



THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE

---

# Problemas na Retrospectiva ? Entenda como o *Lean A3 Thinking* pode te ajudar

*Leandro Negreiros*



# Retrospectiva em Agilidade ...

## Scrum vs Kanban ...

**Cerimônia:**  
**Sprint**  
**Retrospective**

**Cadência:**  
**Kanban**  
**Retrospective**

- **O que funcionou bem ?**
- **O que pode ser melhorado ?**
- **Ações a serem tomadas para melhorar ?**



# Retrospectiva em Agilidade ...

- **Ações a serem tomadas para melhorar ?**

**Cenário:  
Vários  
problemas  
Complexos ..**

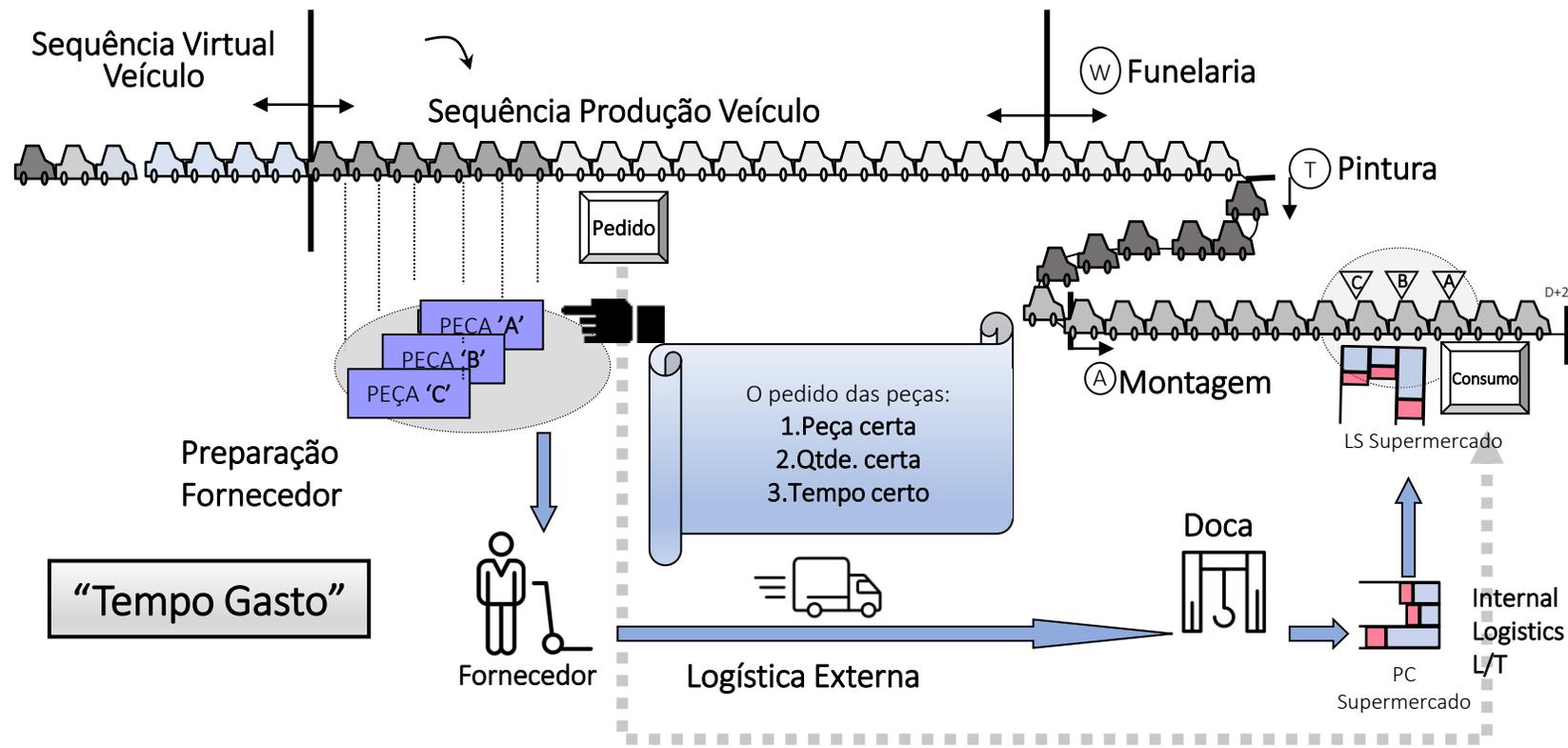
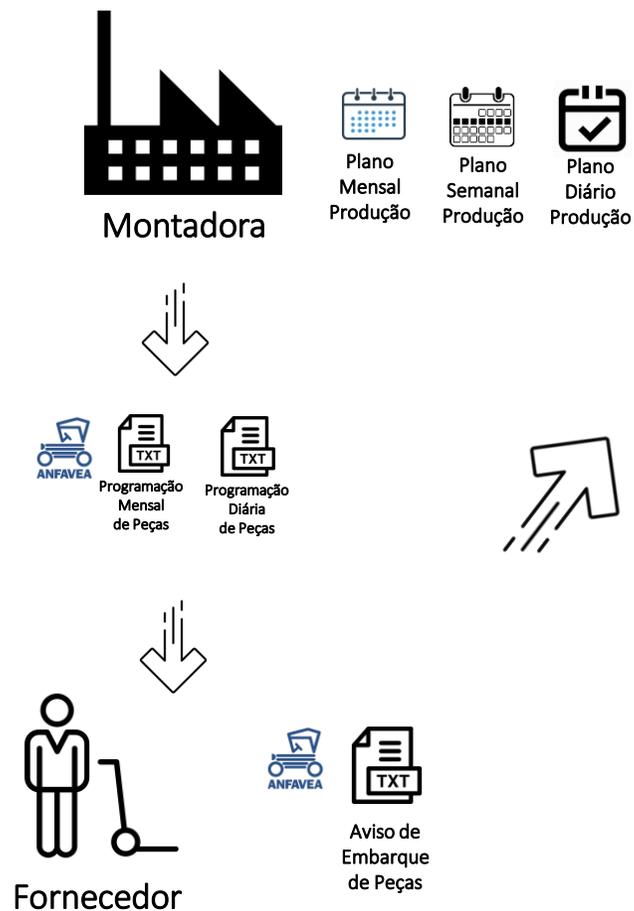
**PERGUNTA:  
Por onde eu começo ?**



# Cenários complexos de negócio



## e-Procurement (e-kanban)



# Solução: Pensamento A3

THE DEVELOPER'S CONFERENCE



## ENTENDENDO O PENSAMENTO A3



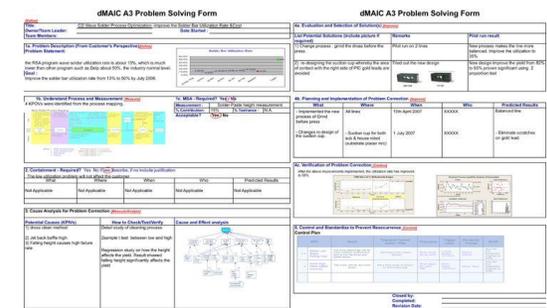
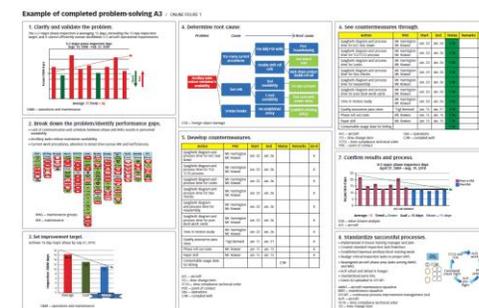
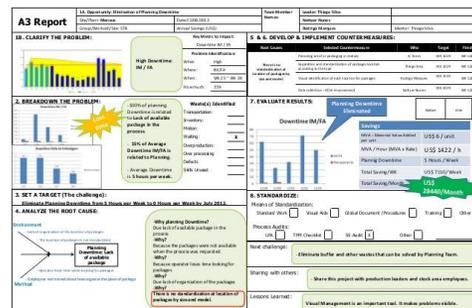
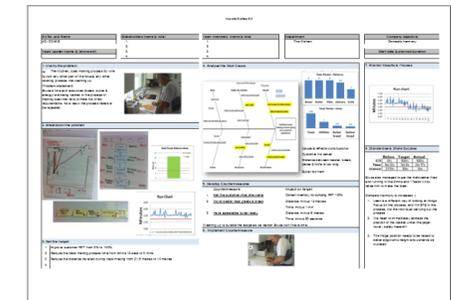
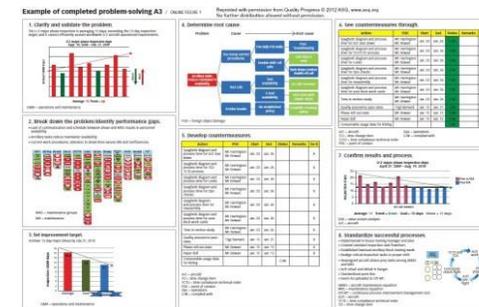
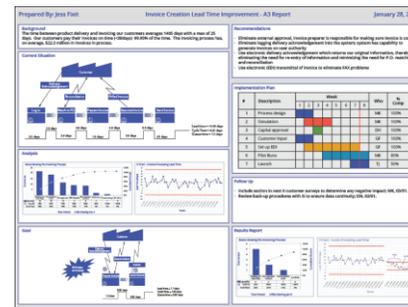
UM COMPONENTE CRÍTICO DO PDCA DA

