Módulo 07: [Fase ‘Implementar’] Gestão da Execução

44. Criando os entregáveis

E agora sim, depois de ter passado pelas fases iniciais e planejar e estimar que são as duas primeiras

fases do scrum, nós chegamos agora na fase implementar, que é a fase da execução de todas essas tarefas

que já foram planejadas para nossa Sprinter, de modo a produzir o entregava, o que está planejado

para entregar nesse sprint, que no nosso caso é o cadastro de alunos e o cadastro de professores.

É nessa fase implementar quando a equipe Scrum vai entrar em ação no seu papel principal, que é onde

cada membro da equipe vai desenvolver a sua atividade.

Mas é como eu falei, não é de forma individual como a gente está acostumada a ver por aí.

Na verdade, todos ali estão juntos para atingir em um só espírito aquele objetivo da Sprint, que é

entregar tudo o que foi planejado para aquele sprint, satisfazendo claro as expectativas das partes

interessadas e vendo um sorriso no rosto deles, no rosto do cliente, quando verem o resultado da Sprint.

Só que existe uma ferramenta fundamental que ajuda o Scrum a colocar em prática toda essa interação,

colaboração, comunicação, transparência de que nós tínhamos falado.

Essa ferramenta é um painel público de tarefas que você já tem visto aqui no próximo mês.

Você está olhando para ele nesse momento.

Na verdade, esse painel de tarefas é fundamental no Scrum, porque toda a equipe tem acesso a ele.

Esse painel ele vai mostrar todo o mundo e aí não importa cargo nem salário.

Quem é que está fazendo o quê?

Quando que cada tarefa vai ser concluída e qual é a situação atual de cada uma das tarefas existentes

no painel?

Que aí baixo você olhar para as colunas de um painel, para você saber qual é a situação de cada uma

dessas tarefas que estão sendo realizadas nessa primeira sprint.

Então, veja que fica muito claro no scrum para qualquer um ver o que vai bem e o que vai mal.

Quem é que está travando no mesmo lugar e há dois dias quem está ali provavelmente precisando de ajuda?

Essa transparência fortalece muito a unidade e colaboração dentro da equipe.

Então, no dia a dia, aqui, cada um vai ser responsável por realizar a sua tarefa, mas a equipe será

responsável por uma entrega de sucesso.

Tudo bem.

E quando você olha para esse painel aqui, não tem muito mistério.

Não precisa de muitas explicações.

Você tem aqui as colunas com o status de cada uma das tarefas não iniciada em andamento ou em revisão

ou sobre teste concluído e à medida em que cada responsável por uma tarefa, por exemplo, vai iniciar

uma tarefa.

Então ele vai pegar a tarefa daqui e vai arrastar para quê?

E aí todo mundo vê que a tarefa pagamento de matrícula, ela agora está sendo feita por José Lima e

ela está no está em andamento.

Então todo mundo sabe que essa tarefa está em andamento.

Quando o José Lima concluir a implementação dessa tarefa, ele vai arrastar para a coluna em revisão.

E aí a pessoa que é responsável por fazer a revisão dessa tarefa de pagamento de matrícula vai saber

que a tarefa já pode ser realizada porque ela está aqui na coluna Revisão, pronta para ser revisada

pela pessoa responsável por fazer isso.

Quando essa tarefa for revisada, então foi aprovada, então vai ser movida para concluído.

Se não foi aprovada, então vai ser movida novamente para não iniciado.

Isso é um padrão normalmente utilizado em painéis de tarefas como esse.

E aí, José Lima vai saber que existem ajustes a serem realizados nessa tarefa.

Mas quais ajustes?

Na verdade, você tem campos de comentários na tarefa e você pode inserir comentários.

Então a pessoa que fez a revisão ela pode deixar comentários nas tarefas dizendo olha só, Zé Lima,

faltou colocar a documentação do código que você fez ou faltou tratar determinado cenário que pode causar

falha no sistema.

