forma gradual e contínua, levando em consideração a lacuna entre os níveis de maturidade encontrados na liderança situacional, conforme pode ser visto na Figura 6.

Com base no levantamento feito pelo mapeamento de competências, pode-se identificar as principais lacunas para cada papel. Desta forma, pode ser visto que para o papel de *Product Owner* as principais lacunas foram encontradas em competências como Jornada do Usuário, Lean, e Gestão de Partes Interessadas.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Coach	ID	O que	Por que (Condição Atual)	Quem	Onde	Quando	Como	Status
1	Diego	1	Garantir que o Backlog do Produto seja visível, transparente, claro para todos, e mostrar o que o Time vai trabalhar a seguir	Não possuímos uma visão ponta a ponta do fluxo de andamento das demandas	Everton	RTC	14/dez	Construir um ou mais dashboards no RTC que mostre todas as demandas que existem para o time	Pronto
2	Diego	2	Ser a maior fonte de informações sobre as prioridades do produto	Desconhece as informações e fatos a respeito da priorização do produto	Everton	PO's / COP	Contínuo	0 - Montar um dashboard no RTC contendo o upstream das demandas da alamanha 1 - Descobrir quais as condições dos contratos dos clientes 2 - Compartilhar nas reuniões de PO e COP tudo que se refere a gestão do produto 3 - Participar das reuniões de roadmap de produto	Andamento
3	Diego	3	Gestão ativa das partes interessadas	Desconhecimento sobre ferramentas e técnicas a respeito de gestão de partes interessadas	Everton	COP	14/dez	1 - Compartilhar conhecimento no que se refere a gestão de partes interessadas, inteligência emocional, PNL, liderança situacional e psicologia positiva	Backlog
4	Diego	4	Definir muito bem a visão de futuro do produto, na grande maioria das vezes representada por um Roadmap	Desconhecimento em como se constrói um roadmap de produto	Everton	COP	14/dez	1 - Compartilhar conhecimento para a construção de um roadmap de produto	Pronto
5	Diego	5	Saber inspirar as pessoas e não apenas vender ideias	Pouco conhecimento sobre motivação 3.0, psicologia positiva, coach, PNL e liderança situacional	Everton	COP	14/dez	1 - Compartilhar conhecimento a respeito de técnicas de motivação, psicologia positiva, coach, liderança situacional e PNL	Backlog

Figura 6 – Plano de Ação

Com base no levantamento feito pelo mapeamento de competências, pode-se identificar as principais lacunas para cada papel. Desta forma, pode ser visto que para o papel de *Product Owner* as principais lacunas foram encontradas em competências como Jornada do Usuário, Lean, e Gestão de Partes Interessadas.

Já para o papel de *Scrum Master*, os principais gaps estão relacionados a contribuir com a comunidade ágil externa a organização, *User Experience* e *User Interface*.

Para os integrantes do papel de Desenvolvedores as principais diferenças foram encontradas em *Devops*, *React*, *Python* e *.NET*. Em contrapartida, para o papel de *Testers*, as principais lacunas se encontram em *Cypress*, *WebDriverIO* e Conhecimento de Negócios. Por fim, para o papel de Analistas de Sistemas, os maiores gaps foram encontrados nas competências de Gestão de Processos de Negócio e Métodos e Técnicas de Integração de Sistemas.

Por meio desses planos de ação, todos os papéis da equipe foram avaliados e contemplados a fim de identificarem e melhorarem seus níveis de maturidade nas respectivas competências de cada um desses papéis. Para cada integrante da equipe, a princípio, foram contempladas a melhoria em seis competências, e após a finalização das mesmas, o plano de ação seria revisado para se contemplar novas competências, para então nivelar todas as competências de cada integrante do time.

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo identificar as lacunas encontradas nas competências de uma equipe ágil, comparando para tal as tendências de mercado e os desejos da organização, com base na liderança situacional.

Para tal, o estudo foi dividido em linhas gerais em 2 grandes etapas, sendo elas: Revisão Bibliográfica e Estudo de Caso.