# TOYOTA

DURWARD K. SOBEK II  
ART SMALLEY

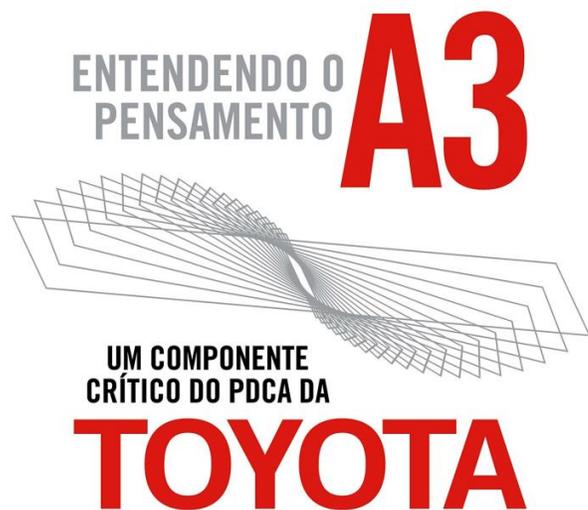


APRESENTAÇÃO  
Jeffrey Liker



# Etapas do pensamento A3

THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE

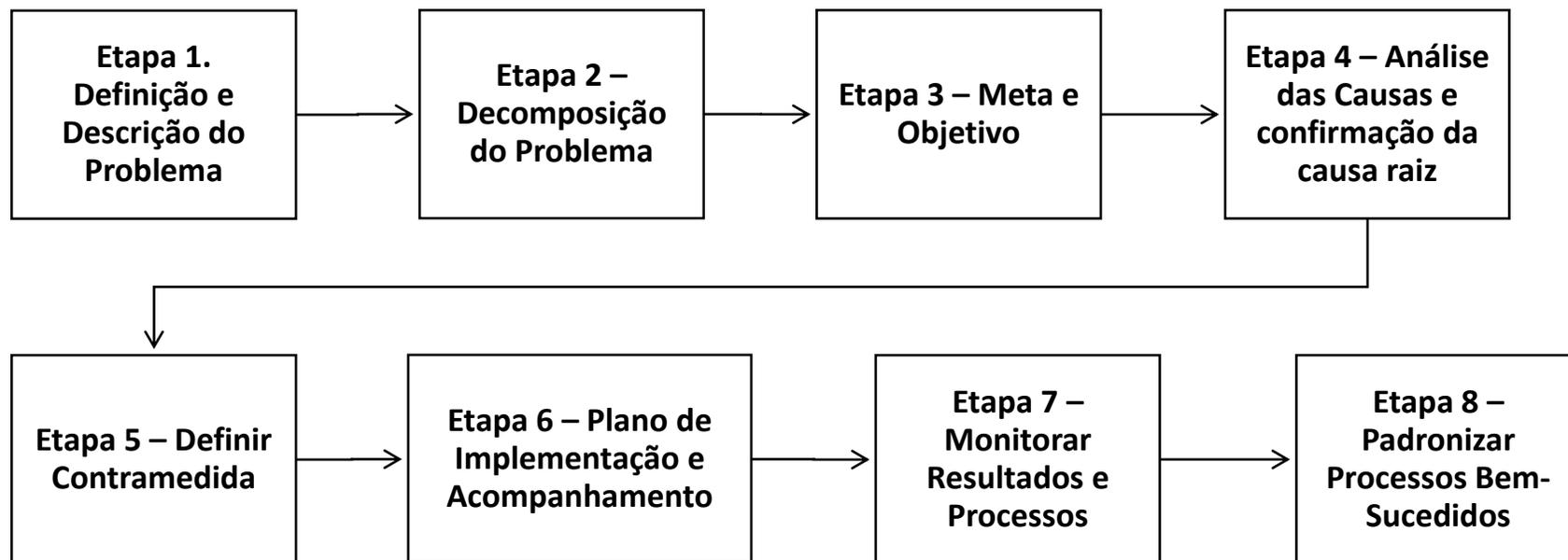


DURWARD K. SOBEK II  
ART SMALLLEY



APRESENTAÇÃO  
Jeffrey Liker

## É constituído de oito etapas ...



# Etapa 1 - Definição do Problema



Problemas são os ovos de ouro de KAIZEN

- “Problema” não é palavra de sentido negativo.
- Problemas são *KAIZENs* disfarçados.
- Devemos descobri-los persistentemente.



