



As armadilhas do **Scrum**

Alexandre Magno Figueiredo



ago.2007

Quem sou eu?

Instrutor e autor:

Alexandre Magno Figueiredo vive em São Paulo/SP, onde trabalha como consultor em liderança e gerenciamento de projetos de software através do uso de metodologias e processos ágeis, principalmente FDD e Scrum. Atua na área de software há mais de 15 anos, já tendo participado de projetos de variadas dimensões de *lead time*, escopo e investimento.

Foi o primeiro Certified ScrumMaster Practitioner da América Latina, possuindo ainda certificações dos fornecedores IBM e Borland, e dos grupos OMG e PMI.

Magno é fundador do grupo Scrum-Brasil e em dezembro de 2007 estará publicando o primeiro livro de Scrum em língua portuguesa.



Presentation Backlog

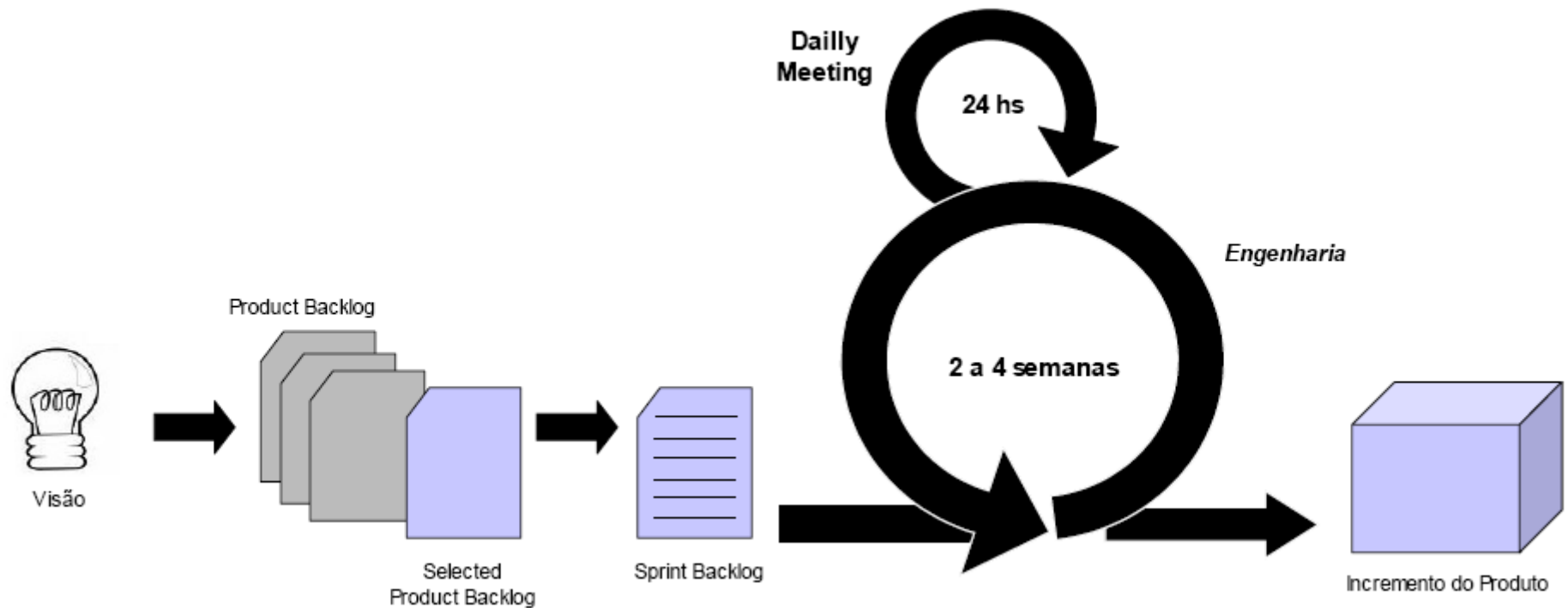
- Revendo o ciclo;
- As armadilhas;
 - A Mitologia Ágil;
 - Antes do início;
 - Definindo os papéis;
 - Montando o time;
 - Definindo a visão;
 - Elaborando o Product Backlog;
 - Estimando;
 - Os artefatos;
 - Engenharia;
 - Sprint Review;
 - Sprint Retrospective;
 - Sprint;
 - Cancelando Sprints;
 - O valor do primeiro Sprint;
 - A Grande Armadilha;
 - Caí em uma armadilha, e agora?
- Conclusões;

ax



Revendo o ciclo

O ciclo de vida do Scrum



O ciclo de vida do Scrum

O ciclo de vida do Scrum tem o seu ciclo composto por uma série de iterações bem definidas, cada uma com duração de duas a quatro semanas, chamadas **Sprints**. Antes de cada Sprint, realiza-se uma **reunião de planejamento (Sprint Planning Meeting)** em que os **membros do time** tem contato com o **Product Owner** para selecionar e estimar os itens do **Product Backlog** que acreditam conseguir entregar ao final da *Sprint*. A próxima fase é a **execução da Sprint**.

