

SCRUM IN HELL

Aplicando agilidade em
ambientes difíceis



Apresentação

Flávio Steffens de Castro

- Formado em Sistemas de Informação pela PUCRS
- Gerente de projetos da empresa Innalogics e também do GSE (Grupo de Sistemas Embarcados) da PUCRS
- Cursando MBA em Gestão Estratégica de TI na FGV-RS
- Autor do blog Mudando uma Pequena Empresa
 - www.mudandoumapequenaempresa.blogspot.com
- Foco em métodos ágeis e na gestão de projetos e pessoas em TI

Ambientes difíceis

Características nas organizações



- Resistência a mudanças
- Cultura autocrática
- Falta de processos definidos
- Demandas ao invés de projetos
- Pessoas desmotivadas
- Choque de gerações
- Desalinhamento com os objetivos
- Comunicação ineficiente
- Gerentes ao invés de líderes

Ambientes difíceis

Exemplos



▪ Micro e pequenas empresas

- Papéis indefinidos ou sobrepostos
- Investimento mínimo
- Processos informais ou inexistentes
- Funcionários inexperientes



▪ Grupos de pesquisa acadêmicos

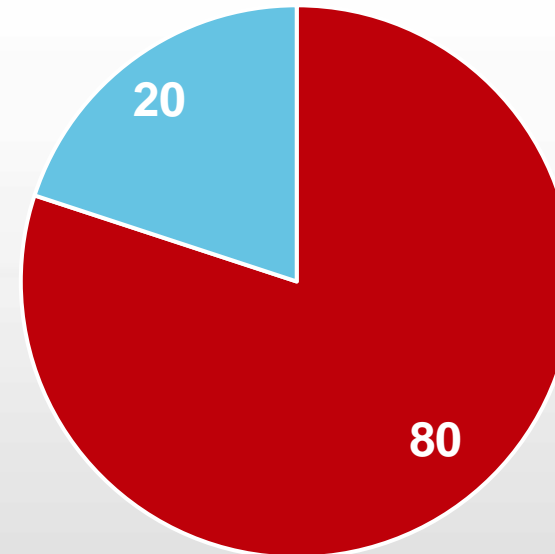
- Papéis indefinidos ou sobrepostos
- Investimento engessado
- Processos informais ou inexistentes
- Funcionários descompromissados

Micro e pequenas empresas

Contextualização

- São consideradas MPE
 - Receita bruta anual menor do que 2,4 milhões de reais
 - Até 100 funcionários
- Representam 98,3% das empresas brasileiras
- 80% das MPE morrem em 12 meses

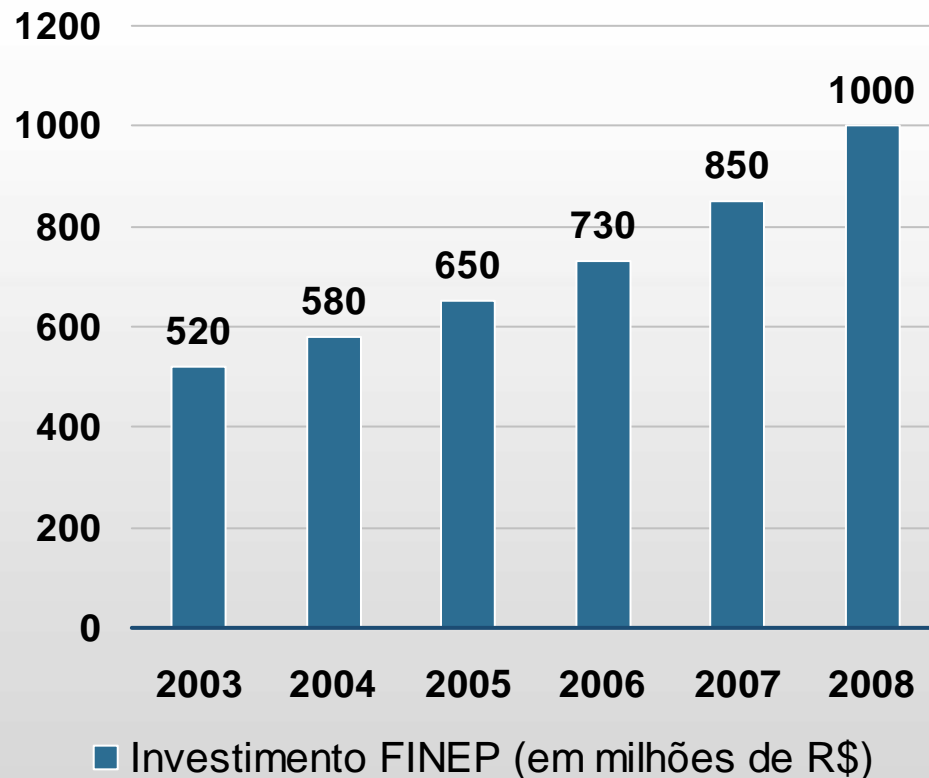
Participação das empresas no mercado de comércio e serviços