A Revisão Bibliográfica foi feita a partir de um Mapeamento Sistemático (MS) da literatura, utilizado para sustentar de forma geral o estudo. O MS serviu não só para embasar a parte teórica do estudo, como também auxiliar na identificação das principais competências vinculadas a cada papel explicitado neste trabalho. Além disso, utilizou-se do perfil dos cargos da organização, para também adequar a identificação das competências destes mesmos papéis.

Por sua vez, o estudo de caso junto aos integrantes do time ágil, serviu para validar as competências identificadas, bem como, avaliar as mesmas com base no consenso das respostas dos integrantes do time e da liderança. Além disso, estas mesmas pessoas, também em consenso, definiram qual deveria ser o nível de maturidade vinculado a cada competência.

Desta forma, após a avaliação em par de cada integrante do time, pode-se identificar as lacunas entre o nível de maturidade esperado, comparado ao atual. Com base nessa avaliação, pode-se estabelecer em conjunto (líder x liderado), quais seriam as ações para reduzir essas lacunas, e assim, gradualmente nivelar toda a equipe nas suas respectivas competências, baseadas na liderança situacional.

Embora tenham sido encontradas poucas dificuldades, faz-se necessário relatar quais foram identificadas por este estudo, sendo elas respectivamente: a falta de conhecimento sobre liderança situacional, o que acaba gerando dúvidas e confusão no momento da avaliação; além disso, a pouca ocorrência na literatura a respeito da integração dos temas deste estudo.

Com base no exposto, como sugestão para trabalhos futuros pode ser interessante a comparação da integração aqui feita, com a integração com outros tipos de liderança, para desta forma, mostrar qual delas traz melhor resultados para o mapeamento de competências de equipes ágeis.

Referências

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; VILELA, Cristina. Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 462-478, 2013.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 2005.

- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. In: **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2009.
- CREMA, Maria; VERBANO, Chiara. Guidelines for overcoming hospital managerial challenges: a systematic literature review. **Therapeutics and clinical risk management**, v. 9, p. 427, 2013.
- DANIËLS, E.; HONDEGHEM, A.; DOCHY, F. A review on leadership and leadership development in educational settings. **Educational Research Review**, v. 27, p. 110–125, 2019.
- DOMBROWSKI, U.; MIELKE, T. Lean leadership–15 rules for a sustainable lean implementation. **Procedia CIRP**, v. 17, p. 565-570, 2014.
- DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.
- GROVE, A. L. et al. UK health visiting: challenges faced during lean implementation. **Leadership in Health Services**, v. 23, n. 3, p. 204-218, 2010.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. In: **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Epu, 1986.
- IENAGA, Celso H. Competence based management: seminário executivo. **São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial**, 1998.
- JENNER, Richard Ananda. Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. **Omega**, v. 26, n. 3, p. 397-407, 1998.
- KITCHENHAM, Barbara; CHARTERS, Stuart. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering version 2.3. **Engineering**, v. 45, n. 4ve, p. 1051, 2007.
- KITCHENHAM, Barbara et al. Systematic literature reviews in software engineering—a tertiary study. **Information and software technology**, v. 52, n. 8, p. 792-805, 2010.
- LIKER, J.; CONVIS, G. L. (2011). **The Toyota way to lean leadership**: Achieving and sustaining excellence through leadership development. McGraw-Hill Education.
- LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.
- LYNCH, B. M. et al. The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. **Journal of Clinical Nursing**, v. 27, n. 1–2, p. 427–440, 2018.
- MENDELEY. **Reference manager and academic social network**. 2018. Disponível em: <<https://www.mendeley.com/newsfeed/#group:8c3b80e5-6c19-33f4-a057-88279c299459>>. Acesso em: 02 maio 2019.
- NAKAGAWA, Elisa Yumi et al. **Revisão sistemática da literatura em engenharia de software: Teoria e Prática**. Elsevier Brasil, 2017.
- SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.
- STEED, Airica. An exploration of the leadership attributes and methods associated with successful lean system deployments in acute care hospitals. **Quality Management in Healthcare**, v. 21, n. 1, p. 48-58, 2012.