*“Ninguém tem tantos problemas como a pessoa que diz que não tem problemas.”*

*(Não ter problemas é o maior de todos os problemas)*

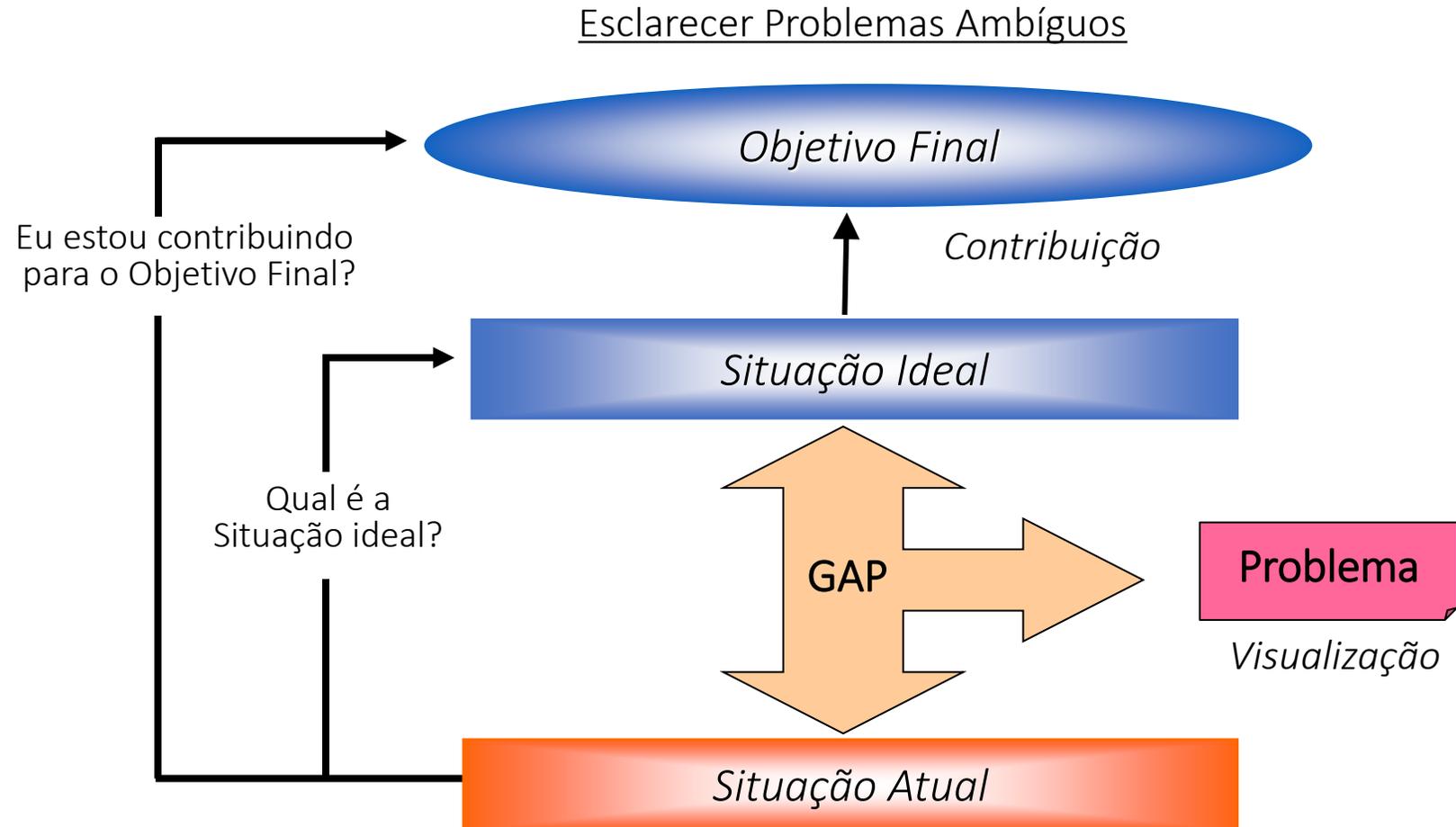
*Taiichi Ohno*

# Etapa 1 - Descrição o Problema



Implementação coordenada e rápida

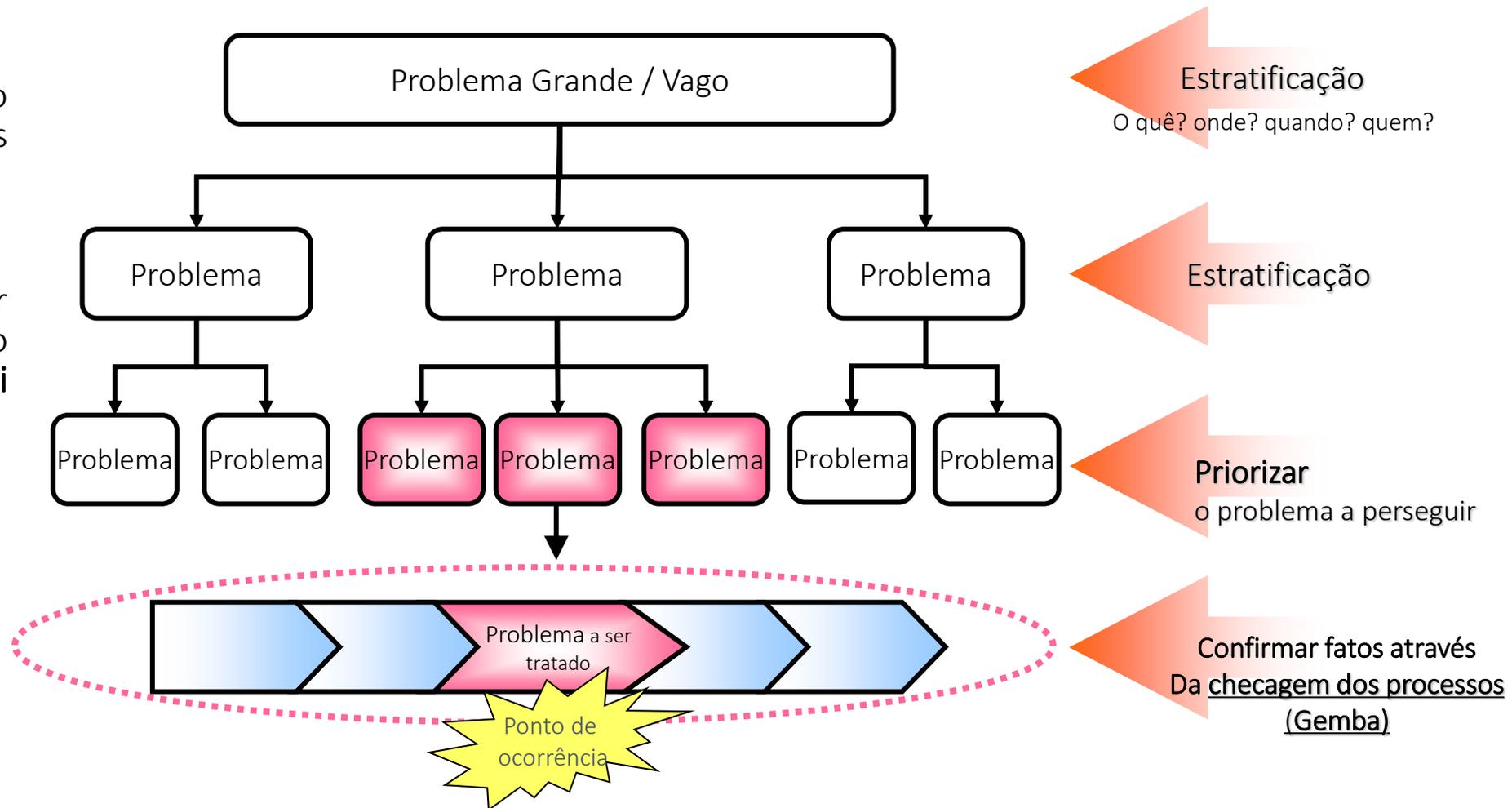
- Implementar contramedidas rapidamente e como equipe;
- Compartilhar o progresso em cada um das ações;
- Nunca desistir de avançar rapidamente para a etapa seguinte;



# Etapa 2 - Decomposição do Problema

Baseado em fatos, estratificar o problema e esclarecer os objetivos

- Selecionar o problema a ser tratado verificando o processo através de Genchi Genbutsu (Gemba);



# Etapa 3 - Metas e objetivos



Com entusiasmo e comprometimento, estabelecer diretrizes de mensuração de resultados desafiadores, mas realistas ...

Nós estamos contribuindo para o Objetivo Máximo?

*Quanto ?*  
*Quando ?*

É suficientemente quantitativo, detalhado e desafiador?