Durante a execução da *Sprint*, o time controla o andamento do desenvolvimento realizando **Reuniões Diárias (Daily Meeting)** de não mais que 15 minutos de duração, e observando o seu progresso usando um gráfico chamado **Sprint Burndown**.

Ao final de cada *Sprint*, deve-se realizar uma **Reunião de Revisão (Sprint Review)**, em que o time demonstra o produto gerado na *Sprint* e valida se o objetivo foi atingido. Logo em seguida, realiza-se a **Reunião de Retrospectiva (Sprint Retrospective)**, uma reunião de lições aprendidas, com o objetivo de melhorar o processo, time e/ou produto para a próxima *Sprint*.

Introdução às abordagens ágeis

O Manifesto Ágil

O manifesto diz:

"Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazê-lo. Através desse trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas
Produto em funcionamento mais que documentação abrangente
Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda."

<http://agilemanifesto.org>



As armadilhas

As armadilhas

A mitologia ágil

Escuto freqüentemente *contos* sobre a falta da disciplina em Agile: “Agile deixa minhas equipes de engenharia fazer o que quiserem” e “a qualidade do produto cairá”. Ou sobre a falta da visibilidade: “Eu não tenho nenhuma visibilidade do que está acontecendo” e “eu não consigo prever o que eu começarei, ou quando”. E sobre a falta de aplicabilidade: “Agile é apenas para *geeks*” ou “Agile é apenas para equipes pequenas”.

E principalmente: “~~Agile é fácil!~~”



As armadilhas

Antes do início...

- **Scrum precisa estar no lugar certo, na hora certa :** Normalmente, ao aprender as práticas do Scrum, nós somos consumidos pela ansiedade e queremos aplicá-lo imediatamente em nosso trabalho. No entanto, nem sempre isto funciona, ou melhor, quase nunca funciona. Aplicar Scrum exige paciência e maturidade...antes de aplicá-lo, você deve preparar a equipe/empresa para isso e criar o momento ideal.
- **Scrum precisa ser promovido dentro da empresa:** Entenda que as práticas de Scrum “atacam” diretamente uma série de vícios existentes em nossas equipes. No entanto, na maioria das vezes estes vícios já fazem parte do dia-a-dia de nossos desenvolvedores, gerentes, diretores, etc. Para que esta mudança seja agradável, essas pessoas precisam primeiro concordar com você sobre os problemas gerados por estes vícios, e querer atacá-los.
- **Scrum precisa de estratégia para ser bem aplicado:** Conheça a empresa/time e então estude como Scrum poderá ser aplicado;
- **Scrum nem sempre será a melhor opção:** Juntando as três últimas armadilhas, você pode chegar a conclusão de que Scrum não é o ideal para aquele time/empresa ou, pelo menos, que ainda não é a hora de fazer isso. Muitas vezes pode ser necessário iniciar com outras práticas para preparar o cliente para Scrum.

As armadilhas

Antes do início...

O que a empresa na qual você está querendo aplicar Scrum pensa sobre...

- Seus atuais resultados nos projetos de software;
- A satisfação dos seus clientes quanto ao produto que estão recebendo;
- Equipe de desenvolvimento;
- Prazos;
- Política atual de contratos com clientes;
- Acompanhamento dos projetos;
- Satisfação da equipe de desenvolvimento com o trabalho que vem sendo realizado;
- Qualidade do produto;
- Tecnologia;
- Criatividade ou produção?

As armadilhas

Antes do início...

...você saberia responder perguntas sobre a **cultura** da empresa/equipe na qual você está querendo aplicar Scrum?



As armadilhas

Resumindo, você precisa saber onde quer chegar!

