

Direto ao ponto

Criando produtos de forma enxuta



© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

Edição

Adriano Almeida

Vivian Matsui

Revisão e diagramação

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2015]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

www.casadocodigo.com.br

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

Edição

Adriano Almeida

Vivian Matsui

Revisão e diagramação

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2015]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

www.casadocodigo.com.br

COMO LER ESTE LIVRO

Do começo ao fim! Este é um livro curto e prático. Conforme o próprio título diz: Direto ao Ponto. Logo, você o deve ler todo, e na sequência.

O livro está estruturado em três partes: contexto, receita e apêndices.

PARTE I – CONTEXTO

O contexto é formado pelo prefácio e pelos capítulos *Produto mínimo viável* e *Inception Enxuta*.

O prefácio fornece o contexto sobre as influências que me levaram a escrever este livro. É muito importante tê-lo em mente para compreender a minha visão sobre o assunto.

O livro se baseia no conceito de MVP, em inglês *Minimum Viable Product*. O capítulo *Produto mínimo viável* apresenta tal ideia com o seu histórico e a minha visão sobre o tema, bem como a evolução de produtos enxutos.

O capítulo de Inception Enxuta explica em detalhes o formato de workshop colaborativo que vai ajudá-lo a entender, alinhar e planejar o produto enxuto a ser construído. Talvez seja o início de um projeto ágil em uma grande corporação, ou o alinhamento sobre o que construir em uma pequena start-up. O estilo colaborativo e dinâmico da Inception Enxuta é o segredo do chef desta receita.

PARTE II – RECEITA

Direto ao Ponto é uma receita, uma sequência de atividades colaborativas e dinâmicas que gerarão o canvas MVP, uma representação visual do plano de criação e evolução do produto enxuto. Todos os passos desta receita estão detalhados seguindo a ordem dos capítulos, começando pelo capítulo 3 – *O produto* e terminando no capítulo 8 – *Calculando esforço, tempo e custo*.

PARTE III – APÊNDICES

Um livro com título **Direto ao Ponto** obriga o autor a fazer uso do apêndice. Considero todo o conteúdo do livro essencial, entretanto ficou no apêndice o que foi acrescentado com o tempo, baseado no feedback dos leitores.

Apêndice A traz um exemplo real do entendimento e planejamento de um produto enxuto a partir da receita Direto ao Ponto aplicada em uma Inception superenxuta: realizada em apenas seis horas! Alguns leitores me relataram que primeiro leram este apêndice (disponível no

meu blog e na revista InfoQ) e depois leram o livro a partir do início. Os apêndices B, C, D e E fornecem, respectivamente, o glossário dos termos do livro, uma classificação sobre os níveis de competência do facilitador, um detalhamento sobre a agenda burn-up, e algumas atividades quebra-gelo.

Boa leitura e seja bem-vindo ao grupo dos facilitadores Direto ao Ponto.

PREFÁCIO

Neste livro, compartilho uma receita: uma sequência de atividades rápidas e efetivas para entender e planejar a criação de produtos enxutos, baseadas no conceito de produto mínimo viável (em inglês, *Minimum Viable Product*, MVP).

Venho utilizando e compartilhando-a desde 2010 e percebi que, quanto mais o fazia, mais pessoas interessavam-se pelo assunto e retribuía, compartilhando os seus resultados. O desfecho é este livro, que agora está fundamentado na experiência prática de muitas empresas (de *startups* a grandes corporações) e pessoas interessadas em criar e evoluir produtos de forma enxuta.

Com o sucesso de tal receita, resolvi parar e refletir sobre o caminho que me levou a criá-la e, conseqüentemente, conceber este livro. Olhando para minha própria linha de tempo profissional (de 2000 até 2015), destaquei os três principais movimentos que julgo terem influenciado na criação de ambos: **Lean startup**, **métodos ágeis** e **design thinking**.

De 2000 a 2007, vivi no Vale de Silício, na Califórnia (Estados Unidos), trabalhei em seis diferentes *startups*, e tive contato com inúmeras pessoas de várias outras. Nessa época, senti na pele o longo ciclo para criação de produtos, mesmo nas startups, e esse sentimento acabou afastando-me delas. Virei consultor e passei a trafegar por grandes corporações. Todavia, segui como expectador e torcedor do movimento Lean startup, o qual culminou com Eric Ries publicando seu incrível livro, *The Lean Startup*, em 2010.

Desde 2000, tenho utilizado (e abusado) de **metodologias ágeis**. A minha primeira sessão em uma conferência internacional foi na *Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications 2000* (OOPSLA), na qual apresentei o resultado de minha tese de mestrado sobre Orientação a Objetos e *design patterns*. Lá, tieteí Kent Beck por admirá-lo na questão de design patterns e acabei comprando seu livro recém-lançado, *eXtreme Programming explained*. Assim, deu-se início um caminho sem volta: estava exposto e infectado pela primeira de muitas metodologias ágeis.

Em 2006, entrei na ThoughtWorks e fui apresentado a brilhantes agilistas (Martin Fowler, Jez Humble, Jim Highsmith, dentre vários outros). Lá, usei e divaguei sobre metodologias ágeis, como: Lean, Scrum, Kanban, *continuous delivery* etc. Depois de alguns anos aplicando métodos ágeis, meu entendimento foi além de práticas e ferramentas – princípios e valores começaram a ser naturais a mim.

Fui pela primeira vez apresentado para *design thinking* vários anos atrás, por Jeff Patton, e foi na ThoughtWorks que tive a oportunidade de trabalhar com ele. Fiquei impressionado com sua habilidade de conduzir reuniões e atividades colaborativas e visuais. Aprendi e utilizei atividades sobre personas, jornadas de usuários e mapeamento de história. Hoje, entendo que fui influenciado e segui utilizando ideias e práticas que foram denominadas *design thinking*. Isso explica (e muito) o estilo colaborativo e visual que adotei como ferramental básico em meu trabalho, que fica evidenciado neste livro.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu muito obrigado a todos que leram as primeiras versões do e-book e forneceram valiosos feedbacks. Vocês participaram ativamente deste projeto colaborativo e de melhoria contínua. A nossa experiência coletiva gerou um resultado muito melhor e mais fundamentado do que a minha isolada.

Muito obrigado a TC Caetano, coautor do livro *FunRetrospectives*. Nesse trabalho, TC foi também organizador de várias ideias sobre Inception e atividades de Inception. Junto com TC, Mauricio Sanches e eu escrevemos um capítulo sobre Inception de uma semana para o livro *Thoughtworks Brasil - Antologia* (2014).

Aos colegas coaches e facilitadores de Inceptions e todos tipos de reuniões e workshops desafiadores. A Bethlem Migot, Rafael Margrin, Nelice Heck, Lourenço Soares, Alexandre Klaser, dentre vários outros colegas da Thoughtworks Brasil por participarem e compartilharem de interesses comuns nesta área de Inception e criação de produtos enxutos. Seguimos crescendo profissionalmente, aprendendo e compartilhando conhecimento juntos.

A Alexandre Klaser, criador do nome deste livro, bem como colaborador em várias ideias sobre melhorias em análise de negócios e gerenciamento de projeto.

À equipe de *User eXperience & Design thinking* da Thoughtworks Brasil, especialmente Natalia Arsand, Juliana Dorneles, Gabriel Albo, Glauber Ramos, e Tassia Spinelli. Pelas inúmeras conversas e compartilhamento de conhecimento nesta área.

A Gabriela Guerra, pelo exemplo de profissional e por me motivar a organizar e a lecionar o primeiro workshop sobre o assunto.

A Ronaldo Ferraz por motivar e acreditar no meu trabalho. Suas palavras inspiradoras alimentaram meu interesse e empenho em compartilhar conhecimento e escrever este livro.

A Martin Fowler pelas conversas e sessões de coaching. Muito obrigado pelos conselhos, direcionamento e interesse sobre este e outros assuntos relacionados. É uma honra e privilégio desfrutar do seu apoio e aconselhamento.

A todos colegas e amigos da Thoughtworks que me convidaram para facilitar Inceptions, ou a ajudar em projetos, seja para produtos enxutos ou não-enxutos. Aprendi e continuo aprendendo graças aos desafios e conquistas que alcançamos juntos.

À minha família, em especial ao meu pai, Carlos Caroli, pelo carinho e apoio ao meu trabalho. É com muito orgulho que compartilho cada conquista com quem sempre acompanhou e comemorou cada

passo deste caminho. Não é apenas que o fruto não cai longe da árvore, mas sim que carrega em si o DNA, e desfruta da sombra e influência daquela.

SUMÁRIO

1	Produto Mínimo Viável	21
	1.1 Origem	22
	1.2 Incrementos do MVP	23
	1.3 Pequenas hipóteses, grandes negócios	25
	1.4 Um exemplo de evolução via MVP	29
2	Inception Enxuta	33
	2.1 O que é uma Inception Enxuta	34
	2.2 Direto ao Ponto, a técnica	35
	2.3 Colaboração	36
	2.4 Divirta-se com quebra-gelos	37
	2.5 Paulo Pontual	38
	2.6 Colocação	39
	2.7 A sala de guerra	40
	2.8 Post-its coloridos	42
	2.9 A agenda burn-up	42
	2.10 Agenda planejada e a agenda burn-up	44
	2.11 Parque em lote	46
	2.12 Checklist para a Inception	48
3	Produto	49
	3.1 Escrevendo a visão do produto colaborativamente	50
	3.2 O Produto É / Não é / Faz / Não faz	53
	3.3 Esclarecendo o objetivo	55
	3.4 Entendendo os trade-offs	57
4	Personas	61
	4.1 Quadrantes para identificar tipos de personas	62

4.2	Criando mapas de empatia	65
5	Features	69
5.1	Descobrimos as features	70
5.2	Entendimento técnico e entendimento de negócio	73
5.3	Esforço e valor de negócio	77
5.4	Features mais bem compreendidas	82
6	Jornada do usuário	85
6.1	Descrevendo jornadas	87
6.2	Features nas jornadas	90
7	Planejando MVPs	95
7.1	O canvas MVP	97
7.2	As ondas no canvas MVP	98
7.3	As regras para cada onda	98
7.4	Convergindo regras e jornadas	99
7.5	Identificando MVP no canvas MVP	102
8	Calculando esforço, tempo e custo	105
8.1	Detalhando a amostra de features	106
8.2	Estimativa comparativa	111
8.3	Definindo tamanhos	112
8.4	Entendendo custo e tempo	113
8.5	Tirando a média	116

APÊNDICES

A.	Exemplo de Inception Enxuta	121
9.1	Introdução	123
9.2	Kick-off	124
9.3	Visão do produto	124
9.4	O Produto É - Não é - Faz - Não faz	127
9.5	Esclarecendo objetivos	129
9.6	Identificando personas	129

9.7	Descobrimos as features	132
9.8	Features mais bem compreendidas	134
9.9	Descrivendo jornadas	138
9.10	Features nas jornadas	140
9.11	O Canvas MVP	142
B.	Glossário	145
10.1	MVP	146
10.2	Visão do produto	146
10.3	Objetivos	147
10.4	Personas	147
10.5	Feature	147
10.6	Jornada	149
C.	Facilitador	151
11.1	Níveis de competência	152
D.	Agenda burn-up	155
12.1	Os eixos da agenda	157
12.2	Os tópicos da agenda	158
12.3	Os intervalos de tempo	158
12.4	A linha de escopo	159
12.5	O ritmo da Inception	160
12.6	Verificando o progresso	161
12.7	Fazendo escolhas	162
E.	Atividades quebra-gelo	165
13.1	Localização geográfica	166
13.2	Telefone visual	168
13.3	Um Dois Ping Quatro Pong	170
13.4	Formando triângulos	172
13.5	Zip Zap Zoom	174
13.6	Desembaracem-se	176
13.7	Piças complexas	178
13.8	Costas com costas	180
13.9	Encontre seu par	181
	Referências bibliográficas	185

PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL

1.

Produto mínimo viável (em inglês, *Minimum Viable Product*, MVP) é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para a validação de um pequeno conjunto de hipóteses sobre um negócio.

Basicamente, você não quer desperdiçar tempo, dinheiro e esforço construindo um produto que não vai atender às suas expectativas. Para isso, é preciso entender e validar as hipóteses sobre o negócio. O MVP ajuda nessa validação e no aprendizado da forma mais rápida possível.

Seu objetivo é somente a validação do primeiro passo do produto mínimo, bem menos elaborado do que sua versão final, o que é bem diferente quando comparamos com produtos criados da forma tradicional, que normalmente têm um período longo de criação de protótipo, de análise e de elaboração. O MVP foca no produto mínimo, mas que já é viável para verificar se o direcionamento está correto; ou seja, o conjunto inicial de funcionalidades necessárias para o processo de validação de hipóteses e aprendizagem sobre o negócio.

ORIGEM

A ideia de MVP está originalmente vinculada aos conceitos popularizados pelo estilo Toyota de manufatura enxuta (WOMACK, 1990, 2003; OHNO, 1988). Steve Blank (2006), um empreendedor do Vale do Silício, criou uma metodologia baseada no desenvolvimento do cliente.

Este foi o início do movimento *Lean Startup*, o qual teve seu ápice com Eric Ries (2011) e o lançamento de seu livro de mesmo nome.

Acredita-se que Eric Ries popularizou o MVP a partir da publicação de sua obra. Entretanto, o termo já estava em uso vários anos antes do surgimento desse movimento, especialmente entre as *startups* com seus empreendedores e investidores do Vale do Silício. A expressão *Minimum Viable Product* apareceu pela primeira vez em 2000 em um artigo de Willian Junk (2000), de título *O equilíbrio dinâmico entre custo, cronograma, recursos e qualidade em projetos de desenvolvimento de software*, em português.

INCREMENTOS DO MVP

MVP não significa que o produto não vá evoluir e incrementar suas funcionalidades; muito pelo contrário, sua ideia é o incremento validado e guiado pelos resultados iniciais. A correção ou a confirmação do curso é que guiará os incrementos a seguir. Incrementos, estes, que são MVP: novos produtos mínimos adicionados aos produtos mínimos já validados.

Mais uma vez: produtos mínimos, mas, ao mesmo tempo, viáveis para fazer novas verificações sobre seu direcionamento. O produto, agora, é mais elaborado, talvez com uma base maior de usuários, permitindo validar novas hipóteses ainda mais aprimoradas. É muito importante compreender que o MVP promove uma criação evoluti-

va. Logo, a arquitetura, bem como o ferramental da construção do produto, devem permitir essa característica de evolução gradual e contínua.

Em 2010, Jez Humble e David Farley (2010) publicaram o livro *Continuous Delivery*, no qual elaboram sobre um processo de entrega rápido e de baixo custo, permitindo a criação incremental de produtos de software. Eles definem *Continuous Delivery* (em português, Entrega Contínua) como uma disciplina de desenvolvimento de software que promove entregas mais rápidas e com maior frequência.

Apesar de o livro entrar em detalhes sobre produtos de software e o fluxo de trabalho para sua criação, a essência da ideia de Entrega Contínua é a mesma que Eric Ries recomenda em seu livro *Lean StartUp*: ciclos rápidos para validação das hipóteses.

Ciclos rápidos e frequentes permitem tempos de liberação muito curtos e com baixos custos de experimentação. Porém, não é fácil implementar esse tipo de abordagem, já que os criadores de produtos no estilo MVP precisarão de estruturas e práticas diferentes daquelas utilizadas tradicionalmente para produtos com um ciclo lento.

Este livro tem o foco em atividades de análise e planejamento efetivo baseado em MVP. *Continuous Delivery* é a bíblia para entender o ferramental necessário para produtos de software; mesmo que, para outros tipos de produto, ainda devam-se aplicar as técnicas e o aprendizado compartilhado pelos autores Jez Humble e David Farley.

PEQUENAS HIPÓTESES, GRANDES NEGÓCIOS

O produto é construído de forma incremental com MVPs recém-criados sendo adicionados ao produto consolidado já existente. A entrega contínua e incremental proporciona o aumento do valor do produto ao longo do tempo, enquanto que o processo de criação de produto tradicional não fornece qualquer valor até o final, quando ele todo está pronto.



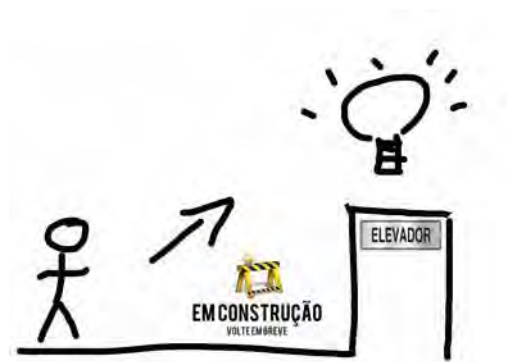
Você precisa ganhar altura? Subiria um degrau para isso?



Você precisa ganhar mais altura? Subiria mais um degrau para isso?



Você precisa ganhar ainda mais altura? Subiria outro degrau para isso?



Você precisa ganhar mais altura? Espera a construção de um elevador?



Resultado final: para subir, use a escada ou o elevador!

Esta sequência de figuras mostra como MVP oferece pequenas validações ao longo do tempo, enquanto o estilo de criação do produto mais tradicional só oferece a validação do todo no final. Mas, por favor, não se atenha a tal exemplo, pois os passos para validação de hipóteses dificilmente serão tão simples como um degrau após outro degrau relativamente parecido.

A imagem ao lado oferece outro exemplo de produto mínimo viável: o MVP para atravessar um rio. Uma solução simples para atravessar um pequeno riacho é colocar uma viga de madeira conectando as margens.



Uma ponte muito simples

Isso é um excelente exemplo de MVP. Além de permitir a travessia, é uma maneira simples para validar o local para a construção de uma ponte. Coloque algumas vigas de madeira em diferentes locais do riacho, e daí verifique qual delas é a mais utilizada para o cruzamento.

O MVP promove uma abordagem incremental, na qual apenas uma pequena parte das hipóteses gerais são tratadas ao mesmo tempo. Cada uma delas é projetada, criada e preparada para ser adicionada ao produto e gerar dados úteis para a tomada de decisão, aprendizagem e validação de ambas.

Em essência, uma ideia (ou grandes hipóteses de negócio) é sequenciada em uma série de hipóteses menores, mais simples e, logo, mais fáceis de entender. Como resultado, elas são elaboradas mais rapidamente e disponibilizadas no produto para o usuário final. Por exemplo: se houvesse uma ponte neste local, quantos pedestres a usariam por semana?

Nesse caso, o usuário final (ou quem valida o MVP) fornece dados para a validação do incremento do produto. Isso é essencial por duas razões:

- 1 Correções e mudanças podem ser feitas em um estágio inicial do produto, em vez de só aparecerem no final da concepção, reduzindo, assim, seu risco;
- 2 A complexidade de análise das hipóteses é reduzida, e os idealizadores do produto e o usuário final têm acesso antecipado a algo funcional e viável. Dessa forma, as decisões dos próximos passos e seus incrementos são baseados no próprio produto, em vez de serem hipóteses sobre outras hipóteses. Esse padrão de trabalho permite a construção de produtos bem elaborados, com passos pequenos, porém bem fundamentados.

UM EXEMPLO DE EVOLUÇÃO VIA MVP

O produto é construído de forma incremental com MVPs recém-criados, sendo adicionados ao produto já existente e consolidado. Se o MVP recém-produzido foi liberado e tem um resultado positivo, a equipe segue seu plano de evolução e cria o próximo conjunto de features para o produto.



MVPs para cortar grama

Essa figura mostra como MVP oferece validações pequenas ao longo do tempo, ao passo que a forma tradicional de criação de produtos só o validaria em sua versão final.

Por exemplo, o trator cortador de grama (MVP 8) representa o produto final e o tesourão de cortar grama é o primeiro MVP. Existe alguma grama para cortar? Existe alguém para lidar com um aparelho de cortar grama? A validação das hipóteses conduz a evolução do produto para o próximo MVP. Talvez, algo mais conveniente: um aparelho de cortar grama com um cabo. E se tal aparelho tivesse rodas? E assim por diante, até que o produto evolua de MVP a MVP.

A validação mais importante, apesar de indesejada, é a resposta negativa. Existe alguma grama para cortar? *Não*. Em tal caso, o tesourão não vai ser usado. E digo mais, um excelente (e caro) trator de cortar grama também não o seria. A hipótese é falsa; portanto, um produto totalmente evoluído teria sido um grande desperdício de tempo e dinheiro!

Esse exemplo ilustra como o mínimo produto viável promove uma abordagem gradual em que apenas uma pequena parte de uma ideia mais abrangente é tratada naquele tempo. Cada um desses MVPs é concebido, criado e preparado para ser adicionado ao produto. Em essência, uma ideia do produto é sequenciada em uma série de validações menores, mais simples e mais fáceis de se entender, criar e validar.

Vale a pena lembrar que, felizmente, produtos de software não são manufaturados. No mundo do software, um trator de cortar grama pode ser criado por meio da adição de rodas, volante, motor e cadeira a um tesourão.

INCEPTION

ENXUTA

2.

