

# Aumentando A colaboração A cada minuto

Alistair Cockburn, *Humans and Technology, Inc.*

**Resumo.** Você pode aumentar ou diminuir a colaboração de forma direta por meio de ações específicas. Uma vez que você aprende a ver essas ações na prática, poderá perceber imediatamente quando as regras são seguidas ou quebradas, e observar como a colaboração muda como resultado.

## Introdução

Em 1971, Gerald Wainberg [1] descreveu o papel principal de uma máquina automática de venda de refrigerantes localizada no help desk para o setor de programação de uma universidade. O departamento administrativo, incomodado pela aglomeração de estudantes ao redor da máquina ordenou que esta fosse removida. Para sua surpresa, o número de pedidos de atendimento ao help desk tornou-se, repentinamente, muito maior. Demorou um certo tempo até perceberem que os estudantes aglomerados ao redor da máquina de refrigerantes estavam ajudando uns aos outros, na solução dos seus problemas de programação, reduzindo assim a carga sobre o pessoal do help desk.

Ao redor de 1974, durante a criação do primeiro sistema de compensação de cartões de crédito Visa, Dee Hock [2] e sua equipe usaram um esquema de gerenciamento de projetos ímpar: trabalhando num armazém, eles simplesmente colocaram em uma parede grande todas as tarefas que precisavam ser realizadas, de acordo com as datas nas quais precisavam estar finalizadas. Alguém pendurou uma xícara em um barbante para marcar a data atual. A cada dia, alguém movia o barbante para a direita, e todos pulavam para qualquer tarefa localizada à esquerda do barbante.

Quarenta anos atrás, essas histórias eram mistérios. Em 1995, Hutchins [3] descrevendo como os marinheiros mercantes traziam seus barcos para dentro do porto, usou o termo "cognição distribuída" para descrever como a tripulação operava como um único cérebro com componentes distribuídos.

Esta frase "cognição distribuída" ajuda a entender por que a proximidade e a colaboração são tão importantes nos projetos de software [4]. Cada pessoa na equipe está ocupada formando uma ideia um pouco diferente de qual problema que estão resolvendo, e de como a solução deve ser. Cada um está enfrentando problemas com os quais provavelmente alguém na equipe poderá ajudar.

Visto desta forma, o desenvolvimento de software parece um problema de busca mental e sincronização. Temos de adicionar a dificuldade de aprender como as outras pessoas trabalham, o que as motiva, o que as irrita e assim por diante, e a dificuldade em resolver opiniões divergentes e qual ponto de vista aceitar.

Desde essa perspectiva vemos como a comunicação e a colaboração são tão importantes nos projetos de software.

O aspecto da comunicação tem sido muito estudado. Thomas

J. Allen [4], estudando equipes (não de software) de pesquisa e desenvolvimento, encontrou que a comunicação cai ao alcançar cerca de 10 metros de distância (basicamente, as pessoas não andam mais do que o comprimento de um ônibus escolar para fazer uma pergunta). Olson e Olson [5] descreve a natureza do ganho de produtividade em equipes alocadas juntas sobre aquelas distribuídas.

No entanto, a questão da colaboração não é tão clara assim. Uma busca na internet pelo termo "colaboração crescente" traz mais de 200 milhões de resultados. Os artigos no topo da lista vem da Forbes [6], Harvard Business Review [7], e similares. Cá estão as sugestões das duas primeiras:

- Iniciar uma tradição
- Crie um Conselho de notáveis
- Ande
- Coma certo
- Não se atrase
- Sorria
- Faça pausas regulares
- Respire
- Cochile
- Obtenha suporte executivo
- Invista em práticas que criem relacionamentos marcantes
- Modele comportamento colaborativo
- Crie uma cultura de presentear
- Proporcione treinamento para colaboração
- Crie comunidades informais
- Designe líderes orientados tanto para tarefas quanto para relacionamentos
- Desenvolva relações hereditárias
- Esclareça funções e tarefas

Todas são, sem dúvida, boas e úteis. No entanto, muitas vezes, estando numa reunião ou sessão colaborativa, me pergunto: "O que posso fazer especificamente, agora, para melhorar esta sessão (no relativo a reunir as ideias e contribuições de todos)?"

A medida que a reunião avança, o nível de colaboração e contribuição pode mudar para melhor ou para pior. Pergunto-me: "O que desencadeou isso?"