· Para isso precisamos saber **ONDE QUEREMOS CHEGAR!**

- *Poderia me dizer, por favor, qual é o caminho para sair daqui?*
- *Isso depende muito do lugar para onde você quer ir.*
- *Não me importa muito onde.*
- *Nesse caso, não importa por qual caminho você vá."*

*Diálogo entre Alice e o Gato de Cheshire.
Alice no país das maravilhas, de Lewis Carroll*



As armadilhas

Definindo os papéis

- **Gerentes tradicionais não necessariamente serão bons Scrum Masters :**

Lembre-se que ScrumMaster é um líder servidor. Alguns gerentes que tenham seus conceitos enraizados no tradicional “comando-controle” podem se comportar de forma equivocada neste papel. Algumas vezes este perfil profissional é melhor aproveitado em Scrum como Product Owner.

- **Desenvolvedores ou Analistas de Sistemas (e derivados) não necessariamente serão ruins Scrum Masters:** Em diversas equipes sempre encontramos perfis diferentes de desenvolvedores, e um destes é o de desenvolvedor líder. Analise, sem preconceito, se este profissional não pode ser um eficiente ScrumMaster.

- **Product Owner é um papel MUITO importante:** Esta é uma armadilha bastante perigosa e que aparece nas equipes bem mais do que deveria. As equipes precisam entender que o papel de Product Owner não é um “rebaixamento”, mas sim que está mais próximo de uma “promoção”. Um Product Owner é extremamente importante para o bom funcionamento do processo Scrum. É simples chegar a essa conclusão: se nosso maior objetivo é entregar frequentemente algo de valor para o cliente, e o PO é quem cuida das entradas em nosso projeto, só conseguiremos então entregar valor se as entradas estiverem sendo feitas corretamente.

As armadilhas

Relembrando sobre Product Owner (PO)

O Product Owner representa o cliente ou patrocinador do projeto, e faz parte do time que entregará o produto.

Suas responsabilidades são:

- Definir a visão do produto (*product vision*);
- Gerenciar o retorno de investimento (ROI);
- Apresentar ao time os requisitos necessários para a entrega do produto;
- Priorizar cada requisito de acordo com seu valor para o negócio/cliente;
- Gerenciar a entrada de novos requisitos e suas prioridades;
- Planejar entregas (*releases*);
- Atuar como facilitador quando mais de um cliente estiver envolvido no projeto;
- Garantir que Especialistas de Domínio estejam disponíveis para o time;



As armadilhas

Relembrando sobre ScrumMaster (SM)

O papel do Scrum Master, diferentemente dos gerentes de projeto na maioria das práticas e metodologias, difere do tradicional “comando e controle”. Em Scrum, um Scrum Master trabalha com e, principalmente, para o time.

Suas responsabilidades são:

- Permitir que o time seja auto-gerenciável;
- Garantir que os caminhos para a comunicação do time estejam abertos permanentemente;
- Garantir e auxiliar o time a seguir corretamente as práticas do Scrum;
- Remover qualquer impedimento que o time encontre;
- Proteger o time de interferências externas para garantir que sua produtividade não seja afetada;
- Facilitar as reuniões diárias.

As qualidades esperadas de um ScrumMaster incluem: responsável, comunicativo, humilde, facilitador, comprometido, influente, conhecedor.

ScrumMasters devem saber cultivar o prazer, produzir energia, inspirar audácia e apresentar provas!



As armadilhas

Relembrando sobre os membros do time

Um membro do time é alguém que esteja comprometido a fazer o trabalho necessário para atingir a meta de uma *sprint*. Em Scrum não temos arquitetos, testers ou programadores, temos sim, membros com perfis de arquiteto, de tester ou de programador...mas que podem atuar em papéis secundários para garantir o alcance da meta.

