

EXTRATO DO "LIVRO AZUL" DO Kanban

A história da Posit Science

CAPÍTULO 5

Histórias Scrumban

Durante aquele ano de mudança cultural na Corbis, Corey Ladas se juntou à nossa equipe como coach de processos. Eu conheci Corey em 2005 em seu papel como parte da equipe de Excelência em Engenharia da Microsoft. Ele fazia parte de uma equipe que se reportou a Eric Brechner, que por sua vez se reportou a Jon De Vaan, o chefe do grupo. Conhecemos Jon no capítulo 2 e sua política de fazer com que o departamento de TI da Microsoft siga a metodologia de desenvolvimento de software TSP/PSP. Eric passou a liderar o desenvolvimento de partes da plataforma Xbox One, onde ele introduziu o Kanban. As experiências de Eric são capturadas em seu livro de 2015, *Agile Project Management with Kanban*¹, onde ele descreve a aplicação muito específica do Kanban a produtos de software em larga escala.

Na primavera de 2007, convenci Corey a vir para Corbis. Eu precisava de ajuda para treinar a implantação do Kanban em nosso portfólio. Ele se juntou à equipe de engenharia de processos de Rick Garber e começou a trabalhar com diferentes equipes de projetos no QG Corbis, na 2nd Ave, no centro de Seattle. Um dia, ele veio até mim e disse: “Estou descobrindo que os projetos nos quais eles ainda estão usando um processo tradicional de SDLC (ciclo de vida de desenvolvimento de software) precisam de treinamento diferente daqueles que adotaram o Scrum [metodologia de desenvolvimento de software Agile]”. O que estávamos vendo foi o surgimento do que Corey mais tarde chamou de "Scrumban" - a aplicação do Kanban a uma posição inicial em que uma equipe de projeto ou uma organização composta por muitas dessas equipes (geralmente de 6 a 8 pessoas por equipe) já havia adotado o Scrum como sua maneira de trabalhar e coordenar entre si. Já bem estabelecido entre os entusiastas do desenvolvimento de software Agile, o Scrum tornou-se amplamente adotado e popular no setor de tecnologia em todo o mundo. Na conferência Agile em 2008, Corey apresentou seus dois tipos de orientação Kanban - para aqueles que usam um SDLC tradicional e separadamente para aqueles que já estavam usando o Scrum. Simultaneamente, ele publicou um artigo sobre a técnica e o termo "Scrumban" entrou no léxico dos metodologistas de engenharia de software - apenas para, e quase instantaneamente, ser amplamente incompreendido. Scrumban significava simplesmente - a aplicação do Kanban a uma posição inicial onde o Scrum já estava em uso. Não significou algum híbrido dos dois métodos, selecionando práticas de cada um em uma nova abordagem prescritiva. Não significou pegar um pouco disso e daquilo, agitar tudo, e você tem algo novo e saudável. Scrumban significa "faça todo o Kanban e aplique-o em um ambiente que já esteja usando o Scrum". Tão forte era a mentalidade entre os metodologistas no mundo do desenvolvimento de software que muitos lutaram para entender o conceito de uma abordagem evolutiva para adaptar uma maneira única de trabalhar para qualquer situação. Para eles, qualquer abordagem ao gerenciamento de engenharia de software tinha que vir como um método prescritivo empacotado e definido.

¹ <https://www.amazon.com/Project-Management-Kanban-Developer-Practices/dp/0735698953/>

Suas mentes haviam sido estabelecidas por trinta anos de tais métodos prescritivos. Uma abordagem para desenvolver sua própria solução "sem marca" era nova.

Escrevendo dez anos depois, sei que esse mal-entendido continua. Um teste simples para entender se uma organização entende ou não o Kanban aplicado ao Scrum ("Scrumban") é perguntar quantas mudanças tem acontecido recentemente, e eles podem descrever uma linha do tempo das mudanças introduzidas desde que "adotaram o Scrumban". Se eles olharem para você com um olhar confuso, provavelmente não entenderão o conceito e a natureza evolutiva do Kanban. O Kanban sempre foi o "comece com o que você faz agora" e evolua a abordagem. Você adiciona Kanban ao que já está lá. Quando, o que já existe, é um processo definido chamado Scrum, então sua história, como tantas outras, é uma história do Scrumban.

Vemos duas variedades comuns de histórias do Scrumban em nosso trabalho: a primeira é onde o Scrum ajudou uma organização inicialmente, mas as melhorias se estabilizaram e teimosamente se recusaram a melhorar ainda mais; o outro é onde as circunstâncias mudaram, o mercado mudou, as expectativas dos clientes mudaram e, conseqüentemente, a abordagem Scrum de timebox de duas semanas, conhecidas como "Sprints", de planejamento, trabalho e check-in com as partes interessadas com uma demonstração e retrospectiva, não é mais apropriado. Na primeira categoria, geralmente descobrimos que leva muito tempo para reconhecer que as coisas não estão melhorando. Os gerentes geralmente perseveraram no Scrum por meses ou anos antes de estarem prontos para procurar uma alternativa: dois anos são típicos, enquanto até quatro anos não são incomuns. Eu sei disso pela experiência de receber os e-mails pedindo ajuda e lendo as histórias. "As coisas não melhoraram mais nos últimos dois anos e gostaríamos que alguém desse uma nova olhada e sugerisse algumas novas ideias." Isso é típico de tal situação.

Com a segunda categoria, o prazo é menor. Simplesmente, devido a mudanças no contexto e nas circunstâncias, a abordagem de duas semanas não está funcionando e está causando estresse, ansiedade e dor, resultando em comportamento e tensão disfuncionais entre a equipe, os gerentes e os clientes. Nas duas situações, há motivação para encontrar "um caminho alternativo para a agilidade" - para poder se mover rapidamente, responder às mudanças e adaptar-se às necessidades do cliente adequadamente. Independentemente da motivação, dado que a organização já estava usando o Scrum, sua escolha de apresentar o Kanban para levá-los adiante, significa que eles também têm uma história do Scrumban.

Corey disse: "Scrumban é uma jornada". Para entender melhor, gostaria de relatar uma dessas jornadas, de uma das primeiras histórias do Scrumban, a da Posit Science em São Francisco. A história deles é principalmente da segunda categoria, as circunstâncias mudaram e, conseqüentemente, o Scrum não estava mais atendendo às suas necessidades. A motivação deles era encontrar uma nova maneira de trabalhar, atender às expectativas ou aos empresários e aliviar a sobrecarga da organização de pesquisa e desenvolvimento. Eles precisavam de fluxo mais suave, entrega mais previsível e um ritmo de trabalho sustentável. O Kanban provou ser uma escolha boa e eficaz como caminho a seguir.

POSIT SCIENCE: EXPERIÊNCIA - A EMPRESA DA AERÓBICA CEREBRAL

O Dr. Michael (Mike) M. Merzenich, fundador da Posit Science, tinha uma longa história de realizações científicas. No final dos anos 80, ele era um membro da equipe que inventou o implante coclear, um dispositivo que permite que os surdos ouçam. Nos anos 90, sua carreira mudou-se para a neurociência e, especificamente, o campo da plasticidade cerebral. Ele é o autor de “Soft Wired: Como a nova ciência da plasticidade cerebral pode mudar sua vida”².

Durante grande parte de sua carreira, Mike Merzenich sabia o quanto a aprendizagem contínua era importante para os adultos. Como neurocientista, ele sabia que o papel mais importante da aprendizagem contínua era o indivíduo e a saúde do cérebro, principalmente à medida que envelhece. Professor emérito da Universidade da Califórnia, San Francisco, ele teve muitas conquistas em seu campo. Sua devoção e pesquisa sobre a plasticidade cerebral lhe valeram uma vaga na Academia Nacional de Ciências em 1999. Desenvolver um entendimento de que os cérebros eram plásticos e podiam ser exercitados e treinados, interrompeu a crença de longa data de que os cérebros humanos pararam de mudar após o início da idade adulta. Supunha-se há muito tempo que, após completar seu desenvolvimento em adultos jovens, o cérebro muda pouco, iniciando seu declínio, desaparecimento e deterioração. Supunha-se que não havia nada que medicina ou tecnologia pudesse fazer para evitá-lo.

Mike e alguns colegas com ideias semelhantes acreditavam no contrário. Eles acreditavam que os cérebros eram plásticos, que podiam ser treinados e moldados mesmo na idade adulta. Essa crença surgiu da simples observação de pessoas de diferentes contextos culturais. Enquanto todos concordam que as crianças se desenvolvem de maneira diferente com base em seus cuidados e contexto, poucos pensaram que isso também é verdade para os adultos. Mas, como ele observara, humanos mais velhos continuavam diversificando mais com o passar do tempo. Eles aprenderam novas habilidades ainda mais tarde na vida. O cérebro era flexível e mutável, sua adaptabilidade e plasticidade nunca desapareciam realmente. Será que essa plasticidade provocaria mudanças, o que negaria a deterioração, eles se perguntavam? Juntamente com sua equipe de pesquisadores, ele havia dedicado sua carreira a encontrar os gatilhos precisos para essa plasticidade.

Em 2004, ele estava pronto para falar mais sobre o assunto. Ele deu uma palestra no TED Talk³, naquele fevereiro em Monterey, Califórnia. As pessoas não esquecem porque o cérebro esqueceu de lembrar, ele explicaria. As pessoas perdem a memória porque o cérebro começa a representar as coisas que estão vendo e ouvindo e se sentindo menos salientes. "Quando você é jovem e vê algo surpreendente, seus olhos são atraídos por isso. Você tem olhos brilhantes, literalmente. Seus olhos tiram uma série de instantâneos que revelam informações sobre o que está por aí. "Esses instantâneos deixam uma pegada no cérebro, o que mantém o maquinário ativo. Mas como a pegada do que é visto ou ouvido é menos clara e vívida, o mecanismo por trás dele começa a operar menos. A perda de

² <https://www.amazon.com/Soft-Wired-Science-Brain-Plasticity-Change/dp/0989432823/>

³ http://www.ted.com/talks/michael_merzenich_on_the_elastic_brain

memória e o declínio neurológico começam a ocorrer como resultado. Mais adiante, torna-se cada vez mais inativo e, eventualmente, começa a morrer.

Mike, é claro, acreditava que havia um antídoto para tudo isso!

Simplesmente manter sua mente ativa não foi suficiente para consertá-la. Para realmente compensar o desaparecimento das máquinas em seu cérebro, ele acreditava, o que era necessário eram atividades muito específicas e desafiadoras. Esses desafios para manter o cérebro agudo podem estar na forma de aprendizado contínuo, como aprender uma língua estrangeira ou aprender a tocar um instrumento musical como o violão. Ou o que ele afirmou seria A coisa do futuro - "aeróbica cerebral".

Jogos interativos baseados na plasticidade do cérebro podem envolver os mecanismos naturais de aprendizado do cérebro. Jogos criados especificamente para envolver as partes deterioradas do cérebro poderiam compensar o declínio das habilidades cognitivas. À medida que a comunidade científica estava aprimorando sua compreensão de problemas neurológicos específicos, eles se sentiam mais confiantes de que as atividades de treinamento poderiam ser projetadas para aproveitar a plasticidade do cérebro para criar e reforçar caminhos neurais para resultados específicos. Com as tecnologias de computador melhorando, esses métodos de treinamento de aeróbica cerebral podem ser avançados e mais precisos. Através do uso de algoritmos complexos, eles podiam monitorar as respostas e se ajustar de uma maneira que aumentasse o envolvimento e se tornassem personalizados para solucionar as deficiências individuais.

Como em qualquer outra conversa esclarecedora do TED, essa também foi pura ficção científica para o público. Se fosse verdade, se as pessoas pudessem sustentar suas habilidades cognitivas por mais algum tempo, essa seria uma das descobertas mais fenomenais do século. No entanto, Mike já havia iniciado as etapas para faça disso uma realidade. Alguns meses antes, ele fundou a Posit Science - a empresa que comercializaria "aeróbica cerebral" com uma série de jogos de computador interativos.

Eles escolheram o nome "Posit" de propósito: significava "impulsionar ou avançar" e refletia sua esperança de fazer uma mudança positiva na vida das pessoas. "Science" também nos disse algo - isso não era superstição ou crença, nem entretenimento - não era uma empresa de jogos, era um esforço científico produzindo um produto de nível médico projetado para ajudar as pessoas com disfunção em suas habilidades cognitivas. através do envelhecimento ou lesão.

Eu encontrei a Posit Science pela primeira vez em 2009. Existe apenas uma outra organização que visitei que tinha um sentimento semelhante com base em como eu vivenciei a cultura, os funcionários e o que eles disseram sobre porque ingressaram na empresa e o que esperavam alcançar lá: a outra organização era a Fundação Bill & Melinda Gates. As pessoas da Posit Science haviam se juntado por razões altruístas. Eles se uniram para fazer algum bem social - e devolver algo a uma sociedade mais ampla. A Posit Science pagava bem às pessoas, mas os salários eram talvez 15% abaixo do padrão de mercado para São Francisco. Isso também se aplica à Fundação Gates, onde os salários normalmente ficam abaixo do índice de mercado de Seattle, e todos os funcionários têm alguma motivação altruísta para ingressar. Nos dois casos, as pessoas que ingressam

nessas organizações acreditam na missão e isso dá a cada uma a sensação de contribuição para o bem maior.

A Posit Science como uma tribo consistia em três sub-tribos distintas: os cientistas, neurocientistas que haviam produzido a pesquisa original; os desenvolvedores de jogos, que produziram o produto; e empresários, que levaram esse produto ao mercado. Independentemente de seus antecedentes, todos eles compraram a visão, missão e propósito e acreditaram em Mike Merzenich. Enquanto todos estavam sendo adequadamente remunerados por seu trabalho, todos estavam lá por razões altruístas, para devolver algo à sociedade. Se fosse apenas sobre o dinheiro, eles teriam trabalhado em outro lugar. Portanto, havia três grupos sociais distintos, mas o objetivo (a visão e a missão) da Posit era o fator unificador que os tornava uma super-tribo altamente coesa.

Juntos, a equipe de pesquisa e os desenvolvedores de jogos se esforçaram para mover as tecnologias para fora dos laboratórios e para as mãos das pessoas, onde elas poderiam fazer o melhor. Aqueles que precisavam com mais urgência e de interesse primário para Posit eram os idosos. O treinamento por computador poderia ajudá-los a manter seus "cérebros"? Poderia permitir que eles fossem mais infantis, compreendendo tudo com mais vivacidade? Posit estava desenvolvendo um conjunto de exercícios chamado The Brain Fitness Program.

O que o Dr. Merzenich e a Posit Science pretendiam fazer com seu programa de aeróbica cerebral era tratar e resolver todos os três principais problemas de declínio cerebral: a diminuição da velocidade de processamento cerebral; o enfraquecimento dos sinais cerebrais dos sentidos; e a diminuição na produção dos principais produtos químicos do cérebro. Eles acreditavam que, apresentando os estímulos certos, na ordem certa, no momento certo, por meio de programas intensivos, repetitivos e progressivamente desafiadores, eles poderiam enfrentar os três. Eles acreditavam que jogos cerebrais e treinamento eram a solução.

