

Os desafios do Agile Coach nas grandes empresas

Antes de terminar o ano, deixarei aqui uma pequena história que ocorreu comigo, a qual me motiva discorrer sobre como o Agile Coach pode mudar crenças e melhorar os processos de uma empresa!

A história desse texto começa com uma de minhas últimas incursões num dos grupos de Agile que faço parte. O papo era espinhoso para variar e a discussão que deveria ser algo trivial, acabou descambando para falta de entendimento geral!

Em um determinado momento percebi que embora o grupo era formado por grandes e renomados agilistas do mercado brasileiro (sim, o Agile veio para ficar) as discussões acaloradas ainda tratavam sobre o tema: como fazer para pôr numa mesma mesa cliente - equipe de negócios - equipe de desenvolvimento"?

Naquele momento fiquei pasmo! Como gente madura que trabalha com isso há 500 anos poderia ter esse questionamento?

Hoje entendo que este tema é o principal ponto de interrogação das várias organizações pelas quais atuei! Portanto, não é difícil entender que isso confunde até os ditos mais experientes!

Por isso, sempre busco compartilhar experiências vividas e não uma fórmula pronta! Apresento a seguir novas vias e formas de incorporar Agile na Prática em sua organização. Espero que gostem, pois eis aqui um exemplo legal!

Os desafios do Agile Coach são basicamente os mesmos dentro do contexto de uma grande empresa! Para cada equipe em que atua, o Coach necessita direcionar suas ações junto das equipes e seus projetos. Não basta um discurso baseado na transparência, autonomia e foco. O discurso deve ser empregado nas ações diárias da equipe. Eis aí o grande desafio!

No início de trabalho devemos ter a sensibilidade de deixar com que as equipes se sintam confortáveis e percebam a presença do Coach. Suas ações não devem impactar regras de *compliance* da empresa, pois se tratando de instituições como bancos ou seguradoras, por exemplo, a aplicação do Ágil deve ser um trabalho cuidadosamente elaborado, pragmático e responsável.

A preparação do ambiente com a construção dos Dashboards deve ter foco especial para gerar o apelo visual esperado do trabalho das equipes. Como diz John Kotter, "para mudar as pessoas, primeiro mude o ambiente"!

Só a partir dessa etapa finalizada podemos começar a etapa do "trabalho de formiguinha", ensinando os times como praticar as cerimônias estabelecidas pelo método Ágil empregado, semana a semana, com disposição para ajudar e fazer isso todos os dias, até quando for preciso.

Com o passar do tempo (dois a três meses, pelo menos) percebemos que

pequenos indícios de mudança na cultura do time ocorrerão inevitavelmente. Independente do perfil da equipe, até as mais resistentes, os primeiros resultados positivos aparecem sempre no que diz respeito à sua comunicação. Com isso, o atendimento às áreas de negócio também passa a ser afetado positivamente, criando assim um círculo virtuoso, aumentando a confiança de todos com os resultados obtidos.

É interessante o sentimento de responsabilidade que o Agile Coach nutre pelo time e a criação de vínculos que o mesmo acaba fomentando, principalmente aos times com adesão baixa no início. Essa sensação de ser responsável pelo time desafia o trabalho do Coach e muitas vezes essa aproximação torna os times mais problemáticos no início os seus maiores aliados quando é necessário multiplicar as práticas do processo para as demais equipes de projeto!



Mas, enquanto isso não ocorre, nas atividades de Coach junto ao time surgem desculpas para não se aderir ao método! Todos temos uma história triste para contar! Botar a bendita transparência para acontecer é difícil e desculpas para que isso não ocorra, nunca faltam.

Na implantação do Agile, geralmente utilizamos cerimônias do framework Scrum para esse trabalho. Além do timebox (ou Sprint), não deixamos de fazer as reuniões como a de planejamento, entrega, retrospectiva e as diárias! Isso é necessário para gerar comunicação de forma disciplinada.

As queixas existem e estão quase sempre relacionadas ao quadro de acompanhamento, o qual inicialmente não atende bem ao time. Nesse momento o Coach precisa mudar o quadro, até que o mesmo esteja aderente ao processo de trabalho do time.

