

Entrevista com Rafael Borro

Legenda:

A: Entrevistador.

B: Entrevistado.

A: Entrevista aqui no dia 02/04/2024, entrevistando aqui o Rafael Borro.

A: Rafael obrigado aí por aceitar conversar com a gente. A gente tá fazendo uma pesquisa aqui, é de inteligência artificial. A gente quer desenvolver, a gente quer verificar na verdade, as dores da metodologia ágil em projetos, em geral e como você trabalha com isso queria que você falasse um pouquinho. Do que que você faz, com o que você trabalha? Se você já trabalhou com metodologia ágil e depois eu vou seguir com algumas perguntas aqui, mais específicas para a gente entender um pouquinho mais sobre as dores. Fechou?

B: Fechou!

B: É, eu praticamente fiz minha carreira em T.I e agora estou como product manager na área de produtos, mas atuei em empresas de TI como a Matera, Banco Digio, com banco digital e metodologias ágeis ali, tanto Scrum, como Kanban.

A: Boa, fechou.

A: É hoje você está no banco Genial, né? E você é aqui de São Paulo?

B: Não, sou do interior de São Paulo, região de Campinas.

A: Campinas, legal.

A: Esta com quantos anos Rafael?

B: Estou com 41.

A: Fechou.

A: Bom, vamos pra nossa primeira pergunta aqui.

A: Partindo do pressuposto a utilização de princípios Scrum, qual é a percepção referente aos desafios iniciais na organização dos recursos humanos para formação das equipes de trabalho? Eles são ajustados em casos de urgência?

B: Eu acho que é muito da cultura da empresa e a cultura que os funcionários se inserem. Então, quando sempre que você tem uma mudança aplicando uma metodologia nova, sempre você tem uma resistência do time a seguir, aqueles padrões, ainda mais o Scrum, que tem diversos ritos, então você tem sempre a daily que tem que ter um tempo curto onde a pessoa vai reportar as dificuldades e ver como alguém vai resolver e geralmente acaba virando um muro de lamentações, né? Então, as pessoas ao invés de chegar e trazer uma solução, eles acabam mais reclamando dos processos, do que trazer solução. Então, a cultura, as pessoas ter um engajamento de adotar a metodologia, que é o mais importante. Então acho que trabalhar com a resistência ter os perfis que são maduros. Pessoas com múltiplas disciplinas, né? Então o

cara desenvolve, ao mesmo tempo que eu também ajudo a fazer os testes homologatórios. E tem um comprometimento, de entregar algo que foi proposto ali no início da sprint.

B: Eu acho que esse é o desafio, mas quando você começa a rodar as sprints, o time começa a ficar mais maduro e até ter confiança entre os colaboradores, começa a fluir melhor o processo. Mas sempre você vai perceber que, de um projeto para outro, pode ser que o mesmo time não consiga performar daquela maneira.

B: Então, é mais a cultura mesmo e o comprometimento das pessoas.

A: E você acha que esse essas sprints né....As pessoas elas são ajustadas no senso de urgência dentro do projeto?

B: É que, na verdade, como é que vai funcionar ali, né? Você tem um backlog de atividades, então você sabe que a sprint ela vai ter de 2 semanas, no máximo até 4 semanas ali, acho que é o máximo que eles colocam. Então assim, o que você se propõe a desenvolver dentro daquela sprint, ele tem que se encaixar naquilo. Não adianta você falar assim “meu, eu vou colocar 20 itens para ser desenvolvido”, mas a capacidade do meu time não atende isso. Então você tem que ter uma ideia assim “meus desenvolvedores eles conseguem desenvolver por dia, x volume de horas e entregas”. E aí aquilo, você vai encaixando, então se você nunca vai estar na urgência, né? Porque se a equipe já for madura, você sabe que aquilo que você encaixou para ser desenvolvido naquela sprint vai ser entregue porque o time tem a capacidade para isso, se ocorrer diferente é porque foi dimensionado de forma incorreta. As pessoas que estavam ali para trabalhar ou teve algum impeditivo, ou elas não estavam dentro do que foi especificado e analisado, não se encaixa no perfil das pessoas que estão ali desenvolvendo.