- Micro e pequenas empresas
- Médias e grandes empresas

Pesquisa e Desenvolvimento

Contextualização



- Grupos de pesquisa universitários
 - Coordenados por acadêmicos
 - Desenvolvem projetos de P&D em conjunto com empresas
 - Projetos financiados pela iniciativa privada ou pública
- Maior parte dos nossos engenheiros e cientistas tem vínculo com universidades
 - Poucas patentes tecnológicas brasileiras, em comparação com outros países

Ambientes difíceis

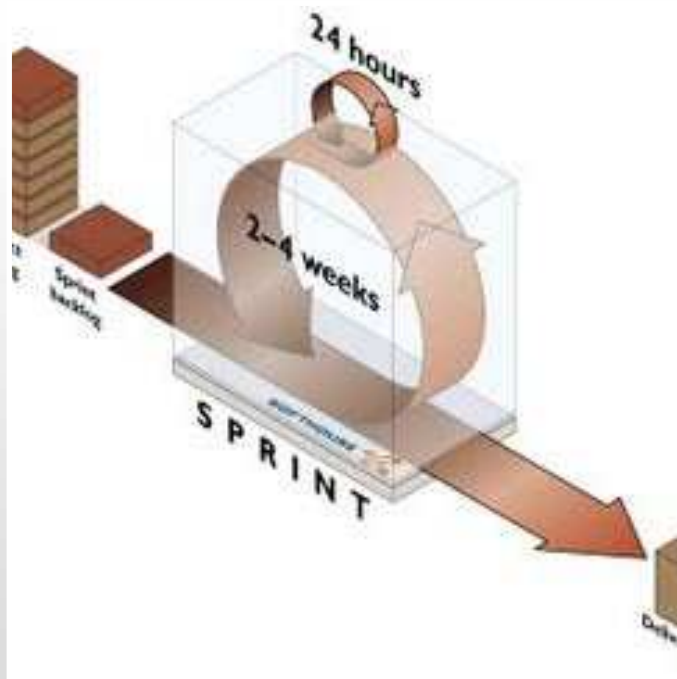
Oportunidades



- Ambiente pouco complexo
 - Informalidade na comunicação
 - Poucas pessoas envolvidas
- Funcionários normalmente receptivos
- Proximidade ao cliente
- Criação de uma metodologia
- Rápido reconhecimento

Ambientes difíceis

Como o SCRUM pode ajudar



- Maximização da comunicação
- Dinamização do ambiente
- Visualização diária do status
- Desburocratização
- Motivação dos funcionários
- Adoção de um processo simples

CASE

Implantando SCRUM no Grupo de Pesquisas

Grupo de sistemas embarcados (GSE)

Apresentação

- Formado em 2005 para desenvolvimento de projetos de hardware e software embarcado
- Projetos na área espacial, RFID, agricultura de precisão, mobilidade, etc.
- Espaço físico com computadores, equipamentos e componentes para pesquisa
- Equipe:
 - Três coordenadores
 - Três gerentes de projeto
 - 20 bolsistas (alunos, mestrandos e doutorandos)
 - Vários colaboradores (professores, empresas, outros grupos)