Problema a ser tratado

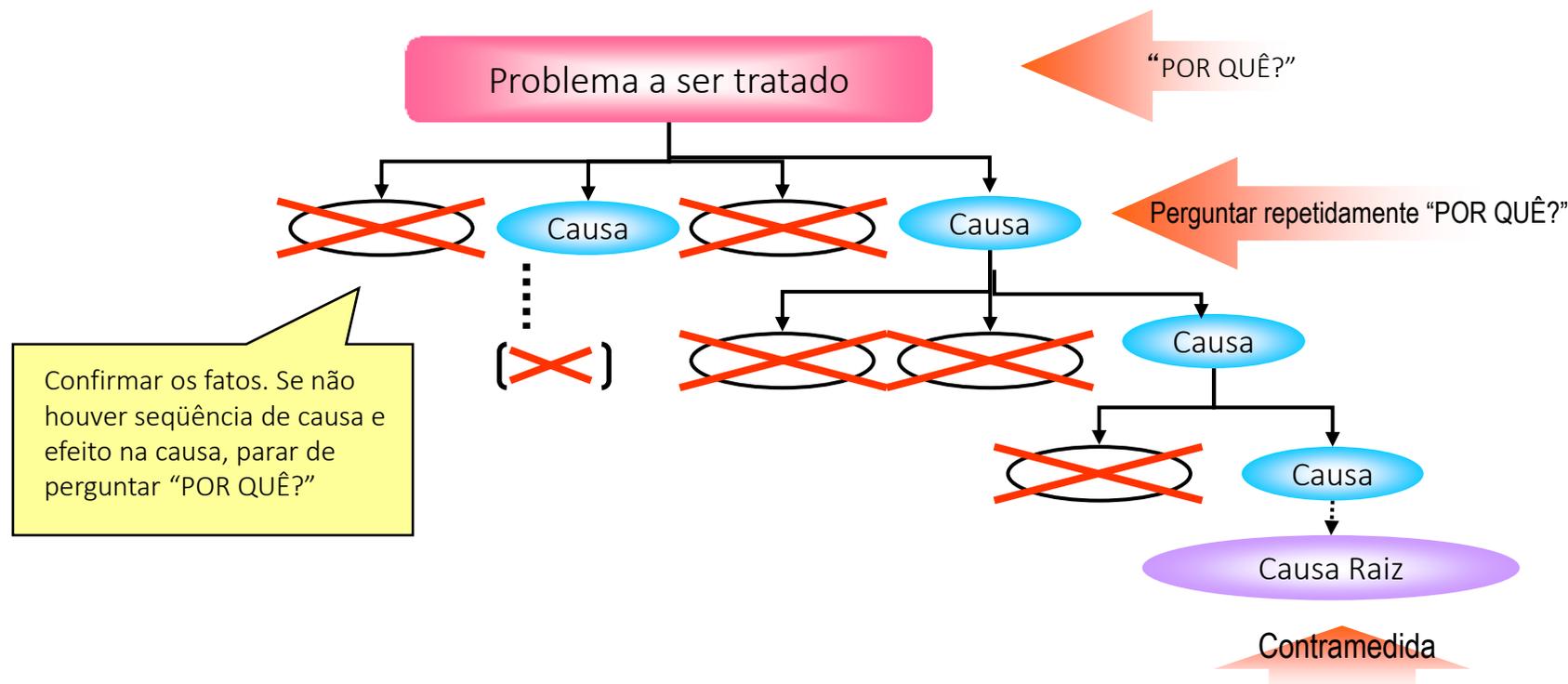


# Etapa 4 - Análise das causas e confirmação da causa raiz



A fim de esclarecer a causa raiz, investigar detalhadamente o processo envolvido

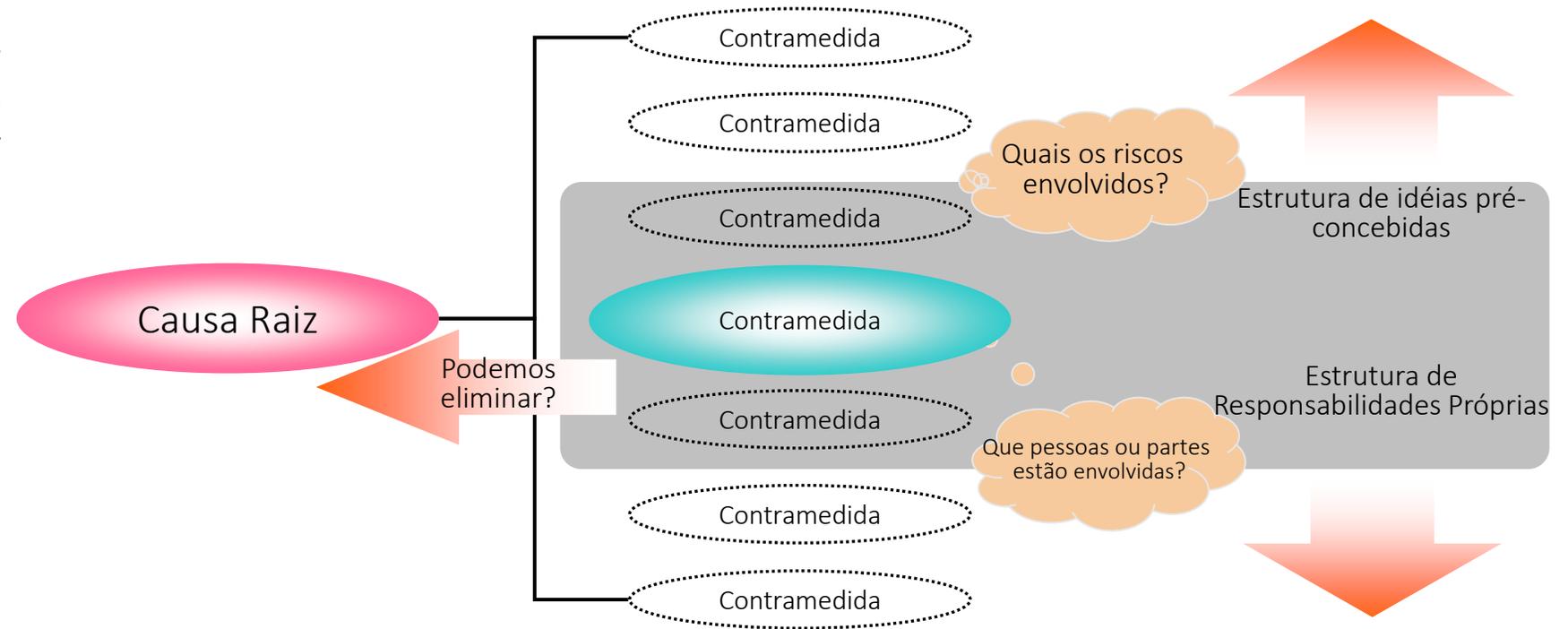
- Ver as causas horizontalmente na árvore;
- Não permitir que causas raiz sejam facilmente definidas por um fator humano. Ex: Atitude e Motivação;
- Ver as causas verticalmente e verificar as relações casuais. Ex: X acontece por causa de Y, Y acontece por causa de Z, e etc;



# Etapa 5 - Definir Contramedidas

Considerando amplamente todos os participantes e riscos envolvidos, definir contramedidas com o mais alto valor agregado e estabelecer prioridades com relação a:

- Benefícios
- Mão-de-Obra / Custo
- Riscos

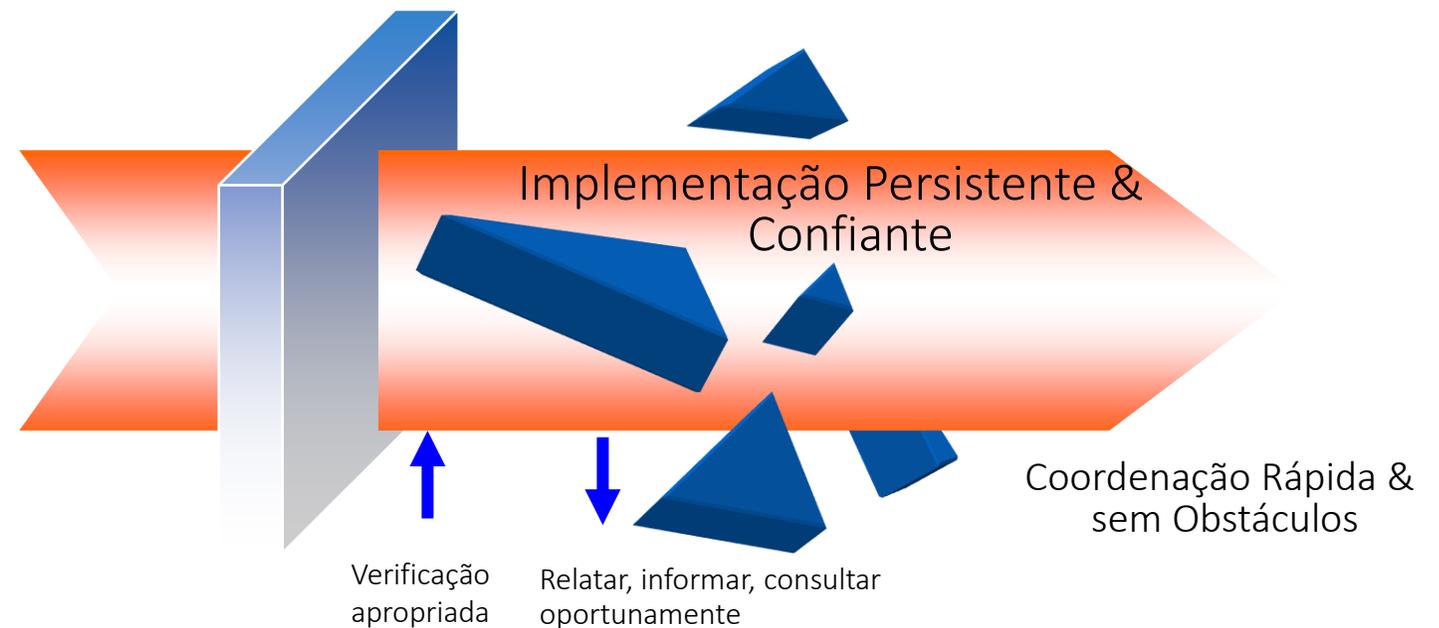


# Etapa 6 - Plano de Implementação e Acompanhamento



Implementar contramedidas rapidamente e como equipe

- Compartilhar o progresso em cada um das ações;
- Nunca desistir de avançar rapidamente para a etapa seguinte;

