

Análise Crítica – Case Intel

Link para o artigo: <http://www.michaeljames.org/Intel-case-study.pdf>

A Intel, visando diminuir custos e tempo de ciclos de desenvolvimento de produtos, resolveu utilizar em seu departamento de PDE (*product development engineering*) e resolveram fazer um projeto piloto com a adesão voluntária de sete times com aproximadamente 50 pessoas.

Contrataram a Danube para ajuda-los na implantação e começaram um período de testes por três meses seguindo as regras “by the book” e formaram uma equipe para implementar o framework Scrum, mesmo com receio de criar uma divisão na empresa.

Passados os três meses mais Scrum Masters se formaram e mais 8 times se uniram, adotando as práticas, então começaram a estudar como escalar o método, resolvendo algumas dificuldade técnicas, ao final de 1 ano já tinham 12 equipes com 5 a 9 pessoas., ao final dos três meses iniciais, onde os times tiveram liberdade para experimentar e se adaptar, criaram algumas regras para os papéis:

Business Owners: *Senior managers or principal engineers charged with oversight of multiple teams or overarching technical issues for all teams. BOs set the roadmap milestones (Release Plan) and defined the ‘desired’ features at each milestone. Scrum teams still owned sizing and committing to meet the feature milestones based on their velocity.*

Product Owners: *Typically functional group managers.*

Technical Owners: *Technical leads from each of the functional areas who could collaborate on integration, dependency, and architectural issues to ensure congruence between teams with dependent outputs. TOs held ad hoc meetings to break down epics into sprint-able stories.*

ScrumMasters: *A cross-team engineer with no specific stake in the project team he or she was ScrumMastering. This helped to curb the urge for the ScrumMaster to meddle in the technical solution.*

Teams: *Team charged with one particular output of the test suite, rarely with cross-functional team members. Almost always a functional silo team.*

Transient: *Group members with highly specialized skill sets needed by multiple teams for only a sprint or two at a time. They came and went at sprint boundaries.*

***Conduit:** Team member who represents more than one person including contractor supervisors or local members of a remote team. Conduits can sign up for many more story points of work than a normal team member.*

***Story Owners:** A technical expert with particular knowledge of how to complete a story who can develop tasks and request the participation of certain team members in completing those tasks. The one person you can go to and ask, “What’s the status of this story?” and get the right answer from, every time.*

Na terceira fase, quando se preparavam para a fabricação dos produtos criados, eles perceberam que a diferença de metodologia começava a causar atrasos e problemas, foi então que marcaram uma reunião com Mary e Tom m Poppendieck para aprenderem sobre *Lean Product Development* e como usar o Scrum para resolver essas questões, como a empresa já usava **times funcionais** para resolver crises, times que eram formados com especialistas que após a crise ser resolvida, voltavam a se dissolver e cada um voltava a sua função no modelo cascata, os consultores aconselharam a manter essa técnica de formar times funcionais e acrescentar a criação de **times de recursos multifuncionais** que envolvia profissionais de diversas áreas porém sem estar sobre influencia dos gerentes durante a **sprint**. Isso funcionou e as pessoas que estavam trabalhando nesses times adoraram as mudanças.

Para a retrospectiva criaram um esquema simples de (+) e (-) para indicar o que funcionou bem e o que não:

- Forte definição de feito (+)
- Sem créditos parciais (+)
- Sprints de nove dias (+)
- Cadência (+)
- PO (product owner) no time (-)
- Ferramentas de centralização de Scrum (+)
- Backlogs enormes (-)
- Pontos da história (+)
- Tarefas tomam menos de 1 dia (-)
- Burndown observados no Daily Scrum (+)
- Revisão incremental (+)
- Velocidade (+)
- Patrocínio dos executivos (+)
- Mudança de comportamento (+)

Como resultado obtiveram os seguintes resultados:

Tempo de Ciclo Reduzido

- O Scrum foi um dos principais contribuintes para uma redução de 66% no tempo de ciclo.

Desempenho a programar

- Estabelecemos e mantivemos o planejamento baseado em capacidade e uma cadência de duas semanas por mais de um ano.
- Nós praticamente eliminamos atrasos de cronograma e compromissos perdidos.
- Os clientes e a alta administração estão mudando seus comportamentos para proteger a cadência de duas semanas.

Moral Melhorado

- Melhor comunicação e satisfação no trabalho.
- O que era a equipe com o moral mais baixo agora é a equipe com melhor desempenho.

Maior transparência

- Levou à adoção de padrões formais, estilo CMMI, VER e VAL.
- O Scrum descobriu bugs, impedimentos, ferramentas fracas e engenharia ruim hábitos.

E o Scrum se mostrou muito útil ao departamento e sua utilização foi ampliada na empresa provando que se bem aplicado, utilizando os pilares do framework (Transparência, Inspeção e Adaptação), junto com os rituais e artefatos adequados, só traz benefícios para uma empresa que queira estar mais atualizada com o mercado.

Analisando o caso, achei que foi uma inovação incluir a equipe de fabricação num método que funciona com mais eficiência em equipes de criação e desenvolvimento, só teria feito, no início um esforço para apresentar o modelo para os 3 maiores executivos e ganhar a confiança deles desde o começo do projeto.