Implantação do SCRUM no grupo

Desafios



- Obtenção do buy-in da coordenação
- Seleção do projeto-piloto
- Realização da mudança junto a equipe
- Manutenção do processo
- Mensuração dos resultados
- Criação da cultura no grupo

Implantação do SCRUM no grupo

Buy-in da coordenação



- **Avaliação dos processos do grupo**
 - Coleta dos dados junto aos stakeholders
 - Identificação de gaps e inconsistências
- **Palestra sobre o SCRUM**
 - Apresentação da metodologia
 - Dinâmica com todos envolvidos
- **Conscientização**
 - A importância da coordenação
 - Pressão... mas com cautela!

Implantação do SCRUM no grupo

Escolha do projeto-piloto



- **Identificação dos projetos**
 - Projetos críticos ou no prazo?
 - Projeto Agritec (crítico)
- **Análise dos envolvidos**
 - Projeto externo ou interno?
 - Projeto Agritec (externo)
- **Equipe**
 - Equipe grande ou pequena?
 - Projeto Agritec (equipe pequena)

Implantação do SCRUM no grupo

Mudança junto a equipe



▪ Feedback

- Exposição da situação do projeto
- “O que precisamos fazer para chegar lá”

▪ Palestra sobre o SCRUM

- Apresentação da metodologia
- Dinâmica com todos envolvidos

▪ Mudanças no dia-a-dia

- “Agilizando” o ambiente
- Demonstrando que eles são importantes

Implantação do SCRUM no grupo

Manutenção do processo



- **Maximização da comunicação**
 - Planning meetings, daily meetings, etc.
 - Ausência “premiada”
- **Tornando o clima agradável**
 - Identificação da equipe
 - Irreverência no ambiente
- **Conseguindo o comprometimento**
 - A importância do sucesso
 - Mudanças viram rotina...

Implantação do SCRUM no grupo

Avaliação dos resultados



- **Apresentação do resultado**
 - Informalidade na reunião
 - Demonstração do que foi realizado
- **Avaliação do resultado**
 - Confraternização, ao invés de reunião
 - Avaliando e definindo melhorias
- **Coleta de métricas**
 - Antes e depois
 - Sprint velocity, story points, etc.

Implantação do SCRUM no grupo

Criação da cultura no grupo



- **Verificando o sucesso**

- O projeto melhorou com SCRUM
- Todo o processo foi bem assimilado

- **Palestra sobre o SCRUM**

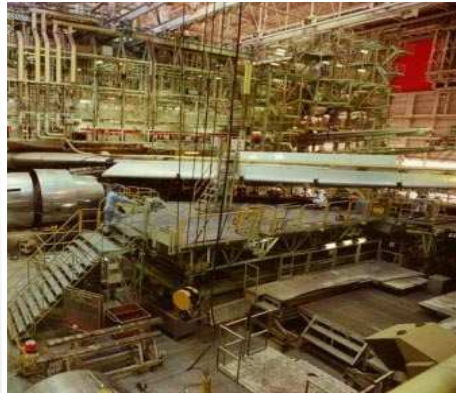
- Apresentação da metodologia

- **Dinâmica com o grupo todo**

- SCRUM em uma semana
- Vivência de todo processo e ferramentas
- Importância do sucesso, novamente

Dinâmica como vivência

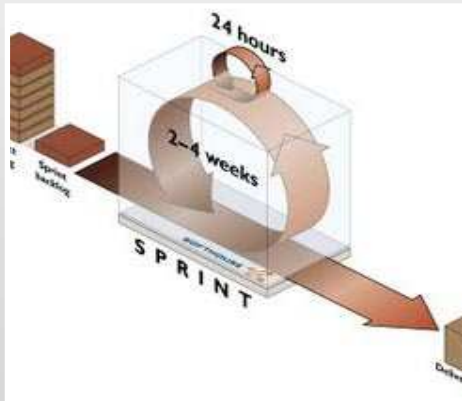
Fábrica de aviões



- **Dinâmica com 1 hora de duração**
- **Equipes de 4 a 6 pessoas são formadas**
- **Criação de aviões de papel em linha de produção**
- **Objetivos**
 - Vivenciar alguns processos do SCRUM
 - Apresentar a importância das estimativas
 - Apresentar a importância das melhorias
 - Assimilação de conceitos na prática
 - Reforçar a importância de equipe
- **Resultado prático no grupo**
 - Buy-in junto a coordenação e equipe foram facilitadas!