Projetos ágeis colocam ênfase nas entregas antecipadas e contínuas de software com alto valor de acordo com os objetivos do negócio e com as necessidades dos principais usuários. A criação do produto enxuto promove a liberação incremental do MVP – a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizado para o negócio.

Mas como entendemos o MVP e começamos um projeto ágil o mais rápido possível? Como garantimos que a equipe comece a criação do produto com um bom alinhamento inicial e um plano eficaz?

O QUE É UMA INCEPTION ENXUTA

Em uma única semana de trabalho colaborativo, a equipe vai entender os objetivos do produto, seus principais usuários e seu escopo funcional de alto nível de uma forma que a duração do projeto possa ser estimada e uma estratégia de lançamento incremental de MVPs possa ser identificada.



Colaboração durante a Inception Enxuta

Durante a Inception Enxuta, são realizadas atividades dinâmicas para definição dos objetivos, das estratégias e do escopo do produto, bem como o mapeamento e a priorização das funcionalidades desejáveis para serem entregues gradualmente, construindo os MVPs. O principal objetivo do workshop é fazer com que a equipe descubra e compreenda coletivamente o que vai ser desenvolvido. Ao seu final, o time deve estar mais entrosado e com uma visão mais clara do caminho a seguir.

DIRETO AO PONTO, A TÉCNICA

Direto ao Ponto é uma técnica que ajuda a entender e a planejar a entrega incremental de MVPs. Ela organiza ideias e recursos em um modelo que busca compreender a principal finalidade do produto ao considerar as jornadas de seus usuários, para realizar as entregas incrementais de produtos viáveis. Como um livro de receitas que contém uma sequência de atividades rápidas e eficazes, a técnica vai permitir que a equipe:

Descreva a visão do produto;

Priorize os objetivos do produto;

Descreva os principais usuários, seus perfis e suas necessidades;

Entenda as principais funcionalidades;

Compreenda os níveis de incerteza, esforço e valor de negócio por funcionalidade;

Descreva as jornadas mais importantes dos usuários;

Crie um plano de entrega incremental do produto, impulsionado pelo conceito de MVP;

Estime o esforço por amostragem;

Calcule os custos e especifique datas e cronograma de entrega.

As seções a seguir exploram conceitos fundamentais para a Inception Enxuta, enquanto os próximos capítulos detalham as atividades que alcançam cada uma dessas ações.

COLABORAÇÃO

Colaboração é o ato de trabalhar em conjunto para fazer uma tarefa e alcançar objetivos comuns. O sucesso de uma Inception está diretamente ligado à capacidade do grupo envolvido em colaborar efetivamente em cada atividade descrita neste livro. A Inception propõe um processo colaborativo de descoberta e esclarecimento em que as pessoas envolvidas trabalham juntas em uma sequência

de atividades, com o objetivo de compreender opções e elaborar MVPs. As práticas apresentadas nos capítulos seguintes representam métodos estruturados de colaboração, buscando um ambiente criativo com partilha de conhecimento, aprendizagem e construção de consenso. Elas visam aumentar o sucesso da equipe e melhorar como ela envolve-se no esclarecimento e na resolução de cada passo na direção ao MVP.

DIVIRTA-SE COM QUEBRA-GELOS

Nunca subestime o poder da diversão. Por meio do divertimento e do riso, seus níveis de estresse diminuem significativamente e você estará muito mais aberto a trabalhar com outras pessoas. Quando você está feliz e relaxado, está muito mais receptivo para tentar coisas novas e, assim, aumentar a sua participação nesse workshop altamente interativo: a Inception Enxuta.

Pessoas altamente envolvidas, participativas, contentes e ativas nas atividades colaborativas: com isso em mente, você precisa quebrar o gelo e elevar o estado de espírito dos participantes. Quebra-gelos ajudam a criar um ambiente amigável e tornar as pessoas mais confortáveis para participar das atividades.

Elas são rápidas, divertidas e podem ser executadas para aquecer

a equipe e promover sua interação. São excelentes para se começar qualquer tipo de reunião do grupo, e ainda mais valiosas para os estágios iniciais de suas formações, quando as pessoas pouco se conhecem, o que tipicamente é o caso para Inceptions Enxutas.

Você deve selecionar uma atividade quebra-gelo coesa para o momento em questão. Nos primeiros dias, eu recomendo exercícios que se concentrem em compartilhamento de informações, tais como nomes e hobbies. Já após o almoço, você deve selecionar um para despertar as pessoas. Finalmente, você também deve conhecer os quebra-gelos que ajudam a transmitir mensagens simples, como “sistemas complexos são difíceis de lidar”, ou “documentação escrita não é o suficiente”. Além de serem divertidos e enérgicos, eles comunicam ideias importantes.

Segue um exemplo de quebra-gelo bom para compartilhar nomes. No apêndice D você encontrará mais atividades e ideias.

PAULO PONTUAL

Esta é uma atividade rápida para ajudar os membros da equipe a lembrarem os nomes uns dos outros. **Como funciona:**

- 1 Solicite aos participantes para pensarem em um adjetivo que comece com a mesma letra de seus nomes;

- 2 Forme um círculo e peça para cada participante dizer seu nome com o adjetivo, um de cada vez (*"Oi, eu sou o Paulo Pontual!"*);
- 3 Depois que todos falarem, peça para que, em sentido horário, falem o nome e o adjetivo da pessoa ao seu lado;
- 4 Depois de algumas voltas, peça que os participantes repitam o passo 3, agora no sentido anti-horário.

Além de darem algumas risadas e quebrarem o gelo, essa atividade também ajuda a equipe a associar os nomes das pessoas a algum adjetivo, o que torna mais fácil lembrá-los.

COLOCAÇÃO

Não subestime o valor da interação face a face. Tecnologias inovadoras, como videoconferência e documentos compartilhados, facilitam o trabalho remoto entre as pessoas. No entanto, durante a Inception, essa interação possibilita o árduo trabalho nas atividades. É a garantia de que todos estarão presentes e participativos.

Quando todos estão na mesma sala, o nível de participação aumenta. Você não pode simplesmente sentar-se em um canto e virar as

costas para a reunião e fazer uma outra tarefa. Reuniões face a face tendem a ser mais curtas e eficientes do que as remotas.

Entendimentos e desentendimentos são mais bem compreendidos e as expressões faciais e corporais somam-se à comunicação escrita e verbal. No geral, reuniões desse tipo ajudam a equipe a chegar ao ponto, direto ao ponto!

A sequência de atividades para alcançar o MVP é extensa. A colaboração e os resultados obtidos são positivamente surpreendentes quando todos estão fisicamente em um mesmo ambiente. Faça tudo possível para ter todos envolvidos em um mesmo lugar e interagindo face a face durante a Inception.

A SALA DE GUERRA

Mantenha a mesma sala alocada para a equipe durante o intenso período da Inception. Esta é comumente chamada de *war room*, ou,

em português, a sala de guerra.



Exemplo de uma sala de guerra durante uma Inception

A sala deve comportar toda a equipe confortavelmente e deve ter uma mesa e parede com espaços limpos. Ela também deve ter *flip-chart*, cartões, post-its coloridos, papel e canetas para todos.



Uma sala de guerra preparada para uma Inception

A sala de guerra provê o ambiente para as atividades colaborativas e também evita qualquer perda de tempo dado quando pessoas deslocam-se de um lugar para outro. Todas as informações são criadas e permanecem em um mesmo local.

É importante manter as informações em uma mesma sala. Isso evita a documentação prematura e seu transporte. Todos podem e devem fazer as anotações à mão (em cartões de índice, post-its, flipcharts etc.) e colocá-las nas parede e mesas, de forma que as informações fiquem visíveis para todos.

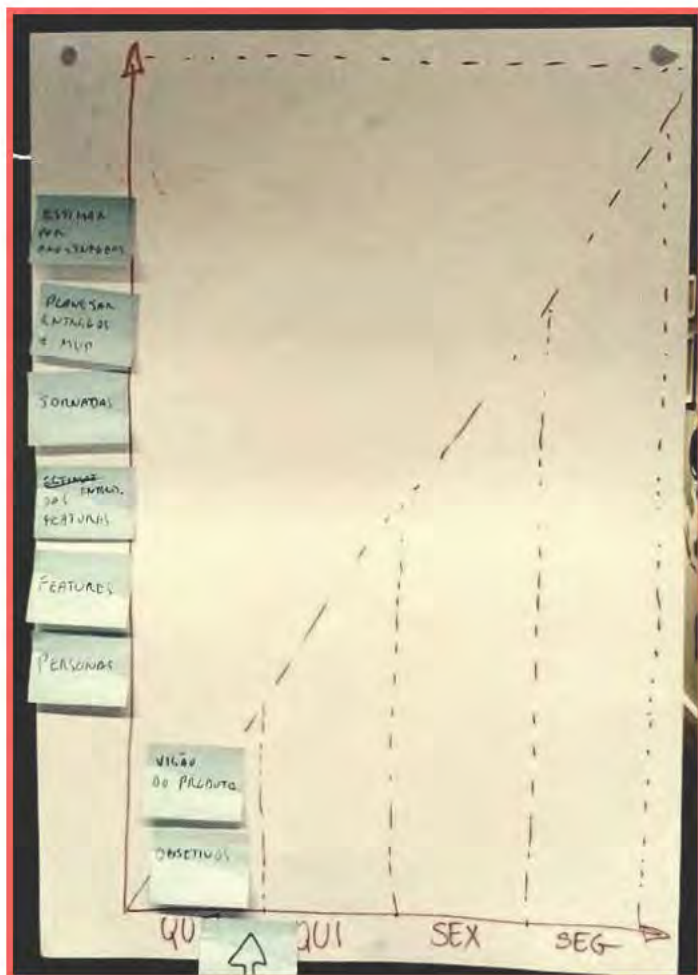
POST-ITS COLORIDOS

Faça as anotações em post-its ou cartões coloridos. Escreva e coloque-os ou na mesa, ou na parede. Reúna as pessoas ao seu redor, fale sobre eles e, então, escreva um pouco mais. Agrupe-os. Separe-os. Rasgue-os e escreva de novo. Faça uso de cores. Reorganize-os. A colaboração gerada a partir de tal aparato tão simples não tem como ser alcançada por qualquer alternativa digital.

Não há substituto para as ações de escrever, reescrever, agrupar ou rasgar post-its coloridos. Isso promove a interação entre as pessoas e ajuda no processo criativo de experimentação, construindo um caminho, sem medo de tentar, errar ou refazer. Logo que a informação vai para o computador, ela não volta ao papel. Isso reduz a interação entre as pessoas, pois não há nada em cima da mesa ou nas paredes visíveis a todos e que possa facilmente ser rasgado, reagrupado ou reescrito.

A AGENDA BURN-UP

A agenda *burn-up* (em detalhes no apêndice C) ajuda com o gerenciamento de tempo e escopo de um workshop de Inception. Ter a agenda visível constrói a confiança na gestão do tempo e no progresso das atividades como um todo. É uma ferramenta simples e eficaz para planejar e facilitar o workshop e, também, para chegar direto ao ponto.

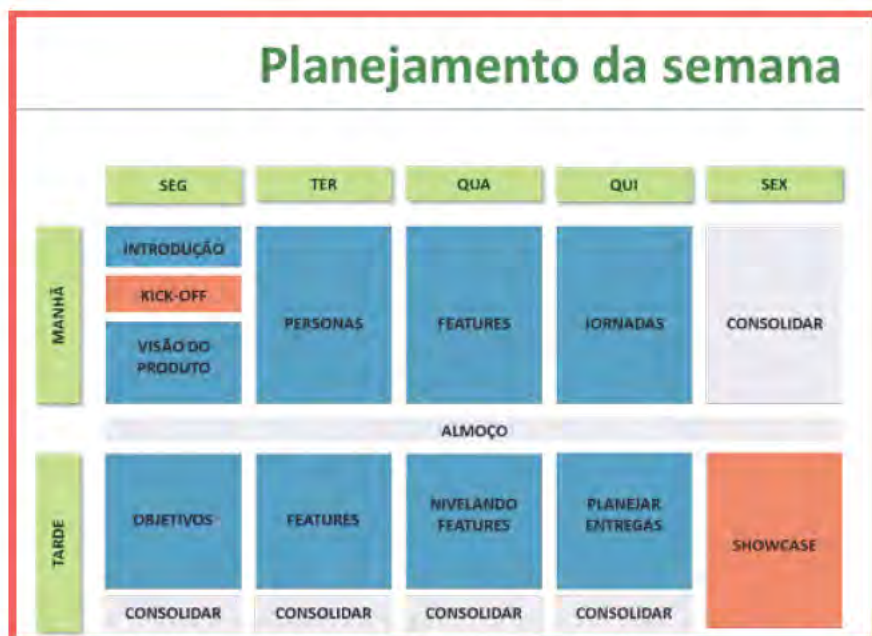


Exemplo de uma agenda burn-up

O eixo vertical é a quantidade de tópicos ou atividades a serem realizadas e é medido em unidades personalizadas para a agenda específica do workshop. O eixo horizontal representa o tempo, normalmente medido em horas ou dias.

AGENDA PLANEJADA E A AGENDA BURN-UP

Sugiro que utilize a agenda burn-up. Entretanto, algumas pessoas, especialmente as que não vão estar dedicadas ao workshop de Inception, precisam ter um entendimento da semana. Por tal motivo, compartilho o *template* de agenda para esse workshop (disponível em <http://caroli.org/diretoaoponto>).



Exemplo de agenda planejada

O modelo de agenda planejada apresenta dois tipos de sessões (em cores laranja e azul), que correspondem aos níveis de participação: *stakeholders* e membros ativos.

Stakeholder é qualquer pessoa impactada pelo projeto. São pessoas altamente interessadas no direcionamento e resultado da Inception, mas que não têm tempo para participar de todas as sessões. Elas podem ser os patrocinadores, os usuários finais, jurídico, vendas e marketing.

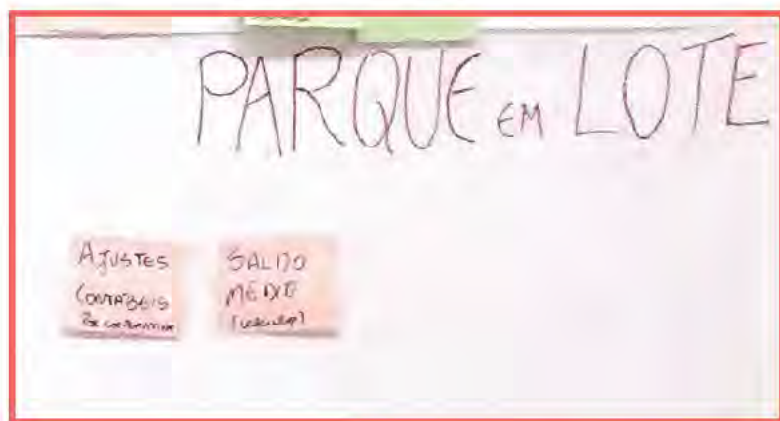
Já o membro ativo é qualquer pessoa diretamente envolvida pela compreensão e implementação do produto. Estas são as que devem participar ativamente de todas as sessões do workshop, podendo ser: *product owners*, desenvolvedores, testadores, gerentes de projeto e experiência do usuário.

Note na agenda planejada que as atividades de *kick-off* e *showcase* do workshop estão marcadas em cor laranja, respectivamente no início e no final da semana. No mundo ideal, todos estarão presentes na sala de guerra durante a semana. Entretanto, raramente temos a disponibilidade de agenda dos stakeholders. O mínimo necessário é que eles participem das sessões de *kick-off* e *showcase*, nas quais são apresentadas as expectativas do negócio para a semana, bem como o resultado obtido pelo time dedicado ao workshop. Os demais dias são tomados por uma sequência de atividades intensas, seguidas por períodos de consolidação. As atividades a serem seguidas devem estar listadas na agenda burn-up.

PARQUE EM LOTE

O *parque em lote* ajuda a arquivar momentaneamente quaisquer itens, ideias ou questões que são levantadas durante uma atividade da Inception Enxuta, mas não são úteis para a discussão naquele momento específico. É uma ferramenta essencial para o facilitador, pois proporciona uma maneira educada de dizer “Sim, eu ouvi você. Mas essa conversa fica para depois”.

Parking Lot (estacionamento, em inglês) é o termo comumente utilizado para tal ferramenta. Certa vez, desejando aplicá-la durante uma Inception, pedi para um colega escrever o termo em uma folha de flipchart. Ele entendeu o conceito, entretanto escreveu em português: **Parque em lote**. Deste então tenho utilizado esta expressão.



O facilitador deve introduzir o conceito de Parque em lote no início da Inception Enxuta, ou assim que a primeira conversa desviar do assunto. Escreva *Parque em lote* em um flipchart e coloque-o em

uma parede na sala de guerra. Se o item em discussão ainda não estiver escrito em um post-it, faça-o e coloque-o no Parque em lote. Certifique-se de explicar brevemente o conceito da ferramenta, e retorne a atividade em questão. É importante ser bem assertiva com os participantes da Inception Enxuta sobre o Parque em lote:

A conversa estava desviando do foco da atividade em questão, e por isso tal item foi para o Parque em lote.

Todavia é igualmente importante ouvir e respeitar as opiniões, ideias e pensamentos dos participantes da Inception. Portanto, o Parque em lote deve ser utilizado conforme prometido:

Este item está estacionado por agora; mas vamos voltar a ele mais tarde.

De fato, no final de cada dia da Inception, você deve usar 10 minutos para rever os itens no Parque em lote. Desta forma, uma destas duas ações é tomada para cada item: (1) o item é removido do Parque em lote (o tema já foi abordado ou não precisa mais ser tratado); ou (2) o item permanece no Parque em lote para a próxima revisão.

A última revisão deve acontecer no final da Inception. Nessa última avaliação é muito importante esclarecer todos itens remanescentes e compartilhar com todos o que vai acontecer com eles.

CHECKLIST PARA A INCEPTION

A lista a seguir é projetada para auxiliar o processo de planejamento do workshop de Inception. Por favor, certifique-se de ter todos os itens programados antes de iniciar uma inception.

- Participantes selecionados e convidados (stakeholders e membros ativos);
- Facilitador experiente (ver o apêndice B);
- Reserva de sala (manter a mesma sala durante o período da Inception);
- Flipchart, cartões, post-it, papel A4 e canetas para todos;
- *Coffee break.*

PRODUTO

3.

Com a ajuda de uma visão clara do produto, você pode determinar quais e como as primeiras peças do seu quebra-cabeça do negócio se juntarão. Você deve decidir sobre qual característica do produto o caminho inicial será trilhado e qual será a sua estratégia de posicionamento.

ESCREVENDO A VISÃO DO PRODUTO COLABORATIVAMENTE

Em algum lugar entre a ideia e o lançamento, a visão do produto ajuda a trilhar o caminho inicial. Ela define a essência do seu valor de negócio e deve refletir uma mensagem clara e convincente para seus clientes. Essa atividade ajudará a definir colaborativamente a visão do produto.



Template visão do produto

Para [cliente final],
cujo [problema que precisa ser resolvido],
o [nome do produto]
é um [categoria do produto]
que [benefício-chave, razão para adquiri-lo].
Diferentemente da [alternativa da concorrência],
o nosso produto [diferença-chave].

A **visão do produto**, foi descrita no livro *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*, de Geoffrey A. Moore (1999).

COMO FUNCIONA:

- 1 Escreva o template *visão do produto* em um quadro branco ou flipchart de forma que seja visível para toda a equipe;
- 2 Divida a equipe em grupos menores e solicite que cada um deles preencha uma lacuna separadamente (ou mais, dependendo do seu tamanho);
- 3 Reúna o resultado de cada grupo, formando uma única frase.

O PRODUTO É / NÃO É / FAZ / NÃO FAZ

A atividade *É / Não é / Faz / Não faz* ajuda a definir um produto. Por vezes, é mais fácil descrever algo pelo que tal coisa não é ou deixa de fazer. Ela busca clarificações ao indagar especificamente cada aspecto positivo e negativo sobre o produto ser ou fazer algo.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Divida um quadro branco ou flipchart em quatro áreas (*É / Não é / Faz / Não faz*);
- 2 Escreva o nome do produto em destaque acima dos quadrantes;
- 3 Solicite que cada participante descreva o produto em post-its e colocando-os nas áreas devidas;
- 4 Leia e agrupe as notas semelhantes.

Nome do produto

O produto é [...]

O produto não é [...]

O produto faz [...]

O produto não faz [...]



Essa atividade ajuda a esclarecer o produto. Após isso, tipicamente, os participantes terão uma visão mais alinhada tanto sobre o que ele faz, quanto o que não faz. Decisões estratégicas podem ser clarificadas, como: tal coisa o produto nunca vai fazer, aquela outra ainda não deve fazer etc.

Aprendi esta atividade com Rafael Sabbagh quando ele a utilizou para definir um dos papéis do Scrum (SABBAGH, 2013) durante um de seus treinamentos.