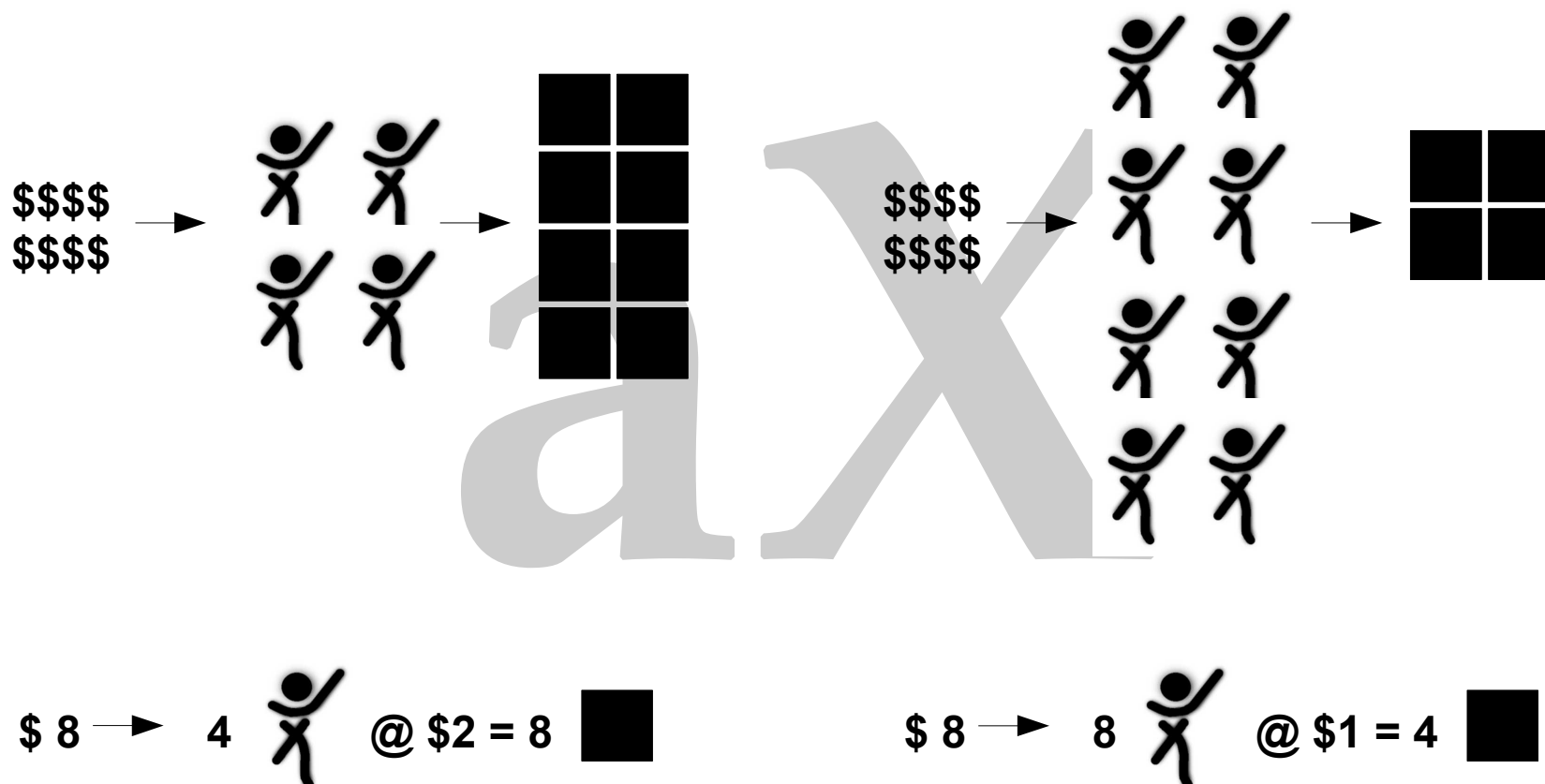
Suas responsabilidades são:

- Definir a meta da *sprint*;
- Estar comprometido com o trabalho e com a alta qualidade;
- Trabalhar seguindo a visão do produto e meta da *sprint*;
- Colaborar com outros membros do time e ajudar a torná-lo auto-gerenciado;
- Estimar os itens do backlog e garantir o esforço necessário para que as estimativas sejam realistas;
- Participar das reuniões diárias;
- Manifestar impedimentos;



As armadilhas

Montando o time



As armadilhas

Definindo a visão

- **O Product Owner é quem define a visão do produto :** Vejam aqui mais uma vez a importância do papel do PO. A visão dos produtos vem sendo normalmente elaboradas assim como a visão das empresas, ou seja, para “gringo” ver. No entanto, para processos ágeis, visão e meta são duas coisas que devem ter um total respeito do time. Para que isso aconteça, a visão tem que ser elaborada com bastante atenção, estudando (conhecendo) bem a real necessidade do cliente.
- **O time sabe qual é a visão do produto? A qualquer momento?:** Normalmente os primeiros a esquecerem desta visão são os membros do time. Muitas vezes a visão do produto é lembrada e conhecida com clareza no primeiro Sprint, mas a partir do segundo vai caindo no esquecimento. É responsabilidade do PO manter esta visão viva entre todos os envolvidos no projeto.