Dinâmica como vivência

SCRUM em uma semana



- **Dinâmica com uma semana de duração**
- **Alocação das equipes durante uma semana**
- **Desenvolvimento de pequenas “features”**
- **Objetivos**
 - Vivenciar todos processos do SCRUM
 - Assimilação de conceitos na prática
 - Demonstrar a força de um processo iterativo (e interativo!)
- **Resultado prático no grupo**
 - SCRUM surpreendeu e foi aprovado por todos
 - Todo o grupo “fala” a mesma língua
 - Algumas equipes decidiram adotar o SCRUM

Dinâmica como vivência

SCRUM em uma semana

▪ Agenda utilizada

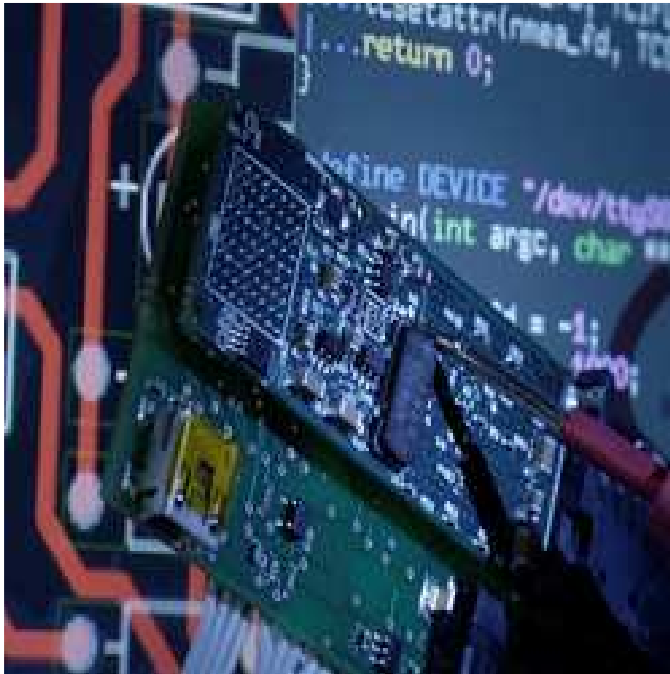
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
<ul style="list-style-type: none">▪ Solução de dúvidas▪ Definição dos roles▪ Identificação das “features” do projeto▪ Criação do product backlog	<ul style="list-style-type: none">▪ Planning meeting▪ Definição do sprint backlog▪ Definição do sprint goal▪ Criação do taskboard	<ul style="list-style-type: none">▪ Daily meeting▪ Atualização da taskboard▪ Sprint	<ul style="list-style-type: none">▪ Daily meeting▪ Atualização da taskboard▪ Sprint	<ul style="list-style-type: none">▪ Daily meeting▪ Atualização da taskboard▪ Sprint▪ Apresentação dos resultados▪ Avaliação dos resultados

▪ Na prática ...

- Em um projeto as features não puderam ser cumpridas (mudança de escopo!)
- Em outro projeto as features foram mal estimadas (não foram entregues)
- Valeram com lições aprendidas!

Concluindo...

Finalização



- **Projetos P&D são ideais para SCRUM**
 - Ajudou a recuperar um projeto
- **Rápida percepção das vantagens**
 - Processos viram rotina logo
- **Dinamismo e interações potencializadas**
 - Melhora o ambiente e a comunicação
- **Metodologia simples e poderosa**
 - Excelente para pequenas organizações

Concluindo...