A: Tá, entendi boa.

A: Vamos lá para a segunda pergunta agora. Você poderia compartilhar experiências específicas em que a comunicação entre membros de uma equipe de projetos foi um fator crucial para o sucesso ou fracasso” dos projetos? E como você lidou com os desafios de comunicação?”

B: Eu acho que as primeiras participações que eu tive com o ágil, teve muito problema de comunicação, que eram aquelas pessoas, que tipo, “ai eu saio fazendo e eu não reporto”, tipo a cada dia, se eu estou com um impeditivo ou se eu estou avançando.

B: Aí, o que que acaba acontecendo? A pessoa sempre acaba se passando “não tá indo, tá indo”, chegou ali, passou, tá chegando na segunda semana que seria a entrega, a pessoa fala, “nossa, eu não consegui terminar porque eu tive esse impeditivo, aquele impeditivo”, só que ele não formalizou essa dificuldade. Aí o scrum master também não conseguiu fazer o papel de facilitador de chegar ali falar “meu tem um problema, vamos conversar com o time de Infra que tá travando, vamos conversar com o time de QA”. Ou ter até mesmo dúvida de negócios, não é? “A o que o PO colocou ali que está na task, eu não entendi, então eu não consigo desenvolver”. A pessoa, não interagiu, e aí? E para que serve a daily?

B: É justamente para isso, se ele tiver com dificuldade que ele fala, meu “servidor não tá pronto, o meu pré-requisito para desenvolver também não foi liberado então vai atrasar essa sprint”, e aí você sabe, a sprint vai quebrar.

B: Quando eu falo que vai quebrar é que não vai conseguir entregar no prazo ou naquele pacote que foi proposto.

B: A comunicação é crucial para você, porque como são tiros curtos de desenvolvimento, se você não se comunica ou informa que tem aquele impeditivo, aquilo vai carregando até o final e dá aquela sensação, “puta, você só me informou agora que esta com o problema”.

A: Então você já teve experiências que houve falha de comunicação?

B: Sim, eu tive os 2 cenários. Tanto falha de comunicação, quanto com uma equipe também já estava entrosada que a pessoa já desenvolvia, já vinha sinalizando a entrega, o pessoal de QA já validava, fazia as apresentações do que estava sendo desenvolvido, fluía bem, mas em alguns casos, é realmente tem aquilo da pessoa ser mais individualista ou até mesmo aquele que “não vou reportar que eu estou atrasado”.

A: Entendi, legal.

A: Bom, vamos lá para a terceira pergunta é, você poderia compartilhar uma experiência em que sua equipe enfrentou desafios de interdependência entre módulos em projetos complexos? Como você imagina que esse ou outros desafios relacionados poderiam ser solucionados a fim de evitar atrasos, retrabalho ou falhas decorrentes da interdependência entre módulos?

B: Seria aqui como se tivesse várias equipes aí trabalhando, né? No mesmo projeto.

A: Exato. É, seria aqui, ó “a interdependência entre módulos em um projeto destaca a complexa teia de conexões entre diferentes partes”. Então seria diferentes partes do projeto e a interdependência. São várias equipes, individuais, com um projeto complexo.

B: No Digo a gente teve isso com um projeto da implantação da Conta Digital e assim, tinham equipes que estavam participando do processo de instalação, parametrização de uma ferramenta contratada, isso gerava dependência dos serviços que são disponibilizados pelo time de APP desenvolver. E assim, aí cai naquela da falta da comunicação. São 2 times, trabalhando separados, mas com o mesmo objetivo, porém não tinha um facilitador ali que seria tipo “a o meu scrum master é desse time, está alinhando as expectativas com outro scrum máster ali”, ou ele mesmo faz o papel com os 2 times, né? E isso é muito comum, o scrum master ele toma conta de vários times. Ele só vai no rito ali para escutar, entender o que está acontecendo. E é isso, sem comunicação, um time acaba escondendo ali o problema e o outro acaba sendo afetado. Você tem esse atraso, essa dependência entre os times. E é aquilo que estava no item anterior, a comunicação, como reporta.

