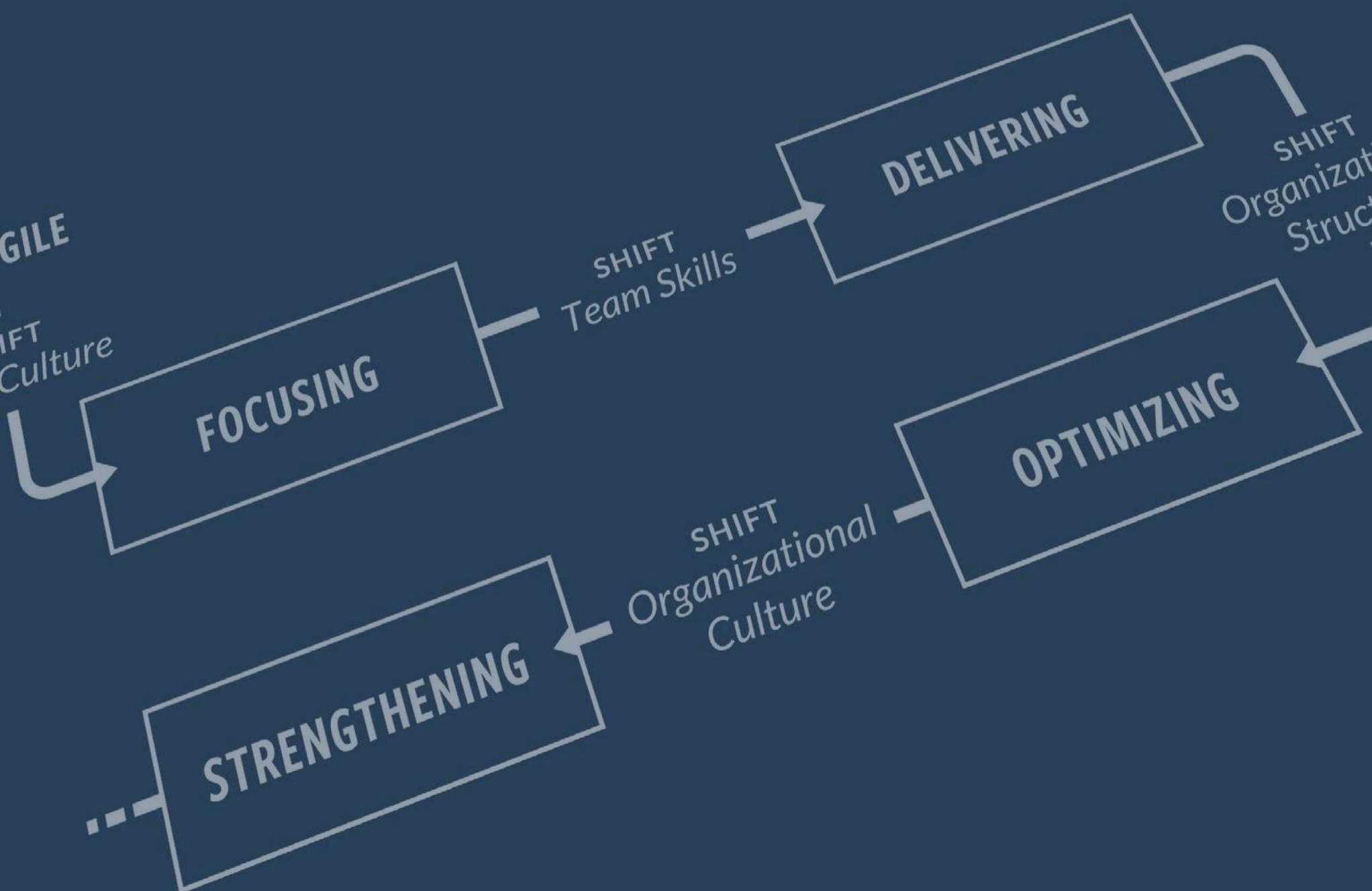


DIANA LARSEN E JAMES SHORE

# O MODELO DE FLUÊNCIA ÁGIL

Um Breve Guia para o Sucesso com o Ágil



**DIANA LARSEN E JAMES SHORE**

# **O MODELO DE FLUÊNCIA ÁGIL**

**Um Breve Guia para o Sucesso com o Ágil**

**Traduzido para português por Renato Barbieri**

Copyright 2012, 2019 James Shore e Diana Larsen.  
Fluência Ágil é uma marca registrada de James Shore e Diana  
Larsen. É permitida a reprodução deste eBook contanto que esse  
aviso seja preservado.

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| Nota dos Autores   | <b>1</b>  |
| Introdução ao Modelo                                     | <b>1</b>  |
| Escolha sua Zona de Fluência                             | <b>3</b>  |
| Ganhando Fluência  | <b>4</b>  |
| Perdendo Fluência  | <b>5</b>  |
| Fluência Organizacional                                  | <b>6</b>  |
| Equipes <b>Focadas</b> Produzem Valor ao Negócio         | <b>8</b>  |
| Equipes <b>Entregam</b> na Cadência do Mercado           | <b>13</b> |
| Equipes <b>Otimizadas</b> Lideram Seus Mercados          | <b>18</b> |
| Equipes <b>Fortalecidas</b> Fortalecem Suas Organizações | <b>24</b> |
| Aplicando o Modelo de Fluência Ágil                      | <b>26</b> |
| Conclusão  | <b>28</b> |
| Agradecimentos   | <b>31</b> |
| Sobre os Autores   | <b>32</b> |

## Nota dos Autores

Desde o final dos anos 90, temos liderado e ajudado equipes na transição para o desenvolvimento ágil. Nesse período, vimos o movimento ágil crescer de uma paixão de um punhado de programadores entusiastas e inovadores para um gigante que tomou conta do mundo do software.

Apesar do sucesso - ou talvez por causa dele - abordagens ágeis nem sempre alcançam o que as pessoas esperam. Pioneiros da agilidade, como Martin Fowler, publicam artigos como [Flaccid Scrum](#) (2009). Surgem reclamações de que consultorias lucram ao impor processos rígidos e pouco ágeis às pessoas. Líderes se preocupam por não conseguirem os benefícios desejados.

Se quiser ver um vídeo sobre este material, veja [esta introdução curta](#).

Em todos esses anos ajudando equipes ágeis, aprendemos muito sobre o que é necessário para ter sucesso com o ágil e por que tantas organizações não veem os resultados que esperam. Em 2012, formalizamos esse aprendizado como o Modelo de Fluência Ágil™ [1] publicado aqui. Nos seis anos subsequentes, a aplicação do modelo nos ensinou ainda mais e atualizamos este artigo para incluir nossas descobertas mais recentes.

Utilize este artigo para entender quais benefícios esperar de suas equipes ágeis; quais investimentos devem ser feitos; e onde procurar quando suas equipes não entregarem esses benefícios. Talvez um espelho seja necessário.

## Introdução ao Modelo

Observamos que equipes ágeis passam por quatro zonas distintas em sua jornada de aprendizado e cada zona oferece benefícios específicos:

- 1 **Focar**: equipes focadas produzem valor ao negócio.
- 2 **Entregar**: equipes entregam valor na cadência do mercado.
- 3 **Otimizar**: equipes otimizadas lideram seus mercados.
- 4 **Fortalecer**: equipes fortalecidas fortalecem suas organizações.

---

1 Fluência Ágil é uma marca registrada de James Shore e Diana Larsen. (Algumas pessoas começaram a usar o termo "Fluência Ágil" deturpando nosso modelo, e sentimos a necessidade de registrar o termo para evitar problemas semelhantes no futuro.)