E aí, José Lima vai corrigir essa tarefa?

Vai submeter novamente para revisão e sendo aprovada, o revisor vai jogá la para concluído.

Então é assim.

Simples assim.

Movendo tarefas de um lado para outro, que toda a equipe Scrum e todas os envolvidos no projeto podem

acompanhar quem é que está fazendo o quê e qualquer situação de cada tarefa.

E quando essa frente for concluída, a gente vai ter isso daqui.

Todas as tarefas aqui na coluna concluído, porque todas elas já foram revisadas, testadas, estão

concluídas.

Então, se você vir aqui e olhar o progresso da sua sprint, você verá que ela está concluída.

Tudo bem, mas tem um evento vizinho do scrum que ele acontece todos os dias ao longo desses 15 dias

nos quais essa sprint foi realizada, que é a reunião diária.

E é sobre ela que eu quero falar com você agora na próxima aula.

45. Reunião diária: Como fazer

E na mala.

Nós falamos sobre a execução de um sprint, aquelas duas semanas onde as tarefas que estão no backlog

da Sprint vão ser executadas vão ser implementadas pela equipe Scrum.

Mas é também ao longo da execução de um sprint que o Scrum Master vai exercer suas principais funções,

que é remover impedimentos durante a realização das atividades pela equipe Scrum e também garantir que

as práticas do Scrum sejam seguidas, sejam realizadas.

É uma das práticas fundamentais do scrum.

É justamente o assunto nessa aula.

A gente está falando da reunião diária todos os dias, de preferência no mesmo horário e também no começo

do dia, o scrum master e os membros de equipe scrum.

Eles devem realizar uma reunião com um tempo pré determinado de 15 minutos, ou seja, é mais um evento

daqueles do scrum que é time box set, ou seja, tem um tempo limitado.

Está lembrado?

Essa reunião tem um nome bem conhecido em inglês dale e scrum.

A tradução é como se fosse scrum diário, mas em português você pode chamar de reunião de área que todo

mundo vai entender.

Também é muito comum de ser utilizado.

Essa reunião ela também é muitas vezes chamada de stand up meeting, que significa reunião em pé, por

causa que é recomendado que essa reunião seja até mesmo feita em pé, porque a intenção é justamente

que ela seja rápida e que ela não passe daqueles 15 minutos.

Então, a sugestão é que ela seja feita em pé, em 15 minutos e olhando para o painel de tarefas, que

é esse nosso painel aqui, onde a gente vê o andamento das atividades da Sprint atual.

Tudo bem, é uma abordagem consagrada, bastante comum nessa reunião.

É o scrum master, que é o facilitador.

Ele pede que cada membro da equipe responda a três perguntas.

A primeira pergunta é O que é que eu fiz ontem?

Que ajudou o time a atingir a meta dessa sprint?

A segunda pergunta é O que é que eu vou fazer hoje para ajudar o time a atingir a meta da Sprint?

E a terceira é.

Existe algum impedimento que não permita a mim ou ao time atingir a meta da Sprint?

Ou seja, veja que é um painel totalmente focado no objetivo da Sprint, totalmente objetiva, rápida,

objetiva e focada em resultados.

Então, ao responder essas questões, cada membro da equipe consegue visualizar, de uma maneira geral,

como está progredindo o trabalho da Sprint em direção à meta principal, que é concluir aquelas tarefas

que estão no backlog da Sprint.

E aí são muitas as vantagens de se realizar essa reunião.

DIÁRIO Não é exatamente.

Realmente, todos os dias, além de melhorar a comunicação, a unidade e engajamento da equipe, ela

também vai servir para que sejam corrigidos, para que riscos sejam evitados ou sejam mitigados.

E ela ainda vai proporcionar o uso dos três pilares do scrum, que é a inspeção, nesse caso, a inspeção

do progresso da Sprint, por exemplo, a adaptação por conta dos ajustes e melhorias pequenos que podem

ser realizados além de imediato, a partir daquela reunião.