A questão que desejo abordar é: quais ações específicas as pessoas podem adotar para aumentar a colaboração minuto a minuto. O que induz as pessoas a colaborar mais?

## Permitindo a bravura

Em 2007 conduzi uma pequena pesquisa de campo para abordar essa questão [8]. Os resultados brutos estão divulgados online [9], para que outros possam encontrar conclusões diferentes à partir dos dados que recolhi.

A seguir, destaco aspectos desse estudo, o que aprendi desde então, e como o leitor poderia contribuir para a lista.

Baseado no estudo, quando vejo um grupo colaborar, observo o seguinte:

- Alguém toma coragem suficiente para tomar para si a palavra.
- Todo mundo cede para essa pessoa.
- O orador oferece suas ideias para os outros.
- O orador cede a palavra para outra pessoa.

Nessa curta sequência, a primeira é a mais incrível. Ao decidir falar, a pessoa deve concluir:

"O que tenho a dizer é mais importante do que o que os outros tem a dizer, e todos precisam ficar calados e me ouvir."

Para muitos, essa é uma proposta assustadora. É um clamor do ego, e com um potencial embaraço enorme.

Como se estivesse vendo um filme, vejo um jogo amigável de Whack-A-Mole [10] (sem o martelo, claro). Diferentes pessoas se revezam nas etapas de ficar em pé, falar e voltar a sentar-se. Em uma boa sessão colaborativa, todos passam por uma rodada dessas. Em uma sessão colaborativa pobre, apenas um ou poucos colaboradores ficam de pé, os demais permanecem sentados, seus insights ficam perdidos para o grupo.

A descoberta, no meu entendimento dos dados brutos do meu estudo, veio do livro "Impro", de Keith Johnstone, um treinador interino [11]. Ele descreve como entendemos estar imediatamente acima ou abaixo de alguém na hierarquia social, e de como nosso corpo e comportamento mudam como resultado disso.

Visto desta forma, a imagem do Whack-A-Mole é notavelmente apropriada. Cada pessoa tem de afirmar sua superioridade social por um momento, a fim de contribuir. Como podemos fazer com que todas as pessoas tímidas façam isto, e como podemos fazer com que todas as pessoas dominantes deixem espaço suficiente para aquelas o fazerem?

Este se torna o aspecto central da colaboração neste estudo.

### Ações Específicas

Com a ajuda de alguns amigos e colegas, pude minerar dados para extrair várias dúzias de ações específicas que aparentemente mudavam o estado imediato de colaboração. Classifiquei-as em quatro categorias:

- Eleve os outros
- Aumente a segurança
- Obter resultados
- Adicione energia

Importante notar que a imagem Whack-A-Mole somente captura as duas primeiras categorias. Então uma leitora escreveu:

"Quando tenho uma sessão de simpatia com minha namorada, *elevamos* uma à outra o tempo todo, e temos toda a *segurança* de que precisamos. Estamos a colaborar?"

Dessa pergunta advêm a necessidade da terceira categoria, *Obter Resultados*. Sem resultados, a sessão poderia ter sido agradável, mas não é o que consideraríamos como "colaboração."

A quarta categoria vem da procura por ações adicionais, ainda não abrangidas pelas três primeiras. É possível que existam mais categorias importantes, mas estas são as que tenho até agora. Mais adiante neste artigo, descrevo como adicionar as suas próprias recomendações à lista.

A lista provou-se muito eficaz na decodificação das sessões de colaboração. Como nos acostumamos a observar os movimentos que as pessoas faziam, conforme a lista, podemos ver mudanças instantâneas no clima do grupo. Como participantes, poderíamos ajudar a desarmar uma ação negativa que alguém poderia ter feito, com uma contra-ação que ajuda a restaurar o clima colaborativo. Pessoalmente, me tornei muito sensível aos momentos em que eu, involuntariamente, fiz o oposto do que a lista disse para fazer. Podia ver uma ou mais pessoas a encolher-se e decidir não contribuir um pouquinho. Em resumo, a lista acaba por ser precisa, útil e praticável, tanto nas versões positivas quanto nas negativas.

### Cartões de Colaboração

Ter a lista em um papel o num artigo era o suficiente para mim, mas não se espalharia bem para as demais pessoas. Assim, criei um baralho de "Cartões de Colaboração" [12] para os outros aprenderem. Embora ainda não sejam perfeitas, as cartas permitem que as pessoas estudem uma ou duas ações por vez, até aprenderem a reconhecer que foram seguidas ou quebradas por elas mesmas ou por outras pessoas.