Depois em que o quadro não é mais um entrave, o vilão passa a ser a falta de visibilidade do problema deles... O cliente não enxerga sua dificuldade em ter

que atuar em vários projetos ao mesmo tempo e, com isso, não se tem a devida urgência para com as entregas. Essas reclamações passam a ser comuns em retrospectivas e reuniões diárias.

Na verdade, o esforço do Coach deve estar alinhado em dar destaque a uma linha do tempo, de curto e médio prazo. O trabalho do Agile Coach é "tirar as pequenas muletas" que amparam a desculpa!

E para isso, não existe magia! Os resultados aparecem na forma de transparência e aprendizado mutuo junto a equipe; tanto do Agile Coach para com a equipe, como da equipe com a própria equipe.

O trabalho transparente e compartilhado depende do uso compactuarão com os modelos apresentados por todos. É muito importante que além da devida visibilidade do problema da equipe, um quadro de Dashboard dê a sensação de pertencimento, ajudando o time a sentir-se "dono" e enxergar suas atividades no quadro.

O papel fundamental que o Agile Coach tem nesse contexto é de enxergar o problema com os olhos de quem está de fora! Ao aterrissar na equipe, devemos direcionar ações à criação do que chamo de "takt", ou cadência. Para isso, não adianta ficar sentado, tem que estar junto com o time, sentindo suas dores!



A última dor dos times, quase sempre estão ligadas ao processo da empresa. Quando isso acontece, destaca-se a importância das cerimônias: é o tal do trabalho de formiguinha!

A reunião diária e a retrospectiva devem sempre resultar em planos de ação.

O dever do Agile Coach é fazer com que a equipe consiga endereçar seus problemas e resolvê-los durante a iteração. (timebox) Isto é fundamental para o bom andamento dos trabalhos do time, mostrando a sua evolução e melhoria contínua!

Uma coisa bacana do trabalho é quando vencemos a barreira do processo. O que parecia um entrave para as atividades do Coach, deixa de ser a maior muleta do time e transformasse em solução!

As pessoas começam a perceber o valor nas cerimônias e essa adesão vai aumentando gradualmente, contaminando outros times. Ao conseguir dar maior visibilidade aos problemas, soluções aparecem! Ao fazer com que todos conversem sobre os problemas em seus projetos, soluções emergem e não se ouve mais dores sobre o processo.

Na verdade, todo time de projeto precisa dar visibilidade às suas próprias dores. E, quando isso ocorre, alguns começam a "exigir" a presença do cliente nos projetos mais críticos, principalmente nas reuniões de planejamento, pois entendem que o compromisso de quem demanda é tão ou mais importante do que os deles, que são responsáveis pela entrega!

Em casos extremos, quando o cliente não apareceu, o mesmo foi escalado! Ou seja, o time se sentiu empoderado a "intimar seu cliente", algo que até então não tinha como fazê-lo, pois não se tinha uma organização, nem visibilidade para isso!

Assim, o trabalho do Agile Coach pode ser traduzido em:

1. Pôr ordem na casa para que o time enxergue o seu problema real.
2. Começar a atacá-lo de fato! Fazer com que a equipe saiba o que precisa fazer para entregar o que foi definido.
3. Endereçar seus problemas para que a entrega seja cumprida, sem precisar procurar por desculpas ao invés do produto!

Para ilustrar esse post, abaixo segue algumas das ferramentas visuais que utilizamos nesse trabalho! O resto, já sabem... Cadência das cerimônias! Sem isso, os quadros viram decoração de interiores!



Essa é uma receita bem prática de como se por cliente - equipe de negócios - equipe de desenvolvimento na mesma mesa! Exige mais transpiração do que inspiração, sem dúvida! Nos próximos posts, falaremos como podemos fazer com que o PO e o Scrum Master assumam suas responsabilidades em favor do time!

Por isso pessoal, uma coisa digo a todos: Leitura é importante, mas pôr em prática é imprescindível! Não deixe de fazê-lo, pois só assim conseguiremos promover um processo de mudança na forma de trabalho das pessoas e entregar valor à empresa!

Até a próxima!