Nenhuma outra espécie brinca com objetos e com a linguagem tanto quanto os humanos. Buscamos uma grande variedade de entretenimento por longos períodos de tempo. Nós gostamos de diversão. É claro que isso não é coincidência, pois o jogo é uma importante ferramenta evolutiva. Tanto o desenvolvimento físico, cognitivo e social quanto o treinamento geral para emergências e desastres têm suas raízes nos jogos lúdicos ou de simulação. Como Francis Steen, da Universidade da Califórnia em Los Angeles, brincar é uma adaptação evolutiva para aprender, é uma espécie de simulador que permite a crianças e adultos da mesma forma que imaginar e experimentar cenários diferentes com pouco risco⁴. Para Posit, esses cenários imaginários e lúdicos podem ajudar a trazer a mudança tão necessária no cérebro.

A extraordinária e nobre causa da Posit Science havia atraído a atenção dos investidores. A startup recebeu sua primeira rodada de financiamento de empreendimentos e iniciou suas operações em 1º de outubro de 2003. Com o dinheiro disponível, foi possível montar um consórcio global de cientistas do cérebro para desenvolver, testar, refinar e validar exercícios que rejuvenescem o cérebro. Nos primeiros anos, eles testaram esses jogos

⁴ <https://www.newscientist.com/article/mg21428610.300-human-nature-being-playful/>

com algumas casas de repouso escolhidas, onde criaram centros de aprendizado para observar os efeitos dos jogos com os residentes. Eles procuraram melhorias na função cognitiva ou falta dela decorrente de seus exercícios. Os cientistas decidiram ter tecnologia clinicamente comprovada e precisavam de dados substanciais que seus exercícios de treinamento cerebral funcionavam antes de comercializar seus produtos. Para resumir o contexto: temos uma startup recém-formada, financiada com capital de risco, com uma visão poderosa e unificadora, empregando neurocientistas líderes mundiais e desenvolvedores de jogos bem-sucedidos, comercializando ciência nova, no setor médico altamente regulamentado, com mercado não comprovado, localizado no centro de alto custo e alta taxa de queima da indústria global de tecnologia, São Francisco, Califórnia. É isso que os define. No próximo capítulo, Identidade ganha, veremos como as bases da Posit e sua identidade central afetam a tomada de decisão.

No final de 2005, a Posit apresentou resultados positivos. Durante a Reunião Anual da Society for Neuroscience em Washington, DC, Mike Merzenich apresentou resultados de um dos primeiros estudos sobre jogos cerebrais. O estudo⁵ mostrou que os participantes que utilizavam o programa haviam melhorado em média 10 anos ou mais em status neurocognitivo. O estudo foi realizado em Rossmoor, uma comunidade de aposentados perto de São Francisco, Califórnia, com 95 voluntários com idades entre 61 e 94 anos. Os pesquisadores compararam os resultados das pontuações de avaliação cognitiva e de memória em participantes matriculados em 40 sessões de treinamento de uma hora com um grupo controle usando um computador e um grupo sem contato. Os participantes que usaram o programa de treinamento baseado na plasticidade cerebral foram os que melhoraram. Os participantes que concluíram níveis mais difíceis de exercícios apresentaram melhorias ainda maiores. Logo depois, a Posit Science lançou o primeiro CD-ROM do Brain Fitness Program. Em março de 2006, eles começaram a vendê-lo por meio de uma rede de parceiros. O preço era de US\$ 395 para um único usuário. Era caro, mas o valor estava muito além dos dólares, acreditavam a Posit e sua equipe de cientistas.

Este lançamento do produto representou o primeiro marco importante e ponto de pontuação na história da Posit Science. Até então, eles estavam no modo científico, com pesquisas, experimentos e lentamente consumindo capital de seus investidores. Agora, em 2006, eles eram uma entidade comercial, buscando ganhar dinheiro com seu produto e, esperançosamente, um dia, tornarem-se positivos no fluxo de caixa, não precisando mais de investimentos para continuar negociando.

Os pontos de pontuação na história de uma organização são sempre boas oportunidades para introduzir mudanças. Os pontos de pontuação podem assumir várias formas:

- Lançamento de um primeiro produto
- Fazer uma rodada de investimentos
- Chegada de um novo CEO ou líder
- Saída do homem (ou mulher) chave (normalmente um fundador ou criador da propriedade intelectual)
- Fusões, Aquisições, Alianças, Incorporações

⁵ <http://www.brainhq.com/news/brain-training-program-enhances-memory-cognition>

- IPO (oferta pública inicial, tirando uma empresa da propriedade privada anterior)
- Alterações regulatórias, legais, políticas ou econômicas importantes (como uma crise financeira)
- Terceirização do trabalho
- Reorganização da empresa
- Contenção
- Chegada de um novo concorrente disruptivo ou modelo de negócios (como companhias aéreas de baixo custo)
- Chegada de uma inovação disruptiva ao mercado (como aeronaves a jato comerciais, nos negócios de transporte de barcos voadores e transatlânticos)

Famosamente, existe a expressão "os primeiros 100 dias". É usado, por exemplo, para se referir à posse de um novo presidente e chefe de estado, ou de um novo líder em uma organização. Os 100 dias começam com o ponto de pontuação e duram aproximadamente três meses. Durante esse período, todo mundo está se adaptando às turbulências, um novo líder pode culpar seu antecessor ou as condições que existiam antes de assumir o controle. Como consequência do ponto de pontuação, ou das condições que existiam antes dele, metaforicamente, uma condição de "Aquecimento Global", provocando algum ponto de pontuação projetado, como uma reorganização de um negócio, o novo líder tem a oportunidade de fazer alterações sem muita resistência.

Posit teve um novo produto no mercado, mas demorou muito tempo a concretizar-se, e o código do software era frágil. A empresa aproveitou a oportunidade para contratar um novo chefe de desenvolvimento de software, David Hoffman.

Hoffman percebeu rapidamente que a Posit sofria de um problema comum em empresas de software jovens, seu código de software era frágil e a engenharia de seu produto era tal que podia ser descrita como um protótipo. Isso é muito típico dos produtos de software de primeira geração, onde o foco tem sido o de explorar a funcionalidade e os requisitos necessários para atender um mercado, e não a integridade do código e sua arquitetura subjacente. Foi documentado pela primeira vez por Fred Brooks em seu trabalho clássico, *The Mythical Man Month*, quando ele disse: "Planeje jogar fora, porque você o fará de qualquer maneira". Em outras palavras, a primeira geração de um produto sempre possui código de baixa qualidade interna e a empresa descobre que deve desfazer o código e começar de novo para um produto de segunda geração.

Até este ponto de sua história, a Posit Science não era uma startup típica do Vale do Silício. Desde a sua fundação, eles tinham trabalhado horas humanas normais, tinham tempo de família de qualidade e uma vida sustentável. Para as pessoas preocupadas com a saúde do cérebro, elas sabiam muito bem que ele não lida bem com sobrecarga. Talvez mais do que qualquer outra organização de desenvolvimento de software do planeta, os desenvolvedores da Posit Science entenderam o dano que poderiam causar trabalhando demais, enquanto estavam ansiosos, sobrecarregados e estressados. No entanto, esse confortável equilíbrio entre vida profissional e pessoal, que fora uma assinatura da história da Posit até agora, estava agora sob estresse e logo se romperia. O código frágil por trás do Brain Fitness Program estava gerando muito retrabalho à medida que os defeitos eram descobertos, e a manutenção para adicionar pequenos aprimoramentos era muito mais problemática do que o previsto. Enquanto isso, a Posit começou a trabalhar

em um produto de segunda geração, um conjunto de jogos a ser chamado de Insight. À medida que as coisas ficaram mais complexas, o calor começou a subir. O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho foi diminuindo lentamente pela urgência do trabalho, e o departamento de Hoffman, conseqüentemente, estava ficando ansioso e estressado.

David decidiu que precisava agir: era hora de começar de novo, com uma nova arquitetura de sistema e desenvolver um novo conjunto mais limpo de código de software que seria muito mais robusto e fácil de manter. David estava criando seu próprio ponto de pontuação menor, como resposta ao problema do "Aquecimento Global" em seu departamento. Ele descartaria a base de código existente e começaria novamente o novo produto e usaria essa oportunidade para introduzir uma nova maneira de trabalhar. Ele faria com que o departamento adotasse a metodologia de desenvolvimento de software ágil, Scrum. Seus desenvolvedores de produtos estavam motivados e prontos para a mudança. Eles abraçaram a oportunidade com entusiasmo! Chegaram consultores e treinadores e uma popular ferramenta de software de gerenciamento de projetos ágeis foi adquirida para ajudar todos a acompanhar o trabalho e relatar o progresso.

POSIT SCIENCE: A ascensão e queda do SCRUM (PARTE 1)

David Hoffman decidiu contratar um gerente de projeto para liderar as mudanças e ajudar sua organização a passar por todo o trabalho acumulado a ser feito. É nesse ponto que Janice Linden-Reed entra nessa história e em nossa história, a história do Kanban. Janice teve uma longa carreira, desde o início dos anos 90, como designer, produtora e executiva de jogos em empresas como Maxis e TEN (Total Entertainment Network). Ela ingressou na Posit como gerente sênior de projetos atraída para a empresa por um amigo próximo, um ex-desenvolvedor de jogos, que ingressou na equipe executiva da Posit. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal foi a primeira coisa que ela notou. A indústria de jogos não tem a melhor reputação de manter um ritmo sustentável! Ela passou muitas noites em empregos anteriores dormindo debaixo da mesa com uma pilha interminável de trabalhos por cima. Relativamente falando, Posit estava muito mais relaxada.

Com a decisão de adotar o Scrum, David Hoffman acreditava que seu departamento poderia trabalhar de forma mais esperta do que difícil.

A adoção do Scrum mudou muitas coisas na Posit: do layout do escritório; e a divisão de seu trabalho em pedaços menores que poderiam ser concluídos anteriormente; à variedade de novas reuniões, como o “scrum” diário e o “planejamento de sprint” periódico; a mudança os varreu. Foi difícil no primeiro ano. Eles não estavam acostumados com a transparência esmagadora resultante do uso de uma ferramenta de rastreamento de gerenciamento ágil de projetos, onde todos podiam ver o estado de todo o trabalho a qualquer momento. Nenhum dos desenvolvedores estava acostumado a examinar de perto o seu próprio trabalho com tanta regularidade. No entanto, eles precisavam desesperadamente mudar como estavam trabalhando. O jeito antigo não era sustentável. Com o tempo eles se acostumaram e as coisas começaram a melhorar. Com uma ideia melhor do que estava acontecendo, eles entregaram mais rapidamente. A mudança para o Scrum foi amplamente considerada uma coisa boa. O Scrum é ideal para organizações de baixa maturidade que buscam adicionar processos e trazer algum controle ao caos de seu ambiente. Um dos criadores da abordagem Scrum, o site de Ken Schwaber é controlchaos.com. Ken sabia exatamente que tipo de problemas ele estava tentando resolver com o design do Scrum e a decisão de David Hoffman de adotá-la na Posit era inteiramente apropriada.

Posit fez apenas uma alteração na definição canônica do Scrum, eles concordaram em um período de três semanas para cada "sprint". Parte do processo de Posit era conhecido como teste de validação clínica. Isso não estava testando o software quanto a defeitos, mas testando a funcionalidade concluída para validar que ele era entregue na ciência subjacente. Os testes de validação clínica demonstraram que o produto entregue em resultados clínicos antecipou e forneceu os benefícios médicos esperados. Isso significava testar o produto com os pacientes para medir e validar as melhorias esperadas em suas funções cerebrais. Isso leva tempo, ele usa um processo químico no cérebro para fortalecer as vias neurais. Para ver os resultados, leva pelo menos alguns dias, possivelmente mais. Consequentemente, foi necessário no mínimo uma semana para testes clínicos de novas funcionalidades. Dada essa sobrecarga para cada sprint, foi decidido que eram necessárias duas semanas para desenvolver funcionalidade suficiente para valer a pena testar com os pacientes e, portanto, uma terceira semana era necessária para reunir os resultados dos testes. Embora os produtos da Posit e o campo geral da

plasticidade cerebral ainda não tenham sido regulamentados pelo FDA (Food and Drug Administration), a Posit prosseguiu como se fosse. O treinamento deles como cientistas não lhes permitiu diminuir a eficácia. Suas carreiras e reputações dependiam desses jogos de aeróbica cerebral que atendiam suas reivindicações clínicas. Não poderia haver comprometimento nos testes clínicos.

O Scrum dava a eles um ritmo regular. Eles evitaram muita sobrecarga. Eles tinham tempo e espaço para arquitetar e codificar o conjunto de jogos Insight com qualidade muito mais alta do que o Brain Fitness Program que o precedeu. O Insight foi lançado com sucesso em 2007.

Como muitas histórias do Scrumban, a história do Posit começa com uma adoção apropriada e bem-sucedida do Scrum!

Aprendizados

- Scrumban é um nome que implica a aplicação do Método Kanban a um fluxo de trabalho de entrega de serviços que adotou anteriormente o uso do Scrum.
- Scrumban tem duas motivações principais: a melhoria atingiu o platô; ou circunstâncias externas mudaram, de modo que o Scrum não é mais um ajuste apropriado e não oferece os níveis necessários de satisfação do cliente.
- Scrumban não é um processo. Em vez disso, implica uma jornada. Scrumban sugere uma história de como uma organização evolui do uso do Scrum como uma metodologia de processo definida e prescritiva para sua própria solução de processo desenvolvida e adaptada exclusivamente.
- A Posit Science é uma empresa de jogos de treinamento cerebral que emprega alguns dos neurocientistas mais importantes do mundo.
- O Dr. Michael Merzenich, fundador da Posit Science, teve uma visão para prolongar a vida útil do cérebro e melhorar a qualidade de vida dos idosos, permitindo-lhes manter a independência e as funções cognitivas básicas que possibilitam a vida cotidiana.
- Tanto os investidores quanto os possíveis empregados adquiriram essa visão.
- Muitos funcionários da Posit Science acreditavam que estavam fazendo um bem social e retribuindo altruisticamente à sociedade.
- Os jogos de treinamento cerebral da Posit Science eram produtos de nível médico comprovados clinicamente e com um preço caro.
- O lançamento de seu primeiro produto representou um ponto de pontuação na história da Posit Science.
- A Posit aproveitou o primeiro lançamento do produto para nomear um novo chefe de desenvolvimento de produto que, por sua vez, contratou o primeiro gerente de projeto na empresa.
- O primeiro produto foi mal arquitetado e a base de código era frágil.
- Para um segundo lançamento do produto, foi decidido começar de novo com uma nova base de código e um arquiteto totalmente novos e projetá-lo adequadamente para manutenção futura.

- Havia uma percepção de que Posit precisava de uma maneira melhor de trabalhar, e o novo chefe de desenvolvimento usou seus "primeiros 100 dias" para introduzir o uso do Scrum.

CAPÍTULO 6

Proto-Kanban

O Posit empregava quase 100 pessoas no centro de São Francisco, sua taxa de queima em 2007, deve ter ultrapassado US \$ 1 milhão por mês. Havia uma expectativa de que, com dois produtos no mercado, a receita de vendas começasse a melhorar o fluxo de caixa. O dinheiro dos investidores não duraria para sempre. Se as receitas não melhorassem, era previsível que os negócios ficassem sem dinheiro. A atenção executiva começou a mudar da ciência e desenvolvimento de produtos para finanças e vendas.

