

Use a Cabeça! Ágil

Não seria um sonho se houvesse um livro que me ajudasse a aprender sobre a metodologia Ágil e fosse **mais agradável do que ir ao dentista**? Isso provavelmente não passa de uma fantasia...



Andrew Stellman
Jennifer Greene



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

Índice Remissivo (Sumário)

	Introdução	xxi
1	O que é desenvolvimento ágil? <i>Princípios e práticas</i>	1
2	Valores e princípios ágeis: <i>Mentalidade e método</i>	23
3	Gerenciando projetos com Scrum: <i>As Regras do Scrum</i>	71
4	Planejamento e estimativa ágil: <i>Práticas Scrum Comumente Aceitas</i>	117
5	XP (programação extrema): <i>Receptividade a mudanças</i>	177
6	Lean/Kanban: <i>Eliminando desperdícios e gerenciando o fluxo</i>	245
7	Preparando-se para o exame PMI-ACP®: <i>Teste seus conhecimentos</i>	307
8	Responsabilidade profissional: <i>Fazendo boas escolhas</i>	377
9	A prática leva à perfeição: <i>Exame Prático PMI-ACP</i>	391

Conteúdo

Introdução

Seu cérebro e o desenvolvimento ágil. Aqui *you* vai tentar *aprender* algo, mas seu *cérebro* vai fazer de tudo para que o aprendizado não se *fixe*. Ele raciocina assim: “É melhor deixar espaço para coisas mais importantes, como animais selvagens ou definir se praticar snowboarding de cueca é uma boa ideia”. Então, como convencer seu cérebro de que a sua vida depende de saber o suficiente para realmente “sacar” a metodologia ágil e talvez até passar no exame da certificação PMI-ACP?

	Para quem é este livro?	xxii
	Sabemos o que você está pensando	xxiii
	Metacognição: pensando sobre pensar	xxv
	Veja o que fazer para que seu cérebro se curve em sinal de submissão	xxvii
	Leia-me	xxviii
	Equipe de revisão técnica	xxix
	Agradecimentos	xxx

1

O que é desenvolvimento ágil? Princípios e práticas

Esse é um momento excelente para ser um desenvolvedor ágil!

Pela primeira vez, nossa indústria conseguiu resolver, de forma eficaz e sustentável, problemas que vêm desafiando sucessivas gerações de equipes de desenvolvimento de software. As equipes de desenvolvimento ágil utilizam **práticas** simples e diretas que comprovadamente funcionam em projetos reais. Mas alto lá... se ele é tão bom assim, por que nem todo mundo utiliza a metodologia ágil? Observe que, no mundo real, uma prática que funciona muito bem para uma equipe pode causar sérios problemas para outra. A diferença está na **mentalidade** da equipe. Então, prepare-se para mudar a forma como pensa sobre seus projetos!



Os novos recursos parecem ótimos...	2
...mas as coisas nem sempre saem como o esperado	3
Ao resgate com o desenvolvimento Ágil!	4
Kate tenta adotar a reunião diária	5
Cada profissional tem uma postura diferente	6
Uma boa mentalidade auxilia na realização da prática	8
Então, o que é desenvolvimento ágil, afinal?	10
O Scrum é a forma mais comum de abordar o desenvolvimento ágil	12
A certificação PMI-ACP pode ajudá-lo a se tornar um desenvolvedor ágil	18

Todos na equipe devem ficar de pé para que as reuniões diárias sejam curtas, naturais e objetivas.



Mas esse cara está realmente prestando atenção no que seus colegas estão dizendo?

2

Valores e princípios ágeis

Mentalidade e método

Não existe uma receita “perfeita” para se criar um excelente

software. Algumas equipes obtiveram muito sucesso e grandes avanços ao adotarem as práticas, métodos e metodologias ágeis, mas outras tiveram dificuldades. Agora sabemos que o diferencial é a mentalidade. Então, o que fazer para obter esses ótimos resultados com o *desenvolvimento ágil* na sua equipe? Como confirmar se sua equipe está com a mentalidade correta? É aí que entra o **Manifesto Ágil**. Quando sua equipe compreende esses **valores e princípios**, começa a pensar de forma diferente sobre as práticas ágeis e sua dinâmica, o que aumenta *muito mais sua eficiência*.