A: Entendi, então o maior problema foi: os times separados, que não tinham uma comunicação entre eles?

B: Isso.

A: Legal, vamos lá para nossa quarta pergunta aqui. Você atualmente utiliza algum sistema ou ferramenta semelhante ao Bugzilla para rastrear e gerenciar relatórios de problemas em seus projetos? Caso sim, qual é a sua percepção em relação à eficácia dessa ferramenta na identificação e resolução de bugs ao longo do ciclo de vida do projeto?

B: Ó eu não vou lembrar de cabeça, eu acho que é “AgilDevOps” que a gente utiliza aqui.

A: AgilDevOps?

B: É, mas eu também já utilizei “Trello”, que também é uma ferramenta.

B: E assim, a ferramenta em si, o que ela ajuda? A visualização daquele quadro do que eu tenho para fazer, o que estou fazendo e o que está pronto. Então isso, assim, o desenho gráfico ele ajuda ali você ter aquela visão mais macro do que está acontecendo, mas também se aquilo não for alimentado corretamente e nas dailys o report de “ah, eu terminei aqui, to movimentando para o QA iniciar os testes”. Se não está ali alinhado, aquilo não vai servir para nada.

A: Entendi

B: Então assim, as pessoas têm que ter a disciplina de “meu eu vou lá, altero, coloco o comentário, coloco ali que teve completude, quando eu terminei essa task, eu movi para outro quadro, para outra raia, para essa pessoa iniciar a atividade.

B: Então assim, tem muito processo. Se as pessoas não seguem, um quadro, ele não tem... Não serve, né? Não serve de nada, a foto que ele fica ali, ela não é real.

B: E assim, ele ajuda muito, porque quando a pessoa vai fazer aqueles gráficos de... Principalmente por quanto tempo o time demora para desenvolver, porque o cara, coloca ali “inicie agora e entreguei”, então ele começa assim, “ah, o Lucas, ele sempre por dia ele consegue desenvolver e entregar”. Então, quando vai fazer as análises da sua capacidade para te dar uma atividade, eu sei quanto você rende pelo que você registra ali nos cards e o que vai pros quadros. Se você não informa de uma forma real eu tenho uma visão errada sua, posso por exemplo pensar “ah, ele sempre faz no prazo”, aí chega lá e você não vai entregar.

B: Quando você utiliza a ferramenta, você precisa informar o seu tempo certinho, aí ele começa a olhar sprint a sprint e ele consegue ter uma visualização. “Ah, quem do time rende mais, quem tem mais dificuldade, você consegue...”

A: Ter um panorama?

B: É.

A:Boa, vamos lá! Nossa quinta pergunta aqui, como você percebe os desafios relacionados ao alinhamento entre os membros da equipe em projetos ágeis, especialmente considerando as mudanças frequentes que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto? Poderia compartilhar suas experiências e estratégias para contornar esses desafios, garantindo uma colaboração eficaz e uma adaptação positiva diante das mudanças?

