



INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS

DEPARTAMENTO DE COMPUTAÇÃO

SCRUM

Considerações Sobre o Livro

Eduardo Kinder Almentero
ekalmentero@gmail.com

Visão Geral

- Equipes
- Tempo
- Desperdício
- Planejamento da realidade

Equipes

- Na grande maioria dos casos, um resultado, produto ou serviço é criado através de um esforço coletivo, ou seja, **trabalho de uma equipe**
- O desempenho da equipe tem **muito mais impacto** que o desempenho individual
- Gestores **tendem a se concentrar nos indivíduos**
 - É uma forma de pensar que faz sentido intuitivamente
 - Empresas tem mecanismos para premiar o comportamento individual
 - Bônus e promoções

Características Desejadas da Equipe

- **Transcendentes**

- Senso de propósito acima do comum
- Não se contentam com a média, desejam ultrapassar seus limites

- **Autônomas**

- Auto-organizadas e se auto gerenciam
- Decidem como executar o trabalho

- **Multifuncionais**

- Possuem todas as habilidades para concluir o trabalho
- “Quando todos os membros da equipe trabalham na mesma sala, a **informação de alguém se torna sua, e não é preciso fazer esforço algum para isso**. Assim, você começa a pensar em **qual é a melhor opção, ou a segunda melhor, para o grupo como um todo**, não apenas do seu ponto de vista.”
 - Sutherland, Jeff; Sutherland, J. J.. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (p. 57). Sextante. Kindle Edition.

Equipes: Conceitos-Chave

- **Integrantes da equipe decidem sozinhos como trabalharão**
 - A diretoria/gerência estabelece os objetivos estratégicos
 - É responsabilidade da equipe decidir como alcançar as metas
- **Compartilhamento de experiências: as três perguntas-chave**
 - O que você fez desde a última vez que nos falamos?
 - O que você vai fazer antes da próxima reunião?
 - Quais dificuldades você está enfrentando?

Equipes: Conceitos-Chave

- As **equipes** devem ter **todas as habilidades** necessárias para realizar as tarefas (multifuncionais)
 - Em uma estrutura clássica, equipes distintas são formadas **de acordo com a especialidade**
 - Neste caso, a conclusão de um trabalho requer uma “passagem de bastão”, ou seja, a **troca de informações entre equipes distintas**
 - A “passagem de bastão” é um **momento propício a erros**, o que não ocorre me equipes multifuncionais

Equipes: Conceitos-Chave

- **Resistência dos níveis gerenciais** a formação de equipes multifuncionais
 - “A transparência e o compartilhamento que existem em uma equipe realmente fantástica **representam uma ameaça a estruturas enraizadas em segredo** e confusão.”
 - “Muitas vezes os gerentes não querem que seus pares, suas equipes ou outros integrantes do círculo de poder **saibam exatamente o que eles estão fazendo, o que está sendo realizado e com qual velocidade.**”
 - “Para eles, manter essas informações em segredo é **crucial para sua posição de comando.**”

Sutherland, Jeff; Sutherland, J. J.. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (p. 72). Sextante. Kindle Edition.

Equipes: Conceitos-Chave

- O **tamanho da equipe** é essencial: equipes pequenas trabalham de forma mais eficiente
 - Dados mostram que se a **velocidade diminui em equipes com mais de nove pessoas**
 - A **comunicação aumenta drasticamente** de acordo com a quantidade de pessoas
 - O **progresso** e o **trabalho** realizado deve ser **claro para todos**
 - Indivíduos **demoram para entrar no ritmo de uma equipe**

Equipes: Conceitos-Chave

- **A forma como pensamos e agimos**
 - Interações com o ambiente determinam nosso **comportamento**
 - “O Scrum é projetado para **modificar esse sistema**. Em vez de procurar culpa e falha, ele **recompensa comportamentos positivos** ao fazer com que as pessoas se concentrem em trabalhar em grupo e completar as tarefas.”
 - Sutherland, Jeff; Sutherland, J. J.. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (p. 80). Sextante. Kindle Edition.
- **Cultura organizacional**
 - Somos pessoas do sistemas do qual fazemos parte
 - O Scrum tenta **consertar o sistema**, e não encontrar o erro nas pessoas

Tempo

- Nosso tempo é limitado, não podemos desperdiçá-lo
- O modelo de “bater ponto” às 09hs e sair às 18hs é bom?
- Como influencia a
 - Concentração,
 - estimativa de tempo para conclusão de tarefas e, consequentemente,
 - duração dos projetos?

Tempo: Conceitos-Chave

- **Ciclos curtos: o sprint**

- Quanto maior o tempo antes do *feedback*, maior será o tempo em que podemos estar no caminho errado
- Nas organizações, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso
 - “uma empresa gasta anos em um projeto que parecia uma boa ideia quando os funcionários começaram a trabalhar nele, mas, no momento em que cruzam a linha de chegada, o mercado já mudou por completo”¹

Sutherland, Jeff; Sutherland, J. J.. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (p. 89). Sextante. Kindle Edition.