Um grande acontecimento em Snowbird	24
Manifesto Ágil	25
Adotar práticas no mundo real pode ser um desafio	26
Indivíduos e interações em vez de processos e ferramentas	27
Software em funcionamento em vez de documentação abrangente	28
Colaboração com o Cliente em vez de documentação abrangente	31
Responder a mudanças em vez de seguir um plano	32
Clínica de Perguntas: A pergunta “qual é a MELHOR”	36
Eles acham que se deram bem...	38
... mas se deram muito mal!	39
Os princípios por trás do Manifesto Ágil	40
Os princípios ágeis auxiliam na entrega do produto	42
Os princípios ágeis ajudam sua equipe a se comunicar e trabalhar em conjunto	52
O novo produto é um sucesso!	56
Perguntas do Exame	58



3

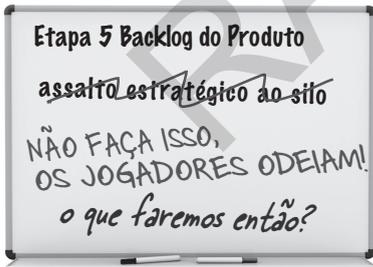
Gerenciando projetos com Scrum As Regras do Scrum

As regras do Scrum podem ser simples, mas aplicá-las na prática não é. Há um bom motivo para o scrum ser a abordagem mais comum ao desenvolvimento ágil: **as regras do Scrum** são diretas e fáceis de aprender. A maioria das equipes não precisa de muito tempo para assimilar os **eventos**, **funções** e **artefatos** indicados nessas regras. Mas para que o Scrum seja implementado com eficiência, as equipes devem compreender efetivamente os **valores do Scrum** e os princípios do Manifesto Ágil e desenvolver uma atitude produtiva. Devido a essa aparente simplicidade do Scrum e à forma como as equipes **examinam** e **se adaptam** constantemente, essa abordagem acaba

representando uma perspectiva inteiramente nova sobre projetos.



Conheça a equipe da Rancho Hand Games	73
Os eventos do Scrum viabilizam a execução dos projetos	74
As funções do Scrum definem as atribuições dos profissionais	75
Os artefatos Scrum mantêm a equipe a par dos eventos	76
Os valores do Scrum aumentam a eficiência da equipe	82
Clínica de Perguntas: O que vem depois?	90
A tarefa só termina quando é concluída	92
As equipes Scrum se adaptam às mudanças durante a Etapa	93
O Manifesto Ágil ajuda a "sacar" o Scrum	96
As coisas melhoraram para a equipe	102
Perguntas do Exame	104



↑
Com o novo Product Owner, a equipe vai definir os recursos mais importantes para incluir na próxima Etapa.

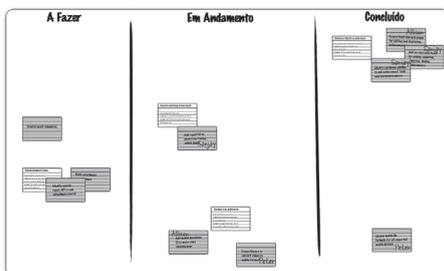
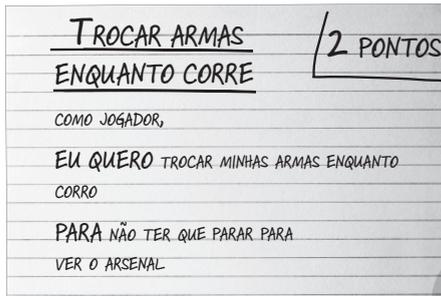


4

Planejamento e estimativa ágil

Práticas Scrum Comumente Aceitas

As equipes de desenvolvimento ágil utilizam ferramentas de planejamento objetivas em seus projetos. Já as equipes Scrum planejam seus projetos em grupo para que todos os profissionais se comprometam com o objetivo de cada etapa. Para consolidar seu **comprometimento coletivo**, a equipe deve atuar em conjunto e dispor de métodos simples e acessíveis de planejamento, estimativa e acompanhamento. Através de recursos como **histórias de usuários**, **planning poker** (*técnicas de estimativa de software*), **velocidade** e **gráficos de burndown** (*gráficos de progresso dos trabalhos*), as equipes Scrum acompanham todo o processo e determinam as futuras demandas. Prepare-se para conhecer as ferramentas que informam e viabilizam o controle das equipes Scrum sobre os itens criados!