Aqui está a lista de ações no atual conjunto de Cartões de Colaboração, com algumas notas adicionais em cartas específicas.

Note que estas ações não são somente para o líder da sessão ou o facilitador. Elas podem ser utilizadas por qualquer pessoa na sessão.

Como leitor, você deve procurar qual é o seu modo preferido de operação em uma sessão colaborativa, e qual é o mais difícil para você seguir.

#### Eleve os outros

Esta é provavelmente a categoria mais importante, uma vez que aquilo que estamos tentando fazer é levar as pessoas a dar um passo à frente quando forem tímidas.

##### • Diminua sua posição social relativa

Mediante o tom de voz e os gestos, coloque o outro no mesmo nível que você ou mais alto. Isto inclui o uso de humor auto depreciativo. O que não significa se rebaixar.

Comentário: Esta é a ação chave proveniente do livro "Impro." Veja como alguém baixa a própria cabeça quando fala, ou literalmente encolhe seu corpo para indicar sua redução temporária no status. Isto é usado de forma mais eficaz por pessoas em posições sociais importantes.

##### • Reconheça os Outros

Pergunte suas opiniões, aceite uma ideia. Quando desenvolver a ideia sobre a deles, faça-os saber para que eles sejam reconhecidos. Deleite-se nas formas que eles encontram para implementar suas ideias.

##### • Pergunte, não Contradiga

Quando se sentir inclinado a contradizer, em vez disso pergunte, para descobrir novas informações que fazem a resposta diferente do que você espera. Trabalhe para entender por que a resposta da outra pessoa é tão diferente.

##### • Desafie, mas adote

É edificante quando alguém discorda de você a princípio, mas depois vê e adota sua visão. Faça isso por outra pessoa. Procure adotar as ideias deles sempre que possível, para que saibam que são ouvidas e valorizadas.

#### Aumente a segurança

Se "levantar os outros" permite às pessoas operar a partir de onde estão, "aumentar a segurança" expande a área colaborativa. Como tal, é potencialmente mais perigoso quando você errar.

##### • Seja você mesmo

As pessoas geralmente podem dizer se você está sendo você mesmo ou atuando. Ser você mesmo mostra que não há nada a temer. Tente "estar no bar às 21h com os amigos", obviamente relaxado e em seu normal. (Isto não é uma desculpa para ser rude.)

Comentário: "Estar no bar às 21h com os amigos" é um movimento potencialmente perigoso. Meu colega Jeff Patton diz assim: "Tem uma pessoa de terno com seu Blackberry enviando mensagens, e de repente percebe que não está mais em uma sala de reuniões, mas no bar às 21h com os amigos, ele guarda seu Blackberry e se junta à discussão."

### • Diga algo honesto, dentro do limite do que você acha que é permitido

Diga ou faça algo que você gostaria, mas que pode estar fora dos limites esperados. Isto amplia os limites daquilo que os outros podem fazer. O que os demais tinham medo de dizer ou fazer, pode subitamente parecer "seguro" para eles.

Comentário: Este é o movimento mais perigoso da lista. Desafortunadamente, esta costuma ser minha especialidade. Jeff Patton comenta novamente: "Quando você acaba violando todo o decoro social, e todos estão se divertindo muito, repentinamente aqueles pequenos obstáculos que os demais tinham parecem minúsculos em comparação ao estado anterior, e então eles começam a contribuir." E claro, quando me engano, é embaraçoso.

### • Adicione Humor

O humor reduz a tensão, permite relaxamento. Não é uma brincadeira que aumenta a segurança, é que grupos seguros se sentem seguros brincando uns com os outros. Ataques pessoais disfarçados de piadas não contam.

### • Mostra que você não magoará

Mostra que você não dirá coisas que magoarão o outro. Com alguém a apoiá-los e protegê-los, uma pessoa pode se sentir suficientemente corajosa para intervir e contribuir.

### • Deixe Alguma Privacidade

Se não há lugar seguro para se esconder, o medo aumenta e a segurança diminui.

### • Não vaze informação que magoe alguém

Isto deve ser óbvio.

## Obtenha resultados

Há diferentes formas de "resultado" que melhoram a sessão.

### • Obtenha um Resultado

Obter um resultado é animador. Bons facilitadores muitas vezes geram uma vitória que ajuda a encorajar e conectar o grupo. Se a sessão está terminando, foque em um pequeno objetivo, de forma que o grupo possa terminar com uma vitória.