Tempo: Conceitos-Chave

- **Comunicação**
- **Reuniões diárias**
 - Transparência: toda a equipe deve saber exatamente tudo que está acontecendo no sprint
 - Quanto maior a comunicação, mais rápida é a equipe
 - Oportunidade para se organizar e discutir os desafios em conjunto

Desperdício: Conceitos-Chave

- **Faça uma coisa de cada vez**
 - A dedicação a mais de uma atividade de forma simultânea prejudica o desempenho
 - Essa regra vale para todos
 - **A mudança de contexto é sempre complexa**
- **Fazer pela metade é o mesmo que não fazer**
 - Um produto pela metade engessa os recursos utilizados que poderiam ser utilizados para gerar valor para organização
 - Ex.: carro
 - Qualquer produto em andamento tem um custo, que não gera nenhum retorno

Desperdício: Conceitos-Chave

- **Faça direito de primeira**
 - Se corrigirmos os erros na mesma hora, ou o mais rápido possível, economizamos tempo
 - O reparo de um erro pode demorar mais de 20 vezes, dependendo do momento em que ocorre

Desperdício: Conceitos-Chave

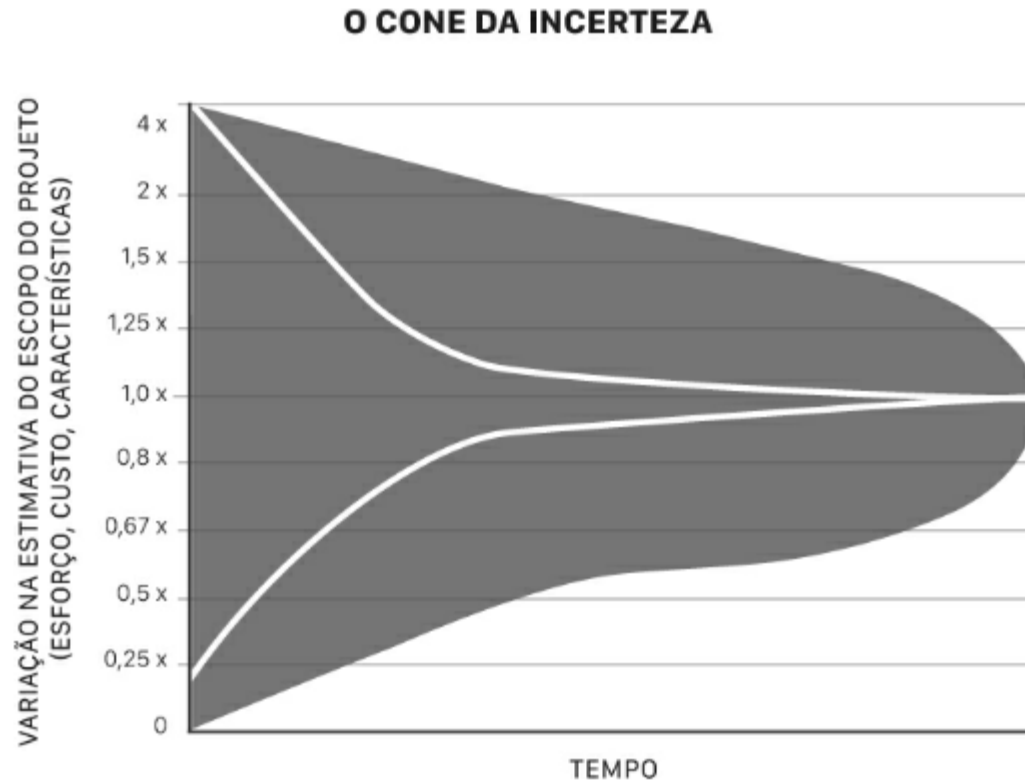
- **Trabalho em excesso é prejudicial** (a produtividade)
 - Trabalhar de forma sustentável é muito mais produtivo, principalmente, por que evita erros
- **Impossível x Possível**
- **A necessidade de esforço heroico é uma evidência da falha do planejamento**
- **Escolha a maneira mais suave e tranquila de fazer as coisas**

Planejamento

- “Como eu já disse antes, o próprio ato de planejar é tão sedutor, tão atraente, **que o planejamento em si se torna mais importante do que o plano. E o plano se torna mais importante do que a realidade.** Nunca se esqueça disto: o mapa não é o terreno.”

Sutherland, Jeff; Sutherland, J. J.. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (p. 135). Sextante. Kindle Edition.

Planejamento: Conceitos-Chave



Planejamento: Conceitos-Chave

- **Planeje apenas o necessário**
 - O plano deve ser o suficiente para **manter a equipe ocupada**
 - **Planos de longo prazo detalhados são um desperdício**, muitas alterações irão ocorrer
- **Estime em termos relativos**
 - Seres humanos **não são bons em estimativas absolutas**, como horas
 - Estime através da correlação com outras tarefas ou trabalho semelhante

Planejamento: Conceitos-Chave

- **Use o oráculo (método Delphi)**
 - Evite a influência da opinião de outras pessoas
 - Compartilhe a informação que levou a estimativa indicada
- **Use o pôquer do planejamento**
 - Utiliza como referência cartas com números de Fibonacci: 1, 2, 3, 5, 8, 13
 - Para cada tarefa, cada integrante da equipe escolhe uma carta
 - Se as cartas estiverem a uma distância de no máximo dois, se calcula a média, caso contrário, os integrantes que indicaram a maior e a menor carta explicam seu raciocínio e outra rodada é realizada

Planejamento: Conceitos-Chave

- **O trabalho é uma história**
 - Pense em quem irá receber o valor de algo, depois pense sobre esse algo e, finalmente, por que essa pessoa precisa disto
 - Seres humanos pensam por meios de narrativas
 - Como X, eu quero Y, então Z*
- **Conheça sua velocidade**
 - As equipes devem saber quanto trabalho conseguem realizar em um sprint
 - Também o quanto é possível aumentar essa velocidade ao remover barreiras
 - Se conhecermos nossa velocidade, saberemos quando o trabalho será concluído

Planejamento: Conceitos-Chave

- **Seja audacioso na definição de metas**
 - Em diversos casos, o Scrum permitiu dobrar o desempenho, ou a redução pela metade do tempo de entrega
 - No geral, a aplicação correta acarreta mudanças significativas na quantidade de trabalho realizada em um determinado intervalo de tempo



INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS

DEPARTAMENTO DE COMPUTAÇÃO

FIM