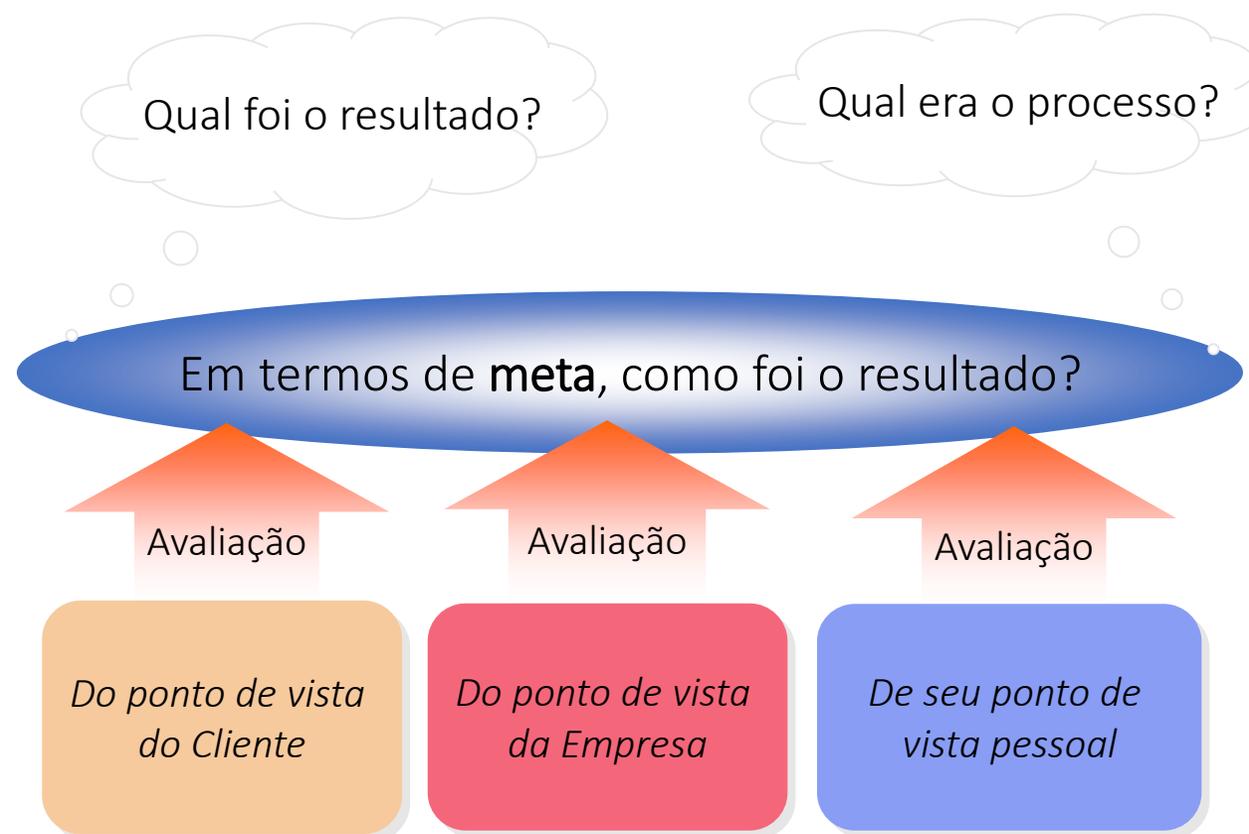


# Etapa 7 - Monitorar Resultados e Processos



Avaliar resultados e processos e aprender a partir de sucessos e fracassos

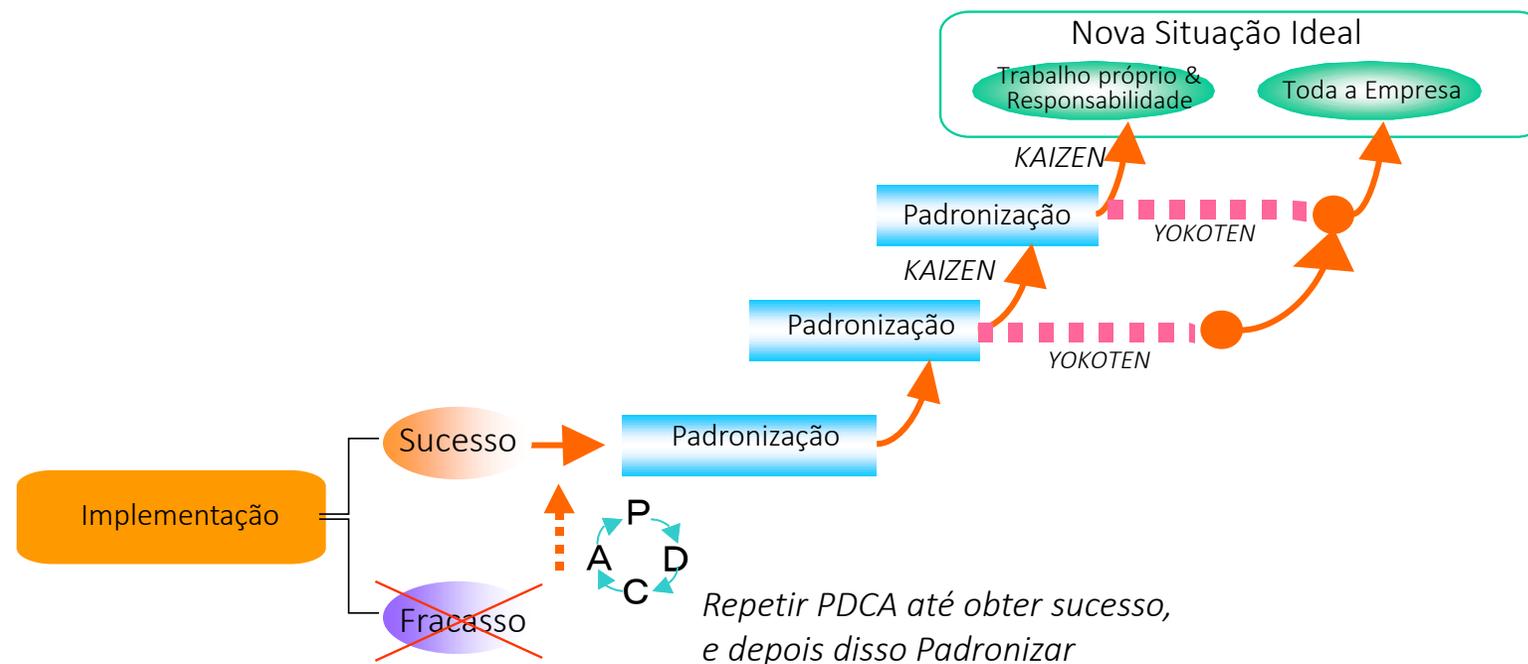
- Avaliar os resultados totais e processos utilizados e em seguida compartilhar a avaliação com os membros envolvidos;
- Avaliar a partir de três pontos de vista chaves: o do Cliente, o da Empresa e o Próprio;
- Entender os fatores por trás do sucesso ou fracasso;



# Etapa 8 - Padronizar Processos Bem-Sucedidos

Estabelecer o processo bem sucedido com exemplo, e continuar a elevar o nível padrão de sucesso

- Avaliar os resultados totais e processos utilizados e em seguida compartilhar a avaliação com os membros envolvidos;
- Avaliar a partir de três pontos de vista chaves: o do Cliente, o da Empresa e o Próprio;
- Entender os fatores por trás do sucesso ou fracasso;

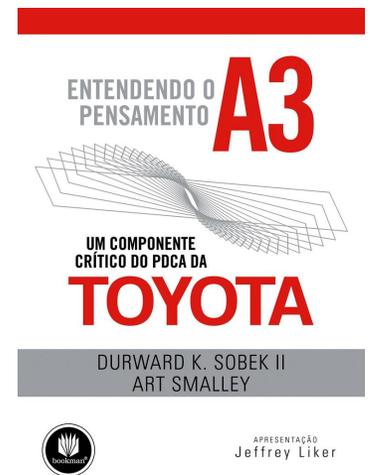




THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE

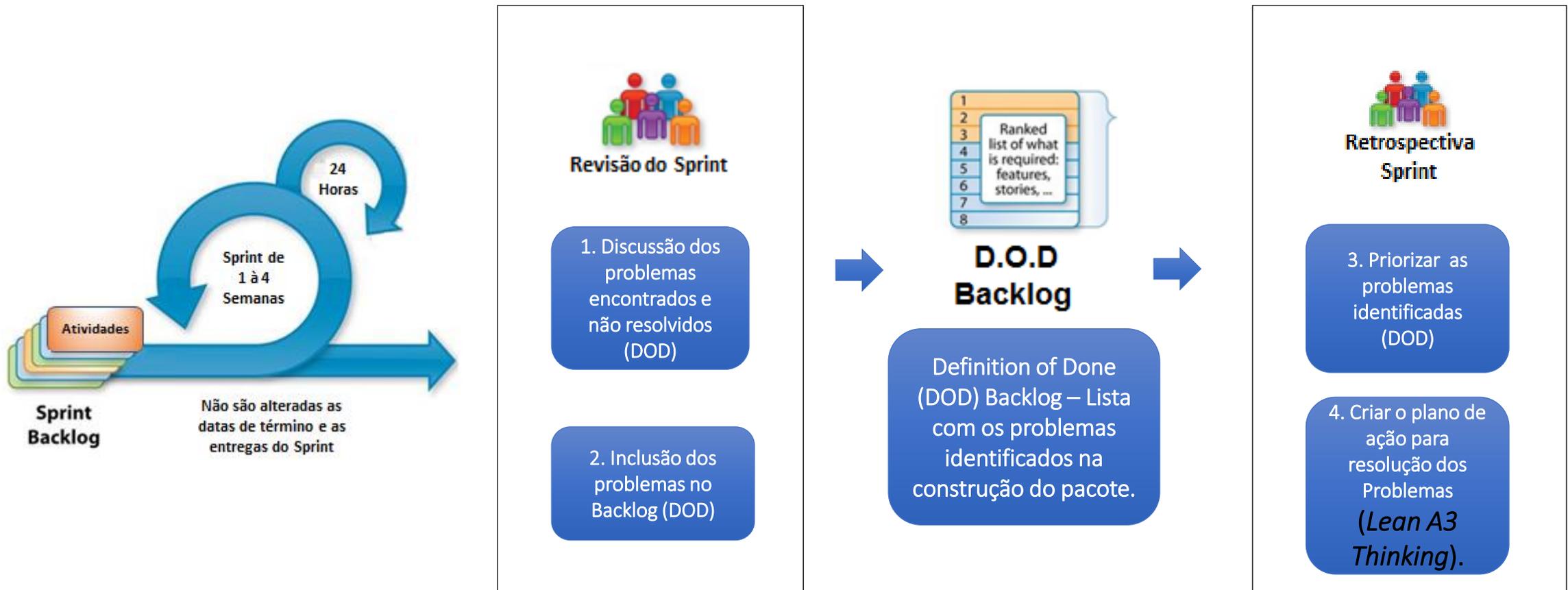


## De que maneira posso implementar na prática ?



# Consolidação dos problemas em um backlog

## Scrum Team – Cerimônias (Sprint Review e Retrospectiva)



# Priorização e análise do problema



Avaliar com o time o problema de maior relevância ...