POSIT SCIENCE: A ascensão e queda do SCRUM (PARTE 2)

Janice fez um esforço para aprender tudo o que havia para saber sobre Scrum e como ajudá-los a usá-lo melhor. Ela cresceu a acreditar muito em seus ensinamentos. Ela apreciava a previsibilidade, a honestidade e a ausência de medo. Por mais que ela gostasse, ela gradualmente começou a perceber que os desenvolvedores continuavam experimentando muitos problemas. Ainda havia muito trabalho a fazer. O problema era que, além da criação dos jogos, o grupo de desenvolvimento tinha muitas outras coisas para fazer. Fornecer suporte aos usuários do programa Brain Fitness foi um deles. Participar da pesquisa científica para os novos jogos foi outro. Além disso, eles também trabalharam com os centros de aprendizado nas casas de repouso e cumpriram muitos requisitos da FDA e outros requisitos de conformidade. Eles estavam ajudando no estudo IMPACT, o estudo mais sofisticado até o momento sobre a eficácia dos jogos de treinamento cerebral. Foi um projeto conjunto entre a Clínica Mayo e a Universidade do Sul da Califórnia. Além disso, os desenvolvedores também trabalharam em estreita colaboração com marketing e vendas. O número de fontes de demanda e o impacto que teve no dia-a-dia dos desenvolvedores estavam aumentando à medida que o tempo passava e as linhas de produtos e a base de clientes aumentavam.

Janice descobriu que, por mais que tentasse ajudar, todas essas demandas eram esmagadoras. Ela testemunhou o quão insuportável estava se tornando para os desenvolvedores. As reuniões de planejamento foram longas e torturantes, os sprints foram interrompidos com um trabalho preventivo e urgente, e os desenvolvedores e testadores estavam exaustos. Quase sempre otimista demais, a equipe de desenvolvimento assumiu mais do que podia lidar e perdeu muitos prazos, quebrando as promessas como resultado. A confiança entre empresários e desenvolvedores começou a se deteriorar. Perguntas sobre sua capacidade de entregar espreitavam ameaçadoramente a atmosfera em torno de seu escritório em São Francisco.

A reunião de planejamento do sprint a cada 3 semanas foi um dos eventos mais temidos. As coisas ficaram cada vez piores à medida que o estoque de produtos cresceu, maior do que nunca. No início de 2008, essa lista de desejos de proprietários de empresas, clientes e partes interessadas na regulamentação havia aumentado para mais de 800 solicitações. O planejamento do sprint se tornara um evento intenso, a cada três semanas, durante o qual os desenvolvedores teriam que decidir em que trabalhar e o que deixar até mais tarde. O desafio de selecionar cerca de 40 itens de um conjunto disponível de mais de 800 foi esmagador. Qualquer solicitação recém-recebida no backlog precisaria ser analisada e

dividida em chamadas histórias consideradas pequenas o suficiente para serem concluídas em um sprint e estimadas para determinar o número previsto de horas de trabalho. Isso foi seguido por uma triagem para escolher o trabalho para começar imediatamente, em comparação com tudo o que havia que esperar até mais tarde. Havia 7 grupos de partes interessadas em cada reunião de planejamento do sprint, com dois representantes de cada grupo, mais dois desenvolvedores e Janice como facilitadora.

Em um campo especializado como a ciência da plasticidade cerebral, você pode esperar uma força de trabalho altamente especializada e, depois de adicionar as funções de negócios, incluindo atendimento ao cliente, é fácil entender por que tantas pessoas precisavam participar. Todos reclamaram dessas reuniões. Elas eram muito longas, estressantes e pareciam agregar pouco valor, pois os sprints eram constantemente interrompidos por novos trabalhos urgentes e críticos. Ninguém realmente queria se envolver com isso, eles simplesmente queriam trabalhar. Algumas pessoas pararam de assistir por completo. Como costuma acontecer, quando pessoas com informações valiosas não comparecem, participam de debates e contribuem para as decisões, o resultado é uma tomada de decisão de baixa qualidade. Isso leva a novas reclamações sobre más decisões, e um ciclo vicioso se segue. Janice tentaria qualquer coisa que pudesse pensar apenas para tornar a reunião de planejamento um pouco mais suportável. Ela trazia brinquedos para que as pessoas brincassem com eles e aliviassem parte de sua frustração. No entanto, era tão intenso que o alívio era pequeno demais para fazer a diferença. Janice chegou a temer essas reuniões. Ela perdeu o sono por elas. Ela sofria de ansiedade e apreensão sobre como seria o planejamento de cada novo sprint.

O que estava acontecendo no mundo de Posit era que suas circunstâncias estavam mudando lentamente. Eles estavam, mais uma vez, metaforicamente falando em uma condição de "Aquecimento Global". As coisas estavam esquentando lentamente. No dia-a-dia, ninguém notaria uma mudança, mas, olhando para um horizonte de tempo mais longo, estava claro que as coisas estavam se deteriorando. A pressão comercial para obter produtos geradores de receita bem-sucedidos estava aumentando à medida que o financiamento dos investidores diminuía. Havia maior complexidade e muito mais urgência em seu ambiente. Os negócios se tornaram reacionários a todas as oportunidades de geração de receita ou investimento que surgiram. Planejar a cada três semanas não era suficiente. As condições que permitiram que a maneira de trabalhar do Scrum fosse bem-sucedida para eles não existiam mais.

Muitos itens de trabalho bloqueados, devido à preempção por algo ainda mais urgente e crítico, significavam aumentar a multitarefa. As coisas demoravam mais para serem concluídas e a entrega era cada vez mais imprevisível. As pessoas estavam desgastadas e cansadas demais. Outros na empresa pensavam que eram simplesmente preguiçosos. Os relacionamentos estavam tensos. Janice sentiu que a suposição de preguiça e falta de motivação eram injustas e falsas. Ela queria ajudar seu departamento de desenvolvedores. Ela sentiu responsabilidade direta. Ela iniciou conversas para ajudar a entender o que estava errado e como melhorá-lo. Ela começou a pesquisar se outros por aí estavam enfrentando problemas semelhantes. Ela procurou conselhos de qualquer lugar que pudesse. Ela descobriu que os consultores e treinadores contratados pelo fornecedor de software de gerenciamento de projetos ágeis foram inúteis. A resposta foi que a culpa foi do desenvolvedor, pois eles não aderiram a todas as regras do Scrum - que careciam de disciplina. O Scrum não poderia estar errado se aplicado corretamente, não poderia falhar,

se as coisas não estivessem funcionando, só poderia ser culpa das pessoas envolvidas. Janice achou que essa orientação de seus treinadores externos era insatisfatória e até insultuosa. Esta foi uma equipe de desenvolvedores de jogos de carreira de sucesso e Ph.D. neurocientistas. É apenas possível que eles precisassem de muita disciplina para obter sucesso em suas carreiras? E se eles pudessem reverter os efeitos do envelhecimento cerebral, era provável que eles fossem capazes de ler uma receita prescritiva do processo e segui-la? "Janice sabia como essas pessoas eram inteligentes, como eram devotadas ao produto e como estavam motivadas para oferecer os benefícios de seu conhecimento e experiência a quem pudesse se beneficiar. Eles não eram preguiçosos. Eles não eram rebeldes. Foi chocante que seus consultores pagos os tratassem com tanto desrespeito.

O que Janice estava ouvindo dos consultores estava enraizado nas orientações de Ken Schwaber, co-criador do Scrum, que disse: "O Scrum foi projetado para funcionar em um contexto. Seu trabalho é criar o contexto para que o Scrum funcione para você."

Essa afirmação realmente define Scrum como a antítese de "comece com o que você faz agora". O Scrum exige que você mude seu contexto para facilitar o método de trabalho. É voltado para o interior e tem natureza própria. Do ponto de vista de um desenvolvedor, "porque me sinto sobrecarregado e estressado pelo caos ao meu redor, tudo no meu mundo deve mudar, a fim de me facilitar o trabalho, sem interrupções e com alta qualidade".

Nesse sentido, é claro, Scrum é a antítese do Kanban e seu "comece com o que você faz agora". O Kanban adota o contexto que você possui e permite que a maneira de trabalhar evolua, ajuste e otimize o ambiente. O Scrum exige que você mude o ambiente. Para Posit, parecia que eles não controlavam seu ambiente, seu mercado ou suas circunstâncias empobrecidas, ficando sem dinheiro e desesperados para manter sua visão à tona, sobrevivendo da maneira que podiam.

O que havia permitido o sucesso do Scrum na Posit, um ano antes, era que o mundo deles ainda não era suficientemente caótico. Ainda não era suficientemente complexo. Enquanto desenvolvia um único produto e com bastante capital de investidor para queimar, o ambiente era relativamente simples. A introdução de horizontes de planejamento de três semanas e pequenos lotes de trabalho para caber nessas três semanas foi ótima. Com o passar do tempo, e a escala aumentou, com mais produtos, mais clientes e outras partes interessadas e um estoque cada vez maior de trabalhos em sua lista de desejos, enquanto havia uma pressão cada vez maior para buscar oportunidades de receita e negócios, já que o capital dos investidores estava acabando, o Scrum simplesmente quebrou para eles. Não foi culpa de ninguém. Não foi falta de disciplina. Também não era uma incapacidade de controlar seu ambiente e criar o contexto em que o Scrum funcionaria com sucesso. Sugerir que a Posit poderia ter modificado seu ambiente para resolver seus problemas foi, e seria até hoje, uma ilusão. "Se tivéssemos investidores com mais recursos e mais capital paciente, o Scrum funcionaria para nós". "Se apenas novas oportunidades de negócios não chegassem com tanta frequência e imprevisibilidade, exigindo provas de conceito e demonstrações, agendadas para a conveniência do cliente, o Scrum trabalharia para nós". Como abordaremos o capítulo 10, "não há um pensamento positivo em Kanban" e, se você estiver dizendo "se ao menos ...", já estará fora do caminho do pragmatismo.

Janice continuou procurando explicações e ideias sobre como ajudar seus desenvolvedores. Por meses, ela usava todos os momentos livres para assistir a seminários on-line, ler postagens em blogs, discutir com alguns dos melhores da área. Em seu trajeto para o trabalho, ela ouvia vários podcasts todos os dias.

Um dia, ela se deparou com um post de uma empresa que descrevia problemas como o de Posit. No post, o autor explicou como, na tentativa de resolver seus problemas, eles pararam de praticar uma das práticas essenciais do Scrum - eles abandonaram o uso de sprints de 2 semanas no tempo. Em vez de piorar o desempenho, como haviam sido avisados pelos consultores de desenvolvimento de software ágil, isso de fato os ajudou. O "autor da permissão" para essa mudança veio de outro post do blog, um relatório de uma sessão que Corey Ladas havia realizado em Toronto durante a conferência Agile em 2008. Na sessão de Corey, o autor retirou a percepção de que havia outra maneira de o Scrum não funcionar para as suas circunstâncias. Havia um caminho alternativo para a agilidade usando o Kanban. Apenas a partir dessas duas postagens no blog, Janice gostou de como Kanban parecia. Limitar o trabalho em andamento parecia um conceito simples, mas poderoso.

Fascinada pela afirmação de que a falha não ocorreu com os desenvolvedores, mas em seu método de trabalho, foi a vez de Janice introduzir um pequeno ponto de pontuação. Ela sugeriu que Posit mudasse e introduzisse Kanban.

POSIT SCIENCE: Kanban é rejeitado

Janice tinha certeza de que seus colegas aceitariam qualquer tipo de melhoria, mas, para sua surpresa, eles rejeitaram qualquer mudança. Talvez o Scrum tenha se tornado parte da identidade deles? Por dois anos, eles tiveram suas regras e práticas detalhadas por seus treinadores externos. O Scrum se tornou popular na área da Baía de São Francisco e havia uma pressão social mais ampla de colegas profissionais para ser visto como parte do movimento. Enquanto isso, eles foram criticados, menosprezados e ridicularizados por sua incapacidade de fazê-lo funcionar para eles. Eles foram feitos para sentir culpa por sua falta de disciplina. Eles não queriam ser vistos como desistentes. Havia algum risco de ostracização social profissional por tomar uma atitude diferente. Scrum teve que ficar!

Janice pareceu que, embora o Scrum tivesse funcionado bem naqueles dias, as coisas haviam mudado e agora as políticas e práticas do Scrum estavam literalmente prejudicando-os. E, no entanto, eles resistiram à mudança. A ideia de mudança parecia ser ainda mais dolorosa. Surpresa, ela continuou a ler tudo o que pôde encontrar, tentando entender melhor Kanban.

Ela começou a perceber alguns dos males descritos na literatura Kanban nascente na época. Durante a reunião diária da equipe, ficou claro que os desenvolvedores estavam trabalhando em praticamente tudo no sprint, tudo ao mesmo tempo. Havia muitas tarefas múltiplas e os indivíduos estavam claramente sobrecarregados. Nunca lhe ocorrera o quão problemático isso era até que ela lera sobre a limitação do trabalho em andamento. Embora ela pudesse ver os problemas e uma solução, sua equipe não queria se afastar da definição de Scrum que eles foram treinados para seguir.

Janice pensou, Scrum não disse nada sobre como limitar o WIP. Ela nunca ouvira isso, nem fora mencionada por nenhum de seus treinadores profissionais externos. Na verdade, você tem que olhar profundamente na literatura do Scrum, e voltar aos seus primeiros dias, para encontrar conselhos de Jeff Sutherland, o outro co-criador do Scrum, para encontrar menção a "foco". Os membros da equipe devem "focar" e não iniciar muito trabalho de uma só vez. No entanto, essas orientações nunca especificaram um limite de WIP ou mesmo o conceito de uma política para limitar o WIP. Era apenas uma orientação geral, com poucas palavras, sugerindo que os indivíduos não deveriam se sobrecarregar voluntariamente. Em 2008, era raro encontrar um treinador que conhecesse ou ensinasse essa prática de "foco" no Scrum.

Janice não desistiu. Ela continuou plantando as sementes das possíveis mudanças e melhorias. Ela esperou que as pessoas estivessem prontas para isso. Eventualmente, David Hoffman interveio. Ele concordou que algo precisava mudar. Ele mostraria a liderança que o departamento de desenvolvimento precisava. Às vezes, as pessoas precisam de ajuda para ajudar a si mesmas. Eles precisam de liderança. Ele estava disposto a tentar Kanban, uma tentativa.

	BEFORE	AFTER
Iterations		
Scrum Master, PO,		
Sprint planning		
Daily Standup Meeting		
Product Owner accepts		
Demo		
Retrospective		
Estimation	By TASK	By User Story (T-shirt sized)
Other		Per Person WIP LIMIT

Figura 6.1 Práticas de implementação Scrum da Posit Science - Outubro de 2008

No entanto, ainda havia resistência e medo. Os desenvolvedores se opuseram a uma implementação Kanban completa e a um sistema Kanban para extrair trabalho quando eles tinham capacidade. Janice teve que recuar e reduzir o escopo das alterações. Em outubro de 2008, ela conseguiu fazer apenas três mudanças simples, mas importantes: conseguiu estender o quadro visual para a análise upstream; introduzir limites pessoais de WIP; e abandonar o estilo de Ken Schwaber de estimar cada solicitação em horas de trabalho e substituí-las por um sistema mais simples que simplesmente solicita um tamanho de "camisa" que varia de muito pequeno a muito grande (XS, S, M, L, XL). Foi acordado por consenso que os indivíduos trabalhariam em não mais do que três coisas ao mesmo tempo. O limite WIP por pessoa seria três. Isso foi visualizado no quadro

introduzindo pequenos avatares, fotografias dos membros da equipe, montados em ímãs. Cada pessoa tinha três avatares e os colocava ao lado de bilhetes nos quais estavam contribuindo com algum esforço. Todos podiam ver quem estava trabalhando no quê, quem estava colaborando junto e quais tickets estavam sendo ignorados no momento. As mudanças nas práticas estão resumidas na figura 6.1, enquanto o novo quadro estendido é mostrado na figura 6.2.