E também a remoção de impedimentos pelo Master, que também se encaixa aí no pilar da adaptação.

E também a transparência, que é o terceiro pilar do scrum, porque todos sabem o que está acontecendo

em todo o projeto.

Então, reuniões diárias melhoram as comunicações, eliminam outras reuniões e identificam e removem

impedimentos para o desenvolvimento.

Ela também promove a rápida tomada de decisão ali pela equipe e está sempre melhorando o nível de conhecimento

da equipe de desenvolvimento em relação a um projeto que gera mais motivação e engajamento, comprometimento

para que as tarefas da Sprint sejam completadas.

Uma responsabilidade muito importante do Scrum Master.

Para a gente mencionar aqui a responsabilidade de manter o registro de impedimentos atualizado.

Poxa, Gustavo, o registro de impedimentos exatamente.

É apenas uma listinha super simples.

Pode estar no papel ou pode estar onde ele quiser, onde a marca quiser organizar.

Mas é uma lista com os impedimentos que foram levantados durante a reunião diária, porque assim ele

tem essa lista em mãos.

É atualizada assim que terminar a reunião, pois com a marcha ele deve correr para providenciar a remoção

desses impedimentos, já que como você já aprendeu nesse curso, essa é uma das principais responsabilidades

e prioridades do ciclo master.

E é importante também dizer que o extra master ele não é o líder da reunião.

Ele é um facilitador, como eu comentei anteriormente, a principal dele é um facilitador.

Então ele vai garantir que a equipe Scrum realize essa reunião diariamente, mas ele não controla ou

lidera a reunião.

A equipe Scrum é quem é responsável por conduzir a reunião.

O escalão máster.

Ele vai ser um facilitador, o ciclo, a marcha.

Ele também vai estar garantindo que somente os integrantes da equipe Scrum participem da reunião diária.

Na verdade, qualquer outra pessoa envolvida no projeto pode participar da reunião, mas aí seria como

ouvinte ativamente.

E realmente a equipe scrum tendo scrum master como facilitador, porque essa reunião é para ser breve,

objetiva remoção de impedimentos.

Compartilhamento de status gera ali a unidade, a motivação.

Colaboração no começo do dia para que seja um dia extremamente produtivo e claro, para todo mundo.

46. Reunião diária: Elementos chaves

E aí eu quero fazer um comentário aqui em relação a essa reunião.

Ela ser time box set, ou seja, ser mais um evento do UFC, tem tempo limite para ser realizado.

No caso dessa reunião, são 15 minutos.

Acontece que reuniões longas e monótonas são ótimas formas de começar mal o dia.

Na verdade, essas reuniões elas acabam destrói com a energia das pessoas, dá sono.

Então, no scrum, a gente está aí ao máximo, sempre fixando o tempo máximo para as reuniões.

A reunião de planejamento da Sprint reunião diária.

Veja que todas as reuniões do Scrum.

Elas vão ter tempo limite para serem realizados.

Então mantenha as reuniões diárias com 15 minutos ou menos.

Como será a sua regra geral?

Porque depois de 15 minutos a gente assume que as pessoas, elas começam a se distrair e perder o foco

principal já vai começar a querer sentar e vai deixar a reunião menos produtiva ou pouco produtiva.

Inclusive, há quem vá além.

E ainda faz uma outra regrinha que eu acho eu concordo, faço e acho muito interessante e eficiente

que é não só fazer a reunião com 15 minutos no começo do dia, mas fazer também sempre no mesmo horário,

por exemplo, 08h00, quando começa o expediente, na maioria dos casos 08h00 e também no mesmo local,

todos os dias.

O principal motivo de se fazer dessa forma é justamente para que as pessoas se acostumem e passem a

sentir que a reunião diária faz parte da sua rotina diária.