Comentário: Uma sessão de colaboração não é tal sem resultados. Obter um resultado, por si só, muda e melhora a qualidade da colaboração. Alguns líderes e facilitadores astutos irão especificamente procurar organizar o grupo para que compartilhe um a "vitória" ou no início do dia, ou para salvar o grupo da depressão no final de um dia longo e infrutífero.

### • Diga Algo Valioso

Tente fazer sua primeira fala de valor. Isto faz o trabalho avançar, e encoraja os outros a ouvi-lo.

### • Volte dos desvios

Mantenha suas ideias sobre o assunto. Sair da trilha por um tempo libera alguma tensão na sala, mas as pessoas gostam de serem trazidas de volta.

### • Esclarecer o caminho a seguir

Algumas vezes ajuda a "juntar os fios", mostrar o que foi alcançado, com o futuro parece ou em que ponto está o grupo.

## Adicione energia

A categoria final trata de assuntos como a postura enquanto escuta, ou maneiras de injetar nova energia.

### • Mantenha Sua Energia Elevada

Evite ser letárgico. Postura corporal, tônus muscular, alerta ocular, todos comunicam seu nível de energia. Até sentar-se de forma alerta contribui para a energia da sala. Preste muita atenção ao orador, digira o que eles dizem, faça uma pergunta.

### • Contribua

Contribuir com suas próprias ideias adiciona energia à sala. Se todos simplesmente se sentarem e escutarem, o grupo acabará. Quando as pessoas percebem que você não teme dar suas ideias, elas também se sentem mais seguras em oferecerem as próprias.

### • Desafie

Desafie as ideias dos outros. Não para rebaixar as pessoas, mas para explorar a verdade e os limites das ideias. Desafiar uma ideia é parte do ser honesto, escutar atentamente e fazer progressos.

Comentário: Esta é a outra ação potencialmente perigosa na lista, e precisa ser utilizada com certo cuidado. Há pessoas que desafiam o tempo todo, e acabam sendo vistas como um incômodo para o grupo. Por outro lado, observei o seguinte cenário: o grupo está cansado e entediado, o orador está ficando ressacado. As pessoas estão reclinadas nas suas cadeiras, esperando o orador finalizar para se livrarem da dor. De repente, um deles ouve algo interessante, inclina-se para a frente, e faz uma pergunta a respeito ou desafia aquilo que o orador acabou de dizer. Em um instante, todos acordam, sentam-se para a frente e escutam. Neste momento a colaboração começou novamente.

## Usando a Lista

Rapidamente aprendemos que é muito difícil entregar a lista de ações a todos e pedir-lhes que percebam o comportamento do grupo, ao mesmo tempo em que participam da sessão. Sendo com uma lista ou com cartões não fez diferença.

O que funcionou foi dar a cada pessoa somente um cartão ou item da lista, e pedir-lhes para perceber, de forma ocasional, quando estava sendo usados ou violados. Variações dessa ideia incluem pedir-lhes que façam marcas no papel quando virem que estão sendo usadas, e outro tipo de marca quando estiverem sendo violadas. O importante é não tirar muito a atenção da pessoa do conteúdo da reunião.

Uma dupla de treinadores que capacitam os próximos facilitadores distribuem um cartão em uma sessão de facilitação liderada por outros alunos, e lhes pedem para olhar seu cartão em uma ação ou violação durante a sessão. Depois trocam ideias.

Uma gerente de cidade deu os cartões aos supervisores, ao chefe da polícia, ao chefe dos bombeiros, ao chefe de saneamento, e assim por diante, para que eles usassem com seus subordinados. Ela estava menos preocupada com a colaboração dentro de um único encontro, do que com a construção de uma cultura de colaboração no longo prazo. Sua visão era de que as mesmas ações tem efeitos no longo prazo bem como no momento.

Algumas pessoas adotaram o hábito de carregar um cartão com elas todos os dias, assim poderiam se tornar sensíveis àquele ítem em muitas configurações, sem ter de se concentrar nele o tempo todo.

Uma pessoa colocou um cartão diferente no pára-brisas do carro um dia, como forma de aprendizagem passiva enquanto dirigia para o trabalho.