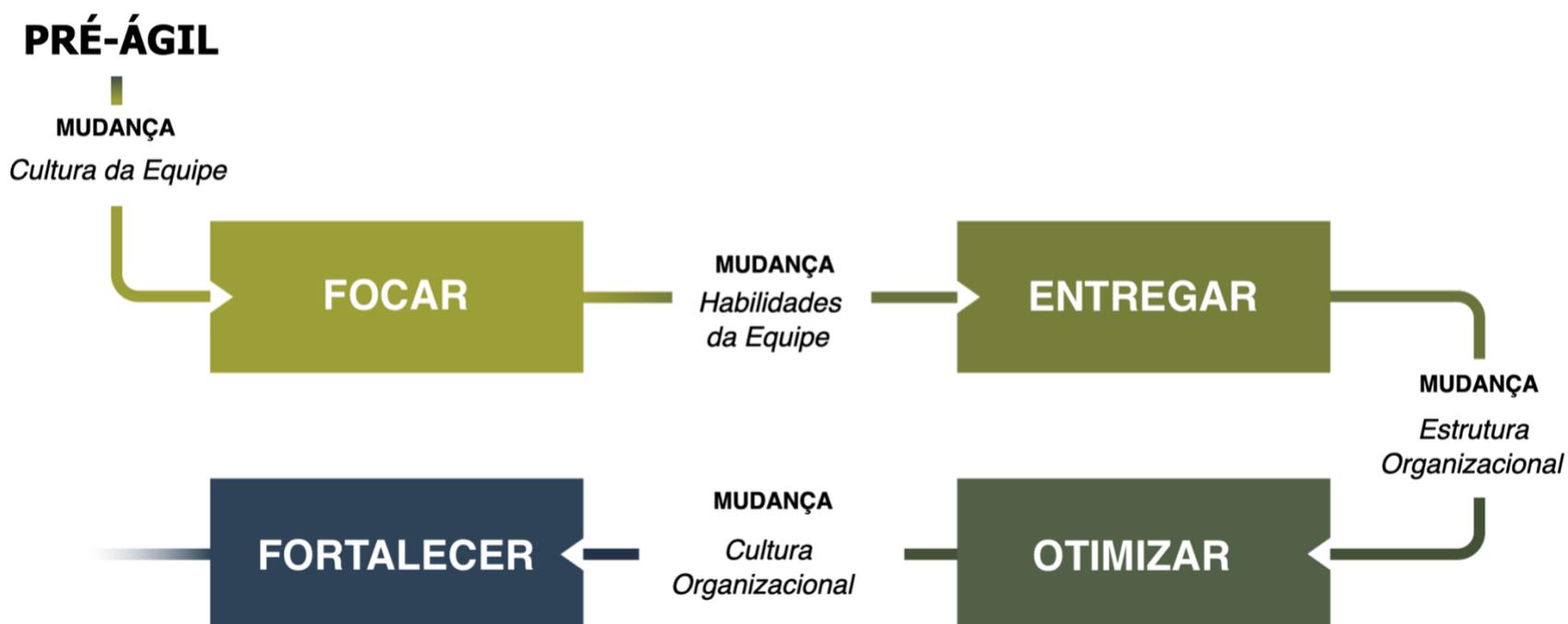
Cada zona depende de um conjunto de proficiências ágeis. Uma proficiência é um comportamento observável que leva aos benefícios de uma zona, como por exemplo: “A equipe trabalha com um representante do negócio que fornece à equipe a perspectiva e as expectativas do negócio”.

No Modelo de Fluência Ágil, estamos mais interessados na proficiência fluente: um hábito de exibir a proficiência o tempo todo, mesmo quando sob pressão.

Pule para a **Conclusão** na página 28 para um resumo.

O desenvolvimento ágil é um esporte de equipe, portanto, a fluência é uma característica da equipe, não dos seus membros individuais. Na prática, algumas proficiências serão exibidas por todos os membros da equipe, enquanto outras serão a especialidade de alguns indivíduos. De qualquer forma, a fluência de uma equipe vem da capacidade dos seus membros de se auto-organizarem para que as habilidades individuais sejam aplicadas aos problemas certos nos momentos certos. Qualquer pessoa pode seguir um conjunto de técnicas quando tem tempo para se concentrar em uma sala de aula; a verdadeira fluência é uma habilidade, uma facilidade rotineira que persiste mesmo quando sua mente está distraída com outras coisas.

Uma equipe é fluente em uma zona quando é fluente em todas as proficiências daquela zona, incluindo as zonas predecessoras. Embora as equipes desenvolvam proficiências em qualquer ordem, até mesmo de múltiplas zonas simultaneamente, observamos que as equipes tendem a adquirir fluência nas **zonas** em uma ordem previsível.



## Escolha sua Zona de Fluência

Cada zona de fluência traz novos benefícios, então pode parecer que o modelo deve ser tratado como um modelo de maturidade, no qual o objetivo é alcançar a máxima maturidade. Isso seria um erro. Ao contrário dos modelos de maturidade, onde mais maturidade é sempre melhor, o modelo de fluência descreve uma coleção de escolhas. Cada zona representa uma escolha completamente madura. Cada uma delas traz valor.

Pense na fluência como uma viagem de ônibus. Quando você entra em um ônibus, compra um bilhete para a zona que deseja alcançar. Uma zona mais distante não é inerentemente mais valiosa; apenas custa mais e leva mais tempo para chegar lá. Às vezes, você compra um bilhete de ônibus para uma outra cidade porque quer ir a uma grande loja. Às vezes, você compra um bilhete para o centro da sua cidade porque quer ver uma peça de teatro. Nenhuma das escolhas é inerentemente melhor — tudo depende do que você precisa naquele dia.

Da mesma forma, enquanto cada zona tem valor, cada zona também traz desafios. Investir em mais do que você precisa pode resultar em reações negativas da organização e até mesmo contaminar a percepção das pessoas sobre ideias ágeis em geral.

A zona apropriada para suas equipes depende da sua organização. **Entregar** ou **Otimizar** são os melhores alvos, mas **Focar** e **Fortalecer** também podem ser boas escolhas.

- A zona **Focar** representa os fundamentos ágeis, e equipes fluentes nessa zona proporcionam benefícios notáveis para a transparência e o trabalho em equipe. Embora a fluência em **Focar** não inclua práticas técnicas sustentáveis, é uma ótima maneira de demonstrar sucesso e criar uma base para investimentos adicionais. Também é adequada para equipes que não mantêm seu software a longo prazo, como algumas agências digitais.
- Para equipes que precisam modificar e aprimorar seu software por mais do que alguns meses, a fluência em **Entregar** é muitas vezes a melhor escolha. Ela representa a sustentabilidade ágil. Equipes nessa zona produzem poucos defeitos, têm alta produtividade e respondem às solicitações do negócio. A fluência nessa zona representa um avanço valioso para a maioria das equipes.

- Organizações que desejam definir o ritmo das mudanças em seu mercado, ou que veem a ameaça de disrupção no horizonte, se beneficiarão ao escolher a zona **Otimizar**. **Otimizar** representa a promessa da agilidade: agilidade empresarial inovadora. Embora tenha recompensas impressionantes, também requer mudanças disruptivas na estrutura organizacional. Fazer essas mudanças muitas vezes é mais fácil em organizações pequenas e ágeis.
- Líderes que desejam inovar na teoria e na prática de gestão, especialmente em organizações de pequeno a médio porte, podem considerar que a zona **Fortalecer** seja a mais adequada para as suas equipes. Esta zona é um possível futuro da agilidade. A prática ágil de ponta parece estar se movendo nessa direção. No entanto, é preciso ter cautela, pois essa zona requer pesquisa de ponta em teorias de gestão e a criação de novas formas de trabalho.