Como do mesmo jeito que ela escova os dentes, ela toma café, ela almoça.

Ela faz também a reunião diária todos os dias e fica ali cada vez mais engajada com aquele projeto.

E aí, para que essa regra funcione, é essencial que a reunião nunca deixe também de iniciar.

De acordo com as regras.

Ou seja, se você marcou de 08h00 e de 08h00.

Se alguém chegou atrasado, começa a reunião no horário da mesma forma, porque a pessoa vai sentir

que ela não pode chegar atrasada, que ela vai perder, que ela vai ficar deslocada.

Existem até projetos onde as equipes definem algum tipo de punição de prenda para quem chegar atrasado

para essa reunião diária.

Mas é claro que também não precisa ser totalmente cegamente inflexível.

Então, você pode definir essas regras de acordo com o feeling, de acordo com entrosamento que a sua

equipe scrum tem.

O importante é que todos entendam a importância da reunião diária e agreguem isso às suas rotinas.

Uma outra ferramenta que também é muito comum de ser apresentada na reunião diária é o gráfico de burn

down ou burn down chart.

E aí o nome que é utilizado mesmo no Brasil ou em qualquer país que fala português.

E esse nome em inglês burn down, que é um termo realmente mais comum utilizado no scrum.

Esse gráfico de burn down.

Ele mostra uma visão do progresso da Sprinter desde o início até sua conclusão.

Funciona assim suponha que você tenha um sprint com 37 tarefas para serem concluídas em dez dias.

Então você tem aí, no eixo vertical 37 tarefas, além do início da linha vermelha.

E você tem no eixo horizontal dez dias para essas tarefas serem concluídas.

Dez dias úteis, que são duas semanas, que é o período da nossa Sprint, está ok.

Então a linha vermelha, ela mostra a conclusão constante das tarefas dia a dia até que chegue no décimo

dia.

Ou seja, idealmente, a cada dia, cerca de 3 a 4 tarefas são concluídas e no décimo dia, a Sprint

será entregue com tudo concluído.

Já Além Azul, ela mostra o progresso real da Sprint.

Ou seja, aqui, no segundo dia, deveriam restar ainda 32 tarefas a serem concluídas, como você pode

ver a ir na Linha Vermelha, mas a segunda linha azul, que é o progresso real da Sprint.

Nós temos ainda 34 tarefas a serem concluídas, ou seja, estamos aí duas tarefas atrasadas nessa nossa

sprint.

Quando a gente olha o planejado versus o realizado e supondo que estamos ali, por exemplo, no oitavo

dia a situação veio piorando.

Supondo que hoje a gente está no oitavo dia da Sprint, deveriam restar sete tarefas para serem concluídas,

segundo a Linha Vermelha, que é o nosso planejamento.

Mas restam ainda 15 tarefas para serem concluídas.

Se você olhar no oitavo dia, é na linha azul.

Então, o extra máster é a pessoa responsável por preparar e apresentar esse gráfico de Burn Down na

reunião diária com a equipe, para que todos tenham uma visão clara do andamento da Sprint, coisa que

o painel de Tarefas já dá.

Mas o gráfico é banal.

Ele complementa a visão do progresso do projeto com essa outra visão um pouco diferente e esse gráfico

de board, ele é apresentado diariamente na reunião diária depois da reunião.

Aí o painel de tarefas deve estar atualizado.

Se você está usando um sistema como para dormir, por exemplo, ele já vai estar atualizado automaticamente

porque cada um já move as suas tarefas para a devida coluna, de acordo com o status da tarefa.

Mas se você está usando post-its ou está usando alguma outra forma que não é digital, então pode ser

que você precisar atualizar durante a reunião o status de alguma atividade.

Depois o gráfico de Burn Down.

Ele também fica atualizado e visível para a equipe ao longo do dia.

Normalmente fica visível em algum quadro ou em algum outro lugar a lista de impedimentos.