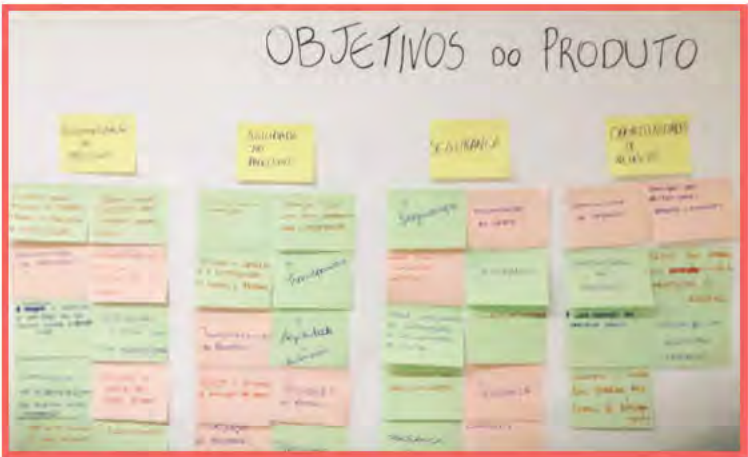
ESCLARECENDO O OBJETIVO

Cada membro da equipe deve compartilhar o que entende como objetivo para quem usa o produto e os vários pontos de vista devem ser discutidos para que se chegue a um consenso sobre o que é realmente importante. Essa atividade auxilia no levantamento e esclarecimento desses objetivos.

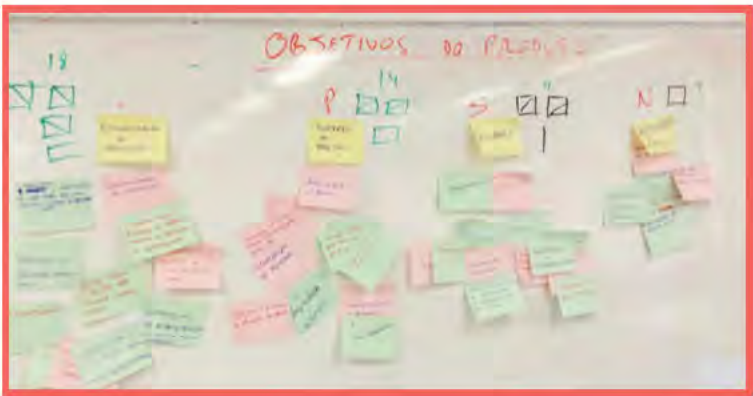
PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Solicite a cada membro da equipe que escreva, individualmente, três respostas para a seguinte pergunta: *Se você tiver que resumir este produto em três objetivos para seus usuários, quais seriam eles?*
- 2 Solicite aos participantes que compartilhem o que escreveram em um _canvas_ comum, agrupando-os por similaridade;
- 3 Solicite à equipe que reescreva os objetivos, agora coletivamente. Nesse momento, ficará claro que alguns dos elementos listados não são realmente objetivos do produto, devendo, portanto, ser descartados. Com isso, ficará nítido para a equipe qual o foco do projeto.

A seguir, duas fotos que mostram exemplos de produto cujos objetivos foram agrupados por similaridade. Na parte superior das fotos, os objetivos são reescritos (em post-it amarelo). Note na segunda foto uma contagem de votos ao lado dos objetivos. Esta foi realizada após reescrevê-los, pedindo a cada participante que marcasse dois votos nos dois principais. Assim, ficam visíveis a todos os objetivos e seu peso para o grupo.



Exemplo de objetivos agrupados



Exemplo de objetivos agrupados e com votos

ENTENDENDO OS TRADE-OFFS

Trade-off é uma troca em que você desprioriza algo para conseguir outro que deseja ainda mais. Um produto enxuto reflete decisões da equipe em relação a trade-offs.

A atividade *Entendendo os trade offs* ajuda na construção e documentação de um entendimento comum sobre os trade-offs do produto enxuto. Muitas decisões e conversas são baseadas em visões individuais e premissas entre escolhas. Alguns exemplos: o que tem um valor maior, a segurança ou a facilidade de usar? E quanto à escalabilidade e segurança? E escalabilidade e facilidade de usar?

Essa atividade promove uma conversa aberta e colaborativa sobre os trade offs, e os mais esclarecidos evitam desentendimentos e ajudam na rápida tomada de decisões.



Exemplo de resultado:
trade-offs do produto enxuto

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Descreva todas as categorias relevantes para o produto em post-its (exemplo: segurança, usabilidade, escalabilidade);
- 2 Coloque as categorias no quadro branco ou flip-chart como títulos de linhas. Em seguida, desenhe uma linha horizontal para cada categoria;
- 3 Desenhe linhas verticais (o mesmo número de linhas horizontais). Escrever mais (importante) em cima da linha, mais à esquerda, e menos em cima da linha, mais à direita;
- 4 Peça aos participantes para marcar suas iniciais em vários post-its e colocar um por linha. A restrição é que cada coluna deve ter um com suas iniciais (por exemplo, apenas uma das categorias vai ser marcada como mais importante);
- 5 Equalize os trade-offs. Com um post-it de cor diferente (uma tira de post-it verde na foto ilustrativa), faça a marcação devida para cada categoria de mais a menos importante. Essa marcação será relativamente fácil, já que são considerados os post-its com os votos de todos.



Outro exemplo de resultado: trade-offs do produto enxuto

PERSONAS

4.

Para identificar efetivamente as funcionalidades de um sistema, é importante ter em mente seus usuários e objetivos. A maneira normalmente utilizada para representar estes usuários é por meio de personas (PATTON, 2010).

Uma persona representa um usuário do sistema, descrevendo não só o seu papel, mas também suas necessidades específicas. Isto cria uma representação realística, auxiliando o time a descrever funcionalidades do ponto de vista de quem interagirá com o produto final.

QUADRANTES PARA IDENTIFICAR TIPOS DE PERSONAS

A seguinte atividade é utilizada para descrição de tipos de personas. Ela é simples, ilustrativa, divertida e rápida.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:




- 1 Solicite ao time que se divida em pares ou trios e entregue o seguinte template de personas para cada grupo;

- 2 Peça a cada grupo que crie uma persona, utilizando o template como referência;
- 3 Solicite aos participantes que apresentem suas personas a todo o time;
- 4 Requisite ao time que mude os grupos e repita os passos de 1 a 3.


Nome e desenho	Perfil : : :
Comportamento : : : :	Necessidades : : : :

Template para identificar personas (em folha de papel A4)

Ao final da atividade, um conjunto de personas deve ter sido criado e os diferentes tipos de usuários do sistema devem estar descritos. Os stakeholders, que conhecem os objetivos do projeto, devem participar ativamente da atividade, auxiliando a equipe nessa criação e sugerindo alterações em suas descrições, conforme necessário.

 <p>Felipe Finer</p> <p><u>Comportamento</u></p> <p>Utiliza anal. Res. muitas pesquisas pela internet. Comparar opções.</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos Trabalha em área financeira Muito bem-humorado, organizado Muito a inf. precisa Controlador</p> <p><u>Obs. & necessidades</u></p> <p>Necessidade de capital de giro para honrar dívidas. * Fluxo (disponibilidade) e outros recursos financeiros.</p>	<p><u>Estado Civil</u></p>  <p><u>Comportamento</u></p> <p>Falta de paciência Não muito organizado Carismático / bom de papo Prefere acompanhar os erros do que analisar um sistema.</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos - 10 anos de experiência - Casado com 2 filhos - Adm. de vendas - Gerente Geral</p> <p><u>Observações e necessidades</u></p> <p>Relações pessoais Segue os padrões de comportamento da sua família - Evitar situações de emergência</p>
<p><u>COMPORTAMENTO</u></p> <p>- CURIOSO - INFLUENTE - INTERESSADO - FACILITADOR</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>40 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>Lúcia Blende</p>  <p><u>Comportamento</u></p> <p>* comunicativa * proativa * esperta * comprometida * tecnológica</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos cas. com 1 filha salteira baladeira</p> <p><u>Necessidades</u></p> <p>* Boa interação com as áreas * Passar informações rápidas e precisas quando solicitadas. * Entender e explicar as ferramentas existentes nos processos</p>

Exemplo de personas: resultado da atividade 1

 <p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>
<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>	<p><u>Perfil</u></p> <p>25 anos casado com 2 filhos que frequentam a escola</p> <p><u>Obs. & NRC</u></p> <p>- INTERESSADO NEGÓCIO - ALGUMAS - TER INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA E CLARA - TRANSMISSÃO RÁPIDA - VISUALMENTE O CLIENTE</p>

Exemplo de personas: resultado da atividade 2

O template apresentado foi criado por Natalia Arsand, excelente User eXperience designer e colega de trabalho da ThoughtWorks Brasil.

CRIANDO MAPAS DE EMPATIA

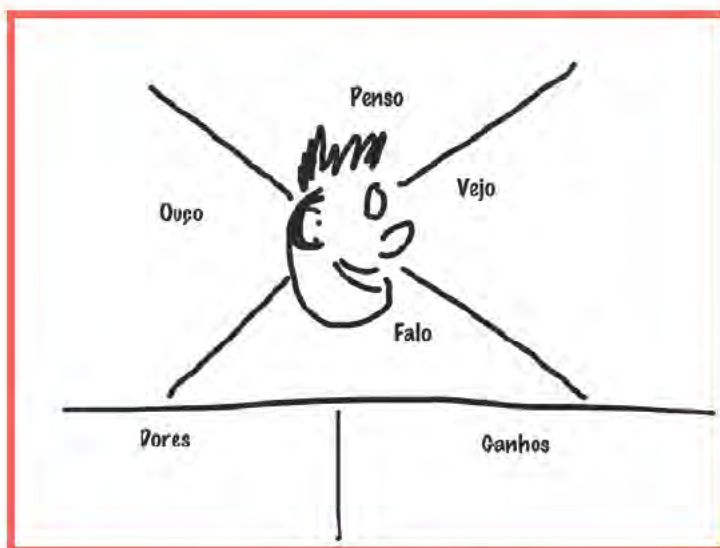
O mapa de empatia é um template visual para identificação e visualização de uma persona. Criado originalmente para análise de segmentos de consumidores, ele é uma excelente ferramenta para classificar, explorar e entender os diferentes tipos de personas.

Foi originalmente descrito por Dave Gray como um dos métodos da XPLANE – empresa de *visual thinking* fundada em 1993 – para compreender usuários, clientes e outros envolvidos no negócio. Ficou ainda mais conhecido desde que foi destacado no livro *Business model generation*, de Osterwalder e Pigneur (2009), como uma ferramenta para descobrir *insights* sobre os clientes.

O mapa apresenta quatro áreas principais, as quais preenchem a frase:

O que eu ____ (vejo / penso / ouço / falo)?

Além dessas quatro áreas principais, a versão original apresenta mais duas: as dores (*pain*, em inglês) e ganhos (*gain*) para tal persona.



Mapa de empatia: template

Sempre que apliquei essa atividade para identificação de personas, utilizei suas quatro áreas principais. Por vezes, utilizo as áreas de dores e ganhos, como descrito originalmente; mas altero essas outras áreas, como por exemplo: o que eu faço, o que eu não faço, meus amigos e meus inimigos, meus hobbies etc

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Decida uma persona a ser analisada;
- 2 Desenhe um template do mapa com a persona representada em seu centro;
- 3 Descreva as áreas para tal persona;

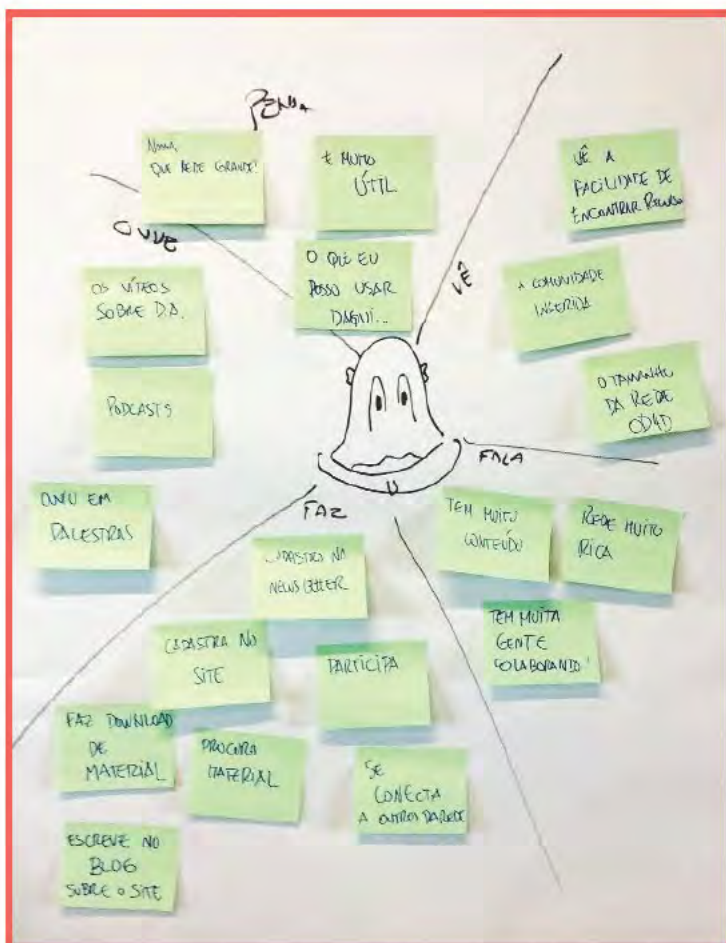
4

Repita os passos 2 e 3 para as próximas personas.

Seguem alguns exemplos:



Mapa de empatia – exemplo 1



Meta de empatia – exemplo 2

FEATURES

5.

Feature é a descrição de uma ação ou interação de um usuário com o produto. Por exemplo: imprimir nota fiscal, consultar extrato detalhado, e convidar amigos do facebook.

A descrição de uma feature deve ser o mais simples possível. O usuário está tentando fazer uma coisa. O produto dever ter uma feature para isso. Que feature é essa?

Dado que já temos as personas e os principais objetivos do produto. A seguinte pergunta ajuda com a descoberta de features:

O que precisa ter no produto para que tal persona alcance tal objetivo?

DESCOBRINDO AS FEATURES

A seguinte atividade é utilizada para descoberta de features. Note que ela depende da lista de objetivos e personas que já devem ser artefatos adquiridos em atividades anteriores:

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Solicite que a equipe coloque os objetivos em

um canvas comum, em ordem de prioridade, da esquerda para direita, como títulos de colunas;

- 2 Peça à equipe que coloque as personas no mesmo canvas, em ordem de prioridade, de cima para baixo, como títulos de linhas;
- 3 Promova um *brainstorm* de features. A discussão deve ser guiada para que se descubram quais são necessárias para atender os objetivos e as personas. Uma pergunta para ajudar nesse processo é: O que se precisa ter no produto para que tal persona alcance tal objetivo?.

A equipe deve guiar-se no canvas, repetindo essa pergunta para cada combinação de persona e objetivo, começando com os de mais alta prioridade. Desse modo, as candidatas a features de alta prioridade surgirão primeiro.

O controle de tempo é essencial para todas as atividades, mas esta requer atenção especial. Se um grande número de objetivos e personas for selecionado (nos passos 1 e 2), inúmeras features poderão ser levantadas pela equipe. Isso será contraprodutivo e pode levá-la a gastar muito tempo falando sobre as que não farão parte dos primeiros MVPs.

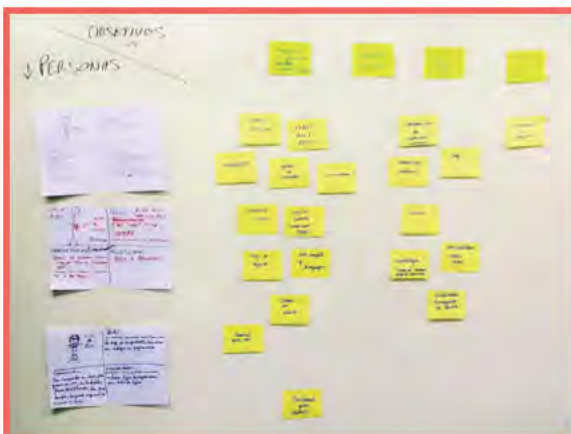
Para evitar tal cenário, é altamente recomendável que o número de objetivos e personas seja limitado para poucos (como três ou quatro principais).

Se estivéssemos com um orçamento muito curto e pudéssemos trabalhar em apenas um objetivo, qual seria ele?

Essa pergunta ajuda o grupo a priorizar objetivos e personas. Repita a questão para os objetivos, em seguida, para personas. Isso deve ajudar com a priorização e no foco da evolução do produto via MVPs.



Exemplo de resultado:
features, objetivos e
personas, respectiva-
mente em post-it azul,
post-it rosa e folha de
papel branco



Exemplo de resultado:
features, objetivos e
personas, respecti-
vamente em post-it
amarelo-claro, post-it
amarelo-escuro e folha
de papel branco

Embora o canvas seja semelhante a uma matriz, não necessariamente haverá uma feature para cada interseção. Pode haver múltiplas features para uma persona alcançar um objetivo específico, assim como é possível haver personas que não necessitem de uma feature para determinado objetivo.

Caso sejam identificados objetivos e features que não atendem as necessidades de nenhuma persona, estes devem ser descartados ou repensados, pois o seu valor não está claramente associado a um usuário.

ENTENDIMENTO TÉCNICO E ENTENDIMENTO DE NEGÓCIO

Esta atividade tem o objetivo de discutir como a equipe se sente em relação ao entendimento técnico e o entendimento de negócio para cada feature. A partir dela, novas notas são capturadas, e discordâncias e dúvidas ficam mais aparentes.



Template para a atividade

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Crie, em um canvas comum, um gráfico, onde o eixo X representa entendimento técnico (como fazer), e o Y, o entendimento sobre o requisito de negócio (o que fazer);

- 2 Solicite a um membro da equipe que leia uma feature em voz alta e a posicione no gráfico de acordo com o seu entendimento sobre ela (técnico e de negócio);
- 3 Questione a equipe se todos compartilham daquela opinião. Se alguém não concordar, ela deve discutir os requisitos e a tecnologia envolvidos de forma que haja um consenso sobre a feature. Tudo o que for mencionado e que ajude a alcançar uma melhor compreensão deve ser anotado e anexado nela;
- 4 Anote na feature o nível de entendimento. Por exemplo, a figura a seguir mostra features em post-it que foram colados em *index cards* verdes, amarelos ou vermelhos, indicando, respectivamente, um nível alto, médio ou baixo de entendimento;

Para cada feature capturada anteriormente, repita os passos de 2 a 4. No eixo X, o objetivo é verificar o entendimento da equipe em relação aos desafios técnicos, às dependências e aos requisitos de infraestrutura. No eixo Y, a proposta é verificar a clareza sobre seu objetivo, o benefício para o negócio e o que deve ser feito.

Seguem alguns exemplos de features categorizadas em relação ao entendimento técnico de negócio – verde, amarelo ou vermelho, respectivamente, representando níveis de entendimento alto, médio e baixo.



Exemplo 1

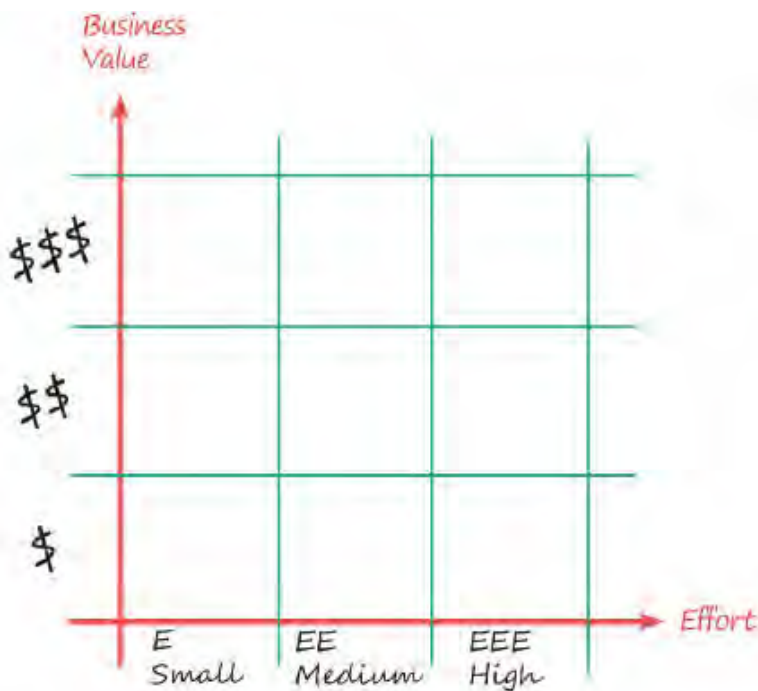


Exemplo 2

Ao final da atividade, as features marcadas com um index card vermelho com um X representam riscos altíssimos para o projeto. Normalmente, a equipe decide dividi-las em pedaços menores de trabalho.

ESFORÇO E VALOR DE NEGÓCIO

Esta atividade tem o objetivo de discutir como a equipe entende o esforço para fazer a feature, bem como seu valor de negócio associado. A partir dela, novas marcações serão feitas para a cada uma.



