

Este artigo é cortesia da STQE, a revista de teste de software e engenharia da qualidade

## Gerenciamento e Equipes

*Colocando reuniões frequentes e curtas para trabalhar para sua equipe*  
por Linda Rising

# Reuniões Ágeis

Eu sei o que vocês estão pensando: “Ah não, outro artigo sobre reuniões. Era só que faltava!”. Acredite em mim, eu odeio reuniões tanto quanto vocês. De fato, eu considero reuniões o maior queimador de tempo das empresas hoje em dia. Eu não acredito que estou escrevendo um artigo sobre ter *mais* reuniões. Mas, por favor, sejam pacientes comigo. Deixem eu compartilhar algumas histórias sobre como reuniões frequentes e curtas ajudaram várias equipes a resolver problemas significativos. Suspendam o julgamento por instantinho...

Minha primeira experiência com reuniões frequentes e curtas foi durante a tentativa da nossa empresa com processos ágeis. Em particular, estávamos utilizando Scrum. Embora exista uma considerável sobreposição entre os vários processos ágeis praticados hoje, um componente que distingue o Scrum – aquele que trouxe o maior benefício à nossa equipe – é o reuniões frequentes e curtas. Vocês podem ou não estar interessados em aprender mais sobre o Scrum, mas as reuniões podem ser utilizadas por qualquer um, seguidor de processo ágil ou no CMM Nível 5. Qualquer equipe trabalhando na direção de um objetivo comum será beneficiada pois esta prática melhora o esforço de comunicação e integração.

Ninguém gosta de reuniões, pelo menos todos nós da comunidade de software que já estamos sob pressões consideráveis do cronograma. Eu acredito que esta resistência a reuniões exista pois elas são mal conduzidas e geralmente agendadas por nenhuma razão, senão porque está na hora da reunião de andamento semanal/mensal. A única razão pela qual nossa equipe concordou em tentar o Scrum foi por puro desespero. Eles sabiam que as coisas não estavam indo bem e eram astutos o suficiente para saberem que comunicação era um fator que contribuía.

## A Reunião

Como parte integral da metodologia Scrum, equipes se reúnem frequentemente – diariamente ou um dia sim, um dia não. A reunião dura normalmente quinze minutos, as vezes um pouco mais, mas nunca mais do que trinta minutos. Isto proporciona tempo suficiente para identificar os obstáculos, mas não há tempo para definir soluções. Discussões para resolução de problemas são mantidas mais tarde, onde somente os envolvidos no problema participam. Ter o foco da reunião em levantar mas não resolver os casos é definitivamente o fator que torna estas reuniões efetivas.

Durante a reunião, o Mestre Scrum (usualmente o líder da equipe) faz três perguntas para cada membro da equipe. Cada membro da equipe responde as três questões. É isso. Fim da reunião.

Aqui estão as três questões:

1. Relativo ao Backlog (lista das tarefas incompletas), o que foi feito desde a última reunião ?
2. Quais obstáculos apareceram no seu caminho durante o trabalho ?
3. Relativo ao Backlog, quais as coisas específicas que você planeja completar entre hoje e a próxima reunião ?

Esta reunião atinge vários objetivos. O mais importante deles é a concentração dos esforços no Backlog. Não ajuda concluir tarefas que não tem nada a ver com a lista em mãos. Remover itens do Backlog é o foco da equipe. Mas também é importante comunicar as prioridades dos itens do Backlog conforme você caminha. A equipe precisa ser lembrada destas prioridades para ter certeza que as coisas mais importantes são feitas primeiro. A reunião mantém todo mundo informado sobre o progresso e os obstáculos e permite que a equipe compartilhe os sucessos e as dores dos outros. O protocolo possibilita que a equipe resolva os obstáculos o mais rápido possível. Finalmente, a reunião torna possível acompanhar o progresso da entregas das funcionalidades do Backlog. Fred Brooks no seu, ainda relevante livro, *The Mythical Man-Month*, disse, “Como um projeto pode estar atrasado um ano?”. A resposta, “Um dia de cada vez”. A reunião identifica os obstáculos imediatamente e todos ficam sabendo.