De volta ao rancho...	118
O que fazer agora?	121
Conheça as GASPs!	122
Especificações de 300 páginas? Nunca mais!	124
As histórias do usuário facilitam a compreensão das demandas dos usuários pelas equipes	125
Os pontos da história permitem que a equipe trabalhe com o tamanho relativo de cada história	126
A equipe faz estimativas em grupo	132
Chega de planos detalhados para os projetos	134
Quadros de tarefas mantêm as equipes informadas	136
Clínica de Perguntas: Pegadinha	140
Os gráficos de burndown indicam o trabalho restante para a equipe	143
A velocidade indica o volume de trabalho que a equipe pode realizar em uma etapa	144
Os burnups dividem o progresso e o escopo do projeto	147
Como definir o que criar?	148
Os mapas da história facilitam a priorização do backlog	149
Os personagens facilitam a identificação dos usuários	150
As notícias poderiam ser melhores...	152
As retrospectivas viabilizam o aperfeiçoamento do modelo de trabalho da equipe	154
Algumas ferramentas para aumentar a eficiência das retrospectivas	156
Perguntas do Exame	164

5

XP (programação extrema) Receptividade a mudanças

O sucesso das equipes de desenvolvimento de software depende da criação de um excelente código. Até mesmo boas equipes e

desenvolvedores talentosos têm que lidar com problemas de programação.

Quando pequenas mudanças no código dão origem a uma **sequência de erros** e confirmações comuns resultam em horas de correção de conflitos de mesclagem, *um trabalho que geralmente é satisfatório* torna-se **irritante, chato e frustrante**. É

nesse ponto que o **XP** entra em cena. Essa metodologia ágil promove a formação de equipes coesas, uma boa **comunicação** e um **ambiente harmônico e**

dinâmico. Quando as equipes criam códigos **simples** (e não complexos) podem ser receptivas a **mudanças** em vez de temê-las.



Conheça a equipe da CircuitTrak	178
Esticar o expediente e trabalhar nos finais de semana causam problemas no código	180
O XP promove uma mentalidade que beneficia a equipe e o código	181
O desenvolvimento iterativo indica possíveis mudanças para as equipes	182
Coragem e respeito afastam o medo do projeto	184
As equipes programam melhor quando trabalham em conjunto	190
As equipes têm melhor desempenho quando trabalham no mesmo local	192
As equipes XP valorizam a comunicação	194
Funcionários com mentes relaxadas e descansadas têm melhor desempenho	196
Clínica de Perguntas: A pergunta do tipo “qual NÃO é”	200
As equipes XP são receptivas a mudanças	204
A troca frequente de feedback modera a extensão das mudanças	205
Experiências ruins causam um medo racional de mudanças	206
As práticas XP oferecem feedback sobre o código	208
As equipes XP utilizam compilações automáticas de execução rápida	210
Uma integração contínua evita surpresas desagradáveis	211
O ciclo semanal começa com a criação de testes	212
As equipes ágeis recebem feedback do design e dos testes	214
Programação em pares	216
É muito difícil manter um código complexo	223
Equipes que valorizam a simplicidade criam um código melhor	224
A simplicidade é um princípio ágil fundamental	225
Todas as equipes acumulam dívida técnica	226
As equipes XP “pagam” a dívida técnica em cada ciclo semanal	227
O design incremental começa (e termina) com um código simples	228
Perguntas do Exame	234

6

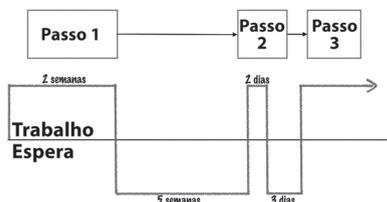
Lean/Kanban

Eliminando desperdícios e gerenciando o fluxo

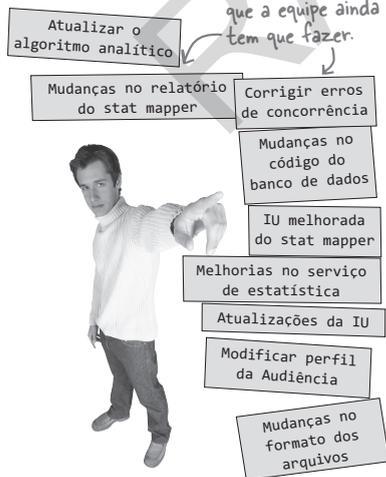
As equipes ágeis sabem que sempre podem melhorar seu desempenho.

Profissionais que adotam uma **mentalidade Lean** sabem como

descobrir se estão dedicando seu tempo a tarefas que não **entregam valor**. Em seguida, eliminam o **desperdício** que está atrasando o grupo. Muitas equipes que adotam a mentalidade Lean usam o **Kanban** para definir os **limites do trabalho em andamento** e criar **sistemas puxados** para que os profissionais não se distraiam com tarefas pouco importantes. Neste capítulo, vamos aprender a conceber o processo de desenvolvimento como um **sistema completo** para, assim, criar softwares melhores!