As armadilhas

Elaborando o Product Backlog

- **Hei ScrumMaster, o Product Backlog não é seu!** : ScrumMasters podem (e devem) auxiliar o Product Owner na elaboração do Product Backlog, mas não elaborá-lo no seu lugar.
- **O Product Backlog deve ser priorizado de acordo com as necessidades do cliente (ROI) e não em uma sequência de desenvolvimento** : O time não deve influenciar nas priorizações definidas pelo PO no Product Backlog, isto normalmente faz com que os pedaços de produto gerados ao final da Sprints tenham pouco valor para o cliente.
- **Padrões de granularidade precisam ser definidos** : Os itens do Product Backlog precisam ter uma granularidade coerente e definida. Lembre-se, itens de backlog precisam representar algum valor para o cliente.

As armadilhas

Estimando

- **O time precisa entender a medida utilizada nas estimativas** : Seja o que for que você esteja utilizando como unidade de medida (*story points, size, horas...*), a equipe precisa entender corretamente o que realmente é esta medida.
- O time precisa aprender a estimar melhor, sprint após sprint : Por mais que Scrum não defenda a idéia de estimativa = 100% acerto, a equipe precisa mostrar uma evolução nesta atividade durante o processo. Não mostrar evolução aqui pode representar que a equipe entendeu errado o papel das estimativas no Scrum.
- **Estimativa de tarefas (*tasks*) devem ser definidas UNICAMENTE por quem vai desenvolvê-la** : Estimativas de itens do Product Backlog devem ser geradas pelo time, no entanto, as tarefas que compõem esses itens devem ser estimadas unicamente por quem for desenvolvê-la.
- **O time, a empresa e todos os envolvidos no projeto precisam entender o que significa a palavra e-s-t-i-m-a-t-i-v-a (veja em qualquer dicionário da língua portuguesa):**

Estimativa: 1. Cálculo aproximado; consideração 2. juízo; avaliação.

As armadilhas

Estimativas, estimativas...como medir criatividade?

Richard Feynman ganhador do prêmio Nobel de física em 1965 foi obrigado a fazer um exame médico para o exército.

Psiquiatra: Quanto você valoriza a vida?

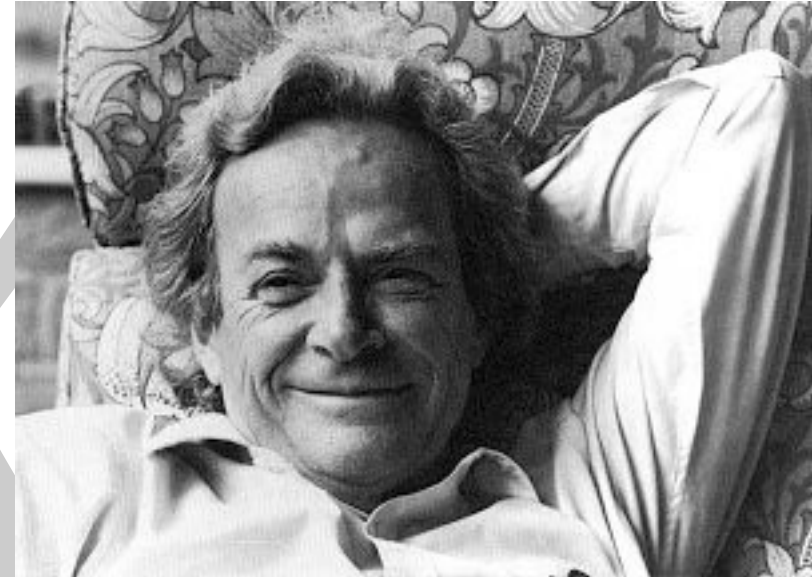
Feynman: Sessenta e quatro

P: Por que você disse sessenta e quatro?

F: Como você espera que se meça o valor da vida?

P: Não! Eu quero dizer, por que você falou "sessenta e quatro" e não "setenta e três", por exemplo?

F: Se eu tivesse dito "setenta e três", você faria a mesma pergunta!



As armadilhas

Os artefatos – um desafio cultural

- **Post-its;**
- **Burndown em cartolinas;**
- **Whiteboards rabiscados;**
- **Papéis fixados nas paredes;**
- **etc.**



Você já escutou algo similar a isto?

“O quê? Somos uma empresa de tecnologia, não podemos usar artefatos amadores...precisamos de ferramentas! Além do mais, a aparência disto aqui está a de uma favela!”