Backlog  
DOD



O item priorizado e foi:

1 – Estimativa das Histórias Superficiais

*Justificativa:* Não tem dependência com os outros problemas.

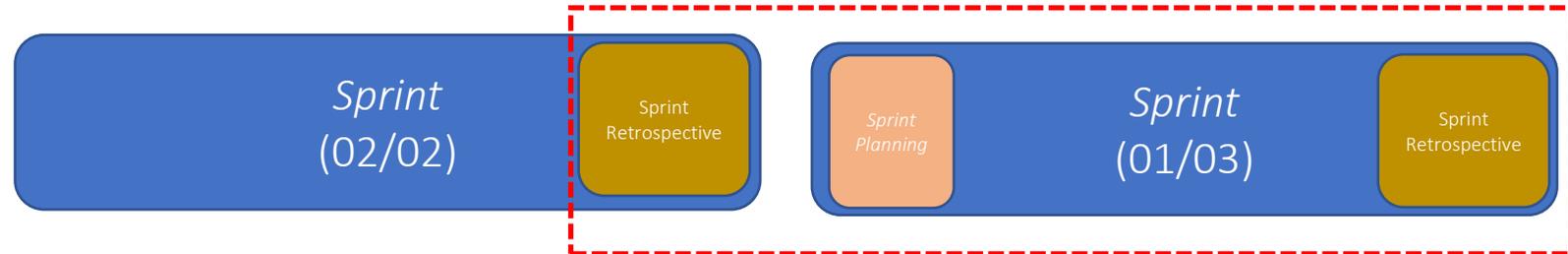
# Definição dos ciclos de implementação



Acompanhar os resultados em 2 sprints ...



Revisão do Sprint



Rodada 1



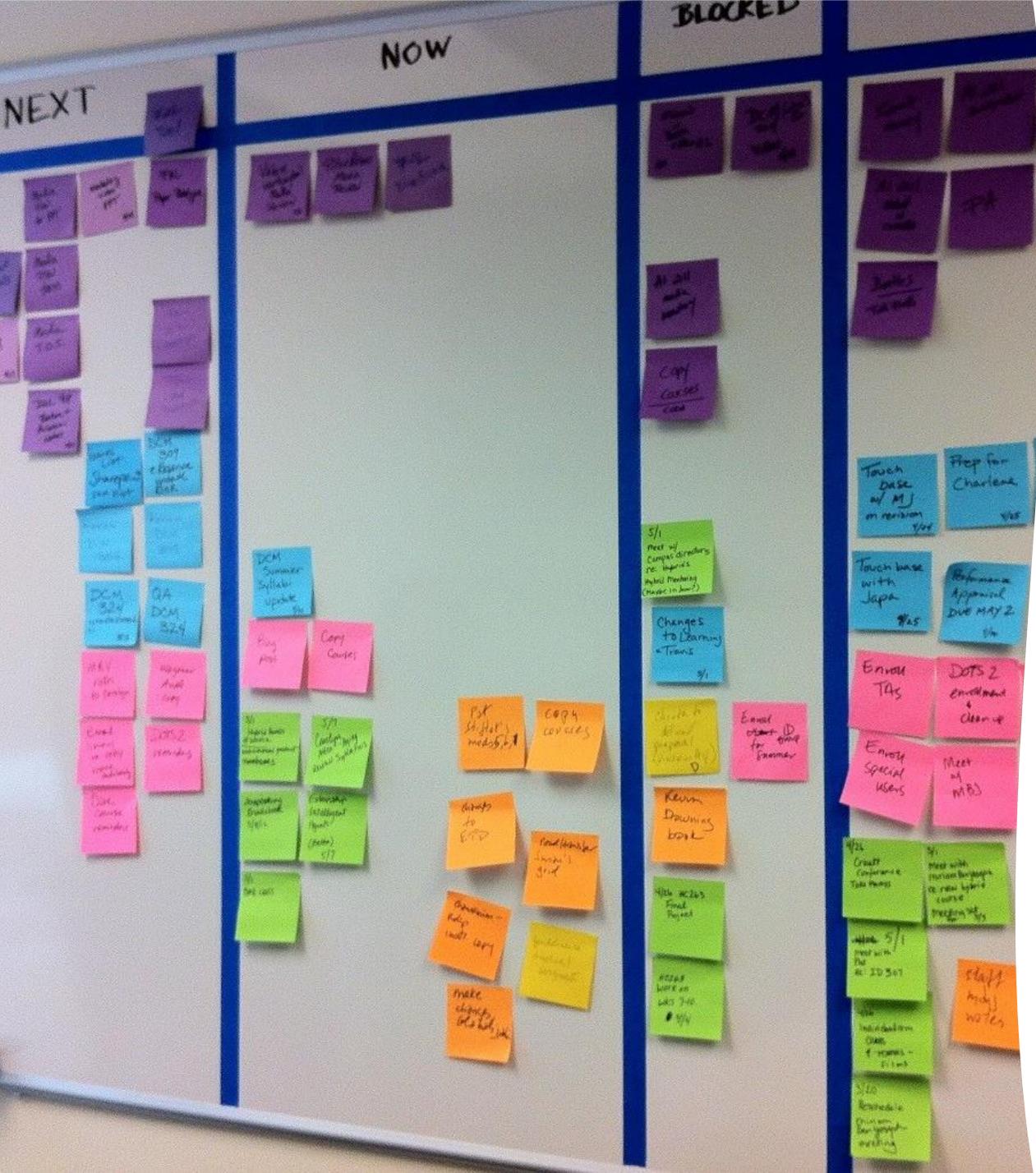
Retrospectiva  
Sprint



Reuniões  
Diárias



Rodada 2



# Rodada 1 – Implementação A3 Thinking

ENTENDENDO O PENSAMENTO **A3**



UM COMPONENTE CRÍTICO DO PDCA DA **TOYOTA**

DURWARD K. SOBEK II  
ART SMALLLEY

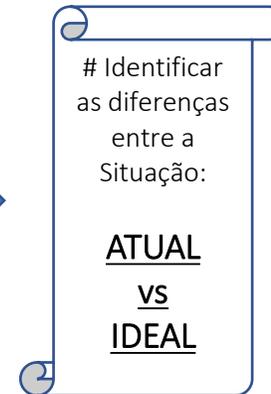
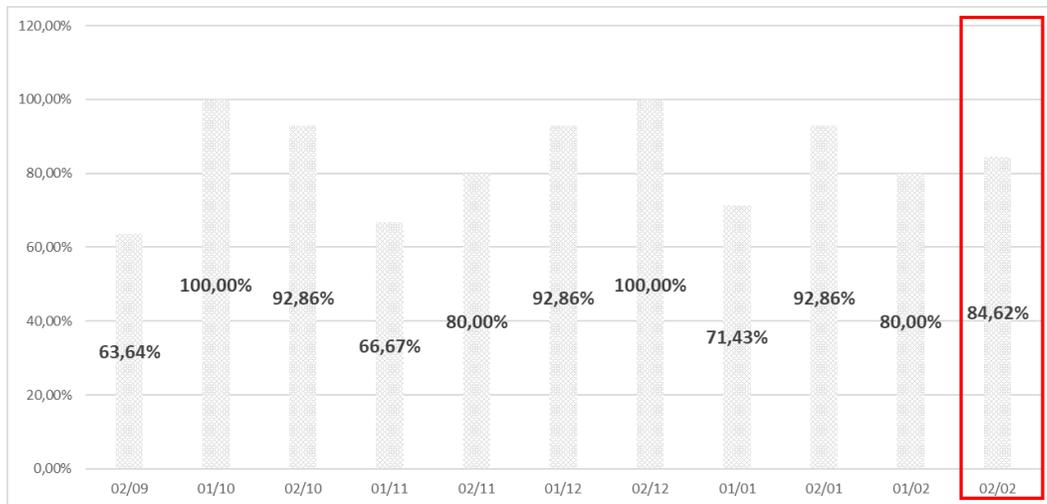


APRESENTAÇÃO  
Jeffrey Liker

# Etapa 1 – Esclarecer o problema

## Rodada 1 - Identificação e descrição do Problema ...

Ágil Scrum – Entregas (Eficiência)