... mas ele sente um peso esmagador de todo o trabalho que a equipe ainda tem que fazer.



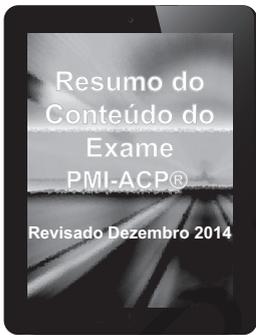
Problemas com o Analisador de Audiência 2.5	246
Lean é uma mentalidade (não uma metodologia)	248
Os princípios Lean trazem uma nova perspectiva	249
Mais princípios Lean	250
Algumas ferramentas do pensamento que você ainda não conhece	254
Outras ferramentas do pensamento Lean	256
Categorizar o desperdício pode ajudar a vê-lo melhor	260
Os mapas do fluxo de valor possibilitam a visualização do desperdício	264
Tentando executar muitas tarefas ao mesmo tempo	267
Anatomia de uma Opção	270
A lógica dos sistemas oferece um quadro geral para as equipes Lean	272
Algumas “melhorias” não funcionaram	273
As equipes Lean utilizam sistemas puxados para atuarem sempre nas tarefas mais úteis	274
Clínica de Perguntas: A opção menos ruim	278
O Kanban utiliza um sistema puxado para melhorar o processo	280
Utilize painéis Kanban para visualizar o fluxo	281
Como utilizar o Kanban para melhorar o processo	282
A equipe cria o fluxo de trabalho	284
A equipe está entregando mais rápido	291
Os diagramas de fluxo cumulativos viabilizam o controle do fluxo	292
As equipes Kanban conversam sobre suas políticas	293
Os ciclos de feedback indicam como o processo está funcionando	294
Agora, todos na equipe estão colaborando para definir as melhores formas de trabalhar!	295
Perguntas do Exame	300

7

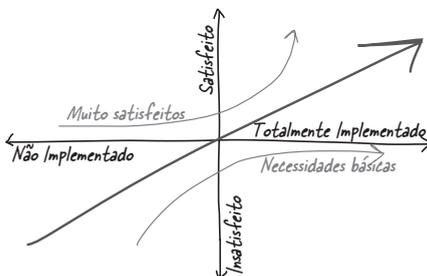
Preparando-se para o exame PMI-ACP® Teste seus conhecimentos

Uau! Você acumulou muitas informações nos últimos seis capítulos!

Falamos bastante sobre os valores e princípios do manifesto ágil e como eles orientam a mentalidade ágil, exploramos a forma como as equipes adotam o Scrum para gerenciar projetos, descobrimos uma engenharia de alto nível com o XP e vimos como as equipes podem melhorar seu desempenho utilizando o Lean/Kanban. Agora, vamos **lembrar** e exercitar alguns dos conceitos mais importantes abordados no livro. Observe que o **exame PMI-ACP® não se limita** à compreensão da lógica das ferramentas, técnicas e conceitos do desenvolvimento ágil. Para marcar uma pontuação muito alta no teste, você deve entender como as equipes **utilizam esses recursos em situações reais**. Portanto, vamos criar *uma nova perspectiva para abordar os conceitos ágeis* através de um **conjunto completo de exercícios, quebra-cabeças e perguntas práticas** (além de novas informações), desenvolvido especificamente para ajudá-lo a se preparar para o exame PMI-ACP®.



A certificação PMI-ACP® é importante...	308
O exame PMI-ACP® segue o padrão indicado no resumo do conteúdo	309
“Você é um profissional ágil...”	310
Um relacionamento de longo prazo para o cérebro	313
Domínio 1: Princípios e Mentalidade Agile	314
Domínio 1: Perguntas do Exame	316
Domínio 2: Entrega Baseada em Valor	322
As equipes ágeis priorizam os requisitos com base no valor para o cliente	325
Os cálculos de valor possibilitam a definição dos projetos a serem desenvolvidos	326
Domínio 2: Entrega Baseada em Valor	330
Domínio 3: Envolvimento das Partes Interessadas	336
Domínio 4: Desempenho da Equipe	337
Domínio 3: Envolvimento das Partes Interessadas	338
Domínio 4: Desempenho da Equipe	339
Domínio 5: Planejamento Adaptável	348
Adapte seu estilo de liderança de acordo com a evolução da equipe	349
Mais ferramentas e técnicas	351
Domínio 6: Detecção e Resolução de Problemas	360
Domínio 7: Melhoria Contínua	361
Domínio 5: Planejamento Adaptativo	372
Domínio 6: Detecção e Resolução de Problemas	373
Domínio 7: Melhoria contínua	374
Você está pronto para o exame final?	376