Ela tem que ser atualizada porque o scroll, mas é ao longo da reunião ele.

Coletar os impedimentos.

É preciso estar com a lista atualizada, porque o trabalho dele vai ser remover impedimentos.

Após a reunião, como já comentei com você e a equipe começa o dia motivada e segue desenvolvendo as

suas tarefas.

Na verdade, na prática, o membro da equipe Scrum depois dessa reunião diária, frequentemente eles

se encontram logo após a reunião para discussões mais detalhadas, para discutir questões técnicas,

para adaptar algo, para replanejar o restante do trabalho da Sprint.

Mas isso é feito de forma isolada e aí já não faz mais parte da reunião diária.

47. Refinando o backlog: Imprevistos na sprint e requisitos emergentes

E para finalizar esse módulo onde a gente está falando da fase implementar, nós já falamos da execução

de um sprint.

Já falamos da reunião diária, que acontece enquanto a Sprint está sendo executada.

E agora, nessa aula, eu quero falar com você sobre o refinamento do backlog do produto, que é algo

que também acontece a todo tempo no projeto Scrum, principalmente quando as experiências estão sendo

executadas, o backlog do produto está em constante evolução.

Com certeza você já percebeu isso.

E por quê?

Porque, com o avançar do projeto, tanto o dono do produto quanto a equipe Scrum quanto as partes interessadas

do projeto, eles vão sentindo melhor o produto que está sendo produzido na Sprint, a Sprint.

Eles vão vendo as saídas de cada sprint, as entregas avaliando, vão tendo um feeling sobre o produto

que está sendo construído e eles vão conhecendo cada vez melhor aquilo que está sendo feito e a cada

feedback e a cada sprint vão dando a direção correta para aquele produto que está sendo gerado.

Só que aí é muito comum que o dono do produto, enquanto ele realiza reuniões periódicas com as partes

interessadas do projeto para revisão do backlog para discutir as entregas das sprint algumas histórias

que estão no backlog do projeto.

Elas podem sofrer ajustes para melhor satisfazer as necessidades das partes interessadas, assim como

prioridades também poderão ser invertidas, poderão ser alteradas e até mesmo novas histórias de usuário

poderão ser naturalmente inseridas no backlog do produto.

Na verdade, como eu já comentei com você, é um método ágil, assim como o scrum é ágil justamente

por absorver facilmente mudanças que são emergentes ao longo do projeto e o procedimento para receber

uma nova necessidade, um novo pedido, uma nova funcionalidade que é solicitada, por exemplo, pelo

cliente ao longo do projeto.

É muito simples e é isso que eu quero discutir um pouco com você agora.

E é importante também dizer que o backlog do produto ele pode receber um item novo, uma nova história,

não apenas por solicitação do cliente, mas em diversas situações.

Por exemplo, quando um sprint está em andamento e algo grave, o dono do produto vir e solicitar modificações

naquelas histórias que já estão sendo desenvolvidas naquela sprint que já está em andamento.

Lembra disso?

É algo que é para ser evitado.

Realmente no Scrum você alterar as histórias de um sprint que já está em execução.

E como é que se evita isso?

E justamente com a análise do backlog e com a priorização, com refinamento, com as revisões que o

dono do produto faz, justamente para garantir que aquilo que vai ser feito no sprint é aquilo que realmente

deve ser feito naquela sprint.

Porém, se mesmo assim o dono do produto estiver, por exemplo, entendido errado sobre uma determinada

história do usuário e só no meio da execução da Sprint é que ele percebeu isso.

Ele precisa mudar.

Ele não vai deixar o erro se propagar.

Então, o que normalmente se faz é ou retira da Sprint a história de usuário que será modificada, aquela

que ele entendeu erradamente e especificou incorretamente.

Então ele retira ela da Sprint, coloca ela de volta no backlog do produto para ela ser corrigida,

ser atualizada e novamente receber alguma prioridade.