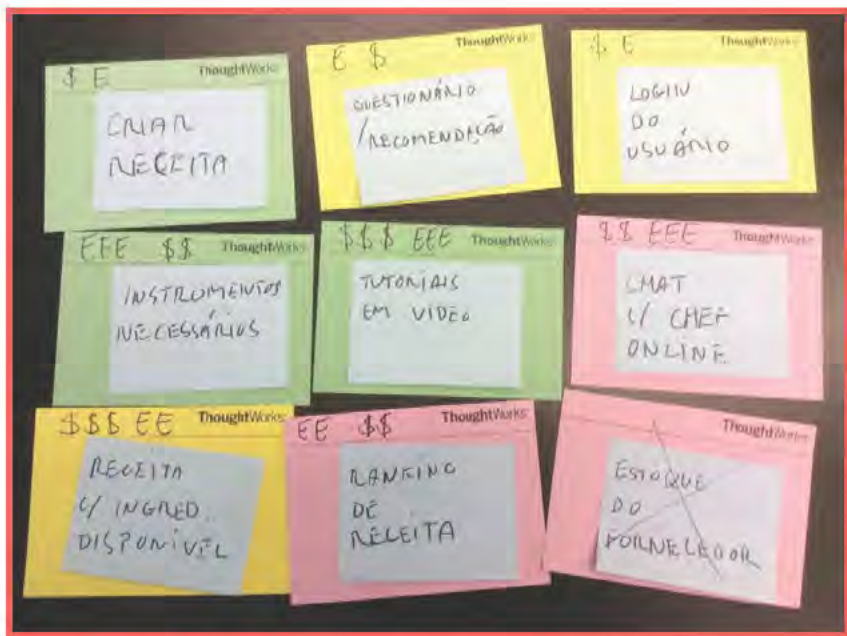
PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Crie, em um canvas comum, um gráfico, onde o eixo X representa o esforço (o nível de trabalho para fazer), e o Y, o entendimento sobre o valor de negócio (qual retorno ou economia isso vai trazer);
- 2 Solicite a um membro da equipe que leia uma feature em voz alta e a posicione no gráfico de acordo com o seu entendimento sobre ela (esforço e valor de negócio);
- 3 Questione a equipe se todos compartilham daquela opinião. Se alguém não concordar, ela deve discutir os requisitos e a tecnologia envolvidos de forma que haja um consenso sobre a feature. Tudo o que for mencionado e que ajude a alcançar uma melhor compreensão deve ser anotado e anexado nela;
- 4 Anote, na feature, o nível de esforço e o valor de negócio. Por exemplo, a figura abaixo mostra features em index cards, nas quais foram adicionadas marcações de \$, \$\$ ou \$\$\$, para valor de negócio alto, muito alto e altíssimo respectivamente; bem como E, EE, ou EEE, para nível de esforço baixo, médio e alto;

5

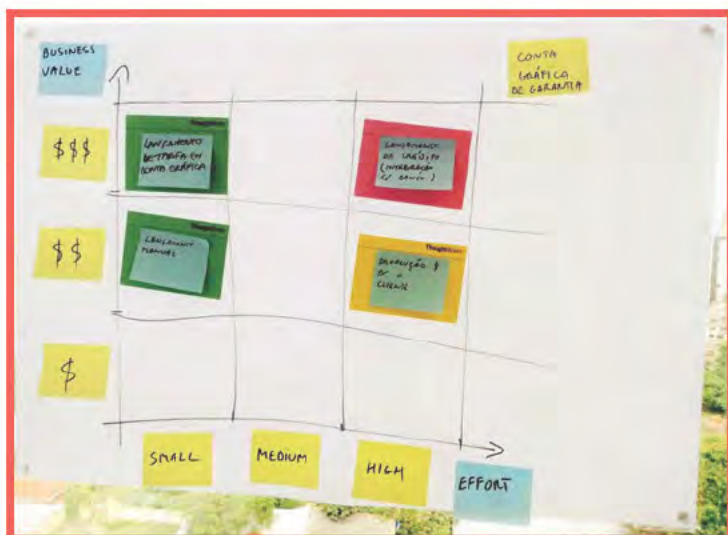
Para cada feature capturada anteriormente, repita os passos de 2 a 4.

No eixo X, o objetivo é verificar o entendimento da equipe em relação à dificuldade e ao trabalho que será necessário para completar tal feature. No eixo Y, a proposta é verificar o valor, o ROI (*Return On Investment*) da feature, uma medida do negócio sobre quanto vale cada uma.



Exemplo de features com marcações de esforço e valor de negócio

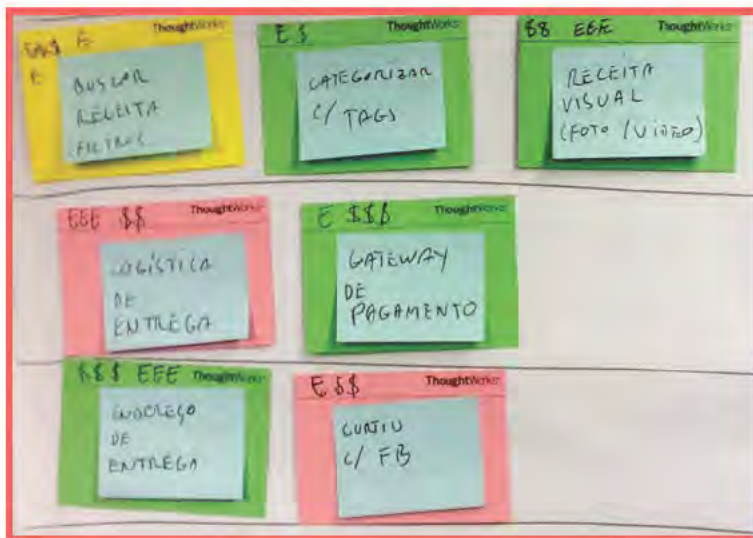
Alguns exemplos de features categorizadas em relação ao nível de esforço e valor de negócio. Note que a cor do index card representa os níveis de entendimento, de acordo com a atividade entendimento técnico *versus* entendimento de negócio.



Exemplo 1



Exemplo 2



Exemplo 3

Escala de valor de negócio

As marcas \$, \$\$ e \$\$\$ indicam valor de negócio alto, valor de negócio muito alto, ou valor de negócio altíssimo, respectivamente. Quando comecei a utilizar esse gráfico de valor de negócio, elas foram usadas para indicar baixo, médio ou alto; mas, raramente, uma pessoa do negócio respondia que uma feature tinha valor de negócio baixo (ou médio). A mudança na escala auxiliou para que o resultado representasse valor comparativo entre diferentes features.

FEATURES MAIS BEM COMPREENDIDAS

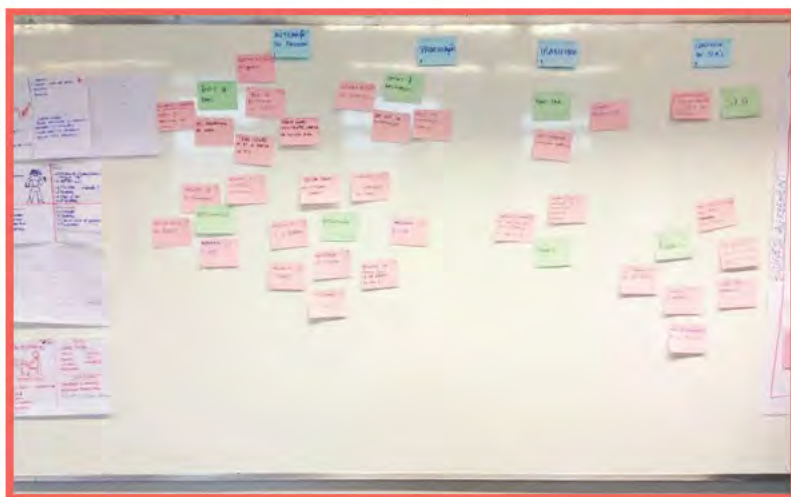
As atividades vistas neste capítulo podem e devem ser realizadas em conjunto. Quer dizer, cada feature deve passar pelo gráfico apresentado na atividade de entendimento técnico e de negócio e, logo em seguida, pelo gráfico apresentado na atividade esforço e valor de negócio.



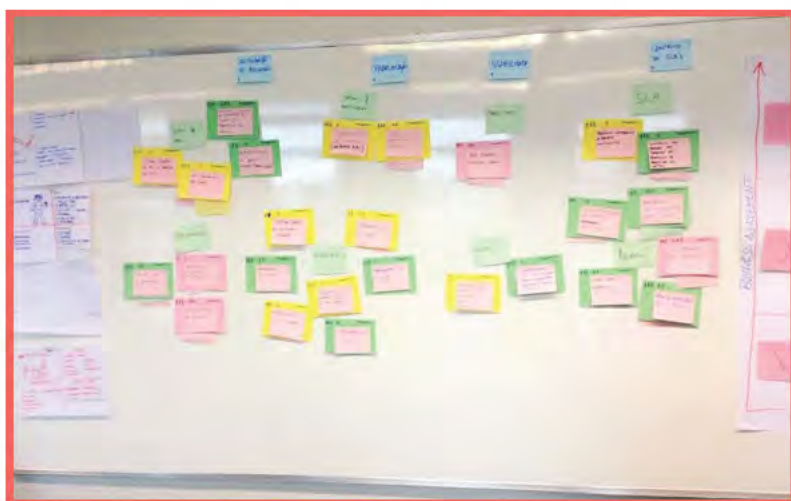
Gráficos lado a lado

Na primeira atividade, a feature recebe uma cor; na segunda, marcações de valor e esforço. A cor representa o nível de incerteza da feature (alto, médio ou baixo), enquanto marcações de valor de negócio e esforço variam em uma escala de uma, duas ou três vezes comparativamente; por exemplo E, EE, e EEE. Tal cor e marcação

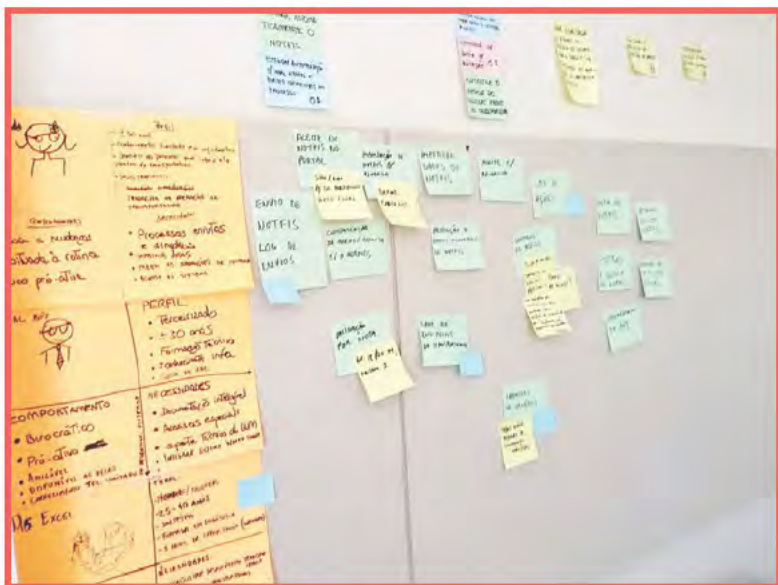
ajudará a equipe nas atividades subsequentes para priorizar, estimar e planejar. Seguem dois exemplos de features antes e depois de passarem pelas atividades:



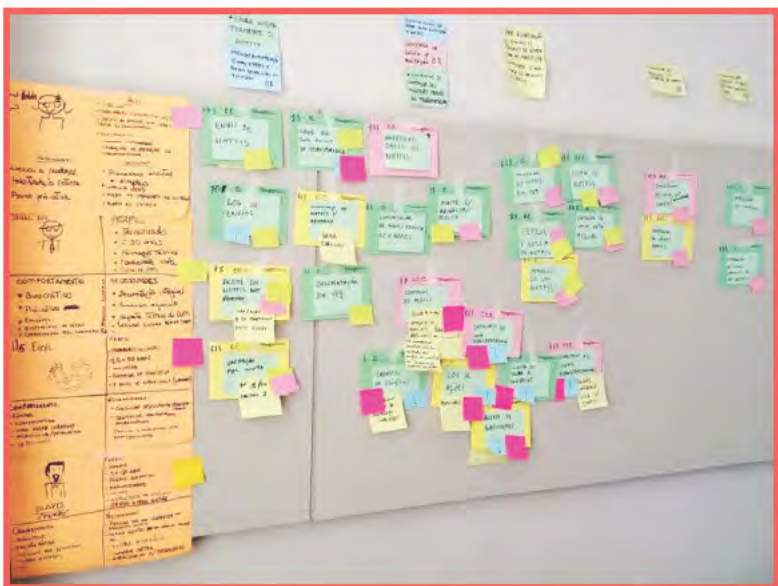
Exemplo 1: Features antes das atividades



Exemplo 1: Features depois das atividades



Exemplo 2: Features antes das atividades



Exemplo 2: Features depois das atividades

JORNADA DO USUÁRIO

6.

A jornada do usuário descreve seu percurso por uma sequência de passos dados para alcançar um objetivo. Alguns desses passos representam diferentes pontos de contato com o produto, caracterizando a interação do usuário com ele.

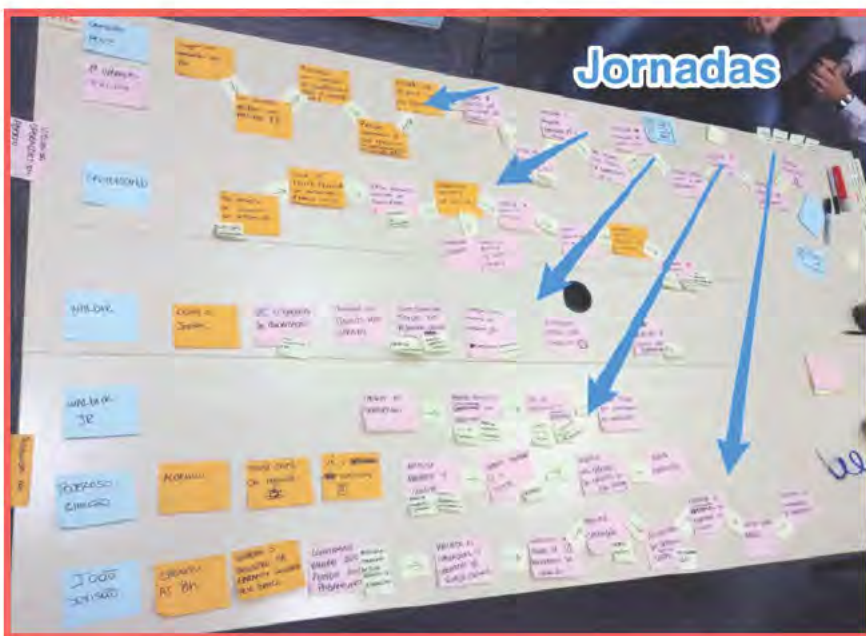
Seguindo uma abordagem simples e eficaz, a descrição do percurso começa por identificar um usuário e um objetivo. Ações descritas em post-its demonstram os pequenos passos dados no percurso para alcançar o objetivo. A jornada fica aparente quando eles são alinhados em uma ordem lógica e sequencial, representando o comportamento do cliente e fluxo das interações com o produto.

Questionamentos, acordos e desacordos conduzirão a conversa para a construção da jornada. Talvez, mais de uma opção de jornada será levantada, por exemplo: a jornada otimista, a realista, a pessimista, a principal, a excepcional *caso isso*, a excepcional *caso aquilo* etc. As opções vão forçar a priorização e a definição clara do objetivo e, com isso, o foco em algumas delas. As priorizadas complementarão e ajudarão na busca do MVP.

Seu nível de detalhamento não deve ser nem muito alto, nem muito baixo. Ao mesmo tempo que uma jornada proporciona um passo a passo da interação do usuário, ela também é uma síntese; um nível mais elevado e simplificado do fluxo, sem as informações redundantes e os detalhes mais profundos.

DESCREVENDO JORNADAS

Na sequência, veja uma foto com várias jornadas de usuários em uma mesma mesa. Note que as personas estão identificadas com post-it azul no lado esquerdo, e as suas jornadas seguem da esquerda para a direita. Nessas jornadas, post-its laranjas identificam ações que não envolvem o sistema, enquanto os rosas apontam ações que o envolvem. Pequenas setas foram marcadas conectando um passo ao próximo.



Várias jornadas

A descrição de uma jornada se dá com base em uma persona. Identifique um cenário para tal persona e descreva o passo a passo para alcançar um objetivo.

Perguntas simples ajudam com o início da sua descrição. Alguns exemplos:

- Qual objetivo tal persona quer alcançar?
- Como ela começa seu dia?
- O que ela faz antes disso?
- O que ela faz depois disso?

Uma conversa, post-it e caneta: isso é o que você precisa para descrever as jornadas do usuário. Sugiro escrever e rescrever; mas comece, não fique parado esperando um *insight* que não vem. Depois de ter algo descrito, você altera. Se fizer sentido, conecte alguns passos muito detalhados em um só, ou quebre um passo pouco detalhado em menores. Não há uma fórmula mágica para isso. O importante é que elas sejam descritas.



Exemplo de jornada de usuário 1

Exemplo de jornada de
usuário 2



Exemplo de time verificando jornadas



Outro exemplo de time verificando jornadas

FEATURES NAS JORNADAS

As jornadas clarificam como será a iteração com o produto. Se você seguiu a ordem demonstrada neste livro, elas devem estar descritas (como uma sequência de passos) e as features disponíveis (em cartões avulsos). Essa atividade descreve como juntá-las, revalidando e verificando toda a análise até este momento.

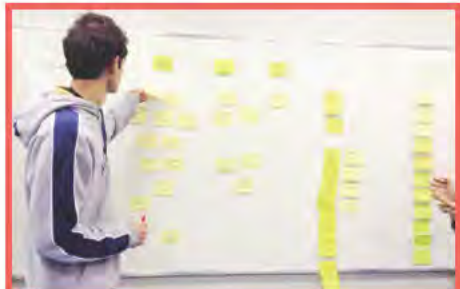
PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

Coloque as jornadas principais e as features visíveis, se possível, lado a lado, conforme ilustrado na foto anterior;

2

Seguindo a jornada, busque as features necessárias para cada passo. A sequência mostra um exemplo de como as features são mapeadas na jornada:

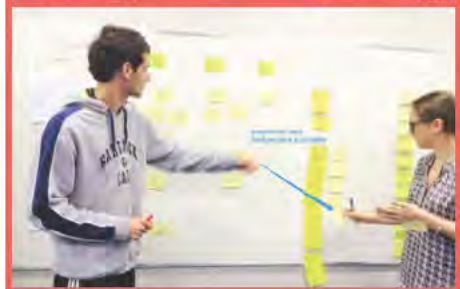
Mapeando features para uma
jornada – momento 1



Mapeando features para uma
jornada – momento 2



Mapeando features para uma
jornada – momento 3



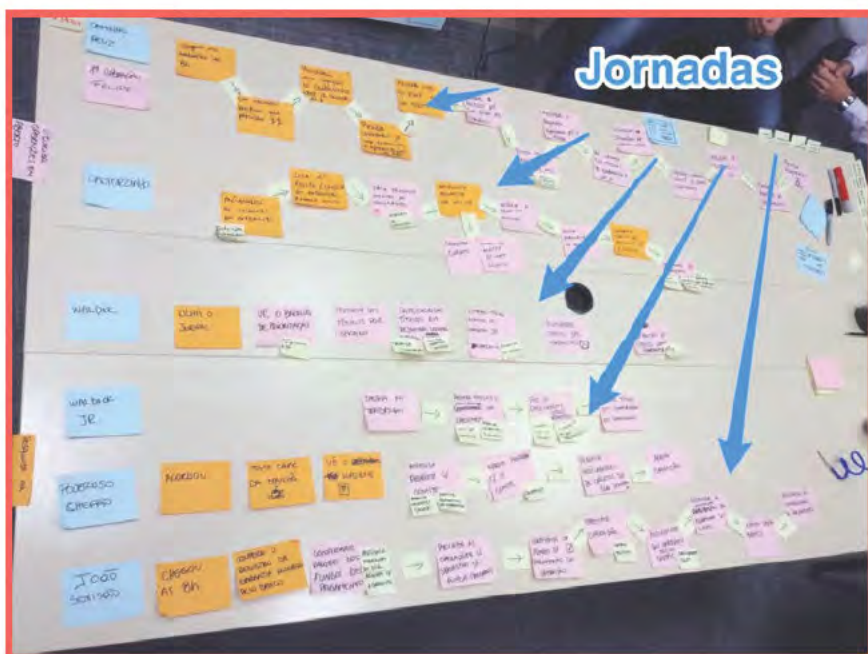


Foto 2 de 2: as jornadas com as features

PLANEJANDO MVPS

7.

Esta feature é importante?