Eficiência de Entregas no Sprint

Atual: 84,62 %

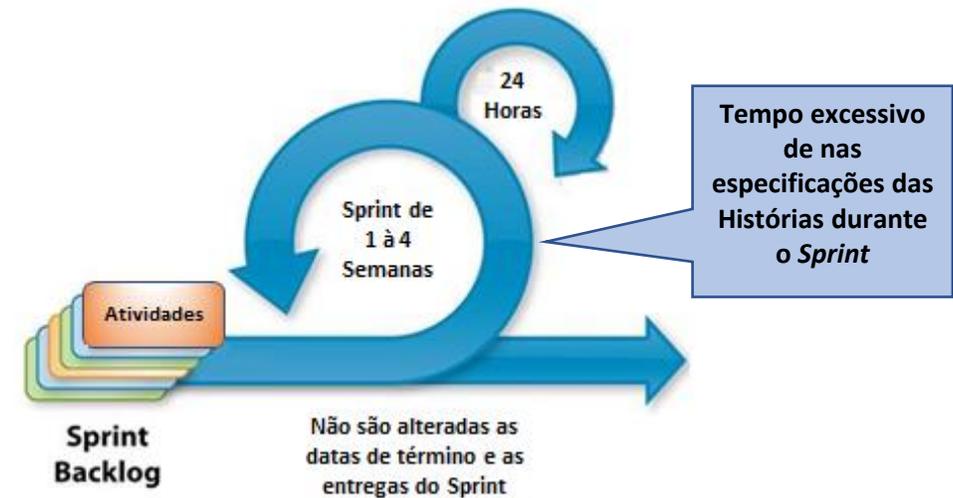
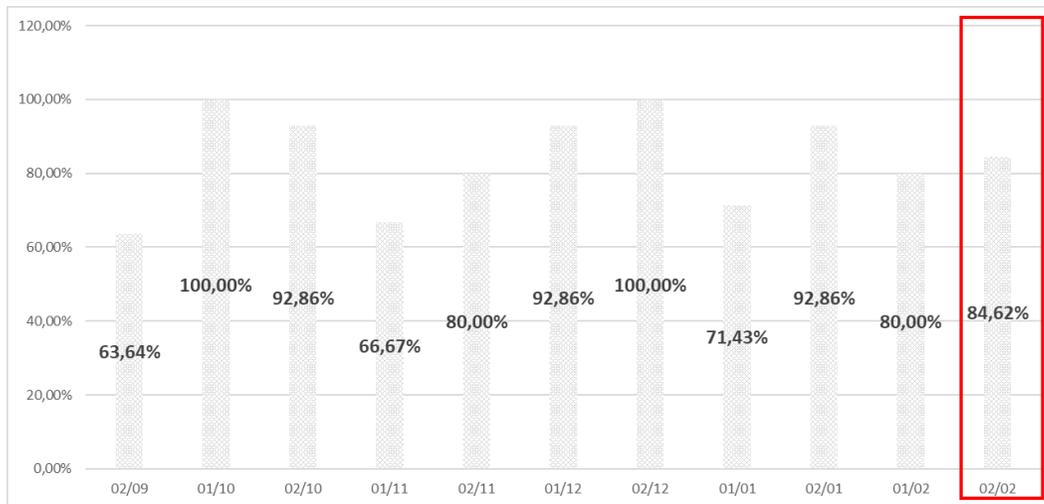
Ideal: 100 %

# Etapa 2 – Decomposição do Problema



## Rodada 1 - Estratificando o problema ....

Ágil Scrum – Entregas (Eficiência)



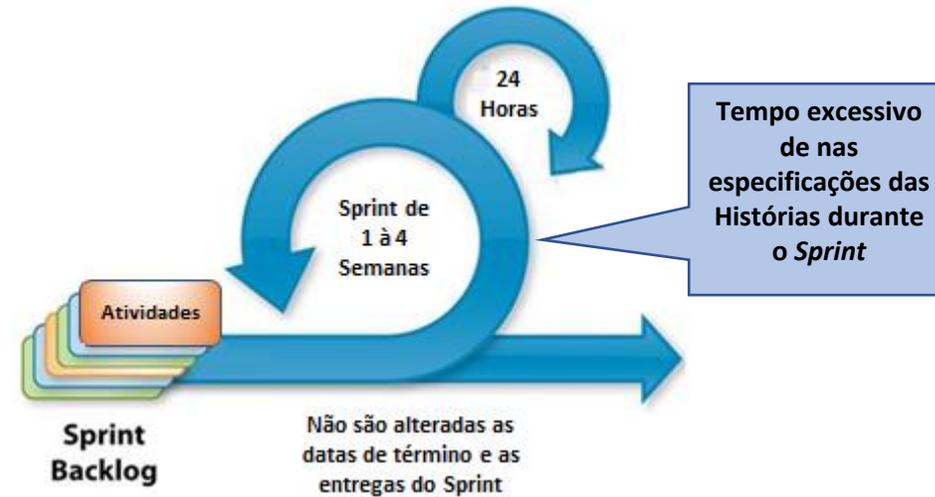
# Etapa 3 - Metas e objetivos



Rodada 1 – Definição de uma meta simples, coerente e alcançável ...



**Meta :**  
Melhorar a estimativa de  
esforço das histórias



# Etapa 4 - Análise das causas e confirmação da causa raiz



## Rodada 1 – Análise das causas orientadas aos “Porquês”



Scrum  
Master

Problema a ser tratado: Estimativa de esforço das histórias superficiais

<<Por que ? >>

Causa: Não estamos sendo efetivos no processo de *refinamento*.



<<Por que ?>>

Causa: Esforço estimado para o desenvolvimento das histórias não é o suficiente.



Time de  
Desenvolvimento

<<Por que ?>>

Causa: Requisitos imaturos por parte do usuário.

<<Por que ?>>

Causa: Os usuários não conhecem a totalidade dos processos de negócio da empresa.

# Etapa 5 - Definir Contramedidas



## Rodada 1 – Definição de contramedidas factíveis ...



Scrum  
Master



Time de  
Desenvolvimento

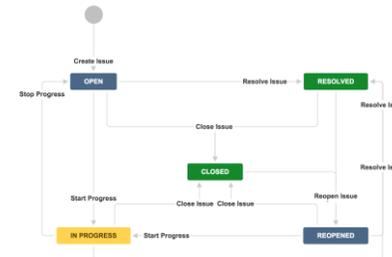
- 1) Indicador com o total de alterações solicitadas pelo PO nas histórias.
- 2) Incremento no tempo atual de detalhamento de requisitos (*Refinamento*).

# Etapa 6 - Plano de Implementação e Acompanhamento



Rodada 1 – Implementar as medidas o mais rápido possível ...

- 1) Parametrização do indicador de mudança nas histórias cadastradas no Jira (Movimentação do *Workflow*)



- 2) Incremento no tempo do *refinamento*.

- *Duração:*
  - *De: 2 horas*
  - *Para: 6 horas*

# Etapa 7 - Monitorar Resultados e Processos

## Rodada 1 – Interpretação dos resultados ...

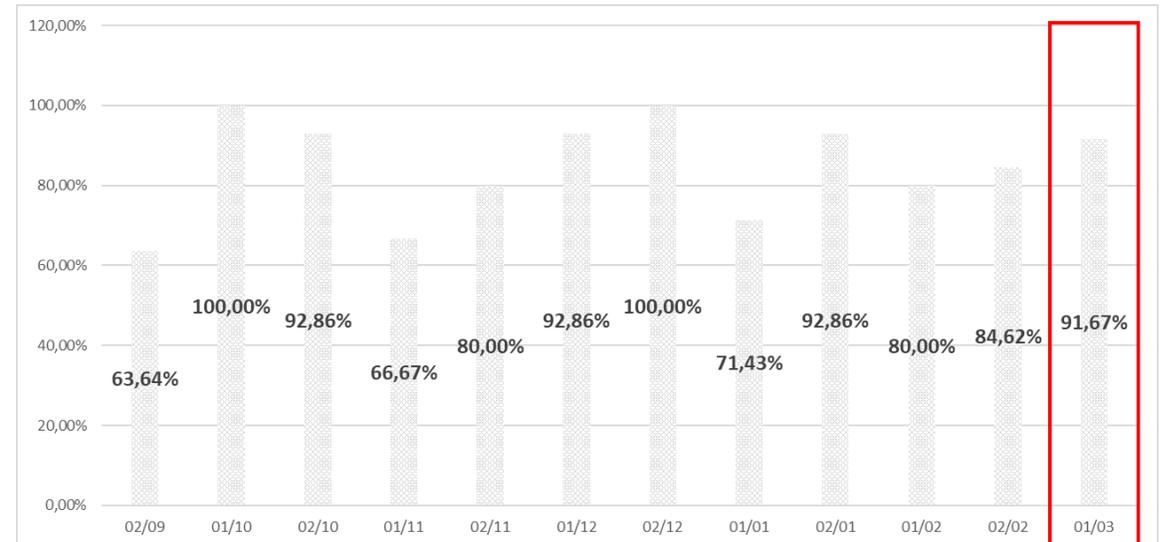
### Coleta do Indicador (Jira)