Pode ser até que ela entre já na próxima sprint, só que com a sua especificação já corrigida.

Uma segunda opção é no lugar de retirar essa história da Sprint e cancelar a Sprint por completo.

E aí, naquele momento cancela a Sprint para tudo.

Planeja uma nova sprint para começar a partir dali, seja com as mesmas histórias já corrigidas, porque

rapidamente o dono do produto, além de algumas horas, ele fez a correção, ou seja, com outras histórias

novas, porque o dono do produto, ele vai corrigir aquelas que estavam em andamento para a Sprint.

Ele vai corrigir aquelas histórias que estavam em andamento, mas estavam incorretas, e agora vai começar

uma nova sprint de imediato, com novas histórias de usuário.

Só que, definitivamente, não é algo bem vindo no scrum, o dono do produto que está modificando as

histórias no meio de um sprint.

Então é importante falar isso.

Agora, se uma história foi removida da Sprint, ela voltou para o backlog.

Então, isso tudo é para mostrar que não necessariamente uma história nova no backlog.

Vai ser porque o cliente fez um novo pedido.

Pode ser uma história que estava no sprint e ela teve que ser removida por alguma questão e vai voltar

para o backlog.

Outra situação em que o backlog do produto recebe novas histórias de usuário e ele passa novamente por

um refinamento, por uma revisão, a priorização.

E quando, por exemplo, uma história de usuário não é concluída no sprint, por exemplo, não deu tempo

de concluir essa história no sprint.

Então ela vai voltar para o backlog do produto e ela vai ser priorizada.

Provavelmente vai entrar na próxima sprint, mas é o dono do produto quem decide isso.

É ainda mais uma situação em que você pode ter uma história de usuário entrando no backlog do produto

e aí ele tem que ser revisado, refinado e priorizado.

E se uma história de usuário for reprovada após um sprint ser concluída, então teve lá o cadastro de

usuário, por exemplo.

Nosso sistema terminou e o sprint foi apresentado ao dono do produto e foi rejeitado.

Então, a história de usuário referente ao cadastro de alunos, ela volta novamente para o backlog do

produto e o dono do produto vai priorizar.

Vai definir quando essa história vai ser concluída e vai ser ajustada.

Em que sprint é que isso vai acontecer?

Geralmente na sprint seguinte.

Mas em todos esses casos, as histórias voltam para o backlog, para que o dono do produto faça esse

passo a passo que você está vendo na sua tela.

E essa história de usuário possa ser inserida em uma próxima sprint, então, o backlog do produto?

Resumindo, amigo, ele é vivo do início ao final do projeto.

Você tem ali um organismo vivo, que é o backlog do produto, e que ele vai estar em constante revisão,

refinamento e priorização.

Isso só vai terminar quando o projeto acaba e a responsabilidade de gerenciar esse backlog do produto

é do dono do produto, sempre do dono do produto, tudo bem.

E para finalizar este assunto de refinamento do backlog do produto, não vamos esquecer que se a gente

adiciona ou remove histórias no backlog do produto, a gente tem o plano de release do projeto que será

impactado.

Então, é importante que esse plano de release esteja sempre sincronizado.

O dono do produto mantenha ele sempre sincronizado com o backlog do produto ou algo novo.

Então talvez tenha uma quinta release aí que vá ser acrescentada nesse plano de release, de modo que

ele esteja refletindo aquilo que o projeto vai estar gerando e vai estar entregando até que seja concluído.

Tudo bem, então com isso a gente encerra a fase implementação do nosso projeto Scrum.

A gente já passou pela fase iniciar, pela fase, planejar e estimar e agora a gente encerrou a fase

implementar.

Então agora a gente vai para a próxima fase, que é a fase de revisão e retrospectiva, que é onde a

gente vai ver o que acontece.

Quando a gente conclui um sprint, vamos lá pra próxima aula.