

# Mudanças em Sprints

Mesmo com as boas práticas ganhando força e inúmeros cases de sucesso em gerenciamento de projetos serem apresentados pelo mundo afora, ainda tem muita gente que não sabe o que é **mudança ou gerenciamento de mudança**.

Muitos profissionais pensam que sabem, mas ainda se atrapalham com as boas práticas de mercado, as distorcem, e as aplicam das maneiras mais incorretas, causando tanto prejuízo aos seus projetos que talvez fosse melhor nem tentar controlar essas mudanças.

## O que é mudança?

Muito se fala que o cliente **muda tudo e a toda hora**. É verdade, mas nem sempre isso é o fim do mundo como muitos profissionais reclamam pois, dizem eles, que não conseguem seguir o planejado porque o escopo do projeto é “incontrolável”.

Se algo precisa ser mudado é porque não foi completamente e perfeitamente definido e entendido antes.

Quando o escopo de um projeto fica dúbio, incerto, sem clareza e as perguntas corretas não foram feitas, muita coisa ficará indefinida e irá aparecer em algum momento. Muitos gerentes, analistas ou Donos de Produto afirmam que estas coisas novas que apareceram repentinamente são mudanças, mas será que são mudanças mesmo?

### Exemplo:

Eu digo a um vendedor: “Eu quero comprar um par de sapatos.” O vendedor responde apenas um: “Ah, ok, espera um pouco.”

Depois de 5 minutos o vendedor retorna com um par de botas brancas.

Quem disse que eu queria um par de botas brancas? Porque ele não me perguntou as características do sapato que eu queria? A falha foi minha ou do vendedor? Sendo bem radical, a falha foi do vendedor, porque ele é o especialista em vendas de sapatos, e não eu (embora praticamente todos nós tenhamos um bom conhecimento sobre sapatos...)

Outro fato muito comentado nas rodas de gerenciamento de projetos é que o cliente não sabe o que quer, e por isso muda tudo toda hora. Veja só, se o cliente soubesse de tudo, tanto das suas necessidades de forma clara, quanto da tecnologia e quanto de tudo que ele precisasse saber para desenvolver o seu produto, ele não contrataria a sua empresa para desenvolver esse produto, ele mesmo o faria, não é mesmo?

O cliente sabe o que precisa e quais são suas carências, por isso ele parte para a contratação de um fornecedor para construir um novo produto. O que muitas vezes o cliente não domina são os detalhes de como fazer um produto que atenda às suas necessidades, e é aí que os fornecedores de produtos, ou seja NÓS, entramos. Assim, temos que fazer as perguntas certas, descobrir os detalhes importantes, definir tudo e entender tudo juntamente com o cliente, e a partir deste ponto saber o que é ou não escopo do projeto.

Dessa forma, podemos definir mudança como:

**“Tudo aquilo que foge ao escopo inicialmente definido e entendido entre todas as partes”.**

Agora que sabemos o que é mudança, vamos falar de como gerenciá-las.

---

## Gerenciando Mudanças no Scrum

---

Antes de mais nada, vale lembrar que o Scrum é totalmente flexível para mudanças fora da Sprint (ou seja, o Backlog pode ser atualizado a qualquer momento), mas durante o período da Sprint, as histórias que estão comprometidas não devem ser alteradas.

Contudo, sabemos que exceções acontecem, desde atrasos ou adiantamentos que requerem uma mudança de planejamento, até histórias que têm de ser re-priorizadas ou retiradas da Sprint em curso.

Na prática, o ideal é que o Time Scrum e o Dono do Produto analisem cada caso para que possam tomar a decisão correta. Se existe algo urgente a ser feito, pode valer mais a pena a equipe desenvolver a história e deixar de entregar outra do que seguir o plano inicial e deixar a história urgente para a Sprint seguinte.

A seguir apresentamos algumas situações que requerem mudanças durante a Sprint, devido a atrasos, adiantamentos ou impedimentos. As situações são baseadas em uma Sprint imaginário de duas semanas, com um fim-de-semana no meio, tendo ao todo 100 horas.

---

### Sprint Atrasada

---

A equipe está trabalhando na Sprint, mas algo não está indo bem e faz com que a equipe atrase as atividades. O Gráfico de Burndown mostra que no fim-de-semana faltavam por volta de 80 horas, ao invés das 50 previstas.