Diferentes zonas de fluência podem ser apropriadas para diferentes equipes em uma única organização. Mais adiante, neste artigo, descreveremos os investimentos e benefícios envolvidos para cada zona. Ao ler sobre as zonas, lembre-se de que cada uma tem seus próprios custos e benefícios. Pense cuidadosamente sobre os benefícios que são adequados para você, em vez de simplesmente assumir que mais é melhor.

## Ganhando Fluência

A fluência é mais uma questão de hábitos do que de habilidades. Embora um treinamento possa ensinar as técnicas subjacentes, a habilidade com destreza no cerne da proficiência *fluente* requer prática deliberada, ponderada, dia após dia, ao longo de meses. Isso vem de um investimento intencional em aprendizado por meio da prática.

As proficiências das zonas posteriores tendem a requerer mais tempo do que aquelas das zonas anteriores. Quanto mais cedo uma equipe começa a trabalhar nas proficiências de uma zona, mais cedo a equipe se tornará fluente nelas. As proficiências ágeis também se apoiam mutuamente. Portanto, é melhor escolher a zona de fluência que você deseja alcançar e começar a praticar todas as proficiências necessárias para essa zona — e todas as anteriores — simultaneamente.

(Claro que é sempre possível mudar de ideia. Não há problema em começar em uma zona e direcionar para outra diferente mais tarde. Apenas levará mais tempo.)

À medida que uma equipe pratica suas proficiências a fluência se desenvolverá em avanços e retrocessos. Em vez de uma progressão ordenada de proficiências de uma zona para a próxima, as proficiências se desenvolverão em paralelo em todas as zonas. É provável que você veja sinais encorajadores rapidamente, mas a maestria e a confiabilidade da verdadeira fluência podem ser frustrantemente lentas. As proficiências podem estagnar, avançar e retroceder, e progredir em diferentes ritmos.

Um dos fatores que mais afetam a fluência da equipe é o suporte organizacional. Para continuar com a metáfora do ônibus, a equipe precisa embarcar no ônibus em direção à sua zona de fluência. Ninguém pode fazer isso por eles. Mas a organização precisa comprar o bilhete do ônibus. Uma organização que espera fluência sem fornecer o suporte adequado certamente ficará desapontada. Ainda pior, suporte insuficiente pode causar rotatividade e criar uma cultura corporativa cínica que prejudica as melhorias. Antes de embarcar em sua jornada de fluência, certifique-se de que sua organização esteja preparada para oferecer o suporte necessário para a jornada.

Um dos maiores investimentos que a organização fará é o tempo. A verdadeira fluência leva mais tempo do que qualquer um espera ou deseja. Em nossa experiência em orientar equipes, leva de dois a seis meses para uma equipe se tornar fluente na zona **Focar**. Alcançar a zona **Entregar** leva de 3 a 24 meses, dependendo da quantidade de dívida técnica no código. Fluência em **Otimizar** pode levar de 1 a 5 anos, dependendo da confiança organizacional e da disposição para mudar as estruturas de reporte.

## Perdendo Fluência

É raro que equipes estáveis percam fluência por conta própria. Em nossa experiência, é a interferência externa que causa a perda de fluência.

A causa mais comum da perda de fluência ocorre quando uma nova gestão decide que abordagens ágeis não se encaixam em sua visão. Sem o suporte organizacional e a capacidade de continuar praticando o que aprenderam, a fluência da equipe se deteriora rapidamente.

Isso é frequentemente acompanhado pela perda de conhecimento, à medida que membros insatisfeitos da equipe procuram novas posições.

A rotatividade pode ser uma causa da perda de fluência. Uma equipe que ganha ou perde muitos membros pode ter dificuldade em sustentar o que aprendeu. Isso é um problema comum em organizações que montam novas equipes a cada projeto.

O crescimento rápido e a imposição de processos também podem levar à perda de fluência. Startups bem-sucedidas frequentemente enfrentam esse problema. Quando estão no início, as startups normalmente operam instintivamente na zona **Otimizar** ou até mesmo na zona **Fortalecer**. (Elas não são necessariamente fluentes em todas as proficiências, mas seus instintos as direcionam para essas zonas.) Uma vez que uma startup começa a crescer rapidamente, muitas vezes introduz burocracia e processos que inadvertidamente prejudicam os processos *ad-hoc* e a cultura que possibilitaram a fluência.

Da mesma forma, empresas que tiveram sucesso ao utilizar ideias ágeis em equipes individuais às vezes impõem um framework de escala em suas equipes. A maioria desses frameworks é projetada apenas para apoiar a fluência em **Focar**, e alguns são mais voltados para o apelo à gestão do que para a excelência ágil. Isso torna difícil o desenvolvimento e a sustentação da fluência em zonas posteriores.

Isso não quer dizer que o crescimento *ad-hoc* seja a resposta correta, também. A relação entre crescimento, escala e fluência é um tópico complexo que merece seu próprio artigo. Por enquanto, diremos apenas que para ter fluência em escala, você deve ter fluência em cada equipe individual. Ao avaliar opções de escala, considere como suas escolhas apoiam e dificultam as proficiências das zonas que você deseja.

## Fluência Organizacional

Em uma organização ágil, o trabalho é realizado por equipes de pessoas colaborativas que têm um propósito compartilhado e trabalham de forma interdependente. Como resultado, a fluência deriva das equipes. Um indivíduo ou organização pode contribuir para a fluência de uma equipe, mas não pode ser fluente por conta própria.

Embora uma organização em si não possa ser fluente, faz sentido falar sobre a fluência que uma organização possibilita. A fluência da equipe não depende só das habilidades dos membros da equipe. Também depende das estruturas de gestão, relacionamentos, cultura organizacional e outros fatores. Não cometa o erro de culpar indivíduos pela falta de fluência de uma equipe, ou assumir que um indivíduo altamente habilidoso garantirá a fluência. O contexto organizacional frequentemente importa mais.

Quando uma equipe enfrenta um obstáculo no desenvolvimento de sua fluência, geralmente ela luta com algumas proficiências específicas. Às vezes, o problema é a falta de conhecimento ou habilidades, e treinamento e mentoria são tudo o que a equipe precisa.

Muitas vezes, o desenvolvimento da equipe é de fato bloqueado por restrições organizacionais. Você pode verificar as restrições organizacionais conduzindo um diagnóstico de fluência em várias equipes. (O "Agile Fluency Project" oferece opções de diagnóstico: [agilefluency.org](http://agilefluency.org).) Se várias equipes estiverem tendo problemas com as mesmas proficiências, há um problema sistêmico que requer investimento e mudança em nível organizacional.

Nas seções que seguem, descrevemos as proficiências e os investimentos organizacionais necessários para cada zona. Enquanto você as lê, pense em quais zonas sua organização está preparada para habilitar e quais ela atualmente está projetada para prejudicar.

# Equipes **Focadas** Produzem Valor ao Negócio

**Resumo** ..... Fundamentos da agilidade

**Benefícios** ..... Maior visibilidade ao trabalho das equipes; habilidade para redirecionar.

**Investimento** Desenvolver equipe e desenhar processo de trabalho.

**Aprender com** Scrum, Kanban, aspectos não técnicos do XP

**Tempo** ..... 2–6 meses

Equipes fluentes em **Focar** trabalham como uma equipe coesa com objetivos compartilhados. Elas pensam e planejam em termos dos benefícios que seus patrocinadores, clientes e usuários verão a partir de seu software. Isso contrasta com equipes que estão apenas começando sua jornada ágil, que tendem a pensar em termos de considerações técnicas, como camadas de software, e que frequentemente trabalham como contribuidores individuais com tarefas individualmente atribuídas.