Reuniões freqüentes e curtas mantém todos informados. Não é nenhum segredo que muitos de nós somos viciados em trabalho. Nós investimos muitas horas, parecemos virtuosos e aparentemente muita coisa é feita. Nós parecemos produtivos mas geralmente gastamos tempo em tarefas menos importantes. Nós somos bem intencionados, mas o trabalho em isolamento torna difícil para nós definirmos as prioridades que melhor servem à equipe.

Sempre foi uma experiência esclarecedora<sup>1</sup> ver quantos desenvolvedores tinham a tendência de “dar uma viajada”<sup>2</sup> – resolvendo problemas que eles julgavam importante e que, mesmo resolvidos, não reduziam o Backlog. Em muitas situações, o Mestre Scrum, tinha que “laçar” esses “cowboys” e convencê-los que resolver os problemas, que eles julgavam muito importantes, não iria fazer com que a equipe tivesse progresso. Muitas vezes pessoas bem intencionadas queriam criar uma ferramenta caseira que iria (sob os olhos do criador) resolver um problema recorrente para as equipes no futuro. Era surpreendente ver quantos criadores de ferramentas tínhamos e quantas mãos experientes subestimaram o esforço que seria necessário para se produzir ferramentas realmente úteis para uso entre projetos.

Alguns avisos:

1. Grude no plano da reunião. É tentador passar para a resolução dos problemas. Não faça isso ! O Mestre Scrum deve ser um facilitador forte e restringir comentários somente para a resposta das três perguntas.
2. Somente os participantes ativos são envolvidos. Tudo bem convidar um gerente ou um cliente, mas estes forasteiros não podem falar. Desculpa. Regras são regras! O gerente ou o cliente podem ouvir mas não podem fazer comentários. Isto previne discussões em paralelo.

## **Estudo de Caso**

O estudo de caso a seguir relata duas experiências minhas com reuniões freqüentes e curtas. A primeira equipe era composta por desenvolvedores de software que seguiam direitinho as doutrinas do Scrum. A segunda equipe era composta por testadores. O processo deles podia ser descrito como sendo “mais ou menos” relacionado ao Scrum. Este caso mostra que você pode ver os benefícios das reuniões freqüentes e curtas independente do produto da sua equipe e independente de você estar seguindo um processo ágil.

### **Da Relutância ao Entusiasmo: O Mês de Tentativa**

Esta equipe tinha uma história problemática. Era uma equipe de suporte composta por pessoas de vários projetos cuja tarefa atribuída foi criar um conjunto integrado de ferramentas. Não estava claro onde a equipe deveria estar na estrutura da empresa, e ela acabou sendo transferida de um departamento para outro. Cada “casa” nova provia um novo líder de equipe e um novo gerenciamento hierárquico. Os membros da equipe eram experientes, pois, pensadores independentes acostumados a resolver problemas por conta própria. Infelizmente, como um time, eles não estavam indo a lugar nenhum e perdendo terreno a cada reorganização. Finalmente, eles sobraram num novo departamento com um líder de equipe que queria vencer.

O novo líder da equipe pediu um checkup do projeto para entender o que estava acontecendo. O checkup levantou vários problemas, a maioria deles relacionados à má comunicação. A equipe não estava entusiasmada para tentar um novo método de desenvolvimento, mas decidiu tocar o Scrum e reuniões freqüentes e curtas por um mês. Reuniões diárias pareciam demais para se lidar, então eles agendaram reuniões às segundas, quartas e sextas-feira numa semana e terças e quintas na seguinte. As reuniões envolviam todos os desenvolvedores, incluindo *telecommuters*<sup>3</sup> – alguns em diferentes fuso-horários.