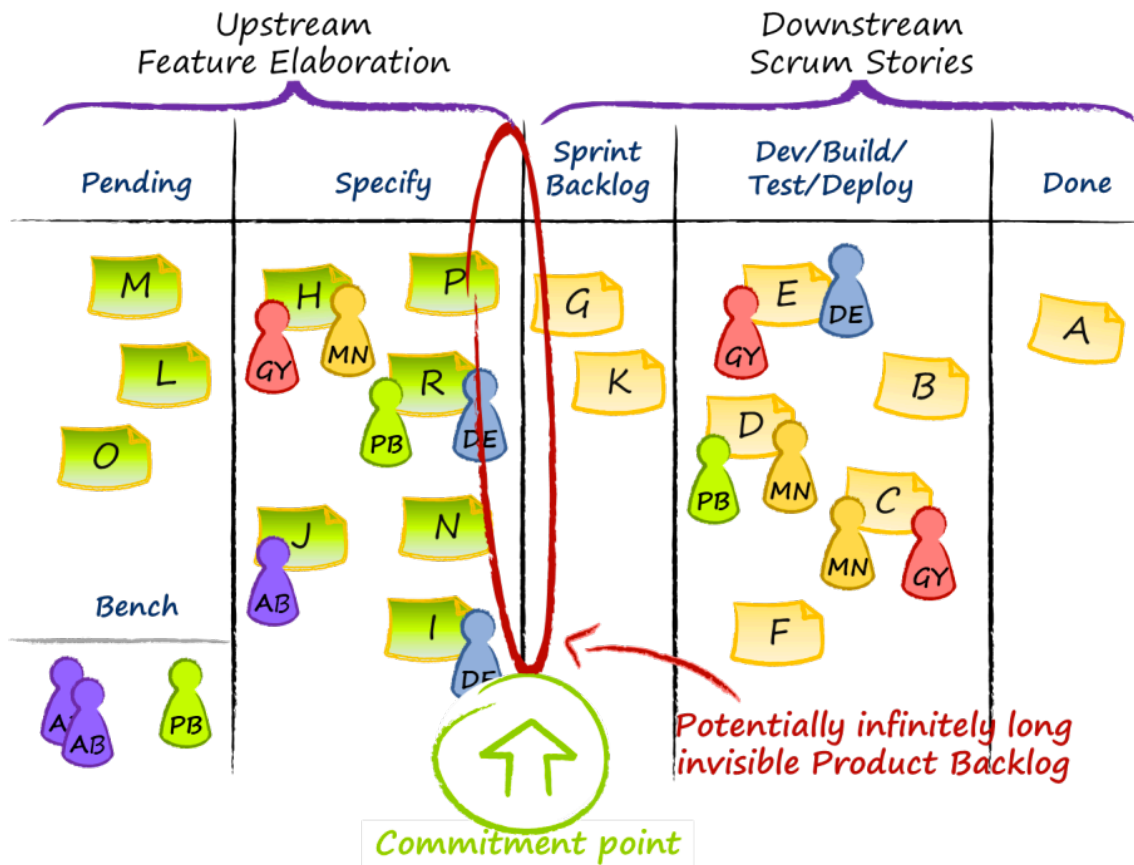


Figura 6.2 Quadro visual estendido da Posit Science Outubro de 2008

No quadro estendido, o processo Scrum é mostrado no lado direito, ou a jusante, enquanto uma atividade a montante para elaborar solicitações de clientes, transformando uma solicitação de "feature", em um conjunto de "histórias de usuários" é mostrado no lado esquerdo. Os itens fluem da esquerda para a direita. A atividade de planejamento do sprint, a cada três semanas, fornecia o ponto de comprometimento. As histórias selecionadas para um sprint são confirmadas, enquanto o backlog do produto, contém um número potencialmente ilimitado de histórias não confirmadas. O backlog do produto não é visualizado no quadro, mas armazenado na ferramenta de software.

Este visual revela alguns detalhes importantes que talvez fossem opacos anteriormente: as pessoas que executam o trabalho de elaboração mostrado na coluna "especificar" são, de fato, as mesmas pessoas que executam o trabalho de desenvolvimento. Portanto, os desenvolvedores da equipe realizam várias tarefas entre trabalho estimado, planejado e comprometido, e trabalho de planejamento de requisitos não planejado, a montante. Assim como as solicitações de estimativa na história da XIT Sustaining Engineering, a

elaboração de requisitos na Posit é não planejada, não-governada e perturbadora. Parte da incapacidade de cumprir os compromissos de sprint ocorreu devido à distração de trabalhar na elaboração de requisitos não planejados.

Como regra geral, nunca queremos ver uma situação em que os trabalhadores cruzam um ponto de comprometimento e realizam várias tarefas entre trabalho planejado, comprometido e solicitações opcionais não planejadas, não confirmadas e opcionais. Isso é especialmente verdadeiro quando compromissos específicos nas datas de entrega foram feitos.

Portanto, já podemos ver espaço para melhorias adicionais na Posit. O problema era que a equipe ainda não estava pronta para isso. Talvez, em pé na frente desse quadro todos os dias, os ajudasse a ver o que já podíamos ver? O tempo diria. Janice, agora no papel de treinadora kanban, tinha que ser paciente.

A idéia por trás da mudança na abordagem da estimativa era afastar-se da precisão desnecessária. Isso causava muita dor e a precisão da estimativa era sempre questionável. Com o tamanho de uma camiseta, eles forneceriam uma ideia ampla do tamanho de cada solicitação, especialmente para as partes interessadas que não estavam familiarizadas com o trabalho de desenvolvimento de software. Ser menos preciso era certamente mais fácil e rápido, e tendia a formar consenso. Esperava-se que isso também lhes desse a chance de serem mais precisos, permitindo que cumprissem suas promessas. Janice comunicou que apenas uma métrica tão importante era "Cumprimos o que prometemos?" Cumprir as promessas afeta os níveis de ocitocina no cérebro. A ocitocina é a substância química do cérebro associada à confiança e a outras emoções, como o amor. Ao falar a linguagem da neurociência com seus neurocientistas, ela esperava fazê-los entender e levá-los à ação. Todo esse departamento entendeu que o hipotálamo dos curadores e dos confiáveis produziriam ocitocina, à medida que as entregas eram feitas conforme prometido. Cada sprint concluído com uma promessa de funcionalidade correspondente melhoraria o relacionamento.

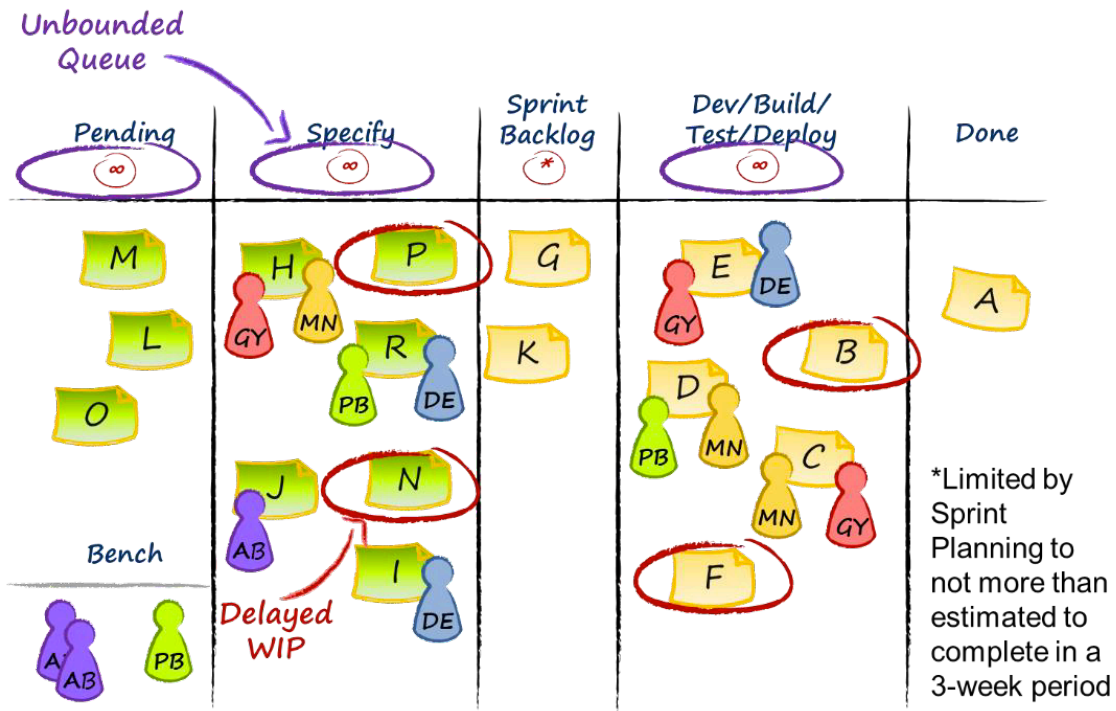


Figura 6.3 Ilustrando que proteger as pessoas de sobrecarga não protege um fluxo de trabalho de sobrecarga

Esta implementação de outubro de 2008 na Posit não é um sistema kanban. Não há limites de WIP ao longo do fluxo de trabalho, e o sistema de ponta a ponta não é isento de sobrecarga. O trabalho no sistema pode crescer de forma ilimitada, enquanto dentro do sprint, não há nenhuma restrição sobre quanta multitarefa pode acontecer, igualmente, o trabalho pode ser iniciado e, em seguida, reservado por períodos de tempo. O trabalho no backlog do sprint é limitado apenas pelo planejamento e sua eficácia é uma função da precisão do processo de estimativa. Embora exista compromisso e atração diferidos, ele está na escala de um lote de trabalho que deve ser concluído em três semanas, enquanto um verdadeiro sistema Kanban funciona na escala de solicitações individuais, um Kanban, um item por vez.

Esta e outras variantes de implementações parciais do Kanban passaram a ser conhecidas como "proto-kanban", um termo cunhado pelo acadêmico de engenharia de software Richard Turner, do Instituto Stevens. "Proto" implica predecessor evolucionário. Essas implementações são nomeadas por causa de histórias como esta, a história da Posit Science. Como você verá, esse sistema kanban parcial e degenerado, na Posit, evolui para uma implementação completa e adequada posteriormente. Portanto, essas implementações degeneradas são, de fato, trampolins e uma parte ativa do processo evolutivo. Portanto, essa história não é apenas uma história do Scrumban, é também uma história do proto-kanban. É também um dos primeiros exemplos registrados de uso de um limite WIP por pessoa com um fluxo de trabalho que envolve uma escala considerável - mais de 20 pessoas. Naquela época, no outono de 2008, essa abordagem estava associada apenas ao conceito nascente do Kanban Pessoal, que ainda não havia sido codificado ou documentado.

Aprendizados

O Scrum funcionou bem para a Posit Science e permitiu que eles lançassem seu segundo produto dentro das expectativas.

A complexidade em seu ambiente, suportando dois produtos, buscando oportunidades de receita e criando um terceiro produto, criou pressão e ansiedade nunca vistas na Posit Science.

As reuniões de planejamento da Sprint tornaram-se longas, estressantes e emocionais.

Algumas pessoas se retiraram e pararam de comparecer. A tomada de decisões de baixa qualidade resultou do comparecimento intermitente.

Uma condição de "aquecimento global" é uma circunstância em que algo fica lento, gradualmente pior, de uma maneira que é imperceptível no dia-a-dia, mas por um longo período de tempo é muito mais evidente.

A condição de aquecimento global da Posit era que ela estava se tornando cada vez mais reacionária aos eventos que se desenrolavam e perdendo de vista os objetivos de longo prazo.

Quando o Scrum começou a se desgastar, os consultores do ágil insistiram que a falha estava nas pessoas da Posit e não no processo. Essa análise não aceitou que as circunstâncias pudessem ter mudado e o Scrum não era mais uma escolha apropriada.

Janice Linden-Reed descobriu Kanban através de discussões on-line sobre o trabalho de Corey Ladas e sua apresentação da conferência Agile 2008 sobre Scrumban.

A proposta de Janice de adotar o Kanban foi imediatamente rejeitada pela organização de desenvolvimento de produtos.

Depois de algum tempo, o vice-presidente responsável pelo departamento concordou que algo tinha que ser feito e que Kanban deveria ter a chance.

Ainda havia resistência e apenas uma implementação parcial com um limite WIP por pessoa, um quadro estendida para incluir algumas funções de upstream e uma alteração em um estilo de estimativa menos preciso, mas talvez mais preciso, foi possível.

As implementações parciais ou rasas do Kanban são conhecidas como "proto-Kanban". Proto-Kanban implica um predecessor evolutivo.

O termo "proto-Kanban" foi cunhado porque implementações superficiais e parciais geralmente levam ao longo do tempo a uma implementação completa.

A Posit Science foi um dos primeiros estudos de caso documentados a exibir esse comportamento proto-Kanban e evoluir para um sistema Kanban completo.

Os limites WIP por pessoa vistos neste estudo de caso são mais comumente associados ao Kanban pessoal. No entanto, o uso de limites WIP por pessoa se tornou uma parte estabelecida das implementações proto-Kanban típicas.

CAPÍTULO 7

Seja paciente

Os problemas de negócios descritos no capítulo 6 não desapareceram. Sob pressão financeira, a política se tornou um problema na Posit, e diferentes facções com opiniões sobre como a empresa deveria proceder começaram a surgir. Havia pressão para entrar no espaço do consumidor e um facilitador para isso seria uma implementação baseada na Web, em vez dos produtos atuais que precisavam ser instalados como aplicativos nativos no computador do usuário. A Posit ainda estava muito envolvida na produção de CD-ROMs e no envio de caixas físicas através de um canal de distribuição e varejo.

Tanto a precisão quanto a velocidade de operação dos jogos foram importantes para sua eficácia clínica. A integridade dos dados também foi vital - perder ou confundir dados de um usuário versus outro negaria o valor clínico da reprodução. Estes eram jogos de computador prescritos como drogas: "jogue esse jogo quinze minutos por dia, e sua visão periférica deve melhorar". Eles precisavam ser tratados como dispositivos médicos e drogas, dizia o argumento. Estes eram cientistas envolvidos em brincadeiras sérias, não em entretenimento.