---

**Focar:** *A equipe pensa e planeja em termos dos benefícios que seus patrocinadores, clientes e usuários verão a partir de seu software.*

---

Scrum, Kanban, e os aspectos não técnicos do Extreme Programming são exemplos de métodos ágeis que equipes usam para alcançar a fluência em **Focar**. Histórias de usuário são uma das técnicas mais comuns que as equipes adotam. Outras técnicas incluem listas de pendências, retrospectivas, intervalos de tempo (como Sprints) e quadros de tarefas da equipe. Equipes com fluência em **Focar** também prestam atenção a conceitos de interação, como segurança psicológica, elaboração dos acordos da equipe, aprendizado em grupo e feedback entre pares.

As equipes fluentes nessa zona mostram, no mínimo uma vez por mês, no que estão trabalhando e como estão progredindo do ponto de vista de valor para o negócio. Essa é a métrica principal para equipes com fluência em **Focar**: não é o único

benefício que você deve esperar de uma equipe fluente, mas é uma maneira fácil e rápida de verificar se uma equipe pode estar fluente. Se você não tem visibilidade sobre as prioridades do negócio da equipe, ou se essas prioridades não refletem no que a equipe está realmente trabalhando, então a equipe ainda não é fluente.

## Benefícios Esperados

### TRANSPARÊNCIA

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <i>Métrica Principal</i> | Pelo menos uma vez por mês, a equipe mostra no que está trabalhando e como está progredindo do ponto de vista de valor para o negócio. |
| <i>Reduzir Risco</i>     | A gestão sabe quando a equipe está construindo algo errado, ou não está progredindo, e tem a capacidade de intervir positivamente.     |

### CONQUISTAS

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <i>Aumentar Produtividade</i> | A equipe reflete regularmente, refina e ajusta seus hábitos de trabalho para fornecer mais valor. |
| <i>Aumentar ROI</i>           | A equipe direciona seu trabalho para a prioridade informada como mais importante para o negócio.  |
| <i>Aumentar ROI</i>           | A equipe progride incrementalmente nas prioridades do negócio a cada mês.                         |

### ALINHAMENTO

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <i>Aumentar Produtividade</i> | A comunicação colaborativa reduz os mal-entendidos e os atrasos na transferência de tarefas entre os membros da equipe. |
|-------------------------------|---|

Os benefícios de **Focar** derivam da comunicação eficaz, trabalho colaborativo e melhoria contínua da equipe. A proficiência fluente nessas categorias não é um desafio técnico, mas a transição para uma cultura de equipe pode ser difícil para algumas pessoas.

Os membros da equipe precisam aprender a planejar em termos de resultados do negócio em vez de tecnologia. Precisam aprender a assumir a responsabilidade pelo sucesso de toda a equipe, não apenas pelas suas contribuições individuais. Os gestores precisam aprender a apoiar o trabalho em equipe em vez de recompensas individuais e planejamento de tarefas.

## Proficiências da Zona Focar

### RESPONDER ÀS NECESSIDADES DO NEGÓCIO

A equipe trabalha com um representante do negócio que fornece à equipe a perspectiva e as expectativas do negócio.

As partes interessadas do negócio podem contar com a equipe trabalhando no próximo item mais valioso, na visão do representante comercial.

A equipe planeja seu trabalho e mostra progresso em incrementos que seu representante do negócio compreende e valoriza.

O representante do negócio da equipe visualiza a direção da equipe, e pode mudá-la pelo menos mensalmente.

A gestão permite que a equipe trabalhe em um ritmo que lhes permita responder às necessidades do negócio indefinidamente.

### TRABALHAR EFICAZMENTE COMO EQUIPE

A equipe gera suas próprias tarefas diárias e seu planejamento (com base nas necessidades do seu representante do negócio).

Os membros da equipe consideram o plano como o trabalho da equipe, não o trabalho individual de cada um.

Os membros da equipe compartilham a responsabilidade por concluir o plano.

A gestão considera o plano como o trabalho da equipe, em vez de atribuir responsabilidades a indivíduos.

## BUSCAR A GRANDEZA DA EQUIPE

A equipe adota uma abordagem conjunta para o seu trabalho e melhora continuamente.

A equipe está ciente de como os relacionamentos internos afetam sua capacidade de sucesso e procura melhorá-los proativamente.

A equipe está ciente de como o ambiente de trabalho afeta sua capacidade de realizar o trabalho e procura melhorá-lo proativamente.

**Razão Investimento/Valor:** Leva de dois a seis meses de prática para um grupo de contribuidores individuais independentes fazer a transição para um estilo de trabalho colaborativo baseado em equipe. Sua fluência depende não apenas de seus esforços, mas dos investimentos de sua organização. Como já dissemos antes, a equipe pode estar dirigindo o ônibus da fluência, mas sua organização precisa comprar o bilhete do ônibus.

Para muitos gerentes e organizações, os investimentos mais desafiadores não são monetários. Capacitar uma equipe para trabalhar efetivamente como equipe pode exigir a mudança de comportamento da gestão, a dedicação de membros em tempo integral à sua equipe e o redesenho dos espaços físicos de trabalho. Em particular, os gerentes precisam parar de gerenciar as contribuições individuais para gerenciar o sistema de trabalho — orientando os processos da equipe, hábitos de trabalho, habilidades e contexto de forma que a equipe tome decisões corretas sem envolvimento explícito da gestão.

Observamos muitas organizações que optam por não fazer esses investimentos, mas ainda esperam fluência de suas equipes. Nestes casos, as proficiências da equipe se desenvolvem lentamente e a fluência completa raramente é alcançada. Se sua organização não pode fazer os investimentos necessários, as abordagens ágeis acabarão sendo decepcionantes.

## Investimentos Organizacionais Comuns

- Selecione membros da equipe com habilidades, formação e disposição adequadas para trabalhar juntos. Atribua 100% do tempo deles para a equipe.

- Crie um espaço de trabalho compartilhado focado na produtividade, preferencialmente uma sala física para a equipe. Se uma sala física não for viável, forneça um espaço de trabalho virtual rico em interações e aceite que isso será menos eficaz.
- Garanta que alguém com expertise em prioridades de negócios e valor para o cliente esteja disponível para atuar como representante do negócio para a equipe.
- Remova impedimentos para o trabalho em equipe eficaz, como classificação competitiva, recompensas individuais e equipes distribuídas.
- Treine e oriente os membros da equipe nas proficiências de Focar.
- Treine os gerentes para criar um ambiente que apoie o trabalho em equipe e que gerenciem o sistema de trabalho em vez das contribuições individuais.

Esses investimentos proporcionarão uma maior visibilidade sobre o que suas equipes estão trabalhando e poderá direcioná-las para os 20% do trabalho que proporciona 80% do valor.

# Equipes **Entregam** na Cadência do Mercado

**Resumo** ..... Agilidade sustentável.

**Benefícios** ..... Menos defeitos e maior produtividade.

**Investimento** Produtividade reduzida enquanto se desenvolve as habilidades técnicas.

**Aprender com** Extreme Programming, movimento DevOps.

**Tempo** ..... +3–24 meses

Equipes fluentes em **Entregar** não apenas focam no valor de negócio, elas realizam esse valor entregando o mais frequentemente possível conforme o mercado permite. Isso é chamado de “entrega no ritmo do mercado.” Equipes fluentes em **Entregar** se distinguem das equipes fluentes em **Focar** não apenas por sua capacidade de liberar, mas por sua capacidade de liberar a *qualquer* momento.

---

**Entregar:** *A equipe pode liberar seu trabalho mais recente, com risco e custo mínimos, sempre que o negócio desejar.*

---

O [Extreme Programming](#) (XP) foi pioneiro em muitas das técnicas utilizadas pelas equipes fluentes em **Entregar** e ainda é uma influência significativa hoje em dia. Quase todas as equipes fluentes utilizam suas principais inovações, como integração contínua, desenvolvimento orientado a testes e refatoração “implacável”.