Algo que foi proposto, mas ainda não aplicado, pelo que sei, é gravar em vídeo a sessão de colaboração, sem qualquer uso de lista de ações e, em seguida, rever o vídeo com o uso da lista. Na revisão do vídeo, todos teriam a lista inteira à mão, e gritariam quando uma ação seguisse ou quebrasse um ítem da lista. Eles poderiam então repetir e examinar esse momento do vídeo, e decidir como grupo o que desejam aprender a partir daquele momento.

Essa técnica de vídeo e repetição seria uma boa maneira de notar ações que não estão na lista, que também contribuem a melhorar a colaboração.

## Descubra-se Mais

A lista obviamente não está completa. Creio que seria um bom exercício para um grupo personalizá-la, criando seus próprios adendos à lista.

Aqui está uma técnica que utilizei para criar a lista em primeiro lugar, adaptada a um grupo e adicionando-lhe:

- Ter uma reunião de sessão colaborativa como normal, mas peça às pessoas para notar em quais momentos o clima para colaborar aumentou ou diminuiu.
- Escreva detalhada e objetivamente o que aconteceu logo antes e logo depois daquele momento.
- Agora vem a parte difícil: tentar decodificar o que causou a mudança de clima. Qual ação subjacente fez a diferença naquele momento.
- Dê-lhe um nome bonito, curto e verbal. Use o imperativo, como em uma frase do tipo "Faça Isto".
- Observe-o em ação, e veja se realmente faz a diferença, e se a sua violação causa perda de clima colaborativo.
- Quando tiver um bom adendo, publique-o online para que os outros o experimentem.

## Resumo

É possível que indivíduos em uma sessão colaborativa afetem diretamente o clima para a colaboração, para melhor ou para pior, minuto a minuto.

Este artigo enumerou 17 ações específicas, em quatro categorias:

- Eleve os outros
- Aumente a segurança
- Obtenha resultados
- Adicione energia

Seguir essas ações tende a aumentar o clima de colaboração, quebrá-las tende a diminuí-lo.

A lista, obviamente, não está completa. Cada grupo pode lucrar ao adicionar à lista sua própria forma de aprendizagem e personalização das ações que melhoram a colaboração.

## SOBRE O AUTOR



Dr. Alistair Cockburn, um dos criadores do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, foi eleito um dos "150 Melhores Heróis de Todos os Tempos da i-Technology" em 2007 por seu trabalho pioneiro em casos de uso e em desenvolvimento ágil de software. Um estrategista de TI renomado e autor dos livros premiados pela Jolt "Desenvolvimento Ágil de Software" e "Escrevendo Casos de Uso Efetivo", ele é um expert no desenvolvimento ágil, casos de uso, desenho de processos, gestão de projetos e design orientado a objetos. Em 2001 ele foi co-autor do Manifesto Ágil, em 2003 criou a Conferência de Desenvolvimento Ágil, em 2005 foi co-fundador da Rede de Lideranças de Projeto Ágil, em 2010 co-fundou o Consórcio Internacional para o Ágil. Muitos dos seus artigos, palestras, poemas e blog estão online em: <<http://alistair.cockburn.us>>.

E-mail: [tothelistair@aol.com](mailto:tothelistair@aol.com)

## REFERÊNCIAS

- 1 Weinberg, G., *The Psychology of Computer Programming: Silver Anniversary Edition*, Dorset House, 1998.
- 2 Hock, D., *Birth of the Chaordic Age*, Berrett-Koehler Publishers, 2000.
- 3 Hutchins, E., *Cognition in The Wild*, MIT Press, 1995.
- 4 Allen, T., *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization*, the MIT Press, 1984.  
<<http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/OlsonOlson-DistanceMatters-HCIJ.pdf>>
- 5 Olson, G., Olson, J., "Distance Matters", *HUMAN-COMPUTER INTERACTION*, 2000, Volume 15, pp. 139-178.
- 6 <<http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/12/23/how-to-reduce-stress-and-increase-internal-collaboration-in-the-workplace/>>
- 7 <<https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>>
- 8 <<http://alistair.cockburn.us/Collaboration%3a+a+a+dança+de+contribuição>>
- 9 <<http://alistair.cockburn.us/Collaboration%2c+The+Dance+of+Contribution%2c+raw+notes>>
- 10 <<https://www.youtube.com/watch?v=GVJL9oXgsAA>>
- 11 Johnstone, K., *Impro: Improvisation and the Theatre*, Routledge, 1987.
- 12 <<http://alistair.cockburn.us/Collaboration+Cartas>>