As armadilhas

Engenharia

- **Scrum gerencia, dá ritmo...a engenharia produz:** Um projeto bem gerenciado não garante que o produto gerado tem qualidade, ou que foi produzido com boas práticas de programação. Scrum deve aliar-se a uma boa metodologia de engenharia de software para garantir a agilidade em todas as pontas do projeto.
- **XP e FDD são boas abordagens ágeis para engenharia, mas também precisam de cuidados:** XP e FDD são boas práticas de engenharia, mas também tem suas armadilhas. Sugiro que a mesma cautela que você tenha para aplicar Scrum seja preservada na hora de aplicar alguma prática de engenharia.
- **As suas práticas de engenharia PODEM – OU NÃO – se dar bem ao lado do Scrum:** Muitas empresas já possuem uma metodologia para a engenharia dos seus projetos, mesmo que não formalizada. Normalmente, muitas empresas entendem que estas práticas – já adaptadas à cultura da empresa – deveriam ser mantidas. Isto pode ser verdadeiro, pode funcionar...ou não. Tenha cuidado aqui também, avalie o quão aderente ao Scrum são as práticas atuais.

As armadilhas

Reuniões diárias

- **Daily Meeting não é “hora do café”:** As reuniões diárias (*Daily Meeting*) devem possuir uma certa formalidade quanto à local e horário. Não deixe que esta atividade se torne um “apinho” sobre o projeto em qualquer local e horário.
- **Daily Meeting não é “conversa sobre futebol”:** Se você pretende abrir as reuniões diárias para participação de pessoas apenas envolvidas com o projeto(dickensiano), deixe bem claro ao fazer o convite que o mesmo dá apenas direito a participação como “ouvinte”.
- **Daily Meeting não é “conversa sobre a relação”:** Muitas equipes tem confundido os quinze minutos da reunião diária com momentos de desabafo e resolução de impedimentos. Esta reunião serve apenas para detectar impedimentos, e não para resolvê-los. Apenas após a reunião, o Scrum Master deve providenciar uma solução para o impedimento apresentado (de acordo com sua prioridade);
- **Daily Meeting não é um “julgamento”:** Os times, principalmente aqueles compostos por membros que não estão habituados a fazer parte de equipes auto-gerenciadas, insistem em usar os quinze minutos da reunião para reportar-se **AO Scrum Master**, e na maioria das vezes se justificando por algum atraso ou problema do gênero. A reunião diária foi criada principalmente para o time, e não para o Scrum Master. E é AO time que cada membro deve se reportar.

As armadilhas

Sprint Review

- **Uma review apresenta UM PEDAÇO do produto, e “SÓ”! Alinhar as expectativas é MUITO importante:** Ao final de uma sessão de Review você pode ter uma série de pessoas falando bem ou mal do mesmo produto, da mesma apresentação. O que vai definir isso é a expectativa que você (e o time) criou para esta apresentação.
- **Chickens NÃO SÃO INIMIGAS:** Estas sessões não existem para você proteger ou mascarar as possíveis falhas do pedaço de produto apresentado, pelo contrário, são nestas revisões, que os problemas que você e o time não conseguiram ver podem (e devem) emergir e, mais do que se defender do “problema” apresentado, você deve agradecer a quem o encontrou;

As armadilhas

Sprint Retrospective

- **Nada deve ser PESSOAL:** Aqui deve ser avaliado o que está bom e o que pode ser melhorado PARA e PELO TIME. “Ataques pessoais” dentro de uma retrospectiva podem arruinar a implantação de um processo Scrum em sua empresa.
- **O ScrumMaster não é o dono da verdade:** O “voto” do ScrumMaster aqui (quando realizado) deve possuir o mesmo peso que os demais. Lembre-se, o ScrumMaster pode estar errado.
- **Não se engane, as boas retrospectivas são as mais longas:** Retrospectivas rápidas e repetitivas caracterizam que nem todos estão expondo o que realmente acham ou o que gostariam de expor. Mude-as! Troque os participantes, remova o ScrumMaster para ver o efeito...enfim, retrospectivas são grandes aliadas para o bom funcionamento do Scrum, ignorar uma boa aplicação desta prática com certeza é um grande desperdício.