8

Responsabilidade profissional

Fazendo boas escolhas

Não basta apenas saber como fazer o seu trabalho. É preciso fazer boas escolhas para ser um bom profissional. Os profissionais que têm a credencial PMI-ACP devem observar o **Código de Ética e Conduta Profissional do Instituto de Gerenciamento de Projetos**. O Código orienta **decisões éticas** em situações que não estão previstas nas obras de referência área. Algumas perguntas sobre este tema podem aparecer no exame PMI-ACP, mas a maior parte do tópico é **muito intuitiva** e, com uma breve revisão, você se sairá bem.

Fazendo a coisa certa	378
O dinheiro é a melhor opção?	380
Voar na classe executiva?	381
Novo software	382
Atalhos	383
Um bom preço ou um rio limpo?	384
Não somos todos anjinhos	385
Perguntas do Exame	386
Complete PMI-ACP® Practice Exam	391

Genial. Eu estava pensando em ir às compras há um tempo. E que tal aquelas férias? Acapulco, aqui vamos nós!



Eu nunca aceitaria um presente como aquele. Fazer um bom trabalho já é a própria recompensa!



Desculpe, não posso aceitar o presente, embora aprecie o gesto.





A prática leva à perfeição

Exame Prático PMI-ACP

Você nunca imaginou que chegaria tão longe! Foi uma longa jornada até aqui, mas agora você está pronto para revisar seus conhecimentos e se preparar para o exame. Você acumulou muitas informações sobre o desenvolvimento ágil e chegou a hora de testar suas habilidades. Para isso, o exame prático a seguir traz 120 perguntas do PMI-ACP®, elaboradas **com base no conteúdo do exame PMI-ACP® utilizado pelos especialistas do PMI**. Portanto, o teste se parece *com a prova que você irá fazer*. Prepare-se para exercitar seu cérebro. Respire fundo e vamos começar.

Complete PMI-ACP® Practice Exam
Antes de você conferir as respostas...

391
423

RASCUNHO

1 O que é desenvolvimento ágil?

Princípios e práticas

Vamos **supor** que tudo esteja indo bem no projeto e escrever o plano aqui.



Brilhante, senhor!

Esse é um momento excelente para ser um desenvolvedor ágil! Pela primeira vez, nossa indústria conseguiu resolver, de forma eficaz e sustentável,

problemas que vêm desafiando sucessivas gerações de equipes de desenvolvimento de software.

As equipes de desenvolvimento ágil utilizam **práticas** simples e diretas que comprovadamente funcionam em projetos reais. Mas alto lá... se ele é tão bom assim, por que nem todo mundo utiliza a metodologia ágil? Observe que, no mundo real, uma prática que funciona muito bem para uma equipe pode causar sérios problemas para outra. A diferença está na **mentalidade** da equipe. Então, prepare-se para mudar a forma como pensa sobre seus projetos!

Os novos recursos parecem ótimos...

Conheça Kate, gerente de projetos em uma start-up bem-sucedida do Vale do Silício. Sua empresa desenvolve um software voltado para serviços de streaming de vídeos e músicas e estações de rádio na internet que permite analisar a audiência em tempo real e definir sugestões de programação que atendam às demandas dos espectadores ou ouvintes. Em breve, a equipe de Kate terá a oportunidade de desenvolver um produto muito bom para a startup.

Quero falar com a equipe sobre como colocar esses novos recursos avançados de análise de audiência no próximo lançamento.

Obrigado, Kate. Se a equipe concluir o serviço rapidamente, nosso maior cliente vai pedir mais 50 licenças e todos vamos ganhar um grande bônus esse ano!

Kate é gerente de projetos em uma equipe de software.



Ben é o Product Owner. Seu trabalho é conversar com os clientes, determinar suas demandas e criar novos recursos para eles.

...mas as coisas nem sempre saem como o esperado

A conversa de Kate com a equipe do projeto nem de longe foi como ela esperava. O que ela deve dizer a Ben?

Mike é o programador responsável e arquiteto.



Parece que temos uma oportunidade real de beneficiar nossos clientes.

Kate: Se colocarmos os novos recursos avançados de análise de audiência no próximo lançamento, vamos ganhar um grande bônus.

Mike: Isso parece ótimo.

Kate: Fantástico! Podemos contar com vocês?

Mike: Alto lá! Não vamos nos precipitar. Eu disse que *parece* ótimo. Mas é impossível no momento.