Eu me lembro bem da primeira reunião. Nós tivemos que caçar alguns membros da equipe que reclamavam todo caminho, “Eu não tenho tempo para isso! Eu tenho trabalho para fazer!”

Uma vez sentados em torno da mesa, os problemas rapidamente apareceram. Uma pessoa disse, “Estou tendo problema no acesso ao banco de dados.” Outro membro da

equipe respondeu, “O que? Eu não sabia que você estava trabalhando com o banco de dados! Eu achava que eu estava fazendo isso! Precisamos conversar depois da reunião!” Outra pessoa: “Estou com dificuldade de encontrar alguém que entenda a biblioteca de código que nós criamos no projeto Rede Inteligente”. Uma oferta de ajuda: “Ei! Eu trabalhei no RI. Eu posso te ajudar. Passe na minha sala depois da reunião.”

Detalhes da resolução dos problemas não acontecem na reunião, é claro; somente ofertas de ajuda e o acordo para se encontrar depois da reunião. Por exemplo, alguém poderia dizer, “Estou com um problema.” Respostas típicas poderiam ser: “Eu tive este problema há algumas semanas. Eu posso te ajudar. Vamos conversar depois”, ou “Eu sei quem está trabalhando com isso. Vou te ajudar a entrar em contato com ele”, ou “Eu também estou tendo este problema, vamos nos encontrar depois da reunião para conversar”.

O que teria acontecido se a reunião não tivesse sido feita e problema nunca discutido? A pessoa com o problema teria provavelmente lutado bastante antes de pedir ajuda. Ou talvez a pessoa teria criado um contorno ou uma outra ferramenta que não contribuiria em nada na lista de funcionalidades<sup>4</sup>.

Na medida que os problemas surgiram e eram encarados, a equipe começou a se unir. Eu percebi isso e vi que a equipe também percebeu.

Em paralelo a isso, a equipe começou a ter esperança. De repente, eles encontraram uma forma de abraçar os problemas com os quais estavam lutando. Eles estavam excitados e energizados – todos numa única reunião curta. Quando foi a última vez que você sentiu que uma reunião conseguiu alguma coisa – a própria transformação de uma equipe? É difícil de acreditar, mas depois de apenas uma reunião, esta transformação estava encaminhada e ganhando força.

Na reunião seguinte, a maioria das pessoas chegaram cedo e estavam ansiosas para ouvir o que os outros estavam fazendo. Foi uma virada 180 graus da relutância para o entusiasmo. Estas pessoas viram imediatamente os benefícios das reuniões e o que elas significavam para o projeto.

Conforme o progresso das reuniões houve uma mudança na ênfase. No começo, todos estavam lá para reclamar. Mas depois que alguns membros da equipe fizeram seus relatos, todos se tornaram ajudantes – solucionadores. Ao invés de criar impecilhos<sup>5</sup> para a equipe, as pessoas começaram a pedir ajuda. Ao invés de mirar naqueles que estavam tendo problemas, as pessoas passaram a ter interesse real em enxergar o que eles podiam fazer para ajudar. Quando um membro da equipe encontrava um obstáculo, os recursos da equipe inteira eram trazidos para tratar do problema. Imediatamente a equipe toda possuía todos os problemas.

O fato da equipe ter resolvido todos ou a maioria dos seus problemas ajudou a esclarecer o papel do Mestre Scrum para mim. Eu inicialmente pensava que este papel seria difícil de ser preenchido. Eu pensava que o Mestre Scrum precisaria conduzir uma

reunião apertada, manter todos na linha e resolver os problemas de imediato. Mas para essas reuniões freqüentes e curtas, um bom condutor<sup>6</sup> ajudava a equipe se sincronizar e permitia que os membros internos soubessem exatamente o que os membros externos tinham feito. A equipe completou, no prazo, uma entrega com sucesso. O projeto piloto foi declarado um sucesso, e até onde eu sei, esta equipe ainda está entusiasmada tendo as reuniões freqüentes e curtas. (Veja “Conselhos e Observações” para saber o que os membros da equipe têm a dizer)