As armadilhas

Sprints

- **Perda de ritmo - variação no tamanho das Sprints:** Sprints devem possuir o mesmo tamanho em todo o projeto (por isso que a decisão de qual será o seu tamanho deve ser feita com estudo e cautela). Variação de tamanho de Sprints causam perda de ritmo da equipe e anula suas métricas para acompanhamento do projeto.

Ex: Metáfora do jogo de futebol.

- **Scrum sem meta:** Uma prática quase sempre esquecida pelos times é uma das principais causadoras para o fracasso de uma sprint. Metas devem ser sempre definidas, e sempre pelo time, e sempre serem seguidas.

As armadilhas

Cancelamento de Sprint

Uma Sprint pode (e deve) ser cancelada antes da sua finalização nas seguintes situações:

- O time pode cancelar uma se sentirem que não conseguirão atingir a sua meta;
- Gerentes podem cancelar uma Sprint caso fatores externos influenciem diretamente no valor da meta da Sprint;
- Caso uma Sprint seja cancelada deve se iniciar imediatamente o planejamento da próxima Sprint;



As armadilhas

O valor do primeiro Sprint

- **Não mostrar resultado no primeiro Sprint pode ser fatal:** Isto se torna ainda mais necessário quando a fase inicial, de promoção e preparação do Scrum, não foi feita devidamente. A expectativa para o primeiro Sprint (e Release) é enorme, e um resultado negativo pode criar desconfiança em muitos e, algumas vezes, pode fazer com que a implantação do Scrum seja cancelada.
- **No primeiro Sprint o time está na vitrine:** Uma série de práticas ágeis passará a ser parte do dia-a-dia dos membros do time Scrum. Essas práticas, por – normalmente – diferirem bastante das atualmente utilizadas na empresa/equipe, fará com que todos os refletores virem-se para o “time Scrum”. Como tudo que está numa vitrine, você pode neste momento ganhar a empresa ou afastá-la de vez.
- **Os problemas começarão a aparecer aqui, isto gerará irritação da empresa:** Lembrem-se que uma das vantagens de Scrum é o de fazer com os problemas apareçam antes, e isto acontecerá. No entanto, as empresas estão acostumadas a visualizar o período inicial de um projeto com um período calmo e, o fato de problemas começarem a aparecer desde o início podem gerar-lhe a impressão de que com Scrum o projeto está sendo mais problemático. Esteja preparado, isso vai acontecer!

A GRANDE ARMADILHA

THE WATERFALL SCRUM

- **Comando-controle camuflado:** Nossos profissionais não estão acostumados a gerenciar seu próprio trabalho, eles provavelmente vão falhar ao fazer isso e, ao falhar, eles vão praticamente implorar pela volta “camuflada” de um comando-controle.
- **Sprints sem meta, entregando pedaços sem valor real:** O planejamento dos Releases e Sprints foi feito, as entregas estão OK...mas o cliente só poderá usar realmente o produto ao final dos próximos dois *releases*, afinal é quando o produto estará completo, certo? Errado...você precisa entregar valor desde a primeira entrega.
- **Papéis definidos:** Ok, somos uma equipe multi-disciplinar...mas eu – como programador sênior extremamente experiente – me recuso a ter meu trabalho inspecionado ou a ficar criando “telinhas”.
- **Product Owner é inimigo:** Se o time já possui com o PO do projeto o mesmo relacionamento ríspido que possuía com os clientes em projetos anteriores...o processo não está funcionando.
- **ScrumMaster é chefe:** Armadilha fatal! ScrumMaster que assume o autoritarismo de chefes tradicionais não conseguirá efetuar as atividades deste papel, não conseguirá servir ao time;
- **Escopo fechado (no formato waterfall):** Nosso escopo é variável, desde que o cliente não mude nada!

Caí em uma(s) armadilha(s)

E AGORA?

- O fator “Scrum faz com que os problemas apareçam antes” tem que ser utilizado em nosso favor, e não contra. Utilize-o para perceber o quanto antes que caiu em uma das armadilhas, **corrija o problema e siga em frente**;
- Mas não se esqueça, **muitas vezes a queda em uma perigosa armadilha pode não ter volta. Isso é um fato!**
- Se isto acontecer, lembrem-se: **Indicar que o projeto está fadado ao fracasso é uma OBRIGAÇÃO** de qualquer Gerente de Projeto, seja em Scrum ou não.
- Sentar-se aos diretores para **informar que Scrum não funcionou por culpa do João, do José, da ferramenta de desenvolvimento, do efeito estufa, etc. apenas estará mostrando que você tem o mesmo comportamento de todos os líderes que já passaram por ali**, e que você mesmo precisa aprender muito sobre agilidade em projetos.