Sempre obtive uma resposta positiva quando fiz tal pergunta. Por isso, não a faço mais. A pergunta mais relevante para ajudá-lo a planejar a ordem das features a serem criadas seria, então: *Qual dessas duas é a mais prioritária?*

Dessa forma, as features são priorizadas em relação umas às outras. Essa pergunta é muito útil e deve ser usada; entretanto, antes é necessário um ponto de partida.

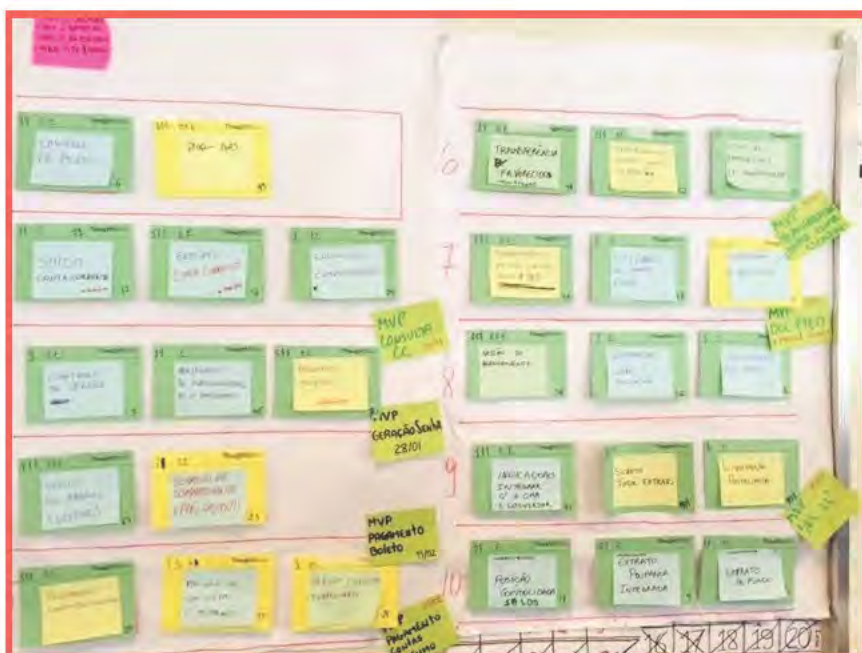
Previamente, você apontou o usuário mais importante, bem como a jornada preferencial. Logo, o melhor ponto de partida seria a primeira feature desta jornada. Talvez, haja mais de uma nela ou em várias que possam ser criadas ao mesmo tempo. Daí sim, em tal cenário, você deve perguntar qual das duas features em questão é prioritária.

Felizmente, nas etapas anteriores, alguns parâmetros já foram adicionados às features, como: o valor de negócio (\$, \$\$ ou \$\$\$), o esforço (E, EE ou EEE) e a marcação de nível de incerteza (cartão verde para baixo, amarelo para médio ou vermelho para alto). Eles o ajudarão com o seu planejamento e com as suas prioridades relativas.

Então, qual é a combinação mínima de features que devem ser disponibilizadas para validar um pequeno conjunto de hipóteses sobre o negócio? Agora é a hora de visualizar e conceituar o primeiro MVP e seus incrementos subsequentes.

O CANVAS MVP

O canvas MVP ajuda a organizar e a visualizar as features e sua relação com os MVPs. Ele estrutura e planeja os lançamentos do produto, além do primeiro produto mínimo viável. Normalmente, as equipes que o usam acabam se deslumbrando com a evolução do produto por meio de uma compreensão clara sobre as features contidas em cada MVP e sua ordem de liberação.

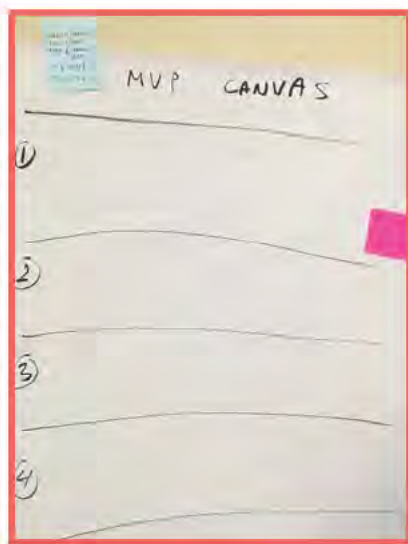


Exemplo de resultado: canvas MVP

AS ONDAS NO CANVAS MVP

Você deve planejar uma sequência de ondas para agrupamento das features de maneira a ajudá-lo a organizar a produção, tornando-a algo fácil de se entender. Uma onda após a outra, em ordem. Desenhe-as em um flipchart ou em um quadro branco seu template: o *canvas MVP*.

Template com as ondas: canvas MVP



AS REGRAS PARA CADA ONDA

Features serão adicionadas a cada onda. A seguir, confira as seis regras para adicioná-las, que foram definidas depois de aplicar esta forma de planejamento e priorização inúmeras vezes.

- Regra 1: Uma onda pode conter no máximo 3 features.
- Regra 2: Uma onda não pode conter mais de uma feature em cartão vermelho.

- Regra 3: Uma onda não pode conter três features, somente em cartões amarelos e vermelho.
- Regra 4: A soma de esforço das features não pode ultrapassar 5 Es.
- Regra 5: A soma de valor das features não pode ser menos de 4 \$s.
- Regra 6: Uma onda tem de conter no mínimo 2 features.

A regra 1 limita o número de features que estão sendo trabalhadas ao mesmo tempo. Isso evita o acúmulo de features parcialmente completas, aumentando o foco para as poucas features priorizadas por onda. Já as regras 2, 3 e 4 evitam um período de trabalho desequilibrado com muita incerteza, ou muito esforço; e as 5 e 6 garantem o foco constante na entrega de alto valor para o negócio.

CONVERGINDO REGRAS E JORNADAS

Regras simples são adicionadas ao template com as ondas. Agora, basta buscar a primeira feature da primeira jornada. Aí você deve buscar a próxima. Respeitando as regras, você decide se tal feature entra na onda n ou $n+1$.

Caso você fique em dúvida entre duas delas que respeitam as regras, basta responder a pergunta: *Qual delas é mais prioritária?*

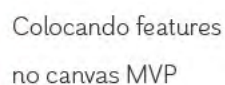
A seguir, mostro uma sequência com duas fotos, na qual a primeira

The image shows a large, colorful mind map on a wall, centered around the name "FELIPE". The map is organized into several main branches, each representing a different area of focus:

- OPERAÇÕES (Operations):** This branch includes notes about "FELIPE" and "OPERAÇÕES".
- FINANÇAS (Finance):** This branch includes notes about "FINANÇAS" and "FINANÇAS".
- MARKETING (Marketing):** This branch includes notes about "MARKETING" and "MARKETING".
- RECURSOS HUMANOS (Human Resources):** This branch includes notes about "RECURSOS HUMANOS" and "RECURSOS HUMANOS".
- Tecnologia (Technology):** This branch includes notes about "Tecnologia" and "Tecnologia".

The mind map is highly detailed, with many sub-branches and handwritten notes. A hand is visible at the bottom right, pointing at a note.

Buscando
features



Duplicar ou utilizar o mesmo post-it/cartão?

Uma feature com suas marcações está posicionada em uma jornada. Você está prestes a pegar tal cartão e colocá-lo em outro template, o canvas MVP. Além das informações descritas nele, o seu posicionamento no template carrega mais dados, sendo que isso também ocorre com a feature na jornada e no Canvas MVP. Neste momento, você acaba perguntando-se: duplico ou utilizo o mesmo cartão?

Minha sugestão é que tire uma foto antes de qualquer coisa para, então, considerar a replicar o cartão, desde que isso não deixe a atividade mais lenta e o ambiente mais confuso (com inúmeros papéis coloridos).

Adiante, uma foto típica de um time utilizando o canvas MVP. Note seu envolvimento e como ele posiciona-se em frente ao template. Nesse momento, todos estão bem alinhados em relação às principais jornadas e suas features (com suas marcações de incerteza, valor de negócio e esforço).



Time utilizando o
canvas MVP

IDENTIFICANDO MVP NO CANVAS MVP

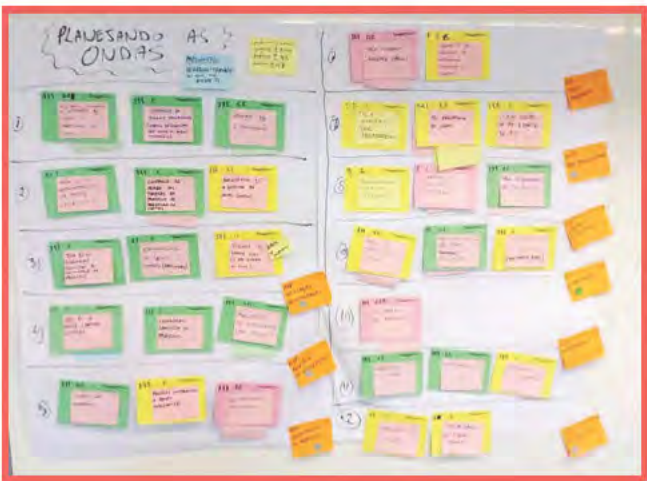
É chegado o momento de entender os incrementos e a criação evolutiva do seu produto. As atividades até agora clarificaram e priorizaram cada aspecto dele.

Os pequenos blocos do produto (as features) estão ordenados logicamente no *canvas MVP* e, além disso, você entende e visualiza-os para as jornadas do usuário. Navegando no template com suas ondas e features, você esclarecerá os incrementos do MVP.

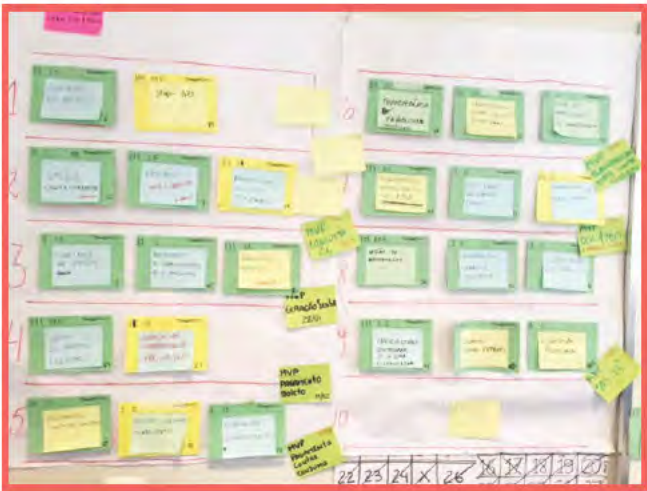
Ao final de cada onda, verifique se tal composição de features alcança uma versão simples do produto que pode ser disponibilizada.

Caso positivo, dê um nome a tal composição, escrevendo-o em um post-it e colocando-o sobre a linha que delimita tal onda. Depois, faça isso em todas as outras.

Na sequência, seguem alguns exemplos após esse passo de identificação de MVPs (em post-its laranja) no canvas MVP.

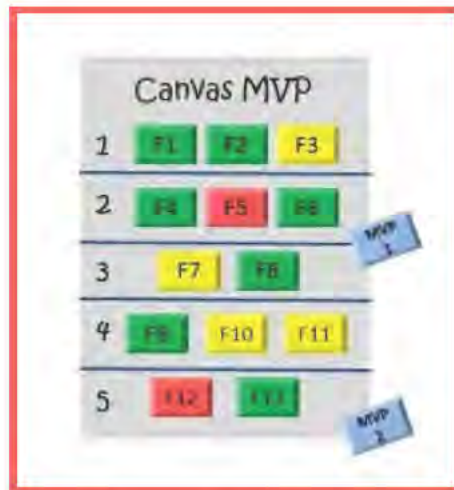


Exemplos de MVP no canvas



As ondas não terão, necessariamente, uma relação de um para um com os produtos mínimos viáveis. Note que este foi o caso nos exemplos apresentados anteriormente. O intuito é exercitar o planejamento e o sequenciamento de features em ondas para entregar valor o mais rápido possível, respeitando as dependências entre as features e as regras do *canvas MVP*.

Note o exemplo de canvas MVP na figura ilustrativa a seguir. Nela, temos um canvas com 2 MVPs e 13 features. O MVP 1 é composto pelas features F1, F2, F3, F4, F5 e F6; já o MVP 2 por: F7, F8, F9, F10, F11, F12 e F13.



Canvas MVP ilustrativo

CALCULANDO ESFORÇO, TEMPO E CUSTO

8.

Os incrementos de MVP e as ondas do canvas MVP deixam visíveis e tangíveis as entregas do produto. Mesmo assim, ainda precisamos definir o esforço, tempo e custos associados a cada MVP.

A sequência de atividades até este momento, bem como as regras do canvas MVP, geram ondas de tamanho similar. Isso simplifica a estimativa do produto e seus MVPs, pois nos permite usar seu tamanho médio. Em vez de tentar detalhar todas as features em relação ao esforço, ao tempo e ao custo, você as utilizará apenas como amostras para entender tais parâmetros.

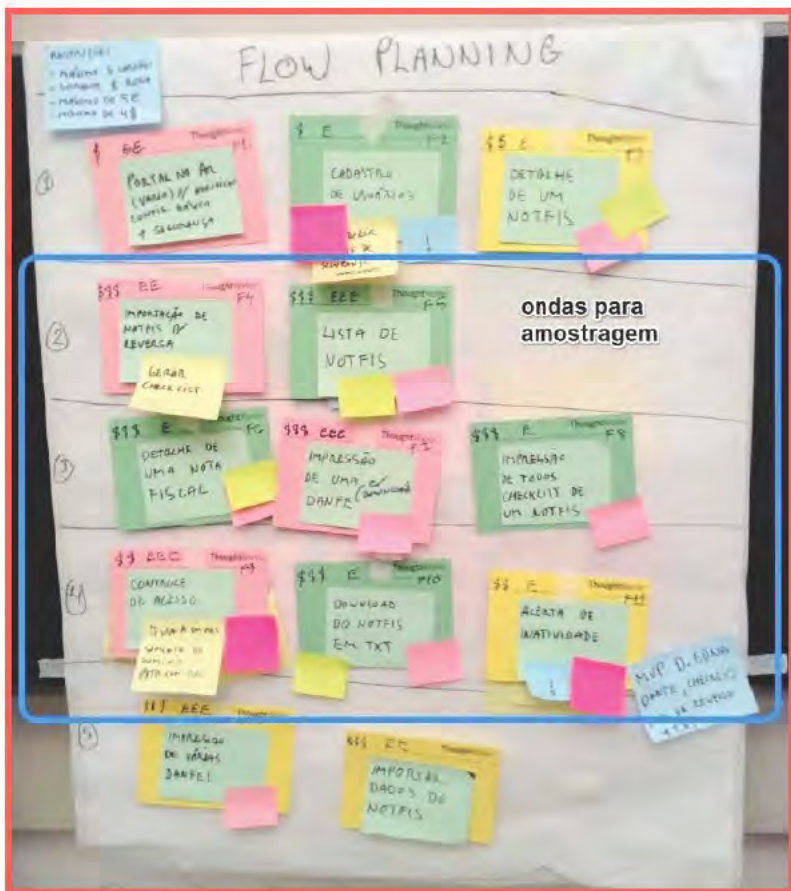
DETALHANDO A AMOSTRA DE FEATURES

O tamanho das ondas é parecido. Logo, escolha três delas e use-as para gerar informação detalhada de esforço, tempo e custo. Três são suficientes para dar uma boa noção de tais parâmetros e gerar uma média efetiva.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Selecione três ondas a serem detalhadas;

- 2 Selecione uma feature de uma das três ondas de amostra;
- 3 Descreva, em outros cartões, os pedaços menores para a feature selecionada;
- 4 Volte ao passo 2 e selecione outra feature até ter detalhado todas das ondas de amostragem.



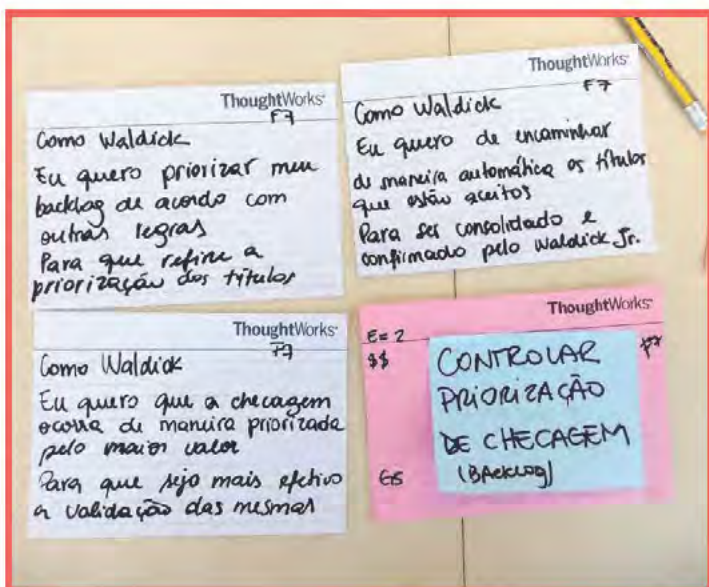
Ondas para amostragem

Ao selecionar as ondas de amostragem (passo 1), lembre-se que, neste momento, você está interessado na estimativa do todo e no seu tamanho médio, e não no detalhamento do trabalho em si. Por isso, as ondas a serem escolhidas devem prover boa combinação do nível de incerteza (marcados pelas cores dos cartões), bem como uma boa variação na soma dos níveis de esforço (marcados com Es).

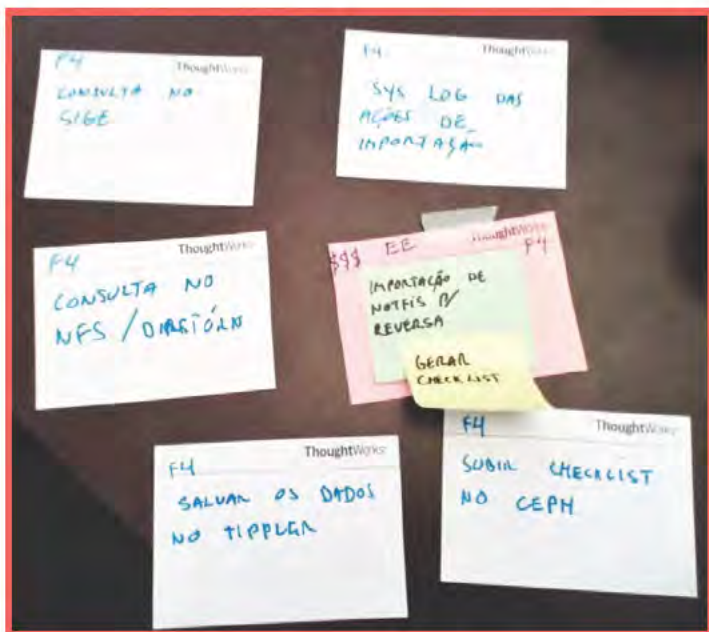
As primeiras ondas são boas candidatas, pois tal detalhamento será útil não apenas para estimar o todo, mas também para ajudar na descrição dos pedaços menores para a construção das features iniciais do MVP.

O pedaço menor (passo 3) deve ser algo que faz sentido para o time. Times de desenvolvimento de software que seguem a metodologia Scrum costumam usar histórias do usuário como tais pedaços menores (SABBAGH, 2013; SCHWABER & BEEDLE, 2001; COHN, 2004; HELM & WILDT, 2015). Já outros times preferem chamá-los de tarefas e descrevê-los sem um formato predefinido. O mais importante é que o time esteja confortável com o detalhamento desses pedaços menores e, logo, consiga estimar seu tamanho e esforço.

Seguem dois exemplos de dois times diferentes detalhando uma feature em pedaços menores. No primeiro exemplo, os pedaços menores seguem o padrão de histórias de usuário, enquanto no segundo, os pedaços menores são descritos como tarefas.



Exemplo 1: features e histórias do usuário

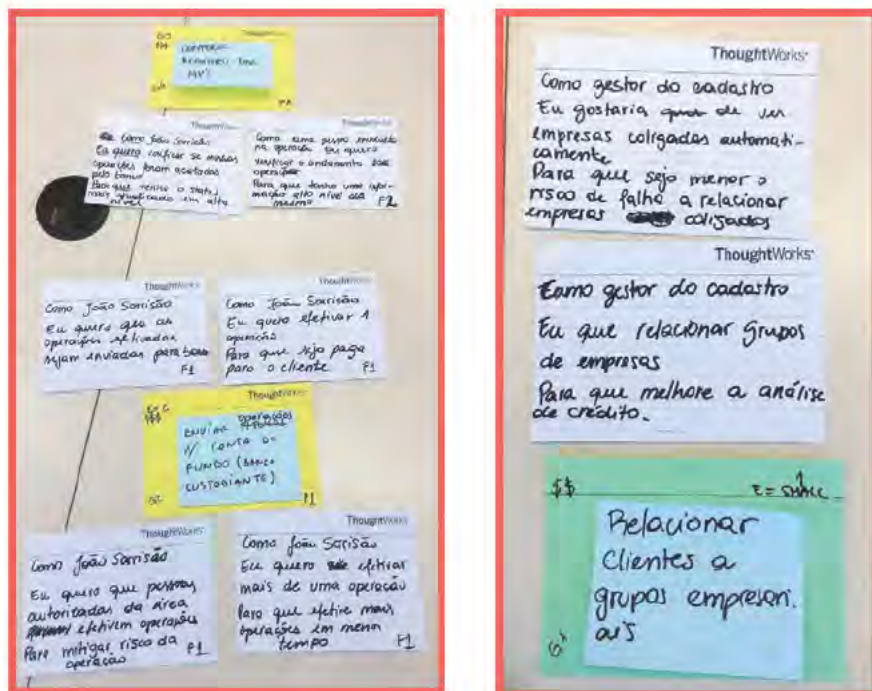


Exemplo 2: features e tarefas

No restante deste capítulo, vou chamar de tarefas os pedaços menores de uma feature. Durante o passo 3, faça uma marcação tanto no cartão da feature, quanto nos cartões das tarefas de cada uma. Por exemplo, marque F1 para todas tarefas da feature 1, F2 para as da feature 2, e assim por diante.