## Comunicação Melhorada: Reuniões Curtas durante Testes

Meu segundo exemplo vem de uma equipe de teste que estava trabalhando nos testes preliminares e correções de bugs de uma funcionalidade quando eles tentaram as reuniões freqüentes e curtas. A equipe tinha sido designada para quatro testes em oito dias, então eles planejaram uma reunião antes de cada teste. A equipe estava no caminho crítico da entrega. Era imperativo que a funcionalidade fosse entregue no prazo.

O maior problema que essa equipe encontrou foi a comunicação “se der, deu”<sup>7</sup>. Informações importantes eram enviadas por email mas parecia que pelo menos sempre um pessoa não recebia. Os membros da equipe estavam em tantas listas de email que suas caixas-postais ficavam sempre cheias. Como eles recebiam dúzias de emails por dia e não conseguiam acompanhá-las, eles geralmente desistiam. Como resultado, a menos que alguém os lembrasse de uma atualização, eles continuavam seus trabalhos sem saber informações críticas. Adicionalmente, testadores às vezes trabalham em horários estranhos, assim os membros da equipe não se viam freqüentemente e nem comunicavam os resultados das sessões de teste. Isto gerava problemas quando as massas de teste<sup>8</sup> não estavam prontas ou ajustes tinham sido feitos.

Durante as reuniões, os membros da equipe poderiam assegurar que a massa de teste apropriada seria utilizada no próximo teste e que os ajustes que tinham sido feitos foram reportados. A equipe redefiniu alguns procedimentos de teste para tornar as coisas mais rápidas. As reuniões permitiram que todos os testadores ouvissem o que estava planejado e que voluntariassem para os próximos testes. As reuniões também serviram para lembrar a todos os problemas da massa de teste atual e os eventos planejados para o próximo dia. Decisões sobre o tipo de teste a ser realizado eram tomadas pelo grupo ao invés de apenas o testador que tinha trabalhado daquela vez.

Durante uma reunião, o líder da equipe teve que fazer um telefonema para decidir se continuava em frente com o próximo teste agendado. Sem a reunião, sem o telefonema e sem a informação, o testador teria trabalhado um turno inteiro com uma massa de testes obsoleta – uma completa perda de tempo.

Eu vejo que as reuniões agendadas regularmente fornecem à equipe uma maneira eficiente de compartilhar informações e acompanhar o progresso. As reuniões mantêm todos unidos. A equipe atingiu seu objetivo – a funcionalidade estava pronta para o teste de integração ao final da tentativa.

## Conclusão

No seu livro *The Deadline*, Tom DeMarco observa que projetos precisam de formalismo e sugere que projetos usem formalismo para manter a atenção nos objetivos e ideais do projeto. Isto é certamente um dos papéis das reuniões frequentes e curtas. A agenda é a mesma para cada reunião: faça as três perguntas para cada participante. Este pequeno ritual é como a maioria das equipes da nossa empresa começa cada dia. Se você aparecesse no segundo andar do prédio onde fica o desenvolvimento de produtos, você veria equipes se agrupando entre as 8 e 9 da manhã – pessoas de pé, segurando uma xícara de café, ouvindo atentamente as respostas das perguntas e então, *puf!*, a reunião termina e todos voltam para suas salas, trabalhando com um senso claro da direção da equipe.

Isto é uma daquelas melhorias fáceis no processo. Tente isso com sua equipe. Reuniões frequentes e curtas têm custo baixo e um tremendo retorno. Todo dia ou um dia sim, dia não pegue toda a equipe, forme uma rodinha e deixe o líder da equipe fazer as três perguntas.

Assegure que perguntar e responder as questões é a única coisa que acontece. Isto deve levar quinze ou trinta minutos – e é uma boa maneira de se começar o dia.