Sugestões

Feedback

- Auxiliará a criar cumplicidade (pensamento transparente)
- Alinhará os objetivos (do projeto e pessoais)
- Valorizará a pessoa (ao invés do coletivo)

Gestão por competências

- Potencializará a equipe (avalia o C/H/A da equipe)
- Criará um propósito estratégico para o projeto (prazo, slogan, placar)
- Abrangerá toda empresa (outros projetos serão beneficiados)

Concluindo...

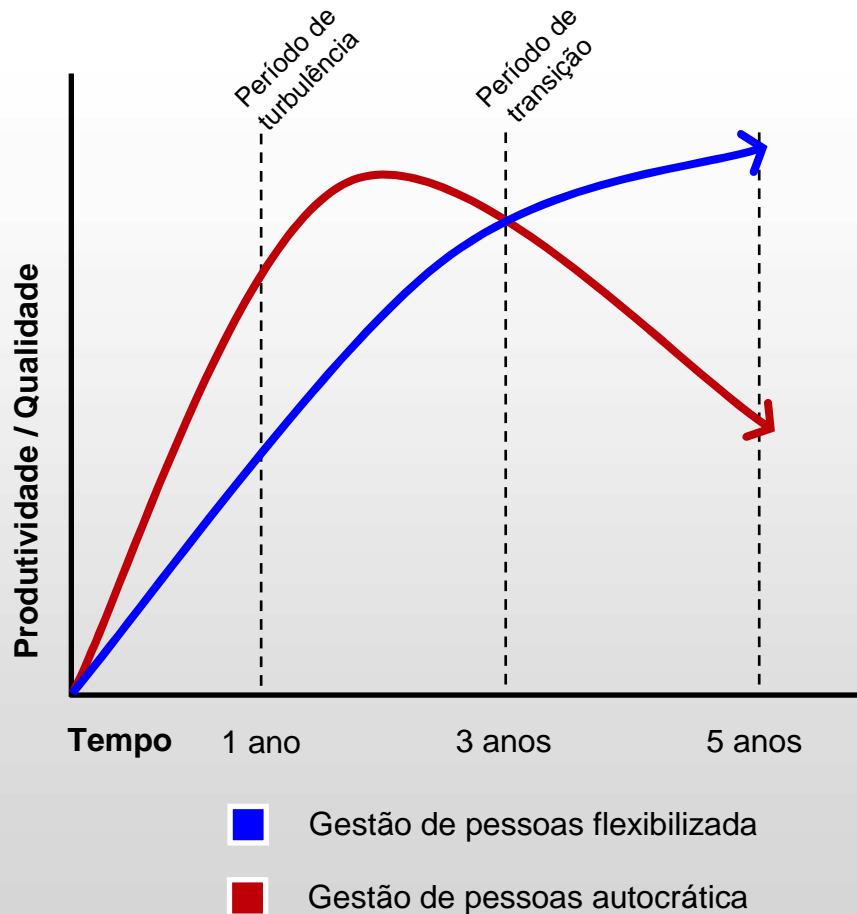
Sugestões

SCRUM a conta-gotas

- **Realize daily meetings com seu time**
 - Equipe responde as três perguntas
- **Tente criar o conceito de sprints**
 - Ciclos de desenvolvimento com tamanho fixo
- **Organize o seu primeiro product backlog**
 - Funcionalidades identificadas e discutidas
- **Crie um taskboard simples (inicialmente)**
 - Um simples “a fazer”, “em desenvolvimento” e “feito” já vai ajudar muito!
- **Realize retrospectivas**
 - Avalie o que foi bom, o que poderia ter sido melhor e as melhorias.

Concluindo...

Pesquisa Rensis Likert (100 empresas analisadas)



■ Gestão autocrática

- Melhores resultados no curto prazo
- Tende a cair com o tempo

■ Gestão flexibilizada

- Melhores resultados no longo prazo
- Não tende a cair com o tempo

■ Mudanças de cultura

- Poder ↔ Negociação
- Mandar ↔ Delegar
- Gestor ↔ Líder
- Falar ↔ Ouvir

Obrigado!

Dúvidas, sugestões, críticas?



flavio.steffens@gmail.com

<http://www.mudandoumapequenaempresa.blogspot.com>