

Análise Crítica - A aplicação bem-sucedida do Scrum na LEGO

Fundada em 1932 por Ole Kirk Kristiansen e produzindo inicialmente brinquedos de madeira, a LEGO é uma empresa que perseverou até que seu modelo de negócio fosse um sucesso até os dias de hoje. Sempre reconstruindo e renovando seus produtos com criatividade e inovação para atingir as demandas do mercado.

A LEGO adota uma abordagem ágil desde antes de 2005, sempre recrutando e treinando pessoas em ágil, com o aumento da empresa e das suas complexidades, em 2014 decidiram usar o framework SAFe como ponto de partida para escalar o ágil. Pelos anos seguintes ajustaram o método, continuamente identificando e removendo interdependências e eventualmente se organizando para reduzir um pouco da complexidade e limitações, encolhendo os times para uma configuração baseada em scrum, ou seja, equipes em times auto-organizados.

A LEGO então não apenas seguiu o padrão do framework SAFe, mas fez uma série de adaptações no modelo para adequá-lo as suas necessidades e particularidades, um exemplo foi ter adicionado um nível de controle chamado de *nível de programa*. Nesse nível a empresa passou a possuir um time de times, também conhecido como *Agile Release Train, ART*. Esses times de times se reuniam a cada oito semanas para uma seção de planejamento que poderia durar até um dia e meio na qual os times apresentavam seu progresso, suas estimativas de riscos e seus planejamentos para as próximas sprints. Essas reuniões de times de time geraram maior engajamento e vínculo entre os colaboradores da empresa ao mesmo tempo que auxiliaram na integração dos incrementos fornecidos pelos diversos times ágeis. Além desse nível de time de times, a LEGO implementou também um nível de portfólio, como um nível de supervisão de todo o sistema. Nele são elaborados os planos de longo prazo e é realizado o gerenciamento do trabalho de todos os times ágeis da empresa.

O *Big Room Planning*, e como isso é feito? A empresa começa com alguns planejamentos preliminares. Identificando o trabalho a ser priorizado na perspectiva de negócios. Esse trabalho inicialmente grosseiro é quebrado em partes para identificar os maiores elementos técnicos. Gerando assim o *backlog*, e a partir de então inicia-se o *big room planning*. Depois as equipes pegam o trabalho, dividem e estimam da maneira scrum. Quando a equipe termina um dos itens do *backlog* compartilhado, eles pegam o próximo até esgotarem sua capacidade estimada. Em algum momento do *big room planning* as equipes apresentam seus planos preliminares e se necessário ajustes são feitos para: remoção de impedimentos, mitigação de riscos, nova priorização, movimentação de trabalho para outras equipes com o fim de criar um fluxo.

Através dessa adoção do Scrum, a LEGO foi capaz de promover uma cultura de autogestão e empoderamento entre suas equipes, aumentando a eficiência e a produtividade do desenvolvimento de seus produtos. Além disso, a rápida tomada de decisão, ênfase na transparência, comunicação e a socialização constante contribuíram para a melhoria dos processos internos e para um melhor alinhamento com as necessidades do mercado.

A LEGO demonstrou que a implementação do Scrum dentro da organização proporcionou resultados positivos, permitindo que a empresa se mantivesse ágil e respondendo as constantes mudanças e demandas do mercado. O caso de sucesso da LEGO é um exemplo inspirador de como a metodologia ágil, em especial o framework Scrum possibilita a diminuição da complexidade e engajamento dos times dentro da empresa.