Nas atividades a seguir, os cartões se moverão, e tal marcação será utilizada para reagrupar as features a seus pedaços menores.

As fotos a seguir apresentam alguns exemplos de features que foram detalhadas em pedaços menores.



Exemplos de features e tarefas

Ao final dessa atividade, as features selecionadas como amostra estarão detalhadas com suas várias tarefas.

ESTIMATIVA COMPARATIVA

Esta atividade é usada para o entendimento do esforço relativo das tarefas.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Em uma canvas comum (tipicamente, uma mesa ou no chão), identifique um extremo como sendo + (mais), e outro como sendo – (menos);
- 2 Selecione duas tarefas e faça a seguinte pergunta: *Como essa tarefa compara-se (em esforço) com esta outra? Mais, menos ou parecido?*
- 3 Coloque ambas as tarefas no canvas, indicando como se comparam em relação ao nível de esforço. Coloque uma ao lado da outra, caso ambas exijam o mesmo nível, ou uma abaixo da outra, caso uma requeira mais esforço;
- 4 Enquanto houver tarefas a serem comparadas,

coloque-as no canvas ao lado de uma outra e repita os passos 2 e 3.

Ao final da atividade, todas as tarefas estarão no canvas, onde podem ser compreendidas em relação ao nível de esforço e como se comparam umas com as outras.

DEFININDO TAMANHOS

Esta atividade é muito simples e essencial para ser efetiva com o tempo e gerar números para cálculo.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Escreva em post-it os seguintes tamanhos de camisa: pequeno, médio, grande e extragrande;
- 2 Coloque essas marcações de tamanho no canvas, sendo o pequeno mais próximo à extremidade de menos esforço e o extragrande mais próximo à extremidade de mais esforço;
- 3 Defina as demarcações entre os tamanhos e reposicione as tarefas para ficar claro seu tamanho.



Exemplo de resultado

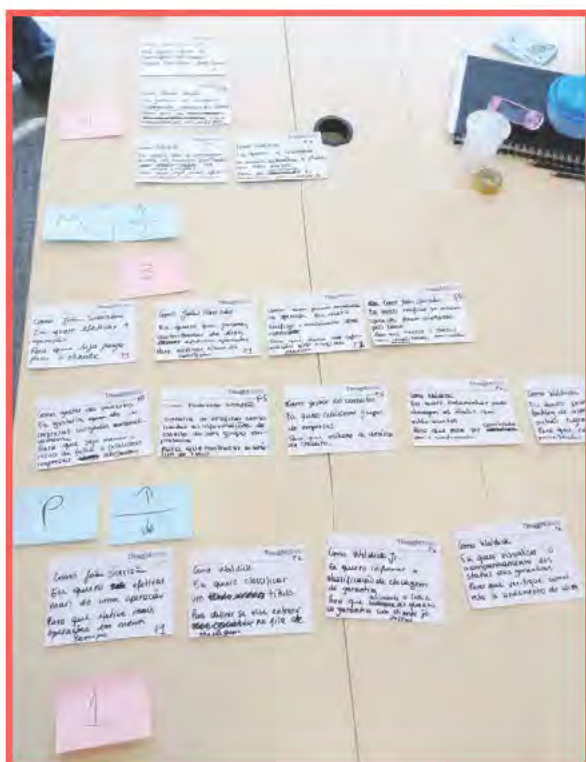
No final, cada tarefa estará associada a um tamanho de camisa.

ENTENDENDO CUSTO E TEMPO

Esta atividade é essencial para gerar números para cálculo de custo e tempo para cada onda, bem como para todos MVPs.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Selecione uma tarefa pequena e pergunte: *Quanto tempo uma pessoa leva para completá-la?*
- 2 Selecione mais duas ou três tarefas do mesmo tamanho e repita a pergunta;
- 3 Faça a média do tempo e anote-a;
- 4 Repita os passos anteriores para tarefas de outros tamanhos.



Exemplo de resultado

Ao final da atividade, todas as tarefas possuirão uma estimativa de tempo e custo. Por exemplo, o resultado mostrado na figura anterior foi obtido em uma instância dessa atividade: um dia para tarefas pequenas, três dias para médias, e quatro para tarefas grandes.

As respostas de tempo vão influenciar o resultado final. Por isso, seja bem enfático em relação à pergunta. Se possível, compare com trabalhos passados, e tente entender a motivação e a capacidade das pessoas respondendo tal pergunta.

Desenvolvedores não gostam de responder tal pergunta:

Quanto tempo leva para uma pessoa completar tal tarefa?

Por isso, é muito importante que todos estejam muito à vontade com a descrição da tarefa. Caso haja qualquer desconforto em relação a uma tarefa, reescreva-a e considere quebrá-la em pedaços ainda menores.

Outra forma de fazer tal pergunta é colocá-la no plural:

Considere um par de desenvolvedores. Um sabe mais do negócio, outro menos. Um mais sênior, outro mais júnior. Um mais experiente na tecnologia, outro mais novato. Quanto tempo leva para um par de desenvolvedores completar tal tarefa?

Na minha experiência, todos ficam mais à vontade dando tal resposta considerando pares de desenvolvedores atuando juntos para completar uma tarefa.

TIRANDO A MÉDIA

A partir do entendimento de esforço da atividade anterior, somamos o tempo estimado para cada tarefa de cada feature, e com isso somamos a duração prevista por features de cada onda escolhida do canvas MVP. Dessa forma, chegamos a uma média de esforço para cada onda, definido por pessoa e por unidade de tempo.

As duas fotos a seguir demonstram como o cálculo foi realizado para um time. Elas mostram, respectivamente, as ondas escolhidas para amostragem e o cálculo realizado para obter a média do tempo estimado por onda.



Ondas para amostragem

Note na foto anterior que as ondas 2, 3 e 4 foram selecionadas para amostragem. Com isso, as features detalhadas em tarefas foram: F4 e F5 (onda 2); F5, F6 e F7 (onda 3); e F9, F10 e F11 (onda 4).

F4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	5 $\frac{1}{2}$	11 d
F5	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	5 $\frac{1}{2}$	
F6	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$			1 $\frac{1}{2}$	11 $\frac{1}{2}$ d
F7	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	5	6 $\frac{3}{4}$	
F8	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2		3 $\frac{1}{4}$	
F9	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2 $\frac{1}{4}$	9 d de um par de DEV.
F10	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	3 $\frac{3}{4}$	
F11	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2			3	

Tirando a média

Essa foto mostra o cálculo realizado para obter a média do tempo estimado por onda. Cada tarefa foi estimada em dias para um par de desenvolvedores. Nela, cada linha mostra o somatório da duração prevista das tarefas de uma feature.

Realizando o somatório de tarefas por feature, e depois de features por onda, o time alcançou os valores de 11 dias, 11 $\frac{1}{2}$ dias e 9 dias, respectivamente para as ondas 2, 3 e 4. Logo, a média usada para tal time foi de 11 dias para um par de desenvolvedores por onda.

Na sequência, outro exemplo de resultado para outro time.



Outro exemplo de resultado

Nessa foto, a média resultante foi de 20 unidades. Note o cálculo em post-it rosa do lado esquerdo, de três ondas de amostra.

Nesse time, a unidade utilizada era um par de desenvolvedores por dia. Com essa informação, ficou fácil calcular o esforço, tempo e custo de cada onda.

Podemos escolher trabalhar com um par de desenvolvedores e entregar uma onda de features em, aproximadamente, um mês (ou 20 dias úteis). Outra opção seria dobrar o custo mensal, tendo dois pares de desenvolvedores entregando, aproximadamente, duas ondas mensais.

EXEMPLO DE INCEPTION ENXUTA

apêndice A

“Gostaria de ver um exemplo completo de uma Inception Enxuta”.

Este foi um pedido recorrente que recebi de leitores deste livro. Imagino que a leitura seja mais fácil para quem já participou de um workshop, ou de uma Inception no estilo **Direto ao Ponto**. Por mais que o livro explique os itens da receita e o passo a passo de cada atividade, entendo que ainda seja válido demonstrar um exemplo completo. É como seguir uma receita para fazer um *brownie* especial de chocolate após ter experimentado o tal *brownie* especial de chocolate. É isto que venho compartilhar neste capítulo.

Por motivos de confidencialidade das empresas que me contrataram para facilitar as tais Inceptions Enxutas, não posso compartilhar o resultado das atividades para os seus produtos. Muitos deles começaram como produtos enxutos, com seus MVPs incrementais, e hoje são produtos diferenciadores nos seus ramos de atuação. Por tal motivo, selecionei um exemplo real, bem ilustrativo, e que pode ser compartilhado. Este produto enxuto foi idealizado durante um workshop Direto Ao Ponto em uma conferência nacional. Como havia mais de 20 participantes, o produto foi idealizado e compartilhado entre todos os presentes.

Como o workshop duraria 8 horas, a agenda semanal típica de uma Inception Enxuta foi compactada de forma a caber em poucas horas. A agenda burn-up foi essencial para manter todos alinhados sobre quão rápido seria o ritmo que teríamos que seguir para aquele evento.

Reitero que o conteúdo e fotos que seguem é de um exemplo ilustrativo realizado em um dia, portanto, provavelmente reduzido na

quantidade de artefatos gerados: personas, jornadas, e funcionalidades. O objetivo era alcançar o mínimo necessário para cada atividade, de modo a demonstrar a técnica Direto ao Ponto, e simular o ambiente colaborativo de Inceptions.



Exemplo de agenda planejada

INTRODUÇÃO

O dia começou com um quebra-gelo. Utilizei o *Zip Zap Zoom*. Isso durou menos de dez minutos e foi bastante útil para compartilhar

os nomes. Começamos o dia com bastante energia e dando boas risadas.

KICK-OFF

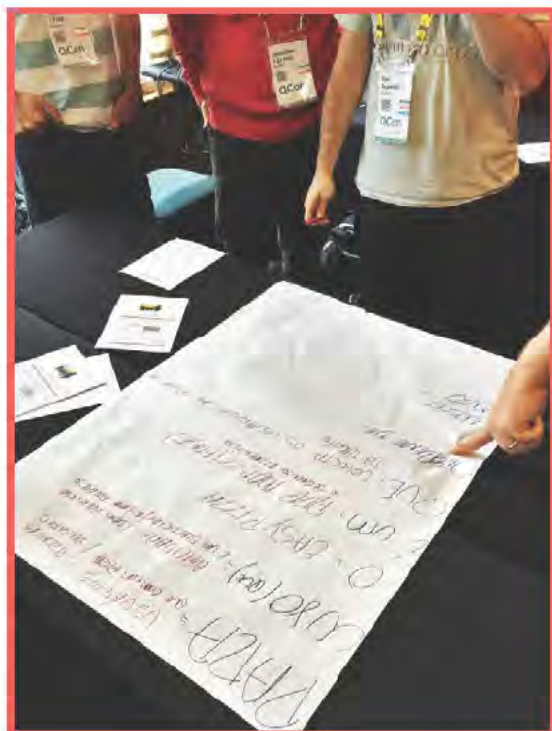
Em vez do kick off típico, geralmente realizado por stakeholders falando sobre o produto ou ideia a ser concebida durante a Inception Enxuta, o kick off do workshop de simulação teve outro estilo. Perguntei aos participantes quem tinha ideia de produto e queria explorá-lo como exemplo do workshop durante o dia. Três ideias foram apresentadas, e em seguida todos participantes votaram em qual queriam utilizar.

VISÃO DO PRODUTO

O produto mais votado era um app para peladeiros. Aquelas pessoas que gostam de jogar futebol com seus amigos do trabalho, da academia, ou de algum grupo que esteja marcando uma *pelada*.

Para (1) ajudar os três idealizadores a descrever suas ideias, (2) fomentar a participação de todos, e (3) prover uma votação com um bom entendimento de cada opção, utilizamos o template de visão do produto para cada ideia de produto, em grupos de sete pessoas.

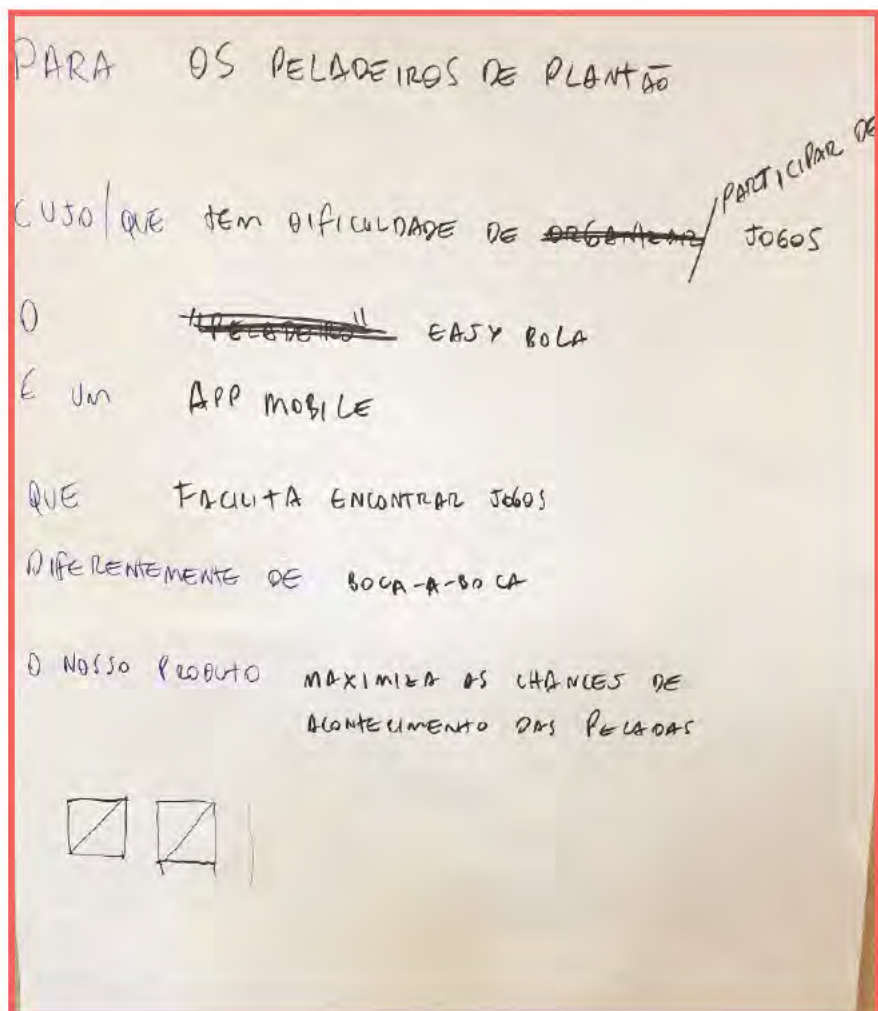
A seguir, uma foto de um grupo enquanto escrevia a visão do seu produto.



Escrevendo
a visão do
produto

Para os peladeiros
Que têm dificuldade de encontrar partidas de futebol
O easy-bola
É um app mobile
Que facilita encontrar jogos
Diferentemente do boca a boca
O nosso produto maximiza as chances do acontecimento
das peladas

Este é o resultado da visão do produto para a ideia do app para peladeiros. A seguir, veja a foto do resultado:



As seguintes atividades neste capítulo são sobre o easy-bola. Tais atividades ajudam com o entendimento do produto enxuto, dos MVPs a serem construídos para a criação e validação desta app mobile.

O PRODUTO É - NÃO É - FAZ - NÃO FAZ

Na sequência, foi realizada a atividade *É - Não é - Faz - Não faz* para ajudar com a definição do easy-bola. Isso ajudou a esclarecer mais sobre a ideia do produto, focando em MVP e eliminando um excesso inicial de funcionalidades. Neste momento surgiram conversas importantes como:

- Essa app será gratuita.
- Não vai ter site ou versão online.
- Geolocation é muito interessante.
- Essa app não cria times, gerencia pagamentos, ou organiza campeonatos.



Veja uma foto do resultado desta atividade:

O easy-bola: É - Não é - Faz -
Não faz

Veja a transcrição dos textos nos post-its da foto:

O produto é...

- app
- app mobile
- multiplataforma
- facilitador para organizar peladas
- gratuito
- gratuito

O produto não é...

- FB, Twitter, Whatsapp
- site
- site
- não é chat
- messenger (chat)

O produto faz...

- marca jogos (agenda)
- agenda quadras
- lista partidas
- localiza peladas próximas
- geolocalização
- avisos sobre ocorrências
- notifica usuários
- rating usuário
- guarda reputação

O produto não faz...

- organiza jogos
- define times por ordem de pedido
- organiza jogos e times
- cria times
- gerencia pagamentos
- pagamento online da pelada
- não faz jogos privados
- não organiza campeonatos
- campeonatos

ESCLARECENDO OBJETIVOS

Após as atividades *Visão do Produto* e *O Produto É - Não é - Faz - Não faz*, realizamos a atividade para esclarecer os objetivos do produto. Neste momento, foi solicitado a todos os participantes que compartilhassem o entendimento que tinham para os três principais objetivos do produto. Cada um escreveu três post-its. Ao recolhê-los e colocá-los em grupos de afinidade, foram identificados três principais objetivos para o produto:

- Encontrar peladas
- Divulgação
- Opções de partidas

IDENTIFICANDO PERSONAS

Após um bom entendimento do produto, foi a hora de mudar o foco e buscar um bom entendimento em relação às personas, os usuários do sistema. Para isso, utilizamos o template dos quadrantes para identificar os tipos de personas. Com tal template, criamos apelidos para cada tipo, descrevemos seus respectivos perfis, suas características comportamentais e suas necessidades específicas. Mesmo com o tempo curto, todos os participantes participaram de grupos

que criaram personas enquanto se divertiam com suas descrições, apelidos e desenhos.

Segue uma foto de um grupo de participantes descrevendo uma persona.



Participantes utilizando o template para identificar personas

Para criarem as personas, os 20 participantes foram divididos em 3 grupos menores.

Cada grupo criou duas ou três personas, e apresentou-as aos outros. Em seguida, personas dupli-

cadas (ou muito parecidas) foram descartadas, e todos participantes votaram nas top quatro para o produto.

Segue a transcrição do texto da persona mais votada: *o gordinho bom de bola*

Apelido

Gordinho bom de bola

Perfil

28 anos

casado

jogador frustrado

bancário

formado

Comportamento

reclamão

competitivo

assíduo

exigente com a quadra

passa horas nas redes sociais

Necessidade

jogar toda semana com qualquer pessoa e local

mas procura partidas de alto nível

jogar à noite nos fins de semana

DESCOBRINDO AS FEATURES

Após termos evoluído no produto, objetivos e personas, foi chegada a hora de pensar e deixar surgir as features (funcionalidades previstas para o produto enxuto). Para isso, utilizamos a atividade *Descobrimdo as features*.

A foto a seguir demonstra a atividade em execução.



Descobrimdo as features

Des-Cobrir. Features são descobertas. Elas já apareceram várias vezes em conversas anteriores. Agora realmente é o momento de descobri-las.

Note que os objetivos estão no canvas como títulos de colunas; enquanto as personas estão como títulos de linhas. Isso forma o can-

vas para que as features sejam descobertas. Com isso, o facilitador pode promover um brainstorm sobre as features:

O que precisa ter no sistema para que tal persona alcance tal objetivo?

Com essa pergunta, a discussão é guiada para que se descubram quais features são necessárias para atender objetivos e personas. Elas são anotadas em post-it e colocadas no canvas. A pergunta é repetida para cada combinação de persona e objetivo, com isso, priorizamos os principais objetivos e as principais personas.

Segue a transcrição dos post-its de features:

- consulta de peladas com geolocation
- consulta de peladas sem geolocation
- classificação de quadras
- rankear um jogador
- detalhamento da pelada (local, horário e data)
- ranking dos jogadores (visualização)
- detalhes financeiros da pelada
- cadastro do peladeiro
- cadastro da pelada
- convidar amigo para pelada
- filtro detalhado
- módulo de notificação
- confirmação de presença

notificação de pelada confirmada
notificação de pelada cancelada
cancelar presença
cancelar pelada

FEATURES MAIS BEM COMPREENDIDAS

As features foram descobertas, entretanto foram aceitas sem ressalvas, sem perder muito tempo entendendo-as em detalhes, fazendo anotações e conversando sobre incertezas, esforço e valor para o negócio. Entretanto, essas conversas e informações mais detalhadas são muito úteis para uma melhor compreensão e planejamento de criação de produtos enxutos. As atividades e gráficos *Entendimento técnico e entendimento de negócio* e *Esforço e valor de negócio* buscam tais informações de forma rápida e eficiente.