B: Então isso está muito alinhado com a cultura, então assim, se você tem um time, na verdade a empresa, que adota a metodologia e todos os times praticam. Você pode ter mudança de recurso no seu time, mas essa pessoa sabe o modelo que trabalha, então assim, a tendência é que ela também renda nesse projeto. Agora, se a sua empresa, cada área aplica um modelo, um aplica ágil, a outra é feito na loucura, ali no modelo cascata. O cara é “go horse” que o pessoal fala. Faz isso aqui, se funcionou, já era. Então, essas pessoas quando entram vendo o processo que está redondinho, a tendência é que ele se sinta mal ou ele fala “beleza, abraço a causa e vou seguir o processo”. Se não começa a ter distorção, pessoal sempre informa o que está acontecendo e o outro vai ser aquele cara que vai fazer tudo escondido e vai ter problema. Não vai, não vai render na metodologia. Então assim, eu já peguei projetos que teve isso, né? Que a pessoa ele não aceita o processo do ágil, para ele tem que ser assim “ah me entrega aqui. Tem que ser para um mês” o cara faz ali, ele “coda” e ele te entrega. Mas ele não tem um compromisso para entrega daquele ó “terminei o meu aqui, eu vou ver com Lucas, o que ele tem parado e eu vou ajudar ele”, porque assim, além da sua atividade, tem um

compromisso de entregar aquilo em duas semanas. Se eu conseguir antecipar a minha, alguém já esta validando, ou eu vou ajudar alguém a testar alguma coisa, ou eu vou ajudar quem esta desenvolvendo. Assim, tem esse trabalho.

A: Perfeito. Vamos lá, na sexta pergunta, você já enfrentou desafios específicos ao tentar equilibrar a qualidade e prazos das entregas com um volume significativo de itens de qualidade a serem acompanhados ao longo de um projeto ágil? Se sim, por favor, compartilhe suas experiências e insights sobre como lidar com esse cenário desafiador.

B: Como eu estava mais no papel de estar executando uma atividade ali, isso no ágil. Quem teve mais esse papel era o scrum máster, além de lidar com o ego do time, tentar equilibrar ali “meu, vai atrasar, não vai atrasar”, “ó, a próxima sprint”, aquela história das lições aprendidas, né? O que que eu errei na anterior e o que que foi? O que que eu tomo de ação na próxima? Para não ter o mesmo problema que eu tive anteriormente, então assim, quem fazia geralmente esse papel de scrum máster ele sempre puxava ali o rito que é daquele da review, né? Que o pessoal chegava ali, da retrospectiva. É um evento que é isso aí, ele pega todo mundo, coloca o quadro lá, a pessoa coloca, ó, “o que eu achei legal nessa sprint”. O cara ali que era Júnior, desempenhou igual um sênior ou ajudou todo mundo, o time teve uma comunicação muito boa, então assim, as pessoas vão ali e colocam tanto o que foi legal quanto o que foi chato. Só que não pode virar aquela lavagem de roupa suja, né? Tem birra com alguém e ir lá brigar. Então, assim, sempre quem fazer aquele papel de moderador tinha que ser o cara com traquejo ali para meu, “vamos acertar”, “vamos fazer uma nova sprint de uma maneira melhor”. Então, assim eu vi pessoas fazendo esse papel, mas eu mesmo assim, de chegar lá, eu nunca fiz não, tá?

A: Entendi legal. A nossa sétima pergunta. Na sua experiência, como você percebe os desafios envolvidos na liberação de uma etapa do projeto, considerando a necessidade de manter tanto a qualidade quanto o cumprimento dos prazos estabelecidos? Quais são os principais obstáculos que você identifica nesse processo e como você lida com esses desafios?

B: Eu acho que o principal já entra ali no backlog, né? Que assim, quais são os tamanhos das features ali e o que eu vou desenvolver? E ter aquela quebra né? Se eu tenho a casa, se o meu objetivo final é construir uma casa, eu tenho que construir um banheiro, construir um quarto, levantar alicerce. Então assim, você tem que quebrar em entregas que sejam tipo, plausíveis né? Eu estou entregando algo de valor, então quando você consegue fazer essa quebra e mostrar para o time assim, ó, “você vai entregar essa parte porque é uma coisa que dá para utilizar”, eu acho que ganha mais sentido para o time, pessoal compra mais a ideia. Agora, quando você quebra de uma maneira ruim, as etapas do projeto que vai ser desenvolvido. O cara não consegue ver valor naquela entrega. Talvez o cara até desenvolva, o cara sabe que é bom aquilo que vai usar, mas para quem? Quem pediu e está olhando ele fala “isso é uma barra de ferro”, “para quem é essa barra de ferro, para o que?”. Não é igual quando você fala “eu fiz alicerce, aqui em cima eu vou construir”.