### Conselho e Observações

A equipe de Ferramentas de Rede no meu exemplo estava menos do que assustada sobre tentar um novo método de desenvolvimento. Entretanto, depois de somente uma reunião, eles estavam entoando preces ao Scrum. Aqui vão algumas observações e conselhos da equipe que estendeu indefinidamente seu piloto de um mês de reuniões frequentes e curtas:

- O Mestre Scrum deve ter a habilidade de conduzir reuniões curtas e bastante focadas
- Grude nas três questões. É fácil desviar do tópico em questão e estender a reunião de dez a quinze minutos para meia hora
- Algumas pessoas não são muito boas ao planejarem suas cargas de trabalho. O Backlog mantém as pessoas na linha e cientes das expectativas. Responder às questões ajuda as pessoas a estruturar seus trabalhos e encaminhar suas tarefas de uma maneira mais organizada
- Há um aumento no número de voluntários dentro da equipe. Nós estamos nos interessando no trabalho dos outros e estamos de prontidão para ajudar
- Resolução de problemas e eliminação de obstáculos são o que as reuniões trazem de melhor. As reuniões permitem que a equipe tire vantagem das experiências e idéias do grupo. Como Gerald Weinberg disse, “Ninguém de nós é mais esperto que todos nós!”

### **Para vocês céticos**

Para quem estiver pensando que minhas experiências são pura sorte, deixe-me compartilhar alguns resultados que foram reportados por outras pessoas. A edição de dezembro de 2001 da IEEE Software trouxe vários artigos sobre processos ágeis que tratavam do tópico reuniões frequentes e curtas. Aqui está um extrato de uma equipe que usou as reuniões frequentes e curtas:

**Nós também incorporamos a reunião diária e em pé na equipe. Cada equipe tinha quinze ou trinta minutos para revisar seu progresso e cada pessoa tinha alguns minutos para falar sobre o que ele ou ela estava trabalhando naquele dia e no anterior. O foco não era somente em melhorar a visibilidade mas também em encorajar a comunicação entre os membros da equipe. Os resultados qualitativos foram imediatos. Alguns engenheiros acharam difícil explicar porque eles gastavam tanto tempo em algumas questões ou porque eles cuidavam de coisas que não tinham alta prioridade na lista de tarefas da equipe.**

Aqui está um extrato de outra equipe – uma que *não* utilizou as reuniões frequentes e curtas:

**Nós nunca adotamos estas [reuniões frequentes e curtas], e eu acredito que isso foi o maior erro. Reuniões rápidas, diárias, cara a cara, mantém os desenvolvedores informados sobre o que os outros na equipe estão fazendo. Elas ajudam as pessoas a parar de pisar umas nos pés das outras. Elas deixam o líder da equipe informado sobre quem está na frente e quem está atrás. Elas levantam novas idéias e previnem as pessoas a duplicarem trabalho.**

**Linda Rising** é autora de inúmeros artigos e livros. Ela está atualmente<sup>9</sup> escrevendo um livro com Mary Lynn Manns, *Introducing Patterns (or any Innovation) into Organizations*, que será lançado neste outono. Você pode encontrá-la em [www.lindarising.org](http://www.lindarising.org) ou [risingl@acm.org](mailto:risingl@acm.org)

Notas da Tradução:

- 1 no original *eye-opening*
- 2 no original *wander off in the weeds*
- 3 *telecommuters*, aqueles que participam por tele-conferência
- 3 no original *required deliverables*
- 4 no original *lobbing a nasty road-block*
- 5 no original *facilitator*
- 6 no original *hit-and-miss*. O resultado de algo *hit and miss* depende mais da sorte do que do bom planejamento ou organização
- 7 no original *loads*
- 9 Maio e Junho de 2002

João Rotta Neto  
[joaorotta@hotmail.com](mailto:joaorotta@hotmail.com)  
Junho 2002