Nos últimos anos, o movimento [DevOps](#) tem estendido as ideias do XP para ambientes modernos baseados em nuvem. As técnicas de [Entrega Contínua e Implantação Contínua](#) são usadas pela maioria das equipes fluentes em **Entregar**. Outras técnicas úteis incluem design evolutivo, propriedade coletiva do código e programação em pares ou em grupo.

As equipes fluentes em **Entregar** criam software com poucos defeitos que pode ser liberado tão frequentemente quanto sua organização desejar. Se uma equipe não pode liberar software quando quiser, ainda não é fluente nessa zona.

## Benefícios Esperados

### TRANSPARÊNCIA

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <i>Métrica Principal</i>   | A equipe pode liberar seu trabalho mais recente, com risco e custo mínimos, sempre que o negócio desejar. |
| <i>Reduzir Risco</i>       | Falhas sistêmicas no ciclo de produção são reveladas precocemente.  |
| <i>Aumentar Satisfação</i> | A equipe fornece previsões de liberação úteis para gestores e clientes conforme necessário.               |

### CONQUISTAS

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <i>Aumentar Produtividade</i> | A equipe possui baixas taxas de defeitos, portanto, menos tempo é desperdiçado corrigindo bugs e mais tempo é investido em fazer melhorias. |
| <i>Aumentar Produtividade</i> | A base de código da equipe tem baixa dívida técnica, o que torna as mudanças mais baratas e rápidas.  |
| <i>Aumentar ROI</i>           | A equipe libera conforme o ritmo do mercado, capturando valor tão frequentemente quanto o mercado permitir.                                 |

### ALINHAMENTO

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <i>Aumentar Produtividade</i> | Baixas taxas de defeitos e dívida técnica são benéficas para a satisfação no trabalho e o moral, melhorando a retenção e a produtividade. |
|-------------------------------|---|

**Entregar** é a zona de fluência mais intensiva tecnicamente. Há muitas habilidades para aprender. Algumas, como o desenvolvimento orientado a testes, são do tipo “rápido para aprender, vida inteira para dominar”. Os membros da equipe se beneficiarão estudando e praticando técnicas descritas por gurus de Extreme Programming, DevOps e qualidade de software ágil. Os gerentes precisarão garantir que a equipe seja composta por pessoas que tenham coletivamente toda a expertise necessária, e eles precisarão trabalhar com as partes interessadas para estabelecer a expectativa de que o trabalho cuidadoso seja valorizado em detrimento da rapidez.

## Proficiências da Zona Entregar

### RESPONDER ÀS NECESSIDADES DO NEGÓCIO

O código representando o produto da equipe é de qualidade de produção e todo o seu trabalho mais recente é entregue em um ambiente equivalente ao de produção pelo menos diariamente.

O representante do negócio pode liberar (ou de outra forma habilitar) o trabalho mais recente da equipe a qualquer momento.

A equipe fornece previsão de intervalos para liberação ao seu representante do negócio, quando solicitado.

A equipe coordena com seus stakeholders de negócios para desenvolver seu código e outros artefatos de forma que possam ser mantidos, de maneira econômica, indefinidamente.

### TRABALHAR EFICAZMENTE COMO UMA EQUIPE

Os programadores consideram o código e artefatos semelhantes como pertencentes à equipe, não a indivíduos, e eles compartilham a responsabilidade por modificá-los e melhorá-los.

Todas as habilidades do dia a dia necessárias para projetar, desenvolver, liberar, monitorar, manter etc., o produto do trabalho da equipe é imediatamente acessível à equipe.

## BUSCAR A EXCELÊNCIA TÉCNICA

Ao trabalhar com código e artefatos similares, os membros da equipe deixam sua qualidade técnica pelo menos ligeiramente melhor do que a encontraram.

As liberações em produção são automatizadas e exigem no máximo dez minutos de esforço manual.

A equipe produz código de qualidade de produção sem exigir uma fase de teste manual.

Todos os membros da equipe estão cientes de como suas habilidades profissionais e técnicas afetam sua capacidade de alcançar os objetivos da equipe e diminuir os custos de manutenção. Eles buscam proativamente melhorar essas habilidades.

**Razão Investimento/Valor:** Desenvolver as habilidades dos membros da equipe até o ponto de fluência leva tempo e esforço significativo. A fluência em **Entregar** normalmente aparece de 3 a 24 meses após a fluência em **Focar**, dependendo de quanto treinamento a equipe recebe e da quantidade de dívida técnica na base de código. Sistemas grandes com alto nível de endividamento técnico podem levar ainda mais tempo.

Treinamento adequado pode introduzir os conceitos necessários para a fluência em **Entregar**, mas os estudantes frequentemente têm dificuldade em aplicar os exemplos do curso aos seus problemas no mundo real. Em muitos casos, a fluência também requer a participação de profissionais experientes como coaches para trabalhar com a equipe em seus projetos do mundo real. Além disso, a produtividade frequentemente parecerá diminuir à medida que a equipe aprende novas habilidades e paga a dívida técnica no código existente.

## Investimentos Organizacionais Comuns

- Alocar tempo para a diminuição da produtividade enquanto os membros da equipe aprendem novas habilidades.
- Integrar disciplinas técnicas não relacionadas à programação, como QA e operações, na equipe.
- Oferecer treinamento em práticas técnicas ágeis.

- Engajar coaches profissionais habilidosos para orientar a equipe em seu trabalho do mundo real.

Apesar dos custos, os benefícios da fluência em **Entregar** são significativos. Equipes fluentes produzem software com poucos defeitos e mantêm uma dívida técnica bem pequena, o que significa que terão mais tempo para entregar funcionalidades. Leva tempo para que a dívida técnica pré-existente seja paga e os benefícios comecem a aparecer, mas assim que isso acontecer, nota-se tempos de desenvolvimento bem mais curtos, maior qualidade do software e uma melhora dramática na responsividade.

# Equipes **Otimizadas** Lideram Seus Mercados

**Resumo** ..... A promessa da agilidade

**Benefícios** ..... Entregas de alto valor e melhores decisões de produtos.

**Investimento** Capital social gasto na mudança das decisões de negócio e expertise para as equipes.

**Aprender com** Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting

**Tempo** ..... +1-5 anos

Equipes fluentes em **Otimizar** entendem o que o mercado deseja, o que o seu negócio precisa e como atender a essas necessidades. Como em um ambiente de startup, eles sabem o que precisam aprender e como proceder para aprender. Diferente de equipes fluentes em **Entregar**, equipes fluentes em **Otimizar** não apenas têm a capacidade de entregar ao mercado, mas também sabem o que entregar ao mercado.

---

**Otimizar:** *A equipe compreende o que o mercado deles deseja, o que seu negócio precisa e como atender a essas necessidades.*

---

A maioria dos métodos ágeis é projetada para ajudar as equipes a alcançar fluência em **Focar** ou **Entregar**. Para obter fluência na zona **Otimizar**, comece com uma base em **Entregar** (como Scrum + XP + DevOps, Kanban + XP + DevOps, ou simplesmente XP + DevOps) e adicione técnicas centradas no produto sobre essa base.

O Lean Startup e o Lean Software Development — apesar de terem nomes semelhantes, são abordagens diferentes — são ambos bons pontos de partida. Os gestores se beneficiarão ao se familiarizarem com Beyond Budgeting. A partir daí, esteja preparado para buscar e experimentar técnicas ágeis focadas no produto. Tópicos úteis incluem descoberta do cliente, descoberta contínua de produtos, design thinking, *story mapping* e planejamento adaptativo. As equipes

fluentes em **Otimizar** entendem seu mercado. Elas sabem por que estão construindo algo, não apenas o que estão construindo. No mínimo, as conversas com uma equipe fluente em **Otimizar** demonstrarão uma visão clara de onde seus produtos estão no mercado. A equipe definirá suas próprias métricas (ou outros indicadores de progresso), serão capazes de defender essas escolhas e terão planos para melhorar sua posição no mercado.