Lumosity agora é uma marca bem conhecida e que os leitores podem estar familiarizados? Eles investiram pesadamente em marketing ao consumidor, especialmente comerciais de televisão. A Lumosity cria jogos de exercícios cerebrais, assim como a Posit. Eles eram e são colegas. Durante a última parte da última década, a Lumosity estava ganhando terreno, enquanto a Posit lutava pela adoção e receita do mercado. A pressão para copiar a liderança da Lumosity era forte. No entanto, se você fizer uma breve pausa e ler atentamente a publicidade ou o site da Lumosity, perceberá que eles não fazem nenhuma alegação médica quanto à eficácia de seus produtos. A Lumosity não se mantém no mesmo padrão de grau clínico e médico de Posit. É muito mais fácil ter um produto de consumo a um preço acessível, quando você não se mantém no mesmo regime regulatório. Sem dúvida, a Lumosity emprega cientistas de plasticidade cerebral e seus produtos são baseados em fundamentos científicos e boas intenções, mas aspectos de qualidade não funcional com os quais a Posit não estava disposta a comprometer, como o tempo preciso da operação e os testes clínicos antes do lançamento, podem ter sido em áreas onde a Lumosity conseguiu economizar custos e acelerar o tempo de colocação no mercado. A identidade de Posit como cientistas e sua visão e missão para sua empresa, seu objetivo de existir, era fabricar produtos de nível médico que revertessem os efeitos do envelhecimento e reparassem os danos causados por traumas como acidentes automobilísticos ou feridos em combate. Enquanto Lumosity presumivelmente se via de maneira diferente. Enquanto eles estavam usando ideias científicas, eles não pareciam ter aspirações de resultados clínicos robustos. Se seus respectivos produtos fossem vendidos em uma farmácia, os produtos Posit teriam sido vendidos sem receita ou talvez apenas com receita médica, enquanto o Lumosity estaria disponível no mercado. A disposição da Lumosity de comprometer e desenvolver uma plataforma baseada na Web, permite alcançar muito mais pessoas e extrair uma riqueza de informações desses usuários baseados na Web. Conseqüentemente, suas finanças e avaliação estavam em muito melhor forma.

POSIT SCIENCE: AS COISAS AQUECEM E MOTIVAM MAIS ALTERAÇÕES

InSight, o novo conjunto de jogos da Posit Science deveria ser exatamente igual ao anterior, o Brain Fitness Program, entregue em CD-ROM e com preços semelhantes. Muitas pessoas acharam que era caro para o público-alvo designado. Esta questão se tornaria uma preocupação cada vez maior.

Janice continuou a se concentrar nos desenvolvedores. Implementar um sistema proto-kanban rudimentar foi uma pequena vitória para ela e ela viu que as coisas melhoraram um pouco. Os desenvolvedores estavam mais concentrados e menos ansiosos para cumprir ou não suas promessas. Embora sentissem alívio da sobrecarga e desfrutassem de seus três itens por pessoa, o limite de WIP, as alterações pouco ajudaram a aliviar os problemas maiores de entregar projetos inteiros dentro do cronograma esperado. O fluxo de trabalho era imprevisível e ainda havia muito trabalho, incluindo uma parte não planejada - uma reação às circunstâncias atuais. A equipe continuou tendo dificuldades para lidar. Janice percebeu que o papel mais valioso que ela poderia desempenhar era ajudar o departamento de desenvolvimento a perceber o que realmente estava afetando o desempenho deles. Se eles pudessem ver e sentir, talvez estivessem motivados a implementar mais mudanças, pouco a pouco. Era por isso que ela gostava de Kanban em primeiro lugar. Sua natureza evolucionária parecia sintonizada com a natureza do comportamento humano.

Uma das maneiras pelas quais ela ajudou foi perguntar constantemente durante as reuniões retrospectivas como eles se sentiam - deixá-los expressar suas frustrações em um ambiente seguro. Ela começou a mudar seu vocabulário, introduzindo-os em idiomas como "trabalho em andamento", "classe de serviço", "custo de atraso" e assim por diante. Armados com um léxico melhor para expressar seus problemas, eles foram capazes de ver novas maneiras de melhorar.

O que continuou a ser problemático foi selecionar o que trabalhar e o que deixar até mais tarde. Perguntar aos donos de empresas sobre prioridades não ajudou. Aparentemente, tudo era de alta prioridade. Quando as prioridades mudaram porque algo urgente não havia sido selecionado, os desenvolvedores simplesmente absorveram a solicitação, assumindo cada vez mais trabalho. Embora individualmente eles se limitassem à multitarefa em apenas três itens, o fluxo de trabalho era preenchido com o trabalho comprometido. O problema descrito em relação à figura 6.3 era real. Depois de alguns meses, eles perceberam que precisavam lidar com a sobrecarga de todo o sistema, para melhorar sua capacidade de atender às expectativas dos clientes.

Uma fonte de demanda foi gerada a partir da tomada de decisão tática pela gerência sênior. Esse modelo de preços que não era muito preocupante para o grupo de desenvolvimento se tornou seu problema direto. Mais do que nunca, houve pressão para perseguir o mercado. Clientes e investidores em potencial foram perseguidos ativamente. Para atrair clientes ou investidores, a liderança da Posit veio com muitos pedidos de *demos* pontuais e aprimoramentos de features. A maioria deles teve que ser concluída e apresentada com prazos curtos. O trabalho não planejado e urgente impediu o trabalho comprometido em andamento. Essa demanda reacionária e oportunista dos negócios raramente podia esperar as três ou mais semanas e ser planejada para um sprint programado. O Posit precisava de todos os negócios que conseguisse e ninguém poderia

dizer "não" a esses pedidos. O planejamento, as estimativas e o trabalho em prazos rígidos tornaram-se cada vez mais auxiliares e desnecessários em seu contexto. Eles estavam violando as regras do Scrum: urgente e crítico adicionado aos compromissos de sprint existentes. Esse trabalho não foi planejado como parte de um sprint, nem foi entregue no final do sprint; antes, foi expedido para o cliente sempre que necessário. Apesar do apego emocional ao Scrum que se tornara grande parte de sua identidade nos últimos três anos, havia um reconhecimento crescente de que suas regras não estavam atendendo às suas necessidades. Eles estavam tendo sucesso apesar do Scrum, e não por causa disso.

No início de 2009, eles estavam prontos para adotar novas mudanças. David Hoffman perguntou a Janice se havia mais mudanças que poderiam ser implementadas. Naturalmente, a resposta foi "sim" e ela começou a facilitar a colaboração da equipe em um processo melhor, baseado em, não apenas inspirado pelo Kanban.

POSIT SCIENCE: NOVAS PERCEPÇÕES SOBRE PRIORIDADE, URGÊNCIA E IMPACTO

A Posit agora estava trabalhando ativamente em seu terceiro produto - o DriveSharp, que consistia em três jogos. Através de toda a pesquisa realizada com idosos, os neurocientistas da Posit haviam percebido que um dos maiores problemas enfrentados pelo grupo demográfico era a deterioração da capacidade de dirigir. Isso ocorreu principalmente devido à perda da visão periférica e à falta de capacidade de reagir rapidamente em situações de direção mais complexas. Dirigir sempre foi associado à independência e, para essa geração Baby Boomer, possuir um carro é a liberdade de ir a qualquer lugar, sempre era algo ao qual davam grande valor. Incapacidade de dirigir significava perda de independência e confiança nos outros. Era uma questão central de identidade. Pessoas ferozmente independentes, desistem muito. Um produto que permitiria que os idosos continuassem dirigindo por muito tempo em sua aposentadoria e protegesse sua independência premiada estava fadado a se sair bem no mercado. Através dos três jogos que fizeram parte do DriveSharp, a Posit buscava estender a independência e a liberdade para a geração Baby Boomer. Dessa vez, o canal para o mercado estaria em parceria com as empresas de seguro de carro, com uma oferta que equivalia a "se inscrever para jogar este jogo e receber um desconto no seu seguro". Quem já ouviu falar de idosos que não adoravam descontos? Este produto foi um vencedor infalível. Consequentemente, a equipe de desenvolvimento precisava se concentrar imediatamente e entregá-lo rapidamente.

No entanto, eles foram impedidos pela falta de comunicação contínua entre eles e seus stakeholders. Os donos de empresas dariam a eles coisas para trabalhar sem pensar muito em como estavam ocupados ou no que as outras partes interessadas haviam solicitado. Eles disseram "sim" a tudo e perderam a maioria dos prazos. Eles se sentiram infelizes. Todo o processo estava arruinando os relacionamentos entre as pessoas da empresa. Tinha que haver uma maneira melhor do que constantemente dizer "sim" e permitir que todos acreditassem que seu pedido era mais importante. A conversa precisava mudar para entender os riscos dos negócios. A compreensão dos riscos dos negócios facilitaria a discussão sobre urgência e impacto, permitindo uma melhor compreensão de quando iniciar algo.

Embora houvesse o objetivo de longo prazo de uma organização mais madura que pudesse atender às expectativas e aos objetivos de negócios dos clientes, Janice teve que começar com planos pequenos e realistas. Ela se concentrou nas questões que as pessoas estavam levantando em reuniões retrospectivas. Ela olhou suas anotações para fazer uma lista de fontes de insatisfação. Ela abordaria essas questões uma a uma.

Uma fonte recorrente de insatisfação na equipe era frequentemente chamada de "fragmentação". A constante mudança de prioridades significava que os desenvolvedores eram continuamente antecipados e puxados em direções diferentes. Isso os impediu de focar e concluir o trabalho com alta qualidade ou em tempo hábil. Havia baixa satisfação e pouco senso de conquista. Janice sabia que esse era um assunto importante para a equipe e que ela se ofereceria para aliviar as reclamações “suavizando o fluxo” e evitando interrupções e mudanças de direção.

Janice está olhando diretamente para o ponto de dor emocional - fragmentação - interrupções constantes, baixo senso de realização, provavelmente baixa auto-estima, frustração e falta de orgulho da mão de obra. Quando ela propôs a nova solução do sistema kanban, ela vende para a equipe como o novo sistema de "fluxo". Ela não usa a palavra "Kanban" diretamente. Estas são pessoas do Scrum e ela evita levantar suas algemas enquanto se oferece para aliviar sua dor. Um bom treinamento é humano. Um bom treinamento tem empatia pela humanidade das pessoas envolvidas. Às vezes, isso é chamado de "A escola de Kanban do Clube da Luta" porque "a primeira regra do Clube da Luta é que você nunca fale sobre o Clube da Luta". Se mencionar o Kanban corre o risco de aumentar a resistência, não o mencione. Aborde um ponto de dor emocional diretamente com sua proposta e prossiga.

Ela teve que limitar o WIP em todo o sistema, não apenas para cada indivíduo. Sua equipe estava pronta para fazer essa alteração. Depois de vários meses vendo a causa e o efeito da observação do quadro, eles agora entendiam por que era necessário e os benefícios que traria. Com os limites WIP certos, ela poderia criar um equilíbrio em que desenvolvedores e testadores estivessem igualmente ocupados, mas nunca sobrecarregados. O trabalho fluiria melhor!

Ela se sentou para discutir todas as mudanças propostas, com todos os envolvidos, incluindo os empresários. Ela precisava da adesão e do consenso para avançar. As mudanças pareceram contra-intuitivas para muitos, especialmente aqueles com mais anos de experiência. Talvez tenha tido a sorte de que toda a organização entenda a função cerebral, a plasticidade e como os humanos lidam com as mudanças. Eles estavam preparados para seguir um caminho que parecia errado, enquanto entendiam que fazia sentido lógico: seu cérebro límbico estava objetando, enquanto seu córtex pré-frontal concordava com a análise e a lógica da proposta.

A próxima coisa a abordar foi o planejamento e a priorização disfuncional. Ela precisava levar alguma organização e colaboração colegiada para o processo de seleção, sequenciamento e agendamento de trabalhos.

Contemporaneamente, eu estava desenvolvendo o manuscrito para a 1ª edição deste livro e tentando codificar as classes de serviço que surgiram pela primeira vez na implementação do Corbis em 2007, identificando a natureza do custo do atraso que

resultou na seleção de uma classe de serviço. Havia quatro classes de serviço derivadas empiricamente e eu as nomeei: Expedite; Fixed Date; Standard; e Intangible. Janice me pediu para aconselhá-la e ajudar Posit em seus planos de transição. Portanto, a Posit teve primeiro acesso a novos materiais e foi a primeira organização a ver a associação de esboços de funções de custo de atraso mapeados para classes de serviço, figura 7.1.






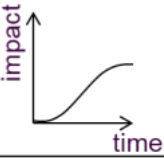

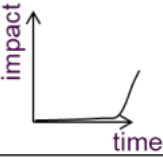
		Expedite – white; critical and immediate cost of delay; can exceed other kanban limit (bumps other work); limit 1
		Fixed date – orange; cost of delay goes up significantly after deadline
		Standard - yellow; increasing urgency, cost of delay is shallow but accelerates before leveling out
		Intangible – blue; cost of delay may be significant but is not incurred until significantly later, if at all

Figura 7.1 Esboços da função de custo de atraso mapeados para classes de serviço

O conceito era muito simples: peça aos empresários que descrevam o impacto ao longo do tempo para uma determinada função. Isso permitiria uma determinação de urgência. A discussão ajudaria a facilitar o agendamento, bem como a classe de serviço necessária após a seleção e o comprometimento do trabalho.

As partes interessadas foram informadas sobre o conceito e solicitadas a "selecionar a função de custo de atraso que melhor corresponda aos riscos comerciais associados à sua solicitação". Isso funcionou incrivelmente bem. Talvez tenha sido a mais facilmente adotada de qualquer nova técnica que Janice introduziu na Posit. Ele rapidamente se institucionalizou e, anos depois, ainda era usada para avaliar riscos e selecionar e agendar trabalhos.

Os esboços mostram o eixo y rotulado com o conceito abstrato "impacto". Isso facilitou várias maneiras de avaliar o "custo" relacionado ao tempo: custo de oportunidade da perda de receita; despesa operacional incorrida; assinantes adquiridos ao longo do tempo; impacto em intangíveis, como satisfação do cliente; valor da marca; confiança do investidor; e assim por diante.

Embora, durante os anos intermediários, esse conjunto de esboços tenha sido estendido, ele continua sendo a maneira mais simples e possivelmente mais poderosa de vincular qualitativamente o custo do atraso à classe de serviço usada para um ingresso em um sistema Kanban. Embora as técnicas quantitativas tenham surgido mais tarde e estejam

incluídas nos currículos de treinamento de Enterprise Services Planning disponíveis na Universidade Lean Kanban, elas são muito mais difíceis de entender, exigem dificuldade em adquirir dados de entrada e uso de software para executar um algoritmo de convolução, para estabelecer uma função “provável custo de atraso na partida” e, a partir de sua derivada, um valor quantitativo para urgência. Consequentemente, a avaliação quantitativa do custo do atraso permanece uma curiosidade intelectual, enquanto a abordagem qualitativa simples, usando esboços que mostram impacto ao longo do tempo, se mostrou poderosa e fácil de adotar. O fato de essa técnica ter prevalecido por quase uma década é uma forte indicação de sua eficácia e robustez. Embora possamos ver algum refinamento nos próximos anos, espero que essa técnica sobreviva e prospere por muito tempo.

Além do custo do atraso, a equipe executiva também foi treinada em outra taxonomia qualitativa simples de avaliação de risco, que descreve o papel desempenhado no mercado por um determinada feature ou função. Essas funções são:

- Participações na mesa (features de commodities, esperados pelos clientes, omissão é inaceitável)
- Redutores de custo (features que economizam custos [Posit] em desenvolvimento, produção ou serviço de campo)
- Regulatório (exigido por um regulador, a omissão é inaceitável, sujeita a alterações regulatórias)
- Spoilers (também conhecidos como features de recuperação ou neutralização, eles copiam o diferenciador de um concorrente)
- Diferenciador (uma nova feature exclusivo do mercado)

Embora essa taxonomia fizesse muito sentido para a equipe executiva treinada da escola de negócios da Posit, eles a rejeitaram. O argumento deles era que essa taxonomia era claramente para mercados mais maduros, com um conjunto estabelecido de concorrentes e uma compreensão das expectativas dos clientes. O argumento deles era que a Posit estava em um mercado emergente e, embora existissem outras empresas de plasticidade cerebral, como a Lumosity, elas não eram diretamente competitivas. Portanto, eles teriam pouco ou nenhum valor em rotular features usando essa taxonomia. Saber que algo estava em jogo ou a diferenciação não afetaria a tomada de decisão. Então, eu os desafiei a criar algo melhor, algo mais relevante e ajustado aos negócios e ao mercado deles. Depois de um breve encontro, talvez 15 minutos depois, eles retornaram com sua própria taxonomia. Foi muito simples:

- Mercado Existente
- Novo

Eles reconheceram que precisavam proteger o risco alocando capacidade em seu portfólio. Eles precisavam aprimorar e desenvolver produtos existentes, ampliando e aprofundando seu alcance de mercado, enquanto também precisavam continuar pesquisando novos mercados e segmentos de mercado comercializando mais de suas pesquisas científicas fundamentais.