Existem duas explicações possíveis:

1. A equipe não está trabalhando na Sprint. É necessário identificar porque isso está acontecendo – Estão recebendo tarefas fora da Sprint? São urgentes? O que tem que ser feito para que a equipe volte a produzir?
2. A equipe subestimou as histórias. Se a equipe está trabalhando normalmente na Sprint, porém a cada hora trabalhada, novas horas surgem (por exemplo: uma atividade tinha 8 horas; equipe trabalha 4 horas e diz que ainda faltam mais 8 horas de trabalho) é necessário identificar porque isso está acontecendo – Falta de planejamento? Falta de entendimento das histórias no dia do planejamento? Falta de experiência na linguagem ou ferramenta utilizada?

#### O que deve ser feito

As duas situações pedem a mesma solução:

O Scrum Master deve avisar o Dono do Produto de que algumas histórias não poderão ser entregues nessa Sprint, e o Dono do Produto deve decidir quais podem ser retiradas.

**O que não deve ser feito**

- Exigir que a equipe trabalhe mais horas sem cortar escopo: Isso oferece riscos à qualidade final do código.
- A equipe decidir quais estórias não entregar: Quem deve tomar essa decisão é sempre o Dono do Produto.
- A equipe “deixar a bomba estourar” sem avisar o Dono do Produto.

---

**Sprint Adiantada**

---

A equipe está trabalhando na Sprint, mas está indo mais rápido que o previsto e deverá terminar a Sprint antes do esperado. O Gráfico de Burndown mostra que no fim-de-semana faltavam por volta de 30 horas, ao invés das 50 previstas.

Existem duas explicações possíveis:

1. A equipe está trabalhando mais do que o previsto. É necessário identificar porque isso está acontecendo – Estão codificando sem seguir padrões, sem testes e sem qualidade?
2. A equipe superestimou as estórias. A equipe está trabalhando normalmente na Sprint, mas a cada hora trabalhada, outras horas são eliminadas (exemplo: uma atividade tinha 8 horas; equipe trabalha 2 horas e diz que faltam somente mais 2 horas de trabalho). De forma análoga, é necessário identificar porque isso está acontecendo – Falta de planejamento? Falta de entendimento das estórias no dia do planejamento?

**O que deve ser feito:**

As duas situações pedem a mesma solução:

O Scrum Master, deve avisar o Dono do Produto de que a Sprint está adiantada, e pedir mais estórias para completar a Sprint.

**O que não deve ser feito:**

- Terminar a Sprint alguns dias antes: Em algumas situações pode ser aceitável, mas isso acaba quebrando a cadência da equipe, além de criar possíveis problemas de agendamento de salas, atualização de agendas etc.
- A equipe esconder a situação para trabalhar menos: Isso pode ser visto facilmente nos gráficos, e pode gerar desconfiança entre as partes envolvidas.

---

**Mudança de Prioridade**

---

A equipe está trabalhando na Sprint, mas um problema urgente surge e deve ser resolvido ainda durante a mesma Sprint.

**O que deve ser feito:**

Conversar, sempre. A situação é tão urgente que não pode esperar 15 dias? O Scrum defende a ideia de que a Sprint deve ser cancelada, já que o seu escopo está sendo alterado. Contudo, esse escopo pode ser renegociado com a estória urgente entrando na Sprint, ao mesmo tempo em que outras estórias ainda não iniciadas saem.

Tratar a atividade como impedimento, e discuti-la na revisão de Sprint: Esse problema poderia ter sido previsto e/ou evitado? Pode acontecer novamente no futuro?

**O que não deve ser feito:**

- Dono do Produto insistir na estória urgente sem negociar: “É rápido e vocês resolvem fácil...”
- Tratar a situação fora da Sprint: Toda atividade realizada fora da Sprint não aparece como resultado da equipe, e é importante saber se essa situação é frequente ou somente uma exceção.

---

## Conclusão

---

A máxima de que **as mudanças são as únicas certezas dos projetos** é verdade absoluta. Então as mudanças são mesmo bem-vindas, e devem ser recebidas de braços abertos, porém precisam ser muito bem gerenciadas para não virarem as vilãs dos projetos, ou pior, serem as desculpas ou provas plantadas para justificar os fracassos.