Gráficos lado-a-lado das atividades *Entendimento Técnico* e *Entendimento de Negócio e Esforço e Valor de Negócio*

Cada feature passa por cada gráfico, e com isso ganha marcações de nível de incerteza, esforço e valor de negócio. No gráfico à esquerda na foto, a feature recebe uma cor. No gráfico à direita da foto, a feature recebe marcações de valor e esforço. Além dessas, todas e quaisquer informações extras sobre a feature são escritas em post-it e colocadas na parte de trás do cartão da feature. Estes são dois exemplos de anotações: (1) usar lib da Google para geolocation, e (2) assumir que somente vai funcionar para mobile mais moderno.

Segue a foto com o resultado desta atividade, agora com as features e suas marcações no canvas de objetivos, personas, e features.



Features mais bem compreendidas

Nesta foto, a cor no cartão da feature representa o nível de incerteza da feature: vermelho para um nível de incerteza alto, amarelo para médio e verde para baixo. Enquanto isso, marcações de valor de negócio e esforço variam em uma escala de uma, duas ou três vezes comparativamente; ou seja \$, \$\$, \$\$\$ para valor de negócio respectivamente alto, muito alto e altíssimo, e E, EE, e EEE para esforço respectivamente baixo, médio e alto. As cores e marcações nas features ajudaram os participantes nas atividades subsequentes para priorizar, estimar e planejar os MVPs.

Segue a transcrição dos post-its de features, agora com seus níveis de incerteza, esforço e valor de negócio.

Feature	Incerteza	Esforço	Valor Neg
consulta de peladas com geolocation	média	médio	altíssimo
consulta de peladas sem geolocation	baixa	baixo	muito alto
classificação de quadras	baixa	baixo	alto
rankear um jogador	alta	médio	alto
detalhamento da pelada (local, horário e data)	baixa	baixo	muito alto
ranking dos jogadores (visualização)	média	médio	alto
detalhes financeiros da pelada	baixa	baixo	muito alto
cadastro do peladeiro	baixa	baixo	alto
cadastro da pelada	baixa	baixo	altíssimo
convidar amigo para pelada	média	médio	muito alto
filtro detalhado	baixa	médio	muito alto
módulo de notificação	alta	alto	alto
confirmação de presença	baixa	baixo	altíssimo
notificação de pelada confirmada	baixa	médio	altíssimo
notificação de pelada cancelada	baixa	médio	altíssimo
cancelar presença	baixa	baixo	altíssimo
cancelar pelada	baixa	médio	altíssimo

DESCREVENDO JORNADAS

Neste momento retornamos à perspectiva das personas, agora focando nas suas jornadas, o passo a passo realizado para alcançar um objetivo. Os participantes foram novamente separados em grupos. Cada grupo selecionou uma persona, e identificou os principais cenários para tal persona alcançar seus principais objetivos. O passo a passo de cada um foi descrito com post-its colados em um flipchart.

As seguintes perguntas ajudaram com o início da descrição das jornadas:

- Qual objetivo tal persona quer alcançar?
- Como ela começa seu dia?
- O que ela faz depois disso até alcançar seu objetivo?

A seguir, a foto de um grupo descrevendo uma jornada enquanto compara funcionalidades de outros apps mobile.

Grupo descrevendo o passo a passo de uma jornada



Seguem dois exemplos de jornadas:

Gordinho bom de bola: cadastra uma pelada

1. acorda cedo para o trabalho
2. exagera no café da manhã
3. chega ao trabalho às 9:00 am
4. durante uma reunião decide fazer alguma atividade física
5. no almoço convence um amigo do trabalho a jogar futebol no fim do dia
6. liga e reserva uma quadra
7. abre o easy-bola
8. cadastra a pelada para 8:00 pm naquele mesmo dia
9. coloca informação da quadra
10. envia convite para os amigos

Amigo do trampo: aceita convite para uma pelada

1. acorda atrasado para o trabalho
2. come uma barra de cereal no metrô
3. chega no trabalho as 9:30 am
4. vai para a academia na hora do almoço
5. durante uma reunião, recebe uma notificação do easy-bola
6. verifica as informações da pelada
7. verifica a classificação da quadra
8. confirma sua presença na pelada
9. sai da reunião para outra reunião
10. às 5:14 pm recebe a confirmação da pelada

FEATURES NAS JORNADAS

Note que alguns dos passos das jornadas descritas representam diferentes pontos de contato com o produto, caracterizando a interação do usuário com ele. Este é o momento de verificar toda a análise até aqui, comparando esses pontos de contato com o produto com as features e suas informações.

As foto a seguir mostra duas ações: (1) a busca do cartão de feature da parede, e (2) a sua colocação junto ao passo de uma jornada.



Colocando a feature no passo de uma jornada

Note na foto a seguir as jornadas, agora com as features em cartões coloridos e marcações identificando esforço e valor.



As jornadas, agora com as features

Segue o exemplo de jornada anterior, agora com features em alguns passos.

Amigo do trampo: aceita convite para uma pelada

Passo	Feature
acorda atrasado para o trabalho	-
come uma barra de cereal no metrô	-
chega ao trabalho às 9:30 am	-
vai para a academia na hora do almoço	-
durante uma reunião, recebe uma notificação do easy-bola	módulo de notificação
verifica as informações da pelada	detalhamento da pelada (local, horário e data)
verifica a classificação da quadra	classificação de quadras
confirma sua presença na pelada	confirmação de presença
sai da reunião para outra reunião	-
às 5:14 pm recebe a confirmação da pelada	notificação de pelada confirmada

O CANVAS MVP

Enfim, chegamos ao ápice da Inception Enxuta: o canvas MVP. Este é o momento em que toda a análise até o momento (produto, personas, features e jornadas) é colocada à prova perante um canvas de regras simples e essenciais para organizar e visualizar as features e sua relação com os MVPs.

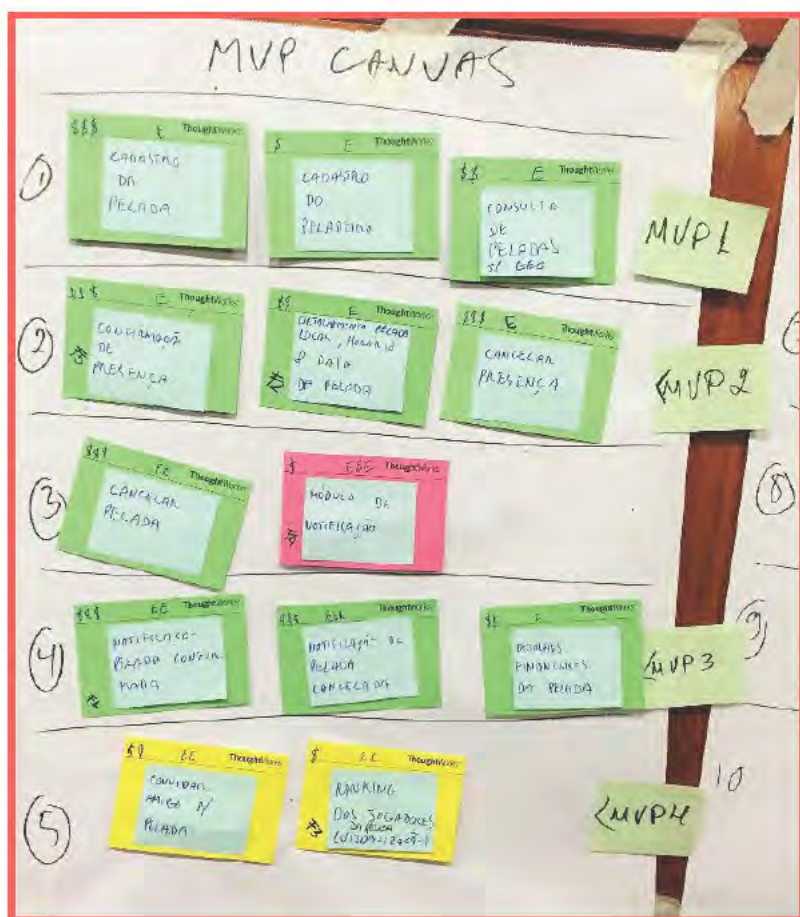
Como facilitador, descrevi as regras do canvas MVP, e deixei os participantes à vontade para organizar as features no canvas. A foto a seguir mostra todos participantes envolvidos buscando features nas jornadas e colocando-as no canvas.



Buscando features das jornadas para o canvas MVP

Enquanto os participantes escolhiam e ordenavam as features no canvas MVP, escrevi em alguns post-its: MVP1, MVP2, MVP3, e assim sucessivamente. Pedi que eles verificassem quando uma composição de features alcançava uma versão simples do produto que poderia ser disponibilizada. Caso positivo, um post-it era colocado ao lado direito do flipchart identificando as features de um MVP.

Veja a foto com o resultado do canvas MVP:



O canvas MVP do easy-bola

Segue a transcrição do canvas MVP do easy-bola apresentado na foto, com seus MVPs identificados e suas respectivas features.

Feature	MVP
cadastro da pelada	1
cadastro do peladeiro	1
consulta de peladas sem geolocation	1
confirmação de presença	2
detalhamento da pelada (local, horário e data)	2
cancelar presença	2
cancelar pelada	3
módulo de notificação	3
notificação de pelada confirmada	3
notificação de pelada cancelada	3
detalhes financeiros da pelada	3
convidar amigo para pelada	4
ranking dos jogadores (visualização)	4

GLOSSÁRIO

apêndice B

Segue uma breve lista de termos utilizados neste livro. Cada um dos conceitos é explorado em detalhes nos capítulos. Entretanto, julgo necessário um esclarecimento em âmbito geral para esses termos desde o início.

Essa lista deve estar visível durante o workshop de Inception. Sugiro que imprima esse glossário e coloque-o na parede da sala de guerra.

MVP

O produto mínimo viável – em inglês, *Minimum Viable Product* (MVP) – é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para o negócio. Ele determina quais são as funcionalidades mais essenciais para que se tenha o mínimo de produto funcional que possa agregar valor para o negócio (produto mínimo) e que possa ser efetivamente utilizado e validado pelo usuário final (produto viável).

VISÃO DO PRODUTO

A visão do produto é uma breve descrição de para onde você quer levar sua ideia do produto.

OBJETIVOS

Um objetivo é um resultado desejado previsto para o produto. Compreender os objetivos do produto serve como uma ferramenta eficaz para estabelecer um acordo do que ele deve ter para cumprir a *visão do produto*.

PERSONAS

Uma persona representa um usuário do sistema, descrevendo não só o seu papel, mas também suas características e necessidades específicas. Isto cria uma representação realística de usuários, auxiliando o time a descrever funcionalidades do ponto de vista de quem interagirá com o produto final.

FEATURE

Feature é um agrupamento de funcionalidades semelhantes. Isso o ajuda com a compreensão sobre o requisito como um todo, bem como das suas partes menores e complementares. O entendimento de feature variará de time para time. O importante é que tal agrupamento faça sentido para sua equipe e que estejam alinhadas.

dos com os objetivos do produto.

ENTENDIMENTO TÉCNICO DA FEATURE

O entendimento da feature de acordo com os desafios técnicos e os requisitos de infraestrutura. Se ao responder: ***Você já fez isso antes? Você sabe como fazê-lo?***, você obtiver uma resposta positiva bem firme, isso indica elevado nível de entendimento técnico.

ENTENDIMENTO DE NEGÓCIO DA FEATURE

A clareza do objetivo da feature, o benefício para o negócio e o que deve ser feito. ***O que fazer?*** Uma resposta direta e clara indica um alto nível de concordância.

NÍVEL DE INCERTEZA DA FEATURE

O nível de incerteza da feature refere-se ao grau em que ela é incerta, a partir do ponto de vista do entendimento de negócio e do entendimento técnico. Isso é indicado pela cor do cartão de índice: verde, amarelo ou rosa, indicando níveis baixo, médio ou alto de incerteza, respectivamente.

ESFORÇO DA FEATURE

O nível do trabalho que precisa ser feito para a feature. O entendimento da equipe de acordo com a dificuldade e o trabalho que vai ser necessário para completá-la.

VALOR DO NEGÓCIO DA FEATURE

O valor de negócio associado à feature; uma medida do negócio sobre o valor previsto para ela. *Qual é o retorno no investimento – ROI (Return On Investment) – ou a economia que a feature vai trazer?* A resposta deve variar entre alto, muito alto ou altíssimo.

JORNADA

A jornada do usuário descreve o seu percurso por uma sequência de passos dados para alcançar um objetivo. Alguns desses passos representam diferentes pontos de contato com o produto, caracterizando sua interação com ele.

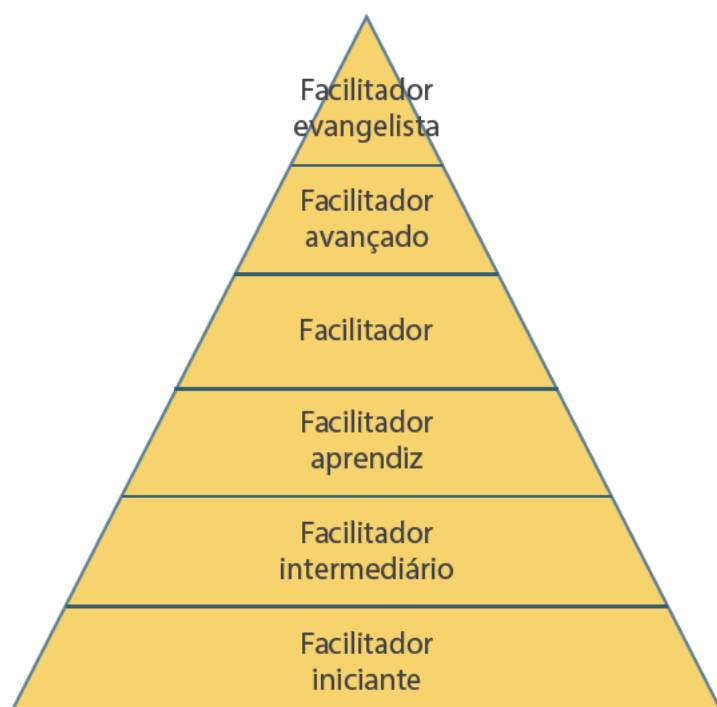
FACILITADOR

apêndice C

NÍVEIS DE COMPETÊNCIA

Este livro oferece uma receita: uma sequência de atividades a serem seguidas para alcançar a compreensão e o planejamento para construir o MVP de um produto. Assim como um livro de receitas de cozinha, isso depende do domínio de um chef. Em outras palavras, sua execução está nas mãos do nosso chef, o facilitador da Inception.

A figura a seguir identifica 6 níveis de competência para o facilitador de Inception. Essa classificação serve para alinhar as expectativas, mostrar a importância da capacidade do facilitador em aplicar as técnicas descritas neste livro e identificar o nível do facilitador atribuído para uma Inception.



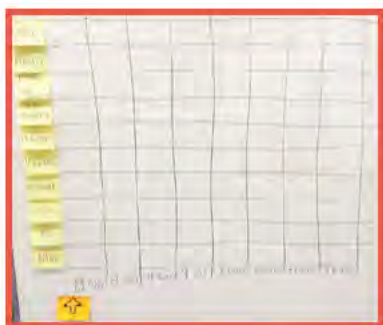
- 1 **Facilitador iniciante:** pessoas que estão participando do workshop Inception pela primeira vez;
- 2 **Facilitador intermediário:** pessoas que já participaram, mas ainda não facilitaram nenhuma atividade durante um workshop Inception;
- 3 **Facilitador aprendiz:** pessoas que já participaram e facilitaram uma ou mais das atividades realizadas em workshops;
- 4 **Facilitador:** pessoas que já facilitaram um workshop e sentem-se seguras para fazê-lo;
- 5 **Facilitador avançado:** pessoas que já facilitaram pelo menos cinco workshops Inception e sentem-se seguras para serem *coachs* de facilitadores aprendizes;
- 6 **Facilitador evangelista:** pessoas que já facilitaram mais de dez e, atualmente, estão compartilhando as técnicas para o público interessado em workshops Inception.

AGENDA BURN-UP

apêndice D

A agenda burn-up ajuda com o gerenciamento de tempo e escopo de uma Inception. Ter a agenda visível a todos constrói a confiança na gestão de tempo e no progresso das atividades. Uma ferramenta simples e eficaz para planejar e facilitar a Inception, e chegar direto ao ponto.

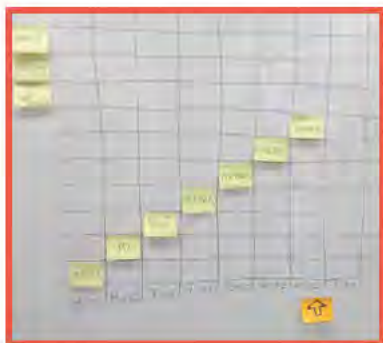
Elas surgiram em intensos workshops de *brainstorming*, como Inceptions e sessões de ideias. Mesmo que esses workshops realizem *brainstorming* de ampla discussão, normalmente eles têm um limite de tempo e devem cobrir vários tópicos e atividades para conseguir o resultado desejado.



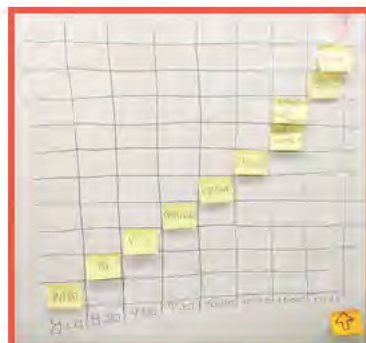
Agenda burn-up às 8:00



Agenda burn-up às 9:20



Agenda burn-up às 10:50

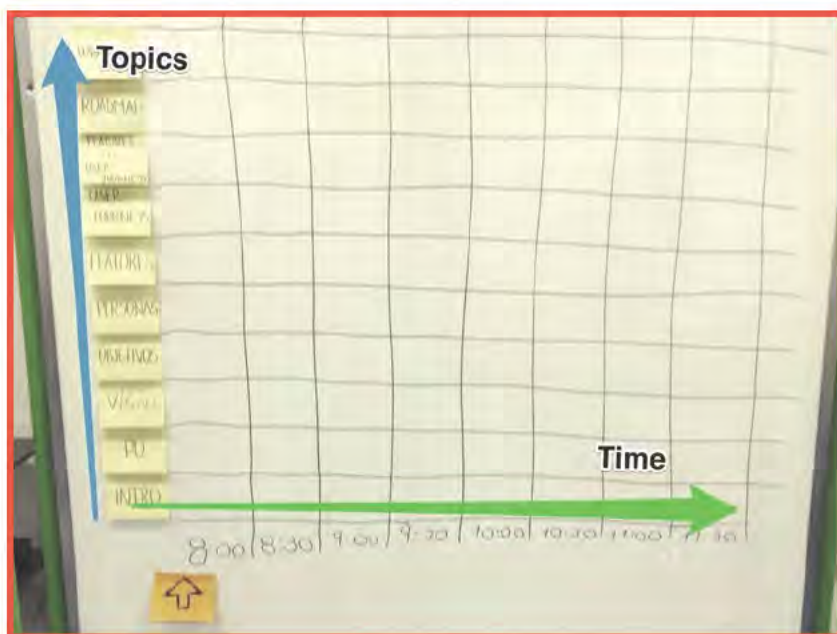


Agenda burn-up ao meio-dia

Essa sequência de fotos mostra um exemplo de agenda burn-up em momentos diferentes. Começando às 8:00 am, quando a agenda foi criada, com instantâneos às 9:20, às 10:50 e ao meio-dia, no término da Inception.

OS EIXOS DA AGENDA

O eixo vertical é a quantidade de tópicos ou atividades a serem realizadas. Ele é medido em unidades personalizadas para a agenda específica do workshop. Já o horizontal representa o tempo, normalmente medido em horas ou dias.



Os eixos da agenda

OS TÓPICOS DA AGENDA

Os tópicos e atividades a serem realizadas devem ser agrupados de forma que suas durações sejam semelhantes. Por exemplo, se sua agenda tem 5 tópicos e você espera que os tópicos 1 e 2 levem meia hora cada, os 3 e 4 levem uma hora e o 5 leve duas horas, então você deve considerar ter os tópicos agrupados da seguinte forma:

- 
- Tópico 1 e 2
 - Tópico 3
 - Tópico 4
 - Tópico 5.1
 - Tópico 5.2

Note que, dessa forma, cada agrupamento tem uma expectativa de duração semelhante. Outro aspecto importante é que eles sigam uma ordem cronológica: primeiro vamos cobrir isso, depois aquilo, e assim por diante. Sua sequência e atividade devem ser claramente definidas.