Se uma equipe não tem esse tipo de entendimento de seus produtos e mercado, ou se produz menos valor do que seus custos de oportunidade, eles ainda não são fluentes em **Otimizar**. Como corolário, equipes fluentes em **Otimizar** coordenarão com a liderança para cancelar ou pivotar produtos e iniciativas de baixo valor.

## Benefícios Esperados

### TRANSPARÊNCIA

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <i>Métrica Principal</i> | A equipe descreve onde seus produtos estão no mercado e como irão melhorar sua posição.                 |
| <i>Reduzir Risco</i>     | A equipe coordena com a liderança se precisar cancelar ou pivotar projetos de baixo valor precocemente. |

### CONQUISTAS

|                     |   |
|---------------------|---|
| <i>Aumentar ROI</i> | A equipe entrega produtos que atendem aos objetivos do negócio e às necessidades do mercado.                                    |
| <i>Aumentar ROI</i> | A equipe aprende com o feedback do mercado para antecipar as necessidades dos clientes e criar novas oportunidades de negócios. |
| <i>Aumentar ROI</i> | A equipe inclui uma expertise ampla que promove decisões de custo e valor otimizados.   |

## ALINHAMENTO

*Aumentar Produtividade* A ampla expertise da equipe elimina transferências e acelera o processo de tomada de decisão.

*Aumentar Produtividade* A confiança mútua entre a equipe e sua organização leva a negociações rápidas e eficazes.

Um dos maiores desafios em permitir a fluência em **Otimizar** é dar à equipe controle verdadeiro sobre a direção do produto. A distinção entre uma equipe fluente em **Otimizar** e uma equipe fluente em **Entregar** é que, dentro dos limites de seu mandato, a equipe fluente em **Otimizar** toma suas próprias decisões sobre o que financiar e onde concentrar seus esforços. Os gestores precisam delegar esse poder para as equipes, o que muitas vezes é uma mudança difícil para as organizações.

---

*A diferença entre uma equipe na fluência **Otimizar** e uma equipe na fluência **Entregar** é que a equipe em **Otimizar** toma suas próprias decisões sobre o que financiar e onde concentrar seus esforços.*

---

É claro que, para assumir essas decisões, as equipes precisam ter o discernimento para tomar as decisões certas... ou pelo menos saber quais experimentos os ajudarão a descobrir as decisões certas. Adquirir essa expertise geralmente envolve incorporar não-desenvolvedores como membros em tempo integral da equipe. Exemplos comuns incluem gerentes de produto, analistas de negócios e especialistas em determinadas áreas, mas também podem incluir membros da equipe de marketing, vendas ou suporte ao cliente.

Esses tipos de mudanças estruturais exigem permissão dos níveis mais altos da organização e pode ser difícil obtê-la. Embora você possa se sentir tentado a contratar novos funcionários para preencher as lacunas, geralmente é mais eficaz incluir funcionários que já entendam as prioridades e restrições únicas do seu negócio.

Os desenvolvedores e o pessoal de garantia de qualidade, especialmente

aqueles com senioridade na empresa, podem ser uma fonte surpreendentemente útil de expertise em produtos. Ao procurar pessoas para trazer expertise comercial para sua equipe, não ignore a possibilidade de treinar profissionais técnicos sêniores em habilidades comerciais necessárias. Chamadas de vendas e visitas a clientes são uma ótima maneira de fornecer novas perspectivas.

## Proficiências da Zona Otimizar

### RESPONDER ÀS NECESSIDADES DO NEGÓCIO

A equipe descreve seus planos e progresso em termos de métricas de resultados de negócios identificadas em conjunto com a gestão.

A equipe colabora com partes interessadas internas e externas, conforme apropriado, para determinar quando, e se, as previsões de liberação têm o melhor retorno sobre o investimento.

### TRABALHAR COMO UMA EQUIPE AUTÔNOMA CONFIÁVEL

A equipe coordena com a gestão para entender e aprimorar seu papel na realização da estratégia de negócios.

A equipe compartilha e aceita a responsabilidade por alcançar os resultados de negócios identificados em conjunto com a gestão.

A gestão fornece à equipe os recursos e a autoridade de que precisam para alcançar autonomamente seus resultados de negócios.

A gestão garante que todas as habilidades necessárias no dia a dia para a equipe entender seu mercado e alcançar seus resultados de negócios sejam incorporadas pelos membros da equipe em tempo integral.

### BUSCAR A GRANDEZA NOS PRODUTOS

A equipe se envolve com seus clientes e mercados para entender as necessidades e oportunidades do produto.

A equipe cria hipóteses sobre oportunidades de negócios e conduz experimentos para testá-las.

A equipe planeja e desenvolve seu trabalho de forma que lhes permita mudar completamente os planos, sem desperdício, com menos de um mês de aviso prévio.

**Razão Investimento/Valor:** Conceder poder de tomada de decisão às equipes e a expertise correspondente desafia as estruturas organizacionais existentes. Isso pode levar vários anos — não por causa das habilidades necessárias, mas porque os gestores e líderes organizacionais precisam aprender a confiar no uso de ideias ágeis por suas equipes antes de fazer mudanças que afetem seu poder, controle e maneiras familiares de trabalhar.

Investir nessas mudanças requer uma compreensão de habilidades políticas positivas e uma convicção profunda no valor do retorno. Defensores precisarão gastar seu capital social para que isso aconteça. Os gestores podem precisar de orientação para apoiar ambientes ágeis de alto desempenho, onde seu papel muda de tomada de decisões táticas para definir a direção da equipe e orquestrar o alinhamento entre organizações.

## Investimentos Organizacionais Comuns

- Equipes 100% dedicadas a produtos ou mercados específicos.
- Incorporar especialistas em negócios e assuntos específicos como membros em tempo integral da equipe. Não assuma que uma pessoa será suficiente.
- Dar às equipes a responsabilidade por seu orçamento, planos e resultados; avaliá-las pelos resultados, não pela aderência aos planos.
- Capacitar e esperar que os gestores trabalhem de forma colaborativa em toda a organização para remover obstáculos ao desempenho da equipe.
- Fornecer treinamento para gestores sobre como equipes ágeis de alto desempenho e auto-organizadas mudam a natureza do trabalho de gestão.

Fluência em **Otimizar** reduz a sobrecarga de comunicação, elimina transferências burocráticas e permite uma resposta rápida às condições de negócios em mudança. Seus investimentos perturbam o *status quo*, então eles não são apropriados para todas as organizações. No entanto, para aquelas organizações que desejam impulsionar o ritmo das mudanças em seu mercado, um investimento na fluência em **Otimizar** vale a pena ser considerado.

# Equipes **Fortalecidas** Fortalecem Suas Organizações

**Resumo** ..... Futuro da Agilidade

**Benefícios**..... Aprendizagem entre equipes e decisões organizacionais mais eficazes.

**Investimento** Tempo e risco ao desenvolver novas abordagens para gerenciar a organização.

**Aprender com** Design organizacional e teorias da complexidade

**Tempo**..... Desconhecido

Enquanto as equipes fluentes em **Otimizar** têm a capacidade de entender e atender às necessidades do seu mercado, equipes fluentes em **Fortalecer** desempenham um papel maior em sua organização.

---

**Fortalecer:** *A equipe compreende seu papel no sistema organizacional maior e trabalha ativamente para tornar esse sistema mais bem-sucedido.*

---

As equipes com fluência em **Fortalecer** contribuem para sua organização de três maneiras. Primeiro, elas compreendem como fazem parte de um sistema maior. Entendem como seu propósito se alinha com o de outras equipes para alcançar uma estratégia maior e trabalham ativamente para tornar essa estratégia mais bem-sucedida.