Kate: Como é que é?! Qual é, Mike.

Mike: Se essa mudança tivesse sido comunicada há quatro meses, quando ainda estávamos projetando o serviço de análise de dados, isso seria fácil. Mas agora teríamos que trocar uma fatia imensa do código por... bem, não quero entrar em detalhes técnicos.

Kate: Perfeito, porque também não quero ouvir.

Mike: Então... terminamos por aqui? Minha equipe está cheia de trabalho.

Ao resgate com o desenvolvimento Ágil!

Ao ler sobre o tema, Kate começa a achar que a metodologia ágil pode ajudá-la a colocar esses recursos no próximo lançamento. O desenvolvimento ágil vem se popularizando entre as equipes de software porque os "novos desenvolvedores" sempre comentam sobre seus ótimos resultados com a metodologia ágil. Segundo eles, seus softwares são melhores agora, e isso faz uma grande diferença para esses desenvolvedores e seus usuários. Além disso, equipes de desenvolvimento ágil eficazes se dão bem melhor no local de trabalho! Todos ficam mais relaxados, e o ambiente, muito mais tranquilo.

Então, por que a metodologia ágil ficou tão popular? Há muitas razões para isso:

- ★ Quando as equipes adotam o desenvolvimento ágil, percebem que ele facilita bastante o cumprimento de prazos.
- ★ Também descobrem que podem reduzir os erros em seus softwares.
- ★ A manutenção do código fica bem mais fácil: não é mais uma dor de cabeça adicionar, estender ou alterar a base de código.
- ★ Os clientes ficam mais satisfeitos, o que sempre facilita a vida de todos.
- ★ Sobretudo, a qualidade de vida dos integrantes de equipes de desenvolvimento ágil eficazes melhora bastante, pois os profissionais podem chegar em casa mais cedo e raramente trabalham nos finais de semana (fato totalmente desconhecido por muitos desenvolvedores!).

Uma reunião diária é um bom ponto de partida

Uma das práticas de desenvolvimento ágil mais comuns entre as equipes é a **reunião diária**, um encontro realizado todos os dias para que os profissionais falem sobre seus serviços e desafios. Essa reunião deve ser curta e todos devem ficar de pé. Muitas equipes já se beneficiaram da inclusão de uma reunião diária os seus projetos, o que geralmente é o primeiro passo para a implementação da metodologia ágil.

Todos na equipe devem ficar de pé para que as reuniões diárias sejam curtas, naturais e objetivas.



Mas esse cara está realmente prestando atenção no que seus colegas estão dizendo?

Kate tenta adotar a reunião diária

Para a surpresa de Kate, nem todos na equipe de Mike compartilham seu entusiasmo pela nova prática. De fato, um dos desenvolvedores está irritado por ela ter sugerido a inclusão de mais uma reunião no cronograma e aparentemente ofendido com a ideia de participar diariamente de um encontro em que irá ouvir perguntas inconvenientes sobre sua rotina profissional.

Os novos recursos são muito importantes. Vamos fazer reuniões diárias de status para que eu obtenha informações atualizadas da equipe a cada dia. Essa é uma ótima prática ágil que todos devem apoiar!

Já temos reuniões demais! Se você não confia no nosso trabalho, melhor achar outra equipe para fazer o serviço.

Kate pensa que Mike e sua equipe estão sendo irracionais, mas talvez eles tenham razão. O que você acha?



PODER DO CÉREBRO

Na sua opinião, o que está acontecendo aqui? Mike está sendo irracional? Kate é muito exigente? Por que essa prática simples e bem aceita causa conflitos?

Cada profissional tem uma postura diferente

No início, Kate teve problemas para adotar o desenvolvimento ágil, mas seu caso não foi uma exceção.

A verdade é que muitas equipes simplesmente não conseguiram obter os resultados esperados com a metodologia ágil. Você sabia que mais da metade das empresas de software já experimentou adotar o desenvolvimento ágil? Mas apesar das (muitas) histórias de sucesso, várias equipes obtiveram resultados pouco satisfatórios quando experimentam a metodologia ágil. De fato, há quem se sinta até um pouco passado para trás! Parece que o desenvolvimento ágil veio com a promessa de fazer grandes mudanças, mas tentar implementá-lo nos projetos da equipe nunca dá nunca certo.

É isso que está acontecendo com Kate. Depois de criar seu próprio plano, ela agora quer obter atualizações de status da equipe e, para isso, começou a arrastar profissionais relutantes para reuniões diárias. A equipe comparece, mas isso faz mesmo alguma diferença? Para evitar que os integrantes se afastem do seu plano, Kate pretende obter atualizações de status de cada membro da equipe. Por outro lado, Mike e os desenvolvedores só querem que as reuniões sejam muito curtas para poderem voltar ao trabalho "de verdade."