OS INTERVALOS DE TEMPO

Os intervalos de tempo no eixo horizontal devem ser simétricos, co-

meçando no início da Inception e terminando no seu final esperado. Nos exemplos de agenda burn-up, tal intervalo é de meia hora. Sua unidade de tempo (minutos, horas ou dias) deve estar relacionada à duração esperada para os tópicos e suas atividades.

Considere que você está construindo uma agenda para um workshop de 5 dias com 10 tópicos. Usar intervalos de tempo com base em horas seria muito pequeno. Nesse caso, intervalos de um ou meio dia seria mais apropriado.

A LINHA DE ESCOPO

Uma informação importante da agenda burn-up é a linha de escopo: a linha horizontal acima do último tópico planejado. Ela define claramente se e quando novos tópicos foram adicionados ou removidos durante a Inception. Ela também permite que você visualize a interseção dessa linha horizontal para a vertical, que representa o fim do workshop.

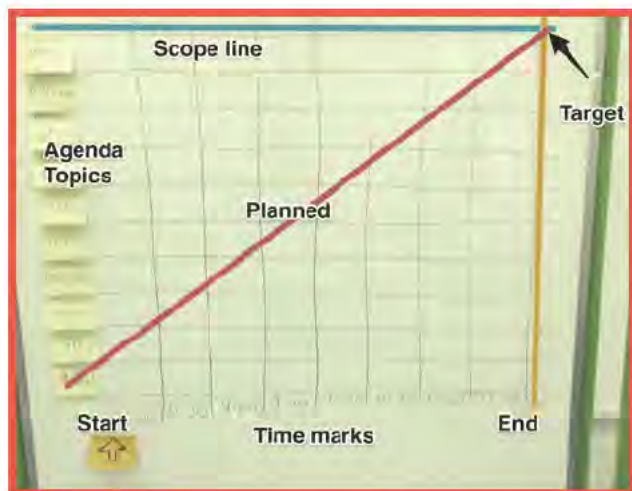
Tudo em discussão deve ser um tópico. Se novos temas surgem, eles devem ser adicionados à lista de tópicos, e a linha de escopo deve ser ajustada. Dessa forma, a nova linha permite identificar facilmente quando eles estão sendo adicionados, o que afetará o tempo de conclusão da Inception.

O ato de adicionar um novo tópico é um sinal importante de que o

tempo restante do workshop deve ser repensado. A linha de escopo também rastreia onde temas estão sendo removidos para cumprir um prazo fixo. Novamente, é importante entender como a remoção de um tópico da agenda afetará os outros, e é algo que precisa e deve ser claramente discutido com todos.

O RITMO DA INCEPTION

A vantagem da agenda burn-up é a visão compartilhada do que deve ser alcançado. Isto fica claramente visível ao se traçar uma linha horizontal de escopo e uma vertical do fim da Inception. Sua interseção representa o resultado esperado.



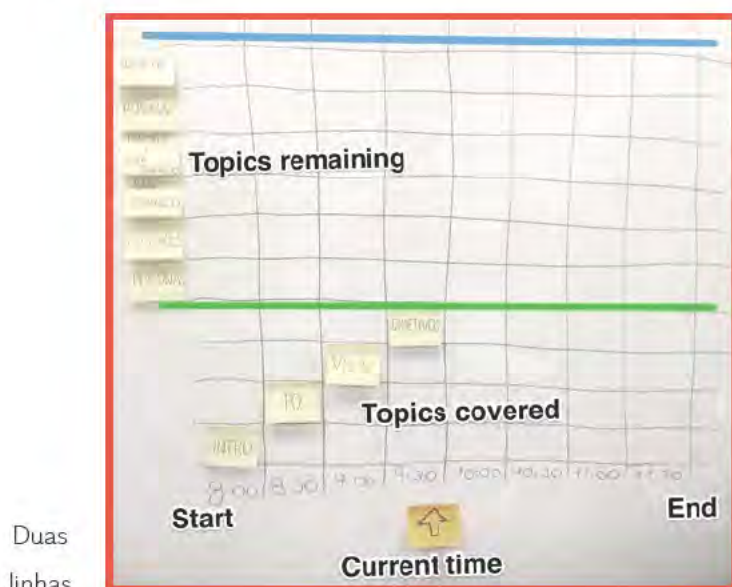
O ritmo planejado

Ao desenharmos uma linha diagonal, a partir do ponto de partida (onde os eixos encontram-se) para o resultado esperado, você tem

uma indicação clara do ritmo do workshop. Na figura, esse ritmo está representado como a linha diagonal (planejado).

VERIFICANDO O PROGRESSO

De tempos em tempos, você deve verificar a quantidade de tópicos abordados e a quantidade total de tópicos planejados. A distância entre as linhas horizontais, marcando o tópico atualmente em discussão e o último a ser discutido, é a indicação da quantidade de tópicos restantes.



Quando as duas linhas se encontram, a agenda planejada estará completa. A distância entre elas é uma medida poderosa de quão perto você está de completar a agenda planejada.

Verificar regularmente o progresso é uma parte importante da gestão do tempo. Há dois movimentos básicos para os post-its e ambos são horizontais:

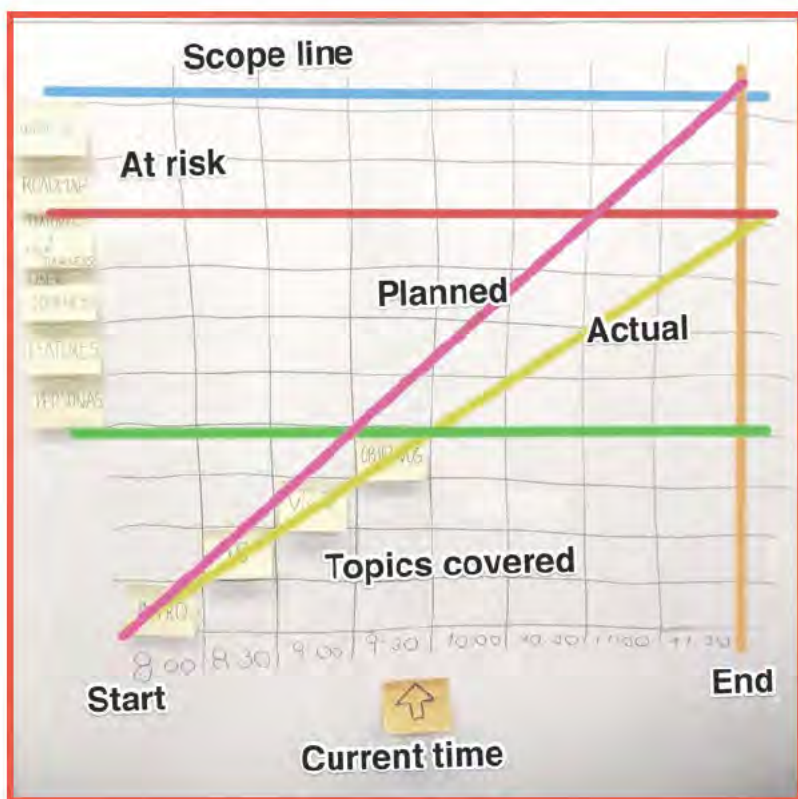
- 1 O tempo mudou; o post-it com uma grande seta que representa a hora atual deve ser movido para a direita até a posição que representa a hora atual;
- 2 A discussão sobre um tópico da agenda terminou; o respectivo post-it deve ser movido para a direita para a hora atual.

Esse mecanismo de movimento dos post-its permite identificar, de imediato, um desvio na duração esperada para os tópicos da agenda. Assim que constatado, esse problema deve ser discutido e ações corretivas devem ser tomadas ainda em um estágio inicial, e não quando for tarde demais.

FAZENDO ESCOLHAS

Considere o instantâneo da agenda burn-up representado na próxi-

ma imagem. São 10:00 horas, o meio da Inception, e apenas 4 de 10 tópicos foram discutidos. O burn-up deixa isso muito claro.



O ritmo planejado versus atual

Desenhe uma linha a partir do ponto de partida (onde os eixos se encontram) até o último tema abordado, e, em seguida, estenda-a até alcançar a linha de fim do workshop. Ela representa o ritmo real e, a partir dela, o planejamento da agenda é questionado. *O que fazer agora? Aceitar o ritmo atual e reduzir o escopo (remover tópicos da Inception)? Adicionar mais tempo ou acelerar o ritmo para os próximos tópicos?*

ATIVIDADES

QUEBRA-GELO

apêndice E

Quebra-gelo são atividades que servem para aquecer e promover a interação do grupo. São um ótimo começo para qualquer reunião de equipe, e muito valiosos para fases iniciais de formação de times e Inceptions Enxutas. Uma atividade, chamada Paulo Pontual, já foi demonstrada no capítulo 2: *Inception Enxuta*.

Este apêndice traz mais nove atividades, completando uma dezena de atividades quebra-gelo para sua Inception Enxuta. Tais atividades foram cedidas do site e livro *Fun Retrospectives* [CAROLI e CAETANO, 2014].

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Esta atividade é ótima para quebrar o gelo e também ajuda os membros da equipe a saberem um pouco sobre cada um.

COMO FUNCIONA:

- 1 Explique aos participantes que cada um será uma localização geográfica (por exemplo, seu país, cidade ou bairro);
- 2 Mostre onde é o Norte e o Sul na sala;
- 3 Peça a cada participante para ir para onde ele

se localiza, fazendo, um mapa o mais realista possível;

4

Depois que todos estiverem em seus lugares, peça a um voluntário desenhar um mapa representando a sala.



Desenho ilustrativo: localização geográfica

TELEFONE VISUAL

Telefone visual é um ótimo estímulo para deixar todos engajados e promover uma discussão sobre comunicação e suas interpretações.

COMO FUNCIONA:

Divida o grupo maior em conjuntos de três pessoas (um ou dois grupos podem ter 4 pessoas);

Coloque três post-its e uma caneta na frente de cada um;

Peça para todo mundo escrever uma frase (no post-it) e, então, coloque um post-it em branco em cima do primeiro (neste ponto, apenas o autor da frase a conhece);

Todo mundo passa o post-it para o lado, no sentido horário;

5 Cada um lê a frase do post-it à sua frente e cria um desenho no post-it em branco, representando-a;

6 Todo mundo passa o post-it para o lado no sentido horário;

7

Em um novo post-it, cada pessoa escreve uma frase sobre o desenho a sua frente e coloca em cima do conjunto de post-its (agora, este tem três: um com a frase original, um com o desenho e um com a nova frase);

8

Todos passam os post-its para o lado no sentido horário (para os grupos de três pessoas, o conjunto deve parar na frente do autor da primeira frase);

9

Abra o conjunto de post-its para que todos possam ver as frases e seus desenhos respectivos.



Desenho ilustrativo: telefone visual

Normalmente, os participantes riem e divertem-se comparando os desenhos e as frases.

Essa é uma ótima atividade com uma mensagem sutil sobre comunicação (visual e escrita), contexto e interpretações. Ela é uma adaptação de uma atividade que aprendemos em um workshop UX (User eXperience), dos meus queridos amigos Natalia Arsand, Glauber Ramos, Juliana Dorneles e Gabriel Albo. Eles a aprenderam no workshop da IDEO, Human Centered Design.

UM DOIS PING QUATRO PONG

Esta é uma atividade curta para começar uma reunião em um bom clima e deixar os participantes engajados.

COMO FUNCIONA:

- 1 Peça para os participantes formarem um círculo;
- 2 Os participantes devem decidir em que sentido seguir (horário ou anti-horário);
- 3 Alguém começa dizendo qualquer número po-

sitivo que não seja múltiplo de 3 ou 5;

4

A próxima pessoa, seguindo a direção decidida por todos, mentalmente adiciona 1 ao número. Então:

- Se o número não é múltiplo de 3 ou 5: ela diz o número.
- Se o número é múltiplo de 3: diz ping e bate palma.
- Se o número é múltiplo de 5: diz pong e pula.



Desenho ilustrativo:
um dois ping quatro pong

Para grandes grupos, é recomendado remover uma pessoa dele caso ela erre ou acuse alguém erroneamente. Logo, todos estarão rindo e torcendo para os que permanecerem no círculo.

FORMANDO TRIÂNGULOS

Esta atividade é um ótimo _energizer_ com uma mensagem valiosa, sendo muito útil para começar uma conversa sobre equipes auto-organizadas. Ela é dividida em duas partes.

COMO FUNCIONA:

Primeira parte

Peça aos membros do grupo para andarem individualmente em uma direção aleatória;

Depois de um tempo, diga a palavra mágica “triângulo”: cada membro do grupo terá que achar outras duas pessoas e formar um triângulo equilátero (cada um é um vértice do triângulo e deve apontar o braço em direção às outras duas pessoas, representando os outros vértices. Cada pessoa é um vértice de apenas um triângulo);

3

Cronometre quanto tempo levou para o grupo formar os triângulos.



Desenho ilustrativo: formando triângulos

Segunda parte

1

Selecione uma pessoa para ser o orientador do grupo;

2

Peça aos membros do grupo para andar em uma direção qualquer;

3

Depois de um tempo, diga a palavra mágica “triângulo”: o orientador do grupo tem de formar triângulos equiláteros com todos os mem-

bros do grupo (incluindo ele mesmo em um dos triângulos);



Cronometre quanto tempo levou para o grupo formar os triângulos.

A primeira parte mostra um grupo auto-organizado; a segunda, um grupo guiado por um organizador.

Normalmente, a formação do triângulo auto-organizado é mais rápida que sua contrapartida, e a equipe sente-se mais engajada na atividade.

Ela foi feita por Heitor Roriz (<https://twitter.com/hroriz>), um colega e coach de equipes. Deixo aqui meus parabéns a ele por aplicar uma atividade divertida que ajuda a promover a discussão sobre um conceito essencial para equipes ágeis bem-sucedidas: a auto-organização.

ZIP ZAP ZOOM

Este é um bom início para reuniões, especialmente para novas equipes. Traz energia para a sala e a dinâmica da atividade ajuda os participantes a lembrar os nomes uns dos outros.

COMO FUNCIONA:

- 1 Peça ao time para formar um círculo e a cada participante para fechar suas mãos, enquanto apontam com seus dedos indicadores.
- 2 Explique os comandos Zip, Zap e Zoom.
- 3 Peça para um participante fazer o primeiro movimento, dizendo um dos comandos verbais e escolhendo a direção inicial (horário ou anti-horário).

Os comandos:

- Zip: aponte para a pessoa exatamente ao seu lado, mantendo a direção anterior.
- Zap: aponte para a pessoa exatamente ao seu lado, mudando a direção anterior.
- Zoom: aponte para qualquer pessoa no círculo, dizendo seu nome. O receptor deve decidir a direção para o próximo movimento na sua vez.

Quando um participante executar um comando errado, um que não existe ou apontar para a direção errada em um comando zip/zap, ele deve ser removido do círculo.



Desenho ilustrativo: zip zap zoom

Essa atividade não é apenas um bom estímulo, mas também dá aos participantes foco e os ajuda a lembrar os nomes uns dos outros.

DESEMBARACEM-SE

Desembaracem-se é um ótimo estímulo para movimentar as pessoas e passa uma mensagem muito interessante sobre achar uma solução em uma situação complicada.

COMO FUNCIONA:

- 1 Peça ao grupo para formar um círculo (o tamanho do grupo tem de ser mais que seis pessoas. Para grupos muito grandes, separe em menores, com aproximadamente 12 pessoas cada);
- 2 Peça para todo mundo colocar as mãos para cima;
- 3 Dê as instruções para se embaraçarem: *Com sua mão direita, pegue a mão esquerda de alguém. Com sua mão esquerda, pegue a mão direita de alguém. Você não pode pegar a mão de pessoas ao seu lado.*
- 4 Peça ao grupo para se desembaraçar sem soltar as mãos e tentar formar um círculo.



Desenho ilustrativo: desembarcem-se

O grupo vai pular as mãos, alternar-se e achar uma saída, seja formando um ou mais círculos. Às vezes, é impossível desembaraçar-se. Neste cenário, peça ao grupo para remover uma pessoa. As mãos que ficarem livres devem conectar-se com a pessoa remanescente no grupo embaraçado.

PEÇAS COMPLEXAS

Peças complexas é um ótimo _energizer_ para fazer as pessoas interagirem enquanto conversam sobre sistemas complexos e peças interconectadas.

COMO FUNCIONA:

- 1 Todos ficam em pé e andando.
- 2 Cada pessoa pensa em duas outras pessoas.
- 3 Sem dizer nomes, cada pessoa deve ficar igualmente distante das duas pessoas em quem pensou. Isso deve levar um minuto, enquanto elas se movem.
- 4 Depois que todos pararem, peça para a pessoa mais alta do grupo ir a um canto da sala.

4

Peça para todos encontrarem suas distâncias iguais de novo.



Desenho ilustrativo: peças complexas

Aprendi esta atividade com Bethlem Migot. Ela a usava como energizer durante um workshop de análise. A atividade deixou todos energizados antes de ela ter uma breve conversa sobre sistemas complexos, mudanças e requerimentos interconectados. Vale apontar que ela funciona melhor em grupos de dez a trinta pessoas.

COSTAS COM COSTAS

Costas com Costas é uma atividade enérgica e divertida que passa uma mensagem forte e simples sobre trabalho colaborativo.

COMO FUNCIONA:

- 1 Diga para os participantes acharem um par com altura e peso parecidos com o seu.
- 2 Peça para todos sentarem-se no chão, com os pares um de costas para o outro.
- 3 Peça para os pares entrelaçarem os braços, enquanto ficam de costas um para o outro.
- 4 Diga para todos que o objetivo é ficar em pé, mantendo braços e costas juntos.



Desenho ilustrativo:
costas com costas

Essa atividade é muito divertida e fará as pessoas rirem. Normalmente, poucos pares conseguirão ficar em pé rapidamente, enquanto outros terão dificuldade. Considere não fazê-la se você perceber que algum participante não é capaz de ficar em pé, ou que não gostará de sentar-se no chão.

ENCONTRE SEU PAR

Este é um *energizer* muito divertido para mover as pessoas e fazê-las rir.

COMO FUNCIONA:

- 1 Conte o número de participantes (um número par de participantes é necessário, então decida se participará ou não baseando-se nisso).
- 2 Divida o número de participantes em dois para decidir quantos animais existirão (se forem 20 participantes, então existirão 10 animais diferentes).
- 3 Para cada animal, escreva o nome em dois post-its.

- 4 Distribua os post-its para os participantes e diga a eles não os mostrarem para ninguém.
- 5 Peça para todo mundo andar pela sala.
- 6 Diga a todos para cobrirem os olhos com as mãos, fazerem o som do animal e tentarem descobrir onde está seu par.



Desenho ilustrativo: encontre seu par

Aprendi essa atividade com Bethelm Migot. Confesso que demorei um pouco para usá-la, mas decidi tentar depois de vê-la sendo usada várias vezes e, então, perceber como as pessoas gostavam. Apenas recomendo cuidado com diferenças culturais e tenha certeza que os participantes estão acostumados com *energizers*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, Steve G. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. 2. ed. K&S Ranch, 2013.

CAROLI, Paulo et al. *Thoughtworks Antologia Brasil: Histórias de aprendizado e inovação*. São Paulo: Casa do Código, 2014.

CAROLI, Paulo e CAETANO, Tainã. *Fun Retrospectives: activities and ideas for making agile retrospectives more engaging*. LeanPub, 2014. Disponível em www.FunRetrospectives.com.

COHN, Mike. *User stories applied: for agile software development*. Indiana: Addison-Wesley Professional, 2004.

HELM, Rafael; WILDT, Daniel. *Histórias de Usuário—Por que e como escrever requisitos de forma ágil?*. Porto Alegre: Wildtech, 2015. Disponível em <http://www.wildtech.com.br/historias-de-usuario>

HUMBLE, Jez; FARLEY, David. *Continuous delivery*. Indiana: Addison-Wesley Professional, 2010.

MOORE, Geoffrey A. *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. New York: Harper Business Essentials, 1999.

OHNO, Taiichi. *Toyota production system: beyond large-scale pro-*

duction. London: Productivity Press, 1988.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Amsterdam: OSF, 2009.

PATTON, Jeff. *Pragmatic personas*. StickyMinds, jan. 2010. Disponível em <http://www.stickyminds.com/article/pragmatic-personas>.

RIES, Eric. *The Lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing, 2011.

SABBAGH, Rafael. *Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso*. São Paulo: Casa do Código, 2013.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. *Agile software development with Scrum*. New York: Pearson, 2001.

WILLIAM, S. Junk. *The dynamic balance between cost, schedule, features, and quality in software development projects*. Moscow: Computer Science Department, University of Idaho, SEPM-001, abr. 2000. Disponível em <http://www.researchgate.net/publica->

tion/267550205_The_Dynamic_Balance_Between_Cost_Schedule_Features_and_Quality_in_Software_Development_Projects

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *The machine that changed the world: the story of lean production*. New York: Harper Perennial, 1990.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. London: Productivity Press, 2003.