Segundo elas intencionalmente disseminam expertise na organização. Eles buscam oportunidades para contribuir com suas habilidades em outras equipes e procuram oportunidades para aprender com outras equipes.

Terceiro, a organização distribui decisões direcionais entre as equipes. Os líderes projetam estruturas deliberadas para destilar as perspectivas coletivas das equipes e canalizá-las para melhorias organizacionais.

Observamos indícios de abordagens fluentes em **Fortalecer** em organizações ao redor do mundo. Empresas como Valve Software, Semco, Zappos e AppFolio estão experimentando nesse espaço. Também vemos técnicas de ponta, como auto-seleção de equipe e reuniões de estratégia em Espaço Aberto, ganhando destaque em equipes ágeis maduras. Dito isso, essa zona é especulativa. Acreditamos que possa ser o futuro do ágil, mas não sabemos exatamente como será.

Embora não estejamos completamente certos da forma que essa zona irá assumir, vimos exemplos suficientes para tirar conclusões sobre os benefícios que equipes fluentes podem proporcionar.

## Benefícios Esperados

### TRANSPARÊNCIA

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <i>Métrica Principal</i> | A equipe descreve seu trabalho no contexto das outras iniciativas da empresa, permitindo que os produtos sejam equilibrados entre si. |
| <i>Reduzir Risco</i>     | A equipe identifica e ajuda a resolver gargalos e problemas entre organizações de forma antecipada.                                   |

### CONQUISTAS

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <i>Aumentar ROI</i>           | A equipe participa de atividades envolvendo múltiplas equipes que otimizam o fluxo de valor organizacional.  |
| <i>Aumentar Produtividade</i> | A equipe reconhece quando pode contribuir para o trabalho de outra equipe e, quando esse trabalho é mais importante, redireciona seu esforço para ajudá-los. |

## ALINHAMENTO

*Aumentar Produtividade* A equipe compartilha perspectivas, contextos, aprendizados e inovações com outras equipes e outras partes da organização.

Essa zona é mais apropriada para organizações cujos líderes desejam estar na vanguarda da teoria e prática de gestão. Isso requer trabalhar na vanguarda da teoria organizacional e inventar novas formas de aplicá-la às equipes ágeis.

Se esta zona parece adequada para você, pesquise teorias de complexidade, como Cynefin e Dinâmica de Sistemas Humanos, e novas ideias em design organizacional, incluindo estruturas de governança alternativas como Agilidade de Espaço Aberto, Sociocracia e Holocracia.

Mesmo que você não deseje fluência nessa zona, algumas das técnicas desenvolvidas nesse espaço valem a pena ser consideradas. Assim como uma equipe fluente em **Entregar** terá alguma proficiência em técnicas da zona **Otimizar**, você pode se beneficiar das técnicas da zona **Fortalecer**. Duas dessas técnicas que experimentamos diretamente são a auto-seleção de equipe e sessões estratégicas em Espaço Aberto. Ambas valem a pena ser testadas.

Para a maioria das organizações, a fluência em **Fortalecer** provavelmente é melhor ser mantida como uma ideia para observar de longe, pelo menos até que a fluência em **Otimizar** esteja ao alcance. No entanto, para organizações menores que já enfatizam os princípios Lean e o pensamento sistêmico, que têm predisposição para distribuir a tomada de decisões para as equipes e que valorizam abordagens visionárias e processos inovadores, a zona **Fortalecer** oferece um desafio audacioso e um quebra-cabeça intrigante.

## Aplicando o Modelo de Fluência Ágil

Como disse George Box: "Todos os modelos estão errados, mas alguns modelos são úteis". O Modelo de Fluência Ágil é uma visão simplificada do mundo real. Apesar de suas simplificações, descobrimos que ele reflete com precisão as necessidades da maioria das organizações. Mesmo quando não existe uma

correspondência perfeita, os benefícios, proficiências e investimentos que descrevemos são tópicos úteis para conversas.

Você pode aplicar o modelo de três maneiras: Primeiro, utilize-o para entender que tipo de investimentos ágeis sua organização precisa fazer. Investimento insuficiente não apenas leva a um progresso lento, mas também cria um ceticismo e ressentimento duradouros. Já vimos esse caso de fracasso muitas vezes. Use o modelo para garantir que suas expectativas e investimentos estejam alinhados.

---

*Investimento insuficiente não apenas leva a um progresso lento, mas também cria um ceticismo e ressentimento duradouros.*

---

Segundo, se você não está vendo a fluência que espera, o modelo pode ajudar a revelar o que está errado. Realize um diagnóstico para descobrir com quais proficiências as equipes estão tendo dificuldades, então forneça treinamento e suporte. (O Projeto de Fluência Ágil oferece opções de diagnóstico em [agilefluency.org](https://agilefluency.org).) Se várias equipes estiverem tendo problemas com as mesmas proficiências, o problema provavelmente é sistêmico, então investigue mudanças organizacionais.

Por último, o modelo é uma forma útil de alinhar conversas sobre abordagens ágeis. Discussões sobre ideias ágeis podem facilmente ficar atoladas em argumentos sobre métodos específicos, ferramentas e práticas. Em vez disso, use o modelo para fomentar discussões sobre o que as pessoas querem alcançar e como elas vão tornar isso possível.

O diagrama do Modelo de Fluência Ágil está [disponível para que você o adapte](#) para suas apresentações. Você também pode compartilhar este artigo para criar conversas sobre proficiências de equipe e necessidades organizacionais. Para trabalhos derivados, como republicação das listas de proficiências, entre em contato conosco para obter permissão.

Se você precisar de ajuda para aplicar o modelo ou diagnosticar desafios de fluência, o Projeto de Fluência Ágil possui contatos e recursos adicionais. Visite [agilefluency.org](https://agilefluency.org) para mais informações.

## Conclusão

Em nosso trabalho com equipes e organizações ágeis, vimos que as equipes seguem uma progressão típica em seu entendimento das abordagens ágeis e dos benefícios que sua organização recebe. Agrupamos essa progressão em quatro zonas de fluência. Cada zona é caracterizada por benefícios únicos e desafios distintos para adoção.

- A primeira zona, **Focar**, requer que uma equipe aprenda a trabalhar em conjunto para se concentrar em criar valor de negócio, em vez de apenas concluir tarefas técnicas. Em troca, a organização obtém uma visão maior sobre o trabalho da equipe e tem mais oportunidades de influenciar esse trabalho em direções positivas. Essa zona reflete os fundamentos ágeis.
- A segunda zona, **Entregar**, requer que uma equipe invista em aprender uma ampla variedade de habilidades de desenvolvimento de software. Essa zona reflete a sustentabilidade ágil. As habilidades não são adquiridas facilmente, mas com o tempo e o suporte organizacional adequado, a equipe adquire a capacidade de criar e liberar software com baixa taxa de defeitos e com a frequência que o mercado aceitar, o que proporciona à organização novas oportunidades para obter retorno sobre o investimento em desenvolvimento de software.
- A terceira zona, **Otimizar**, representa a promessa do ágil: uma equipe que se movimenta e se adapta às condições de mercado em mudança, e assume coletivamente a responsabilidade por construir o melhor produto que seu investimento pode comprar. Alcançar fluência nessa zona significa que especialistas em negócios devem se juntar à equipe como contribuintes em tempo integral, e embora essa mudança na estrutura organizacional possa ser desafiadora, ela se traduz em uma melhoria na capacidade da equipe de atender às necessidades do seu negócio.
- A quarta zona, **Fortalecer**, representa o futuro do ágil. As equipes fluentes em Fortalecer colaboram com outras equipes para melhorar toda a organização. Alcançar esta zona requer pensamento inovador e disposição para experimentar.