Desafiei-os um pouco mais e, após outra breve conversa, talvez apenas cinco minutos, houve um consenso de que deveria haver uma divisão de 60 a 40. Sessenta por cento das features que fluem através de seu sistema Kanban devem ser para o desenvolvimento de mercado existente, enquanto quarenta por cento devem ser para comercialização de pesquisa e introdução de novos produtos.

Assim, dois métodos muito simples foram introduzidos para facilitar o planejamento e a priorização: as solicitações seriam triadas usando custo de atraso, o compromisso adiado até o "último momento responsável" antes de um item era muito urgente, com uma classe de serviço apropriada para facilitar o fluxo e a entrega; enquanto uma alocação de capacidade garantiria uma mistura de trabalho destinado a gerenciar a exposição ao risco em todo o portfólio de produtos.

Anteriormente, os empresários tinham ansiedade em limitar o WIP e adiar o compromisso. Agora, com um meio melhor de avaliar os riscos e um novo idioma para discutir riscos comparativos de negócios, eles estavam à vontade com a introdução do sistema kanban. Desde 2010, os métodos de avaliação qualitativa de riscos são reconhecidos como essenciais para facilitar a implementação bem-sucedida do Kanban. Havia mais um obstáculo: os desenvolvedores se opuseram à nomeação das classes de serviço, especificamente a classe de serviço Intangível. Verificou-se que quase todo o trabalho passível de ser classificado como tendo um custo diferido de atraso e, portanto, atribuído à classe de serviço Intangível, foi proposto pela organização de desenvolvimento. Isso consistia principalmente em arquitetura de sistema, manutenção de código e infraestrutura de sistemas. Eles contestaram que seu trabalho fosse rotulado como tendo valor "intangível" e temiam que nunca fosse selecionado.

Respondendo às suas objeções, Janice se envolveu em alguma negociação: dois em cada dez slots no buffer de reabastecimento, conhecidos como "Top Ten", seriam reservados para itens de classe Intangível, além disso, as classes seriam renomeadas.

Em 2009, fui persuadido por Julian Everett, na época o super arquiteto chefe inteligente dos sites da BBC, de que o custo do atraso poderia ser modelado como uma função linear. Julian havia mostrado que, em discussões com proprietários de empresas, ele podia fazer com que declarassem um valor comercial para uma feature, como um novo conjunto de páginas da web para a próxima temporada do Dr. Who e, então, determinasse um nível de confiança para ajustar o número. O site da BBC ganhou dinheiro com publicidade; portanto, o número de impressões antecipadas de anúncios foi a métrica para determinar o valor comercial. Se o proprietário da empresa pensasse que um novo conjunto de páginas geraria 1,2 milhão de visualizações de páginas e, portanto, impressões de anúncios em um ano, mas claramente tivesse apenas 75% de confiança nesse número, Julian ajustaria 1,2 milhão a 900.000 e calcularia mensalmente classifique como média - criando efetivamente uma regressão linear para o valor. O fato de a taxa de visualizações de página ser ou não realmente plana e agregada linearmente não era, na sua experiência, importante. Ao fazer uma seleção comparativa entre diferentes oportunidades para a mesma equipe de desenvolvimento da web, ele descobriu que as funções lineares eram boas o suficiente. Dado que Julian tinha experiência no mundo real, minha orientação foi baseada em seus relatórios e, inicialmente, forneci a Posit um esboço de uma linha ascendente linear para a classe de serviço Standard.

Os neurocientistas Ph.D. foram imediatamente inteligentes o suficiente para se opor a isso, argumentando que as funções típicas de custo de atraso estavam "acelerando" e acabariam por terminar como uma curva S. Ironicamente, minha orientação anterior havia declarado isso, mas a experiência de Julian sugeriu que as linhas lineares eram boas o suficiente e muito mais simples - a ideia do custo do atraso como uma taxa constante é atraente e sedutora. A Posit não estava comprando e, na verdade, o sentimento do pessoal da Posit está correto. Talvez no domínio restrito de Julian de avaliação comparativa dos recursos do site, fizesse sentido, mas o tempo me convenceu de que era uma orientação geral ruim.

A classe de serviço Standard foi renomeada como Accelerating e o esboço usado era como a curva S mostrada na figura 7.1. Isso significava que a palavra "Standard" não era usada. Enquanto isso, havia uma objeção emocional ao "Intangible" e, portanto, a classe de serviço mais baixa passou a ser chamada de "Standard" como uma personalização e um facilitador exclusivos para a Posit Science.

Todo agente de mudança, todo treinador Kanban, deve esperar alguma reação aos projetos iniciais. Assim como Janice, eles devem estar preparados para recuar, em primeiro lugar, e implementar algo superficial, algo pretendido como um proto-Kanban e, em seguida, seja paciente, espere que todos os envolvidos internalizem os problemas e que a motivação seja construída para permitir uma mudança completa. Da mesma forma, ao obter respostas sobre elementos menores, como a nomeação de uma classe de serviço, esteja preparado para negociar e fazer alterações. Se houver uma pedra no seu caminho, esteja preparado para negociar em torno dela. Os livros de texto, como este, estão aqui para aconselhá-lo e fornecer orientações ilustrativas, eles não são prescritivos. Com o Kanban, você tem a liberdade de personalizar e desenvolver suas próprias soluções exclusivas de fluxo de trabalho. Abraça essa liberdade. Não se sinta constrangido pelo texto nestas páginas.

Aprendizados

Lumosity é um concorrente da Posit Science.

A Lumosity teve um foco maior no mercado consumidor e desenvolveu uma plataforma baseada na Web para seus jogos.

As letras pequenas nas embalagens, no site e na publicidade da Lumosity não fazem reivindicações clínicas para seus produtos. Eles quase certamente não estão planejando os padrões científicos e médicos dos produtos Posit Science. Esse compromisso permitiu à Lumosity oferecer preços mais baixos e ganhar participação de mercado significativa. Com o passar do tempo, a pressão dos negócios aumenta, a empresa se torna cada vez mais reacionária e, enquanto a implementação proto-Kanban ajudou a haver uma necessidade crescente de melhorias adicionais. As pessoas estão ficando sobrecarregadas e estressadas.

Com tempo suficiente, o calor da condição de "Aquecimento Global" tornou-se suficientemente severo para que a equipe fizesse mudanças adicionais. Eles estavam prontos para implementar o Kanban corretamente.

Para obter aceitação dos limites WIP e de um sistema Kanban puxado, era necessário fornecer aos proprietários de negócios novos meios de avaliar os riscos dos negócios e entender como selecionar, qual sequência selecionar e como agendar o trabalho.

Métodos qualitativos de análise de risco são essenciais para a adoção bem-sucedida do Kanban pela empresa.

A associação dos esboços da função de custo de atraso com as classes de serviço foi introduzida pela primeira vez na Posit Science. Foi altamente eficaz e popular entre os executivos de negócios.

Esteja preparado para negociar pequenos detalhes de um design de sistema kanban, a fim de obter adesão para prosseguir, por exemplo, alterando as convenções de nomenclatura para classes de serviço.

CAPÍTULO 8

O sistema de fluxo

Janice prosseguiu com o novo sistema de "fluxo". No dia em que ela fez isso, ela twittou: “Acabamos de fazer nossa última iteração⁶. Nós mudamos para o fluxo.” O alívio foi tangível. As dolorosas corridas de timebox eram agora uma coisa do passado. Assim como a empresa sobre a qual ela lera, não fazia sentido trabalhar com o timebox em seu contexto. Caixas de tempo de três semanas não foram úteis para os empresários ou qualquer pessoa do lado da entrega de serviços. Todo mundo estava infeliz. A mudança para um sistema de fluxo sob demanda atendeu às necessidades de todos muito melhor.

POSIT SCIENCE: O SISTEMA KANBAN

A tabela na figura 8.1 resume as alterações feitas do sistema proto-Kanban de 2008 para o sistema Kanban completo introduzido em 2009. Os sprints (iterações) foram substituídos por um sistema de fluxo sob demanda com um SLA de 21 dias. O SLA foi escolhido para corresponder à cadência anterior dos sprints de 3 semanas. O objetivo era incentivar o detalhamento do trabalho a ser pequeno o suficiente para ser concluído em três semanas e aliviar o medo de que o trabalho levasse mais tempo sem a pressão de um limite de sprint ou promessa de entrega específica.

Existe um mito comum de que a falta de compromisso de entrega com prazo determinado, como uma demonstração de sprint, levará à falta de foco, preguiça e prazos de entrega cada vez mais longos. De fato, não existem evidências de mais de uma década de uso do Kanban. O medo é aquele gerado por quem vende treinamento e coaching Scrum para ganhar a vida e deseja dissuadir a adoção do Kanban ou de clientes existentes da troca.

A Posit usou consultores de um conhecido fornecedor de software para desenvolvimento de software ágil como coaches e orientadores, que tinham uma longa história de dissuadir ativamente a adoção do Kanban em seus clientes. Ironicamente, eles usaram um sistema Kanban para seu próprio desenvolvimento de software, mas como o produto foi projetado para o Scrum, eles não queriam que seus clientes o usassem.

Houve uma motivação significativa para a mudança na Posit. Os consultores já haviam perdido o argumento, sugerindo que era "falta de disciplina" e culpa do pessoal da Posit. Eles haviam perdido a capacidade de liderança e o contrato não era renovado. No entanto, os medos que eles colocaram tiveram que ser mitigados. Janice fez isso incluindo a garantia de entrega de três semanas no contrato de nível de serviço.

⁶ A comunidade ágil de desenvolvimento de software geralmente se refere às atividades da equipe com timebox como "iterações". Isso é impróprio, pois a atividade raramente é iterativa, no sentido de que o trabalho será revisitado e aprimorado com maior fidelidade, como diz uma pintura a óleo de seu artista. Em vez disso, o trabalho de desenvolvimento de software ágil é principalmente incremental e cada "iteração" contém a conclusão de uma pequena parte de um todo. "Iteração" é usado como sinônimo de Sprint na metodologia Scrum, sendo "iteração" considerada terminologia ágil mais genérica e não específica para Scrum.

Além do SLA de 21 dias, houve uma mudança adicional na forma como a estimativa foi realizada. Você deve se lembrar que eles começaram com o método de estimativa muito preciso, de especular quantas horas de pessoa foram necessárias para cada tarefa: essa abordagem foi prescrita por Ken Schwaber, um dos dois fundadores do Scrum em seu livro original. Na época, essa abordagem de estimativa era a abordagem preferida da empresa de consultoria, auxiliando na Posit. As estimativas precisas realmente ofereciam pouco valor de informação, pois tinham uma probabilidade muito baixa de serem precisas. Quando introduziram as mudanças proto-kanban, elas se afastaram da precisão para uma abordagem de dimensionamento de camisetas para histórias de usuários. Isso sobe um nível na hierarquia, pois as histórias geralmente consistem em tarefas. Portanto, havia menos necessidade de análise e o nível de história abordagem foi mais rápida. Eles esperavam que também tivesse maior precisão e valor da informação.

Agora, um ano depois, eles se afastavam quase completamente da estimativa e subiam outro nível da hierarquia para o nível da feature. Portanto, não era mais necessário dividir as features por meio da análise em histórias de usuários, a fim de se comprometer e prosseguir com o trabalho. Eles simplesmente solicitavam um voto positivo após a leitura dos requisitos e a explicação para a equipe. Alguns minutos para estabelecer um nível de confiança. Se houvesse forte confiança de que a feature poderia ser concluída dentro do SLA, ela foi marcada como pronta para seleção. Caso contrário, o proprietário da empresa foi solicitado a repensar o requisito e enviar o ticket novamente.

	BEFORE	AFTER
Iterations		Flow & SLA
Scrum Master, PO		
Sprint planning		Triggered, per feature
Daily Standup Meeting		
Product Owner accepts		
Demo		Calendar
Retrospective		Calendar
Estimation	By STORY	By FEATURE per SLA
Other		More detailed workflow
Other		Workflow WIP LIMITS

Fig 8.1 Resumo das mudanças do proto-Kanban de 2008 para o sistema Kanban completo de 2009

Os papéis do Scrum Master e Product Owner, elementos-chave do Scrum, foram intocados. Com o Kanban, ninguém recebe novos papéis, responsabilidades ou cargos, pelo menos inicialmente e certamente não lhes é imposto.

Papéis e cargos tornam-se elementos-chave da identidade profissional de um indivíduo. Mudar um papel, um cargo ou mudar significativamente as responsabilidades tende a encontrar resistência e medo. Existe um medo de ser, pelo menos inicialmente, incompetente, no novo papel ou com novas responsabilidades. Esse medo pode ser atenuado por meio de treinamento, orientação e uma cultura tolerante a falhas que fornece segurança pessoal para experimentação e aprendizado. No entanto, a identidade é mais profunda do que apenas o medo da incompetência inicial. A identidade fornece os meios de auto-imagem e para determinar a auto-estima. Habilidades, competência e papel desempenhado também são essenciais para estabelecer status em um grupo social. Um novo papel ou cargo, ataca diretamente o senso de auto-estima e a auto-estima do indivíduo. Novos papéis e cargos têm efeito psicológico e sociológico. Podemos esperar que 70-80% das pessoas tenham apreensões e receios sobre um novo cargo ou um novo cargo com novas responsabilidades.

Kanban é o método "comece com o que você faz agora". O Kanban também pede que você "contorne a rocha" e evite obstáculos para mudar. Se você começa a dar a alguém um novo cargo, começa a jogar um obstáculo no seu caminho. Por que fazer isso? Deixe as pessoas manterem suas funções e cargos existentes até estarem prontas para criar uma nova identidade.

Cada uma das três equipes de Scrum da Posit trabalhava em uma feature de cada vez. Uma feature estrita por limite WIP da equipe. As reuniões de reabastecimento seriam acionadas sob demanda quando uma equipe precisasse puxar um novo requisito para iniciar. Como o conceito de sprints de três semanas foi abandonado, também o planejamento do sprint a cada três semanas foi eliminado. Isso trouxe um grande alívio. Estas foram as temidas e estressantes reuniões com dezessete participantes, cheias de emoção e ansiedade.