Leia: *Mostra-me tua equipe e eu te direi quem és!*

<http://amagno.blogspot.com/2006/09/mostra-me-tua-equipe-e-eu-te-direi.html>

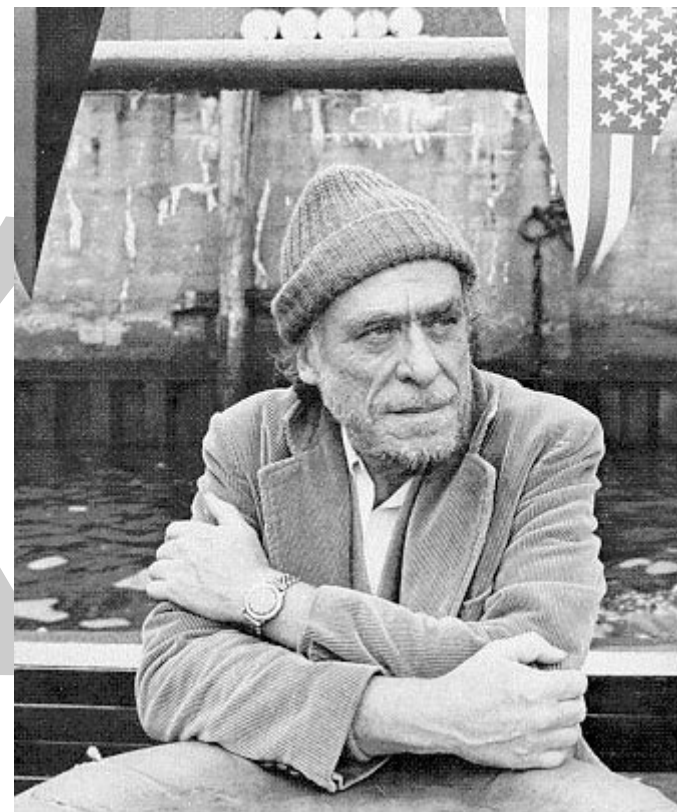
- **Lembre-se, na maioria das vezes você também tem culpa.** Você escolheu o momento, aceitou o projeto, escolheu o processo, etc. Se algo na cultura da empresa o atrapalhou, você deveria ter previsto.

Aprenda e recomece!

É BOM APRENDER QUE COMO TUDO NA VIDA...PROJETOS FALHAM!

“Não há nada que ensine mais do que se reorganizar depois do fracasso e seguir em frente. Mas a maioria das pessoas fica paralisada de medo. Elas têm tanto medo do fracasso que acabam fracassando.(...)”

Charles Bukowski



treinamento

Gerenciamento de Projetos de Software com Scrum

workshop

Liderança e Facilitação para Gerentes de Projeto

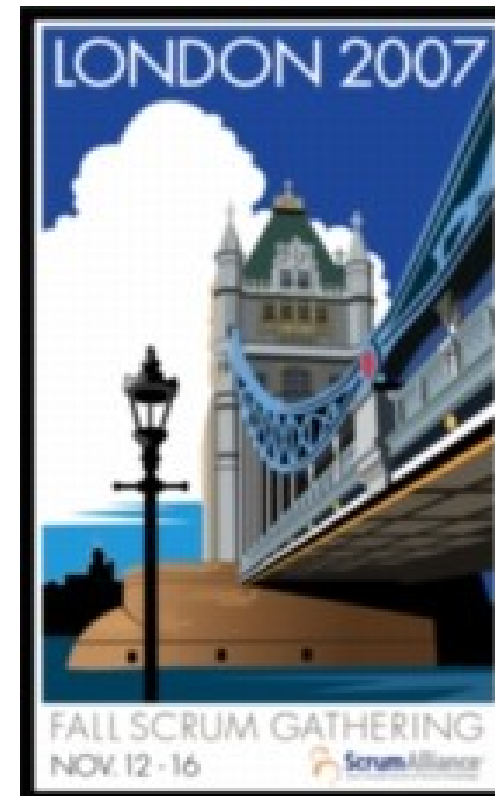
workshop

Estimativa e Planejamento em Projetos Scrum



Treinamentos e Serviços

www.axmagno.com



Minhas Próximas Palestras

www.axmagno.com



Obrigado!



Alexandre Magno, CSP

www.axmagno.com
axmagno@gmail.com