B: Então assim, eu acho que é muito isso. A etapa principal de você quebrar as entregas que vai ter, em várias sprints e aquilo ser algo de valor. Daí eu acho que o time compra mais a ideia e consegue mostrar que esta entregando. Agora, se começar meu, você fez um negócio aqui. É muito grande, a pessoa vai fazer, vai fazendo, fazendo, vai testar, começa a dar um monte de erro, aí vira aquele caos no time e a sprint vai quebrar. Até parece algo ruim, mas na verdade, vai ter que identificar o que faltou para conseguir entregar no prazo, para melhorar. É uma

coisa que gera discórdia no time, mas acho que é aquilo principal ali, onde define o backlog, que é o mais importante.

A: Tá legal, bacana, vamos lá. A nossa oitava pergunta aqui, ela tem 2 perguntas, tá aí, a gente finaliza. A primeira pergunta: Na sua experiência profissional, como você percebe a importância dos feedbacks parciais do usuário final durante o processo de desenvolvimento? Qual o principal desafio de manter o usuário final próximo do projeto, em andamento?

B: Assim, se você pensar que tudo surge de uma demanda, né? Então você tem aqui o usuário que ele vai utilizar o sistema no dia a dia, então assim, ele pede “A”, se você desenvolve “BC” meu, ele não, não vai ver sentido naquilo.

B: Então assim, por isso que aquela coisa do “fiz uma sprint, tenho algo de valor”, aí você tem a apresentação numa review que você apresenta para o seu usuário principal, para o seu stakeholder, quem seja. “Ó, tá ficando desse jeito”. Pode ser que ali ele fale “meu, não está seguindo o que eu pedi” e ali você chega a conclusão que você está fazendo errado, reestrutura, replaneja e executa. Se não, o que acontece, naquele modelo que a gente viu, eu pegava o que você pediu e trabalhava ali seis meses e você falava “mas não foi isso que eu queria”. Então, assim, dentro das sprints, quanto mais você consegue demonstrar uma entrega de valor e mostrar como está ficando, a pessoa sente “meu, é realmente isso, está no sentido que eu quero”. Então, se tiver um desvio no caminho, você consegue alinhar. Eu acho que isso que é bacana, da metodologia ágil e você poder quebrar em sprints curtas, e aí você faz, mostra, apresenta “está legal?” e segue neste formato.

A: Entendi! E a segunda, como você acredita que a simplificação dos processos relacionados ao desenvolvimento de software, como documentação de testes e garantia de qualidade, pode contribuir para a eficiência e sucesso de um projeto?

B: Oh, se você tiver um time que tem automação de teste, a pessoa conhece produto que ela está homologando, está garantindo a qualidade. O que acontece? A sua entrega dificilmente vai ter um erro, é impossível dizer que não vai ter nenhum bug na aplicação, mas quando você garante a qualidade do que você está entregando, eu validei, passei pelos processos, o risco de você, usuário final, ter um impacto ali é menor. E acontece aquela coisa, né? É um erro pequeno, depende. Vamos supor que você entrega um APP que a principal função é enviar PIX, em cada 10 PIX, 5 da erro, ou seja 50% da erro. Ai o cara vai lá na mídia, posta no Instagram, e diz que o seu APP não funciona. Então, assim é um problema que alguém achava que era pequeno, mas na hora que ele entra na mídia, proporção que ele ganha de imagem é maior, entende? Então assim, você ter garantia da qualidade, aí é teste automático.

A: Show perfeito, então a gente finalizou aqui as perguntas. Obrigado Rafael!

A: Eu vou colocar a entrevista na íntegra em nosso TCC, tá bom? A entrevista na íntegra, você concorda?

B: Sim, beleza. Muito obrigado!