Fig 8.2 Quadro da reunião de reabastecimento da Posit Science

As reuniões de reabastecimento foram facilitadas usando uma pequena diretoria, como mostra a figura 8.2. Tem 4 regiões:

- Os "dez principais"
- Em progresso
- Feito
- Épico

O "Top Ten" mostra a fila de entrada. Nesse caso, é uma fila numerada de 1 a 10. No entanto, o trabalho não é necessariamente retirado da fila em ordem estritamente priorizada. Devido à natureza dos negócios da Posit, há muita especialização e heterogeneidade entre sua força de trabalho e o trabalho enviado. Consequentemente, suas três equipes de Scrum não são homogêneas em conjuntos de habilidades. Quando uma equipe termina um requisito e está pronta para executar outro, o primeiro item da fila pode não corresponder a eles. Então, eles seguiriam pela fila até encontrar a primeira partida forte para suas habilidades. Portanto, o Posit implementa uma fila de entrada quase FIFO (first in first out) em vez do buffer de entrada (às vezes chamado de "supermercado" na literatura Lean) implementado na Microsoft e Corbis.

O "Top Ten" possui uma alocação de capacidade de 2 slots para o trabalho da classe de serviço intangível.

Em andamento mostra os requisitos em andamento para cada uma das três equipes do Scrum, mostradas apenas como A, B e C. Eles não tinham nomes. Isso é uma indicação de que a coesão social estava no nível de todo o departamento, e as pessoas não se identificaram fortemente com as equipes menores para as quais estavam atribuídos. As equipes eram conhecidas como equipes Scrum, apesar da implementação do Kanban e da dissociação de cadências para planejamento, lead time e entrega, juntamente com a remoção de sprints com timebox.

Os números abaixo da carta da equipe mostram o número de dias decorridos no SLA de 21 dias. Olhando para a figura, podemos ver o que desencadeou a reunião de reabastecimento, a equipe B concluiu um requisito e retirou o item 1 do Top Ten. Os itens 2 a 10 agora devem embaralhar um local e a reunião atual selecionará um novo item para o slot número 10.

Os requisitos em andamento também são anotados com decorações. Os círculos coloridos indicam dependências entre pares - itens que devem ser entregues juntos - mesma cor, mesma entrega. Enquanto as pequenas guias fluorescentes indicam problemas de bloqueio e sinalizam que o SLA pode estar em risco.

"Concluído" é o armário de troféus. Concluído fornece um espaço para os requisitos concluídos no passado recente. Concluído fornece tempo para reflexão e sensação de conquista. Concluído comunica aos proprietários da empresa "o que fizemos recentemente por você" e o valor fornecido regularmente.

A legenda mostra as classes de serviço, as cores dos tickets, os esboços da função de custo de atraso associados a cada alocação de capacidade ou outras políticas relacionadas às classes de serviço. Nesse caso, os itens do Expedite são limitados a um e os Intangíveis têm um mínimo de dois.

O quadro parece mostrar uma quarta equipe, X. Isso, na verdade, representa a pista de expedição no quadro. Não havia uma equipe dedicada para agilizar solicitações. Em vez disso, um requisito com a classe de serviço Expedite foi permitido para quebrar o limite WIP. No entanto, não antecipou completamente o trabalho existente. Uma equipe multifuncional de todo o grupo de trabalho se formaria para concluir a solicitação. Esses indivíduos viriam de qualquer uma das outras três equipes. Supondo que nenhuma equipe estivesse completamente esgotada, o trabalho continuaria nos requisitos atuais em andamento.

Nem todos os elementos do Scrum foram eliminados. Como já aprendemos, os papéis do Scrum Master e Product Owner do Scrum permaneceram, assim como o “scrum” diário, embora efetivamente não fosse uma reunião kanban diária.

Demonstrações, retrospectivas e aceitação do proprietário do produto também permaneceriam. Demonstrações e retrospectivas foram agendadas a cada terceira semana, exatamente na mesma hora e dia em que estavam com os sprints do Scrum. Nenhuma mudança. A aceitação é totalmente explicada mais adiante neste capítulo, em relação à implementação do quadro kanban mostrada na figura 8.5. A aceitação do proprietário do produto continuou. No entanto, tornou-se uma atividade sob demanda, com o trabalho representado em uma coluna no quadro, como mostra a figura 8.3. As responsabilidades do proprietário do produto não foram alteradas.

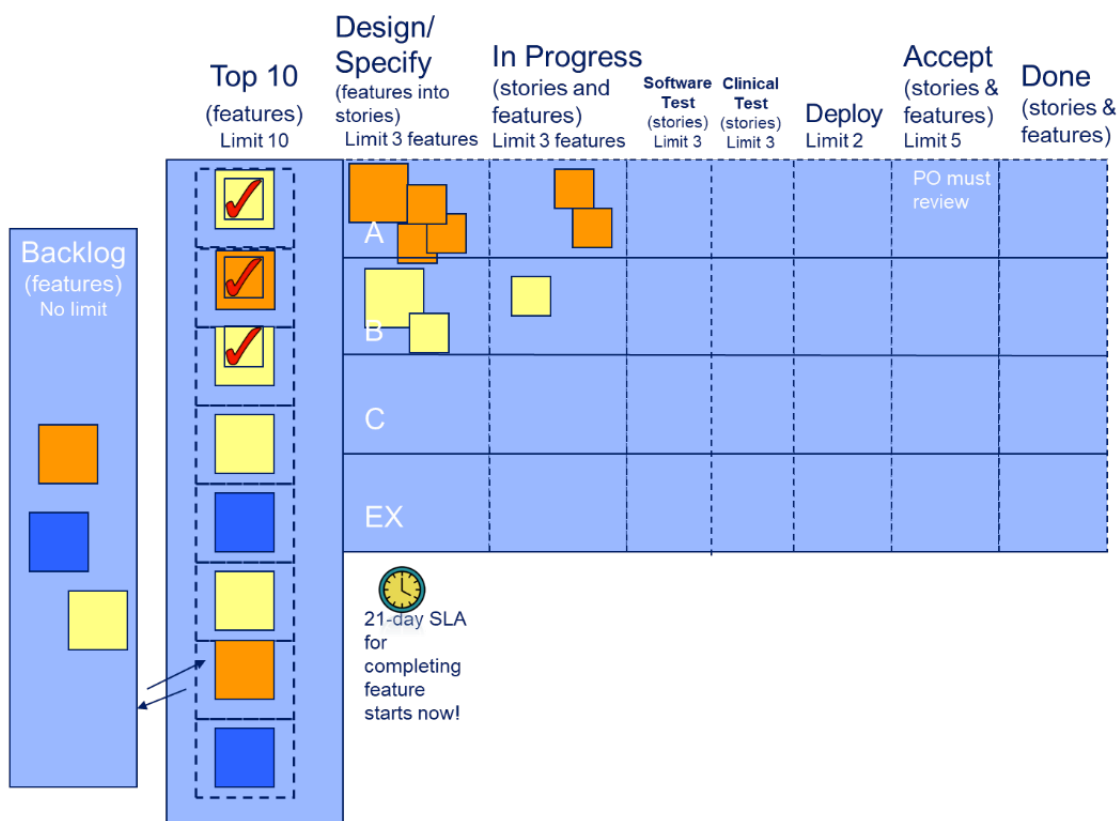


Fig 8.3 Projeto para Posits nova quadro Kanban “sistema de fluxo”

A Figura 8.3 mostra o design do novo sistema e quad kanban. Em uma lista de pendências de requisitos, os dez primeiros serão selecionados para entrega. A fila do "Top Ten" tem uma inovação interessante. Possui um compromisso assíncrono em duas fases. Nos exemplos da Microsoft e Corbis, o compromisso é síncrono, na medida em que os clientes e a organização de entrega estão representados na reunião e o acordo é mútuo. O cliente diz: "Quero que isso seja feito a seguir" e o serviço de entrega diz "Nesse caso, faremos o próximo para você". O design da Posit descarta esse compromisso síncrono. Em vez disso, nas reuniões de reabastecimento, os proprietários da empresa escolhem novos itens para os dez primeiros, enquanto a organização de entrega não precisa se comprometer com nenhum deles. O ponto de comprometimento ocorre quando uma das equipes do Scrum puxa um requisito para a coluna Design/Específico do quadro. Somente então há um compromisso bilateral e o relógio começa a contar no contrato de nível de serviço de 21 dias.

Um compromisso assíncrono tem algumas vantagens. É especialmente útil quando é difícil organizar reuniões envolvendo todas as partes interessadas. No entanto, é tipicamente representativo de uma cultura de capital social mais baixa, com menor confiança e menos colaboração. É improvável que algumas das "Mágicas Kanban" descritas nos capítulos anteriores ocorram se você não conseguir reunir as pessoas a montante e a jusante.

A taxa de entrega no Posit era uma média de aproximadamente 1 requisito por semana. Consequentemente, o WIP mais o Top Ten representam cerca de 3 meses de trabalho. Alguns itens podem esperar mais dez semanas antes de serem selecionados e puxados para o quadro Kanban. Espera-se que algo no Top Ten seja entregue e, portanto, um sinal de avanço para marketing, relações públicas ou mesmo tempo de preparação da entrega pode acontecer assim que um item entrar no Top Ten. No entanto, os itens não foram confirmados e não geraram impacto a jusante. Consequentemente, foi permitido ao proprietário de um item do Top Ten trocá-lo durante as reuniões de reabastecimento por outro requisito que considerassem de maior urgência e importância.

Portanto, o Top Ten fornece um meio de encaminhar a chegada do sinal, evitando o total comprometimento. Facilita períodos de aviso prévio e compromisso diferido juntos. O conceito de um compromisso assíncrono em torno do buffer de entrada apareceu em outras implementações subsequentemente. Sami Honkonen relatou⁷ uma versão que usava um calendário visual para indicar que os itens deveriam ser iniciados em uma semana específica com até 13 semanas de antecedência.

Esses compromissos assíncronos em torno do buffer de entrada são predecessores do sistema de agendamento dinâmico agora usado para o Enterprise Services Planning - o método usado para o gerenciamento de produtos e portfólios de implementações de Kanban em larga escala.

O quadro principal do Kanban da Posit apresenta uma linha para cada uma das equipes do Scrum com uma linha adicional para agilizar solicitações. O conselho é de duas

⁷ Infelizmente, Sami removeu a postagem específica do blog no momento da redação deste documento, e não há referência alternativa confiável.

camadas. Um elemento ocupa uma faixa, mas um elemento é dividido em histórias mostradas como os tickets menores no quadro. Histórias são filhos dos pais, features. As histórias fluem por toda parte. Uma vez concluído através do teste de software, normalmente o requisito inteiro é inserido nos testes de validação clínica.

Lembre-se de que o Posit sofria de um problema semelhante ao da Microsoft; eles tinham trabalhadores fazendo um trabalho comprometido, também fazendo análises upstream. Os trabalhadores realizaram várias tarefas ao longo do ponto de comprometimento no fluxo de trabalho. Isso não acontece mais. No novo design, a análise de histórias é adiada para depois do comprometimento. Isso significa efetivamente que o Posit estava adotando a abordagem sem estimativas que vimos pela primeira vez com a Microsoft.

Naturalmente, isso cria o perigo de que os requisitos são simplesmente grandes demais para caber no SLA de 21 dias. E, novamente, vemos que o Posit utilizou uma estratégia que vimos pela primeira vez na Microsoft, a solução de "fraude de cartão de crédito". Eles deixariam coisas que podem ser muito grandes no sistema e esperavam capturá-las rapidamente em um ou dois dias. No entanto, ao contrário da Microsoft, eles colocam uma pequena solicitação de informações na frente para reduzir a probabilidade de algo muito grande entrar no sistema. Na Microsoft, a probabilidade, historicamente, era de apenas 2%. Isso já era quase insignificante. Portanto, não havia necessidade de tal solicitação de informações antecipadamente. Na Posit, havia uma percepção de que a probabilidade de um item ser muito grande para ser concluída em uma semana era muito maior que 2%. Por isso, foi necessário reunir mais informações antes do compromisso.

Observe que alguns itens no Top Ten têm marcas de seleção. Isso indica que os desenvolvedores de software, o serviço de entrega, acreditam que o requisito pode ser concluído em 21 dias. Naturalmente, essa abordagem não será 100% completa, mas a porcentagem que será aplicada deve ser pequena, talvez tão pequena quanto os 2% demais no estudo de caso da Microsoft. Portanto, assim como na história da Microsoft, a equipe de desenvolvimento teve o poder de sinalizar requisitos que eles acreditavam serem grandes demais se descobrissem isso depois de iniciar o trabalho.

Ao contrário da Microsoft, onde uma regra de governança imóvel significava que algo muito grande precisava ser redirecionado para um orçamento de investimentos, o principal projeto, o Posit tinha três opções:

1. Faça assim mesmo. Nós queremos. Nos precisamos disto. Tem alguma urgência ligada a ele. Não nos importamos se demorar mais de três semanas
2. Corte-o para baixo. Convide os proprietários da empresa a inspecionarem as histórias analisadas e indicaram quais, se houver alguma, consideram excessivas
3. Jogue de volta. Devolva-o ao backlog e peça aos proprietários da empresa que pensem novamente em algo mais simples

Feature Request

Requested by: _____ Date Requested _____
Feature name _____
Format: [customer] [action] [purpose]

Description _____

Cost of Delay Classification (required)
Check the type of Feature per the cost of delay.
 Expedite – critical and immediate cost of delay
 Fixed date – cost of delay goes up significantly after deadline... date _____
 Standard – cost of delay goes up increasingly over time
 Intangible – cost of delay incurred in quality later

Provide information on one or more of the following (optional)
 Projected Revenue _____
 Opportunity Cost
• Estimated 6 month **revenue loss** if not implemented _____
• Estimated 6 month **operating expenses** if not implemented _____
• Estimated cost of man hours or other resources if not implemented _____
 Qualitative Value (customer experience, quality of service, etc) _____

Suggested stories (optional)

New

This portion of the form quickly fell out of use. It is an example of an evolutionary relic

Fig 8.4 Formulário de solicitação de features na Posit Science em meados de 2009

A Figura 8.4 mostra a revisão de 2009 do formulário de solicitação de feature usado pelos proprietários da empresa para enviar novos requisitos ao backlog. Ele apresenta uma solicitação obrigatória de novas informações sobre o custo do atraso e a classe de serviço necessária, enquanto relega as informações de casos de negócios mais antigas como meramente opcionais. Esse é um uso direto da estratégia evolutiva de mudança "esquilo vermelho-esquilo cinza" que vimos pela primeira vez no capítulo 4. Os donos de empresas não estão sendo solicitados a abandonar sua maneira existente de fazer as coisas, eles simplesmente precisam de algumas informações simples e adicionais esperemos que o valor seja útil, embora não ache difícil fornecer. O custo do atraso é o esquilo cinza, enquanto a avaliação do retorno do investimento é o esquilo vermelho.

Seis semanas após a introdução, nenhum dos proprietários da empresa estava preenchendo a seção opcional de retorno do investimento do formulário. O custo do atraso e as discussões nas reuniões de reabastecimento aproximadamente semanais foram suficientes para tomar decisões de seleção, sequenciamento e programação de boa qualidade. A seção inferior do formulário era verdadeiramente uma relíquia evolutiva! Um ano depois, quando capturamos o formulário de um documento do Microsoft Word, como você pode ver, a seção inferior ainda estava lá. Apesar de não estar em uso por um ano, ninguém o removeu ou sequer discutiu em removê-lo.