Durante a reunião diária pouco eficiente de Kate, os profissionais não prestam atenção e se limitam a esperar para comunicarem suas atualizações com a menor quantidade possível de palavras. Ela ainda consegue obter algumas informações úteis, mas em meio a conflito e tédio e sem nenhuma colaboração dos outros participante.

Só descubro os problemas quando já é **tarde demais** para fazer algo a respeito.

Quando temos que participar dessas reuniões, **sobra menos tempo** para escrever códigos.



Duas pessoas podem ter opiniões muito diferentes sobre a mesma prática. Se ambas não identificarem nenhuma vantagem, a prática será muito ineficiente.



Os projetos de software são assim, certo? O que funciona nos livros nem sempre funciona na vida real. Então, não há nada que se possa fazer a respeito disso, não é mesmo?

Não! A mentalidade certa aumenta a eficácia das práticas.

Vamos direto ao ponto: Kate está conduzindo suas reuniões diárias de acordo com o modelo tradicional. Embora não seja o ideal, uma reunião diária conduzida dessa forma *ainda pode trazer resultados*. Kate pode descobrir problemas no plano e beneficiar a equipe de Mike no longo prazo, caso esses lapsos sejam abordados em algum momento. Como a reunião diária é curta, vale a pena adotar essa prática.

Mas há uma grande diferença entre uma equipe de desenvolvimento ágil que se limita a fazer o básico e outra com excelentes resultados. O segredo desse diferencial é a **mentalidade** que a equipe adota para cada projeto. Pode parecer incrível, mas a postura de um profissional em relação a uma prática pode aumentar sua eficiência!

↖ A postura dos membros em relação a práticas como a reunião diária tem um grande impacto na eficiência. Mesmo quando é chata e todos ficam na defensiva, a eficácia da reunião ainda justifica sua realização.

Uma boa mentalidade auxilia na realização da prática

O que aconteceria se Kate e Mike tivessem uma mentalidade diferente ou se os profissionais tivessem *uma postura totalmente diferente* em relação às reuniões diárias?

Por exemplo, o que aconteceria se Kate orientasse todos na equipe a **trabalharem juntos** no planejamento do projeto? Ela passaria certamente a ouvir todos os desenvolvedores. Ao mudar *sua* atitude em relação à reunião, Kate vai pensar em como resolver a situação em vez de tentar descobrir como a equipe se desviou do plano. Para *ela*, o foco da reunião será outro: compreender o plano criado com a colaboração de todos e ajudar equipe inteira a fazer seu trabalho da forma mais eficiente possível.

Essa é uma forma muito diferente de pensar o planejamento, que Kate nunca teve a oportunidade de observar em nenhum curso de treinamento em gerenciamento de projetos. Durante sua formação, ela sempre ouviu que seu trabalho era elaborar um plano de projeto e, basicamente, comunicá-lo para a equipe. Kate tinha ferramentas que permitiam avaliar o cumprimento do seu plano pela equipe e processos rigorosos para alterá-lo.

Agora, tudo mudou. Kate percebeu que a reunião diária só funcionaria **se ela fizesse um esforço extra para trabalhar com a equipe**, de modo que todos atuem em conjunto e determinem a melhor abordagem para o projeto. Só assim a reunião diária poderá ser uma ocasião em que a equipe inteira trabalha em grupo e toma decisões consistentes para que o projeto siga no caminho certo.

↑
Kate costumava ficar frustrada quando descobria mudanças em seu plano de projeto, porque geralmente era tarde demais para a equipe alterar efetivamente seu procedimento.

↑
Com as reuniões diárias, a equipe inteira agora trabalha com Kate diariamente para definir e implementar essas mudanças o quanto antes. Essa prática é muito mais eficiente!

Não tenho todas as respostas. Precisamos dessa reunião para planejarmos o projeto em grupo!



Quer dizer que, nessas reuniões diárias, eu e minha equipe seremos ouvidos e isso irá alterar a execução do projeto?



E o que aconteceria se Mike começasse a considerar a reunião não apenas como uma ocasião para apresentar atualizações de status, mas para *definir o andamento do projeto*, reunir diariamente os profissionais e aperfeiçoar o processo de trabalho? Nesse caso, a reunião passaria a ser muito importante para ele.