Todas essas zonas proporcionam benefícios, e cada uma delas é a zona certa para algumas equipes. Use o modelo para inspirar conversas sobre quais zonas sua organização deseja apoiar. Depois de escolher suas zonas, considere os investimentos necessários para alcançar a fluência e comprometa-se totalmente em fazer esses investimentos.

As equipes precisam de tempo para desenvolver suas habilidades. Elas vão progredir em avanços e retrocessos, alcançando platôs. Pratique o máximo de proficiências que puder desde o início. As zonas de fluência representam platôs naturais onde você verá benefícios distintos e desafios a superar.

Esteja ciente de que o contexto organizacional pode impedir a fluência. Esteja atento a problemas sistêmicos que impactam várias equipes da mesma maneira. Isso geralmente é um sinal de que uma mudança organizacional precisa ser feita.

Vimos equipes passarem por essas zonas de fluência repetidamente. Ao compartilhar nossas experiências com você, esperamos que você ganhe uma maior compreensão das possibilidades das abordagens ágeis e uma maior compreensão dos desafios que elas apresentam. Desejamos que você e suas equipes alcancem uma fluência e um sucesso cada vez maiores.

Este livro é uma edição da Agile Fluency Project LLC.

Aprimore suas habilidades de Coaching de Alta Performance no nosso próximo Workshop de Facilitadores! [Saiba mais e registre-se.](#)

Aumente sua influência como um consultor oficial.

[Torne-se um facilitador licenciado.](#)

O Projeto de Fluência Ágil também patrocina outros workshops e eventos.

[Saiba mais e registre-se.](#)

# Agradecimentos

Queremos reconhecer as contribuições de tantas pessoas. A lista de agradecimentos inclui: revisores que leram nossos rascunhos; grupos que ouviram nossas apresentações; colegas que desafiaram nosso pensamento; equipes que compartilharam suas experiências; e clientes que reconheceram a aplicabilidade e utilidade de nossas ideias. Todos ofereceram apoio e encorajamento enquanto desenvolvíamos o modelo e, em seguida, o artigo. São muitos. Mencioná-los individualmente exigiria outro ebook. Vocês sabem quem são.

Sentimos uma grande dívida de gratidão para com Martin Fowler. Ele demonstrou sua confiança em nosso trabalho ao publicar o artigo original e ajudou a divulgar a ideia de várias maneiras. Depois de alguns anos, ele nos incentivou a registrar o que tínhamos aprendido. Isso se tornou uma versão revisada e atualizada, publicada em 2018. Ele nos incentivou da maneira certa.

Também devemos uma gratidão infinita a Adam Light. Adam nos ajudou a transformar um artigo e uma pilha de impressões em uma nova startup. Ele ainda permaneceu conosco nos apoiando por muito tempo.

Agradecemos a todos os agile coaches e consultores ágeis que nos inspiraram. Eles têm usado nosso trabalho para pavimentar o caminho da Suíte de Fluência Ágil e ajudaram empresas e equipes ao longo da jornada em direção ao desenvolvimento ágil de software feito com excelência. Esta edição em ebook é dedicada a eles e aos seus futuros colegas.

Muito obrigado,  
Diana e James

## Sobre os Autores

O Projeto de Fluência Ágil ajuda coaches, consultores e agentes de mudança a colocar os *insights* do Modelo de Fluência Ágil™ em prática. Enxergamos um mundo onde o Ágil é realizado com excelência em todas as organizações, onde todas as equipes o praticam de forma eficaz para sustentar a melhoria contínua, e onde cada equipe alcança um nível de proficiência fluente que é adequado ao seu propósito.

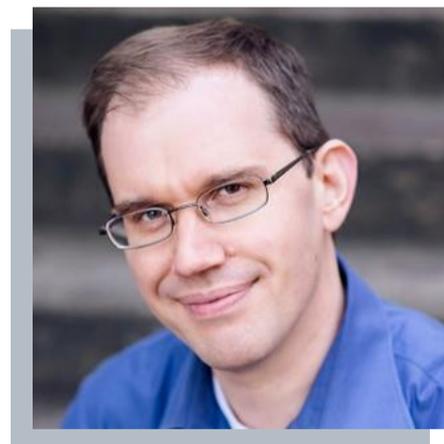
### Nossa História

James Shore e Diana Larsen criaram o Modelo de Fluência Ágil a partir de suas observações pessoais e de uma profunda experiência prática. Eles descreveram o modelo em colaboração com outros líderes de pensamento na comunidade ágil. Como um dos primeiros apoiadores do Modelo, Martin Fowler publicou o artigo original em 2012.

Após uma série de colaborações usando o Modelo de Fluência Ágil para atender clientes de consultoria, James e Diana fundaram o Projeto de Fluência Ágil com Adam Light em 2014.

### James Shore

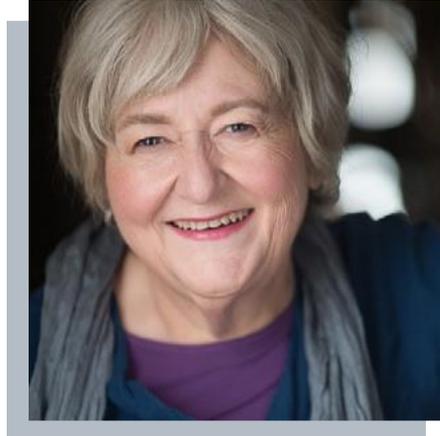
James Shore ensina, escreve e presta consultoria sobre processos de desenvolvimento ágil. Ele liderou sua primeira equipe ágil em 1999 e foi um dos primeiros adeptos do Extreme Programming em 2000. Hoje, ele se concentra em ajudar as pessoas a entender como os aspectos técnicos, de negócios e sociais do Ágil se encaixam para criar software de sucesso.



James é um recipiente do Prêmio Gordon Pask da Agile Alliance por Contribuições para a Prática Ágil e coautor do livro "The Art of Agile Development". A InfoQ o nomeou como uma das "pessoas mais influentes no Agile". Ele escreve sobre desenvolvimento de software em seu blog "Art of Agile" e apresenta a série de screencasts "Let's Code: Test-Driven JavaScript".

## Diana Larsen

Diana Larsen é autora do livro *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*, *Liftoff: Start and Sustain Successful Agile Teams* e *Five Rules for Accelerated Learning*. Por mais de 20 anos ela trabalhou com líderes para projetar sistemas de trabalho, melhorar o desempenho de projetos e apoiar a liderança e a agilidade empresarial.



Uma palestrante e contribuidora ativa em sua comunidade profissional, Diana contribuiu em papéis de liderança para a Agile Alliance, o Organization Design Forum e a Agile Open Initiative.

## Sobre o Tradutor

### Renato Barbieri

Renato Barbieri é engenheiro civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com pós-graduação (Masters level) em Software Development pela Open University, UK. Foi músico durante um longo período da sua vida profissional, até abraçar definitivamente o mundo do software.



Autor do livro "Uma Breve História da Agilidade", Renato teve seu primeiro contato com o movimento Ágil ao conhecer o Extreme Programming em 2002, enquanto trabalho em uma startup na Inglaterra, local onde viveu por 15 anos. Agilista com vasto conhecimento e experiência, tem colaborado com grandes nomes da Agilidade como Gunther Verheyen, Geoff Watts, Joe Krebs, Barry Overheim, Hiren Doshi entre outros, traduzindo artigos e livros para o português. Sua mais recente contribuição foi a tradução oficial do "Guia de Bolso Kanban, para a ProKanban.org e agora este ebook!