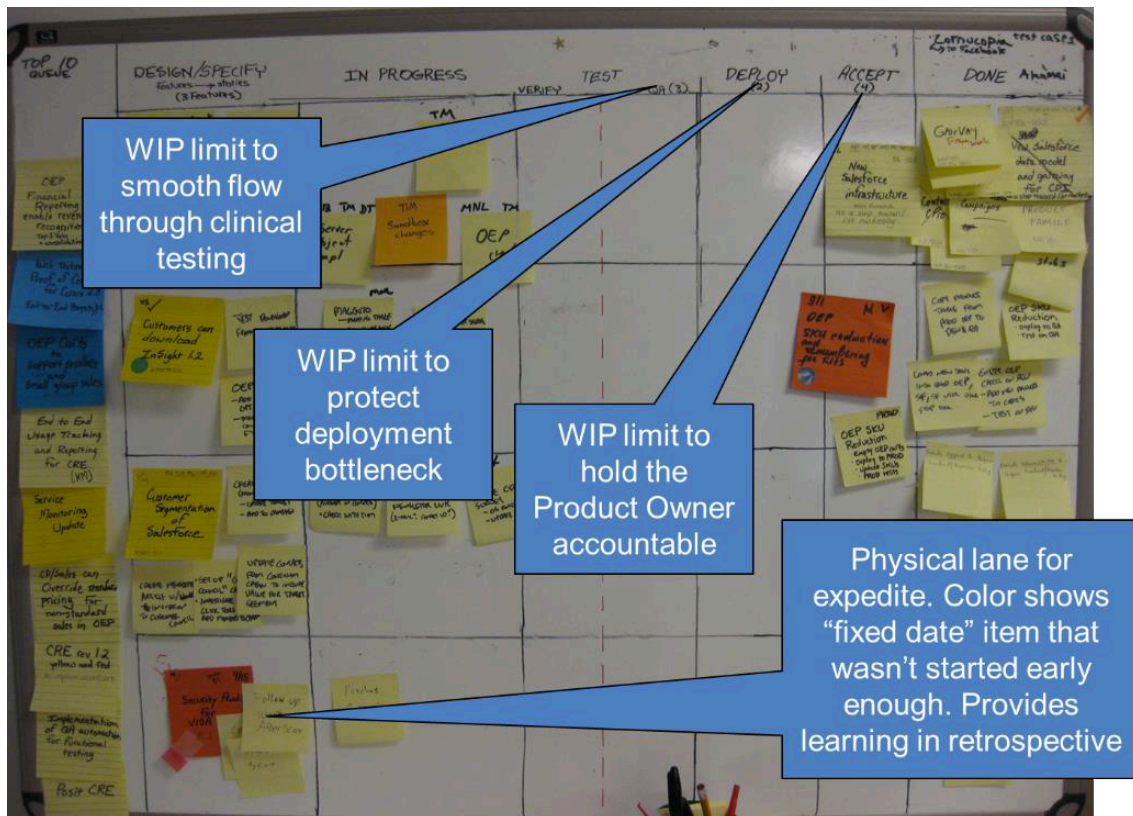


Fig 8.5 Fotografia anotada do quadro Kanban da Posit Science em meados de 2009

A Figura 8.5 mostra uma fotografia do quadro real tirada em 2009. A fotografia é anotada para destacar alguns elementos interessantes do design e implementação do sistema e quadro Kanban.

O requisito na faixa de expedição é uma classe de bilhete de serviço laranja com data de entrega fixa. Notavelmente, não era originalmente uma solicitação rápida. Como a posição física do ticket na pista de expedição diz a todos que esse requisito deve ser expedido, a cor não é importante para comunicar esse fato para fins operacionais. Em vez disso, deixar o tíquete laranja original e não substituí-lo por um ticket expedite branco⁸, na verdade, comunica que “esse requisito tinha que ser acelerado porque não conseguimos iniciá-lo cedo o suficiente”. Esta é uma mensagem educacional incrivelmente poderosa e provavelmente catalisará discussões de melhoria. É exatamente o tipo de estressor suave em que o Método Kanban se desenvolve.

Os testes clínicos, rotulados como "QA" no quadro, têm um limite WIP da coluna. Isso nos diz que o teste clínico é um serviço compartilhado que atende a cada uma das três equipes de Scrum e uma equipe de expedição, se houver uma. Se os testadores clínicos estivessem incorporados às equipes do Scrum, na formação multifuncional prescrita pelo Scrum, não haveria limite de WIP na coluna, assim como vemos na coluna anterior para testes de software.

⁸ Posit realmente usou rosa brilhante para o Expedite, mas isso não era convencional. Ao usar este estudo de caso para fins de treinamento, o alteramos para branco, reservando rosa para problemas de bloqueio. Embora não seja historicamente preciso, isso evita confusões para quem é novo no método.

Há também um limite WIP da coluna na implantação. O empacotamento do código para produção era um papel especializado e apenas uma pessoa na empresa tinha permissão para liberar o código para produção - para alguns leitores mais jovens, pode ser difícil entender o conceito de “Código de Ouro”, que é lançado em um disco regravável dourado. O CD-ROM, que por sua vez foi passado para uma instalação de produção que imprimiu os CDs. O custo de transação da produção era alto e era importante que a configuração no disco fosse perfeita antes da produção. Como tal, essa função na Posit era um gargalo em potencial e o limite WIP estava lá para proteger o gargalo de sobrecarga.

Há também um limite WIP da coluna na aceitação. David Hoffman desempenhou o papel de proprietário do produto no processo Scrum. O proprietário do produto deve fazer muitas coisas, uma das quais é aceitar o produto entregue, participando de cada retrospectiva e demonstração do sprint. No entanto, o problema do "aquecimento global" na Posit de que o dinheiro estava acabando estava consumindo tempo do executivo. Consequentemente, David não compareceu às retrospectivas e não estava aceitando o trabalho concluído. Isso estava enviando um sinal muito ruim aos desenvolvedores. Foi desmoralizante. Parecia que a liderança não se importava. Essas pessoas tinham trabalhado duro, muitas vezes horas heróicas e colocaram tudo o que tinham, sacrificando muitas vezes suas vidas sociais e familiares, até sua saúde, para cumprir promessas e dar à empresa uma chance de sucesso, apenas para descobrir que a liderança executiva não parecia se importar. Ao mesmo tempo, David estava ciente disso e sabia que era um comportamento ruim.

Metaforicamente, David era um homem de meia idade, que chega à conclusão de que não está na mesma forma física em que estava nos seus vinte anos. Ele percebe que está com sobrepeso e em más condições físicas, então compra uma academia. No começo, isso é ótimo, mas gradualmente sua determinação de frequentar a academia ganha e ele se vê ganhando peso novamente. Então, para combater essa falta de autodisciplina, ele se inscreve em um personal trainer. Custa-lhe US \$ 80 por sessão, duas sessões por semana. Ele agenda os compromissos da academia em seu calendário de trabalho com meia hora de antecedência e paga os custos de transação de ir e vir da academia e trocar de roupa, tomar banho e assim por diante. Ele protege esse tempo. Ele vai para todas as sessões. Por quê? Porque ele perde US \$ 80 toda vez que sente falta!

Então, David conversou com Janice e pediu que ela o ajudasse a ter melhor disciplina para aceitar o trabalho terminado. Ele entendeu o quão importante era enviar os sinais corretos para a equipe de desenvolvimento. Janice discutiu com ele se a aceitação era ou não necessária. Ele precisava aprovar o trabalho finalizado? Esse é outro uso de um conceito importante no Kanban: a aceitação era uma política explícita e Janice estava contestando sua validade. Vimos Dragos fazer desafios semelhantes na história da XIT Sustaining Engineering. No entanto, refletindo, concordou-se que a aceitação ainda era importante de várias maneiras e deveria permanecer por razões de governança, gerenciamento de riscos e moral dos funcionários.

A solução foi conceder um limite WIP à aceitação. Uma ideia tão simples e incrivelmente poderosa. Há poder na simplicidade!

Se David não aparecesse e aceitasse o trabalho terminado, gradualmente o quadro Kanban se encheria de trabalho. Os limites do WIP impediriam que a equipe puxasse novos requisitos e gradualmente a equipe se tornaria ociosa. Dia do julgamento final é quando toda a equipe está ociosa e o quadro está cheio de trabalho bloqueado. Chamamos isso de "Cenário do Dia do Juízo Final" por causa da conversa incômoda que provavelmente acontecerá a seguir e da possibilidade de o agente de mudança, defendeu o Kanban, achar que eles estão arrumando seus escritórios e procurando um novo emprego. A imposição de um limite WIP a uma dependência externa é uma escolha perigosa. E se a parte externa não cooperar e o Dia do Juízo Final chegar? Portanto, os limites de WIP para dependências não são para iniciantes! No entanto, nesse caso, Janice teve as circunstâncias atenuantes que David Hoffman, a dependência externa, estava colaborando. Ele não pretendia decepcionar ninguém e o Dia do Juízo Final nunca deveria acontecer. O limite do WIP e suas consequências estavam lá para fornecer uma leve pressão para David agir em tempo hábil. Além do mais, David teve que passar pelo quadro do seu escritório para tomar uma xícara de café. Ele iria vê-lo várias vezes por dia. Ele não seria capaz de esquecer a aceitação de requisito pendente. Obviamente, isso funcionou como planejado e uma quantidade considerável de capital social foi restaurada.

A Posit entregou novos requisitos a seus clientes corporativos à medida que cada um era concluído, em média um a cada semana. Novos trabalhos seriam gerados quando um requisito existente era entregue e tudo fluía sem problemas. Foi uma verdadeira vitória para Janice e um grande alívio de três anos vivendo no caos e sentindo culpa pela incapacidade de melhorar tudo. Ela sempre sentiu que os problemas não estavam nas pessoas, nos cientistas, nos desenvolvedores e nos testadores clínicos, mas nos problemas com o sistema em que trabalhavam, que não estavam sintonizados com a natureza do ambiente em que viviam. Ela também ficou imensamente aliviada por as terríveis reuniões de planejamento a cada três semanas terem sido eliminadas. A introdução de Kanban permitiu-lhe alcançar um melhor equilíbrio em sua vida. Ela ficou aliviada do estresse e da ansiedade.

POSIT SCIENCE: POSTSCRIPT

No início do verão de 2009, os resultados esperados do estudo da Clínica Mayo foram publicados⁹. De forma encorajadora, os pesquisadores descobriram que o software impulsionava o cérebro de maneiras não relacionadas ao treinamento. Em vez de simplesmente aprender a repetir o que haviam praticado, os participantes melhoraram suas pontuações em várias funções cerebrais. O que Posit alcançou foi verdadeiramente notável. Mais tarde naquele verão, eles lançaram o DriveSharp. Um dos jogos dentro dele, Road Choice mais tarde renomeado para DoubleDecision¹⁰, foi especialmente benéfico. O elogio veio em um momento em que havia um crescente debate sobre se os jogos cerebrais ofereciam os benefícios que seus criadores alegavam.

Janice tinha grandes planos para muitas outras melhorias, mas ficou sem tempo. A Posit não conseguiu aumentar o fluxo de caixa com rapidez suficiente e foi necessária uma grande contenção. Enquanto os pesquisadores neurocientistas Ph.D. foram contratados,

⁹ <http://www.brainhq.com/world-class-science/published-research/impact-study>

¹⁰ <http://www.nature.com/news/a-little-brain-training-goes-a-long-way-1.12924>

todo o grupo de desenvolvimento de produtos foi dispensado. Janice passou a trabalhar em outra startup de jogos em Berkeley, Califórnia.

Posit resistiu a perseguir o mercado consumidor. Sua identidade como cientistas produzindo produtos de grau médico governava sua tomada de decisão, sua estratégia e suas escolhas de investimento. Enquanto isso, a concorrente Lumosity havia abraçado o mercado consumidor e conquistou um orçamento de marketing muito maior, essencial para vender algo que poucos consumidores ainda entendiam e desenvolveram um produto baseado na Web disponível com base em assinatura acessível. Eles tomaram o mercado pela tempestade.

Os fundadores da Lumosity, como Posit, presumiram que grande parte de seu mercado estaria envelhecendo, os baby-boomers e seus pais. Mas, quando analisaram os dados de seus usuários, descobriram que os jogos atraíam muito mais os vinte e trinta e poucos anos, a geração Millennial. Reconhecendo isso cedo, eles começaram a mirar neles. Isso resultou em milhões de novos usuários a cada ano¹¹.

Posit mostrou resiliência. A decisão de recuar chegou cedo o suficiente para evitar o colapso e permanecer à tona. Eles sobreviveram com uma base de custos muito reduzida e se recuperaram alguns anos depois com o lançamento de sua própria plataforma baseada na Web, o BrainHQ¹². Atualmente, oferece uma ampla gama de jogos adequados para um público mais amplo a preços muito mais acessíveis.

Enquanto Janice teve que deixar a cena de aeróbica cerebral, ela nunca deixou a cena de Kanban. Kanban mudou sua vida. Em 2011, ela se mudou para Seattle e fundou a organização de treinamento licenciada da Lean Kanban University e logo depois assumiu a Conferência Lean Kanban e os negócios associados de planejamento de eventos. Janice continua sendo uma importante colaboradora e uma força motriz no movimento Kanban.

Aprendizados

- Se o conceito de Kanban encontrar resistência, considere não chamá-lo de Kanban. Isso é chamado de "Escola do Clube de Luta de Treinamento Kanban".
- Devido à forte afinidade com o Scrum na Posit, o novo processo foi introduzido como o sistema "flow".
- O fluxo foi escolhido por abordar diretamente um ponto de dor. Uma fonte importante de insatisfação foram as constantes interrupções e falta de fluxo no trabalho de desenvolvimento. A nova solução foi posicionada para atacar esse problema diretamente.

¹¹<http://www.inc.com/magazine/201312/robin-schatz/from-research-lab-to-market-leader-in-no-time.html>

¹² <http://www.brainhq.com/news/posit-science-launches-brainhq>

- Abordar preocupações emocionais é um meio de mover as pessoas e levá-las à ação.
- O reabastecimento estava sob demanda, sem cadência regular e cada requisito foi selecionado individualmente.
- A capacidade foi reservada para o trabalho da classe de serviço intangível para garantir que ele fosse realizado.
- Um SLA de 21 dias foi escolhido para corresponder à cadência de três semanas existente para os sprints do Scrum.
- O reabastecimento usava um compromisso assíncrono, em duas fases. Isso permitiu que os desenvolvedores retirassem o trabalho do buffer de entrada sem consultar os proprietários das empresas.
- O tamanho do buffer de entrada, junto com o compromisso assíncrono, permitiu sinalizar adiante "o que está chegando em breve", continuando a suportar o compromisso adiado até o "último momento responsável".
- Os papéis do Scrum Master e Product Owner permaneceram inalterados.
- Manifestações e retrospectivas também foram mantidas e permaneceram na mesma cadência de três semanas.
- A aceitação do proprietário do produto foi mantida, mas foi explicitamente introduzida no fluxo de trabalho, visualizada no quadro e com um limite WIP.
- O quadro Kanban da Posit Science visualizou duas camadas da hierarquia de requisitos: requisitos divididos em histórias de usuários.
- Havia três equipes usando um quadro com cada equipe usando uma faixa (ou linha) específica no quadro.
- Havia uma pista adicional para o trabalho de serviço da classe Expedite. Não havia uma equipe dedicada para este trabalho. As pessoas foram retiradas das três equipes dedicadas, "conforme necessário", para trabalhar com agilidade nos pedidos.
- As informações tradicionais de casos de negócios se tornaram uma relíquia evolutiva, pois o custo do atraso a substituiu como meio de seleção e programação do trabalho.
- O quadro kanban da Posit Science também incorporou elementos de design para dois serviços compartilhados e um requisito com restrição de capacidade (ou gargalo).