Em geral, um bom desenvolvedor tem opiniões não apenas sobre o código, mas sobre toda a direção do projeto. A reunião diária serve para garantir que o projeto seja executado de forma sensata e eficiente. Mike sabe que, no longo prazo, o código escrito trará mais benefícios para a equipe se as outras partes do projeto fluírem bem. Além disso, *todos os profissionais poderão ouvir* os problemas abordados na reunião, o que irá aperfeiçoar a execução do projeto.

A situação melhora bastante quando Mike e a equipe como um todo percebem que a reunião diária serve para planejar o trabalho do dia seguinte e que cada integrante deve participar do processo de planejamento.

Faz sentido! É muito melhor planejar um projeto quando todos colaboram. Mas acredito que isso só funciona quando os participantes da reunião prestam atenção o tempo inteiro.



PODER DO CÉREBRO

Como mudar a mentalidade de uma equipe ou indivíduo? Lembre dos seus projetos e identifique, se for o caso, exemplos de mudanças de mentalidade, inclusive da sua.

Então, o que é desenvolvimento ágil, afinal?

O desenvolvimento ágil é um conjunto de **métodos e metodologias** otimizados e voltados para problemas específicos que desafiam as equipes de software. Os elementos da metodologia ágil são simples para facilitar sua implementação.

Esses métodos e metodologias abordam todas as áreas da engenharia de software tradicional, como gerenciamento de projetos, design, arquitetura de software e melhoria de processos, e consistem em **práticas** simplificadas e otimizadas para facilitar sua adoção no que for possível.



A equipe descumpriu o **meu** plano durante muito tempo. Agora, posso usar a reunião diária para que eles façam **tudo** que eu mandar.

Mentalidade versus metodologia

O desenvolvimento ágil *também* é uma **mentalidade**, uma ideia nova para quem nunca trabalhou com ele antes. Como a atitude de cada membro em relação às práticas utilizadas *pode fazer uma grande diferença* na sua eficácia, a mentalidade ágil se dedica ajudar as pessoas a compartilharem informações entre si, facilitando bastante a tomada de decisões importantes relacionadas ao projeto (em vez de deixar essa atribuição apenas para o chefe ou gerente de projetos). Trata-se de abrir o planejamento, o design e a melhoria de processos para *toda* a equipe. Para que todos os profissionais desenvolvam uma mentalidade eficaz, cada metodologia ágil tem seu próprio conjunto de valores que orientam os membros das equipes.

Se **trabalharmos juntos** no planejamento do projeto, poderemos utilizar a reunião diária para fazer correções durante o processo.

PODER DO CÉREBRO

O que acontece quando um membro da equipe sai no meio da reunião diária e não ouve seus colegas?



Aponte o seu lápis



Listamos aqui alguns problemas que Kate, Ben e Mike abordaram em uma reunião diária. Ao lado, indicamos práticas que geralmente são utilizadas pelas equipes de desenvolvimento ágil. Caso nunca tenha visto algumas delas, não se preocupe: vamos falar mais sobre elas ao longo do livro. Para ajudá-lo, incluímos uma breve descrição de cada prática. Tente associar cada problema à prática que pode corrigi-lo.



"Passamos horas revirando esse código espaguete até encontrar o erro!"



"Agora que analisamos as histórias dos usuários, vamos definir como podemos planejar as próximas semanas de trabalho a partir delas."



"Parece que sempre temos os mesmos tipos de problemas em todos os lançamentos."



"Acabei de demonstrar um recurso novo para um dos nossos usuários de streaming de vídeos, mas ela disse que isso não vai resolver o problema apontado."



"Pensei que atualizaríamos o código do banco de dados de músicas até sexta-feira. Agora você está me dizendo que vai demorar mais três semanas?"

Uma **retrospectiva** é uma reunião na qual todos comentam a etapa mais recente do projeto e as eventuais lições que podem ser aprendidas.

Uma **história do usuário** é uma forma de expressar uma necessidade muito específica de um usuário e geralmente consiste em algumas frases escritas em um post-it ou ficha.

Um **quadro de tarefas** é uma ferramenta de planejamento ágil na qual as histórias dos usuários são colocadas e categorizadas em colunas com base em seus status.

Um **gráfico de burndown** é um gráfico de linhas atualizado diariamente, cuja função é controlar o volume de trabalho pendente no projeto, indicando zero ao fim do serviço.

Para resolver problemas de código, os desenvolvedores **refatoram** constantemente ou aperfeiçoam a estrutura do código sem alterar seu comportamento.

Se não conhece essas práticas, não se preocupe, pois falaremos mais sobre elas nos próximos capítulos.