Quantidade de *Change Request* – *Sprint 1*



### Eficiência na Entrega – *Sprint 1* (01/03)

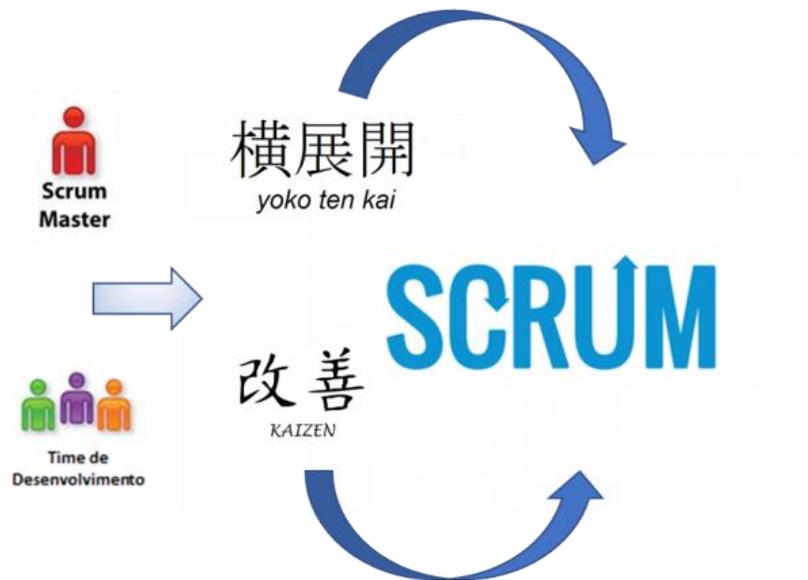
Ágil *Scrum* – Entregas (Eficiência)



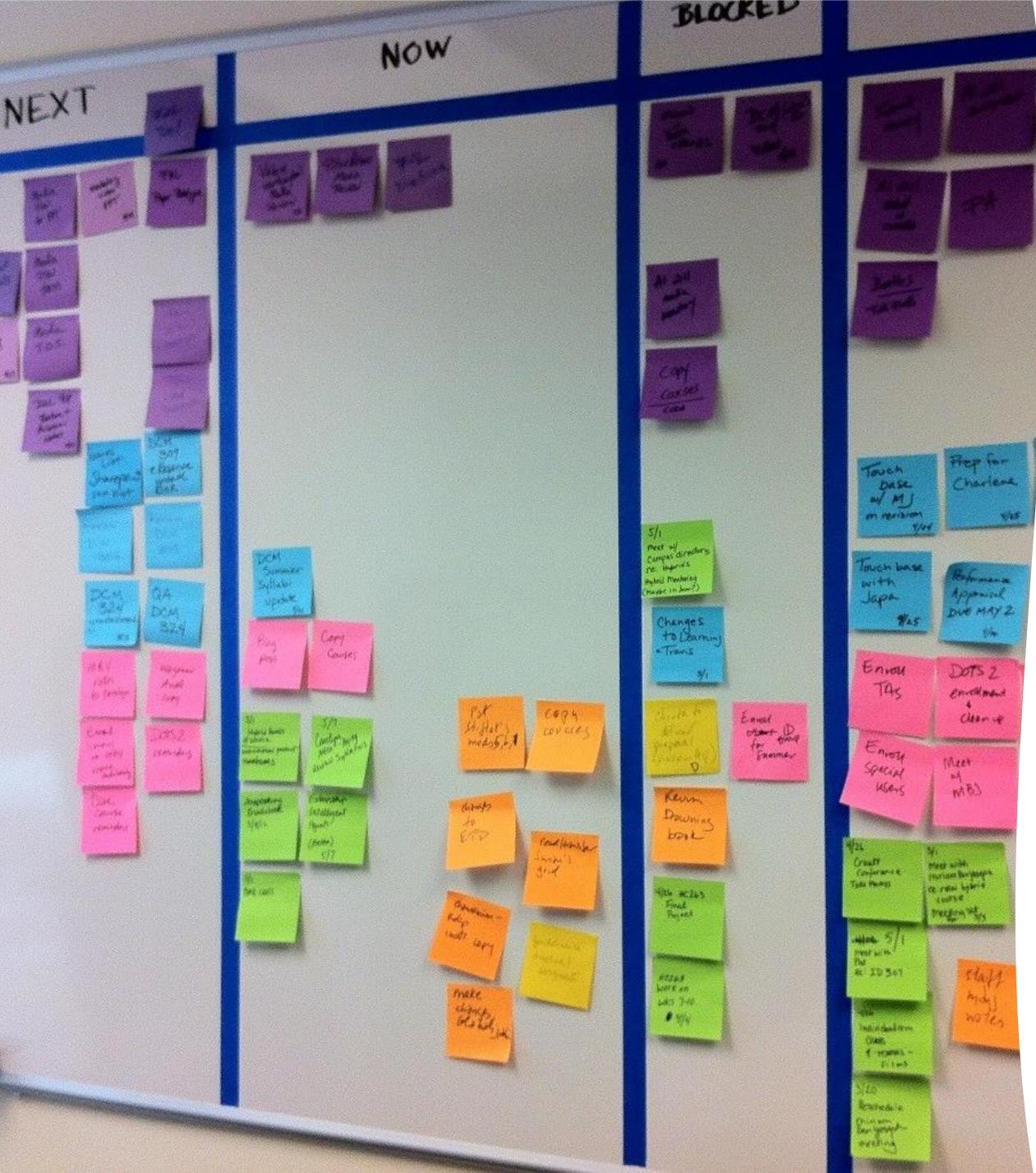
## Etapa 8 - Padronizar Processos Bem-Sucedidos



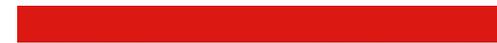
Rodada 1 – Padronizado e compartilhado os resultados nos outros times ...



As informações foram apresentadas para os demais times *Scrum* (*Yokoten e Kaizen*)



# Rodada 2 – Implementação A3 Thinking



ENTENDENDO O  
PENSAMENTO **A3**



UM COMPONENTE  
CRÍTICO DO PDCA DA

# TOYOTA

DURWARD K. SOBEK II  
ART SMALLLEY

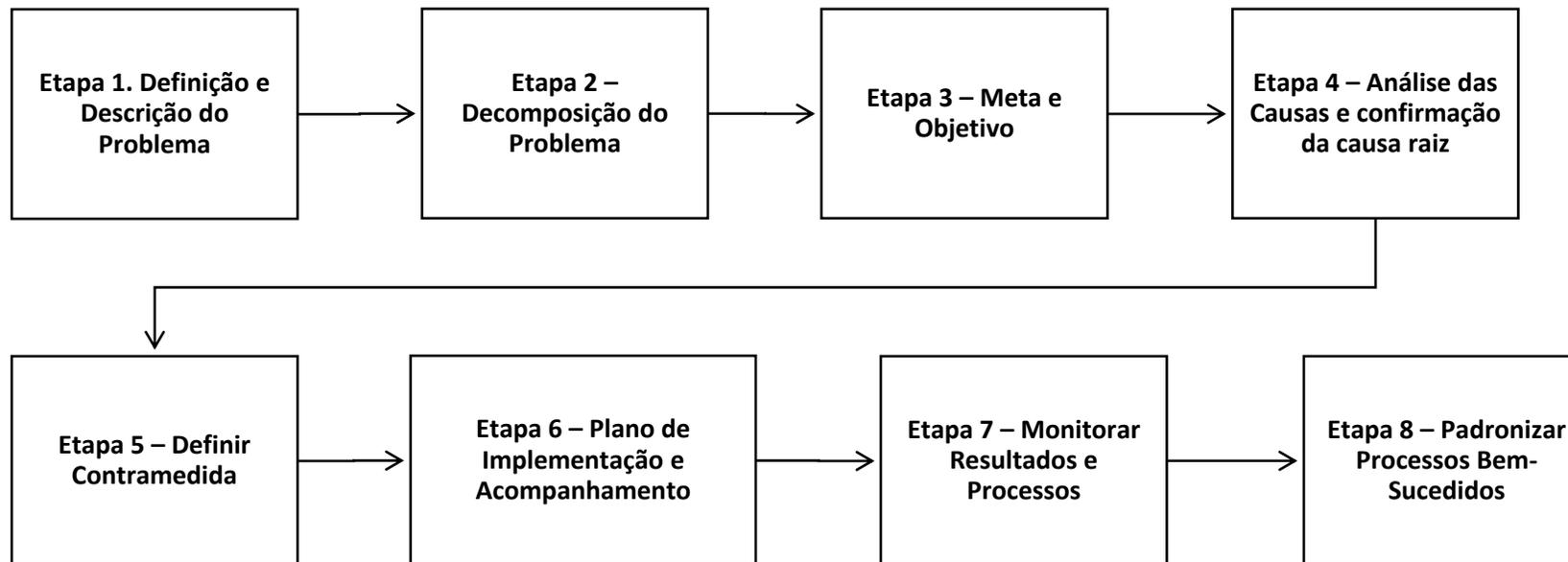


APRESENTAÇÃO  
Jeffrey Liker

## Rodada 2 – Implementação A3 Thinking



Rodada 2 – Execução de um novo ciclo ...

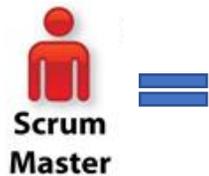


# Etapa 7 - Monitorar Resultados e Processos

## Rodada 2 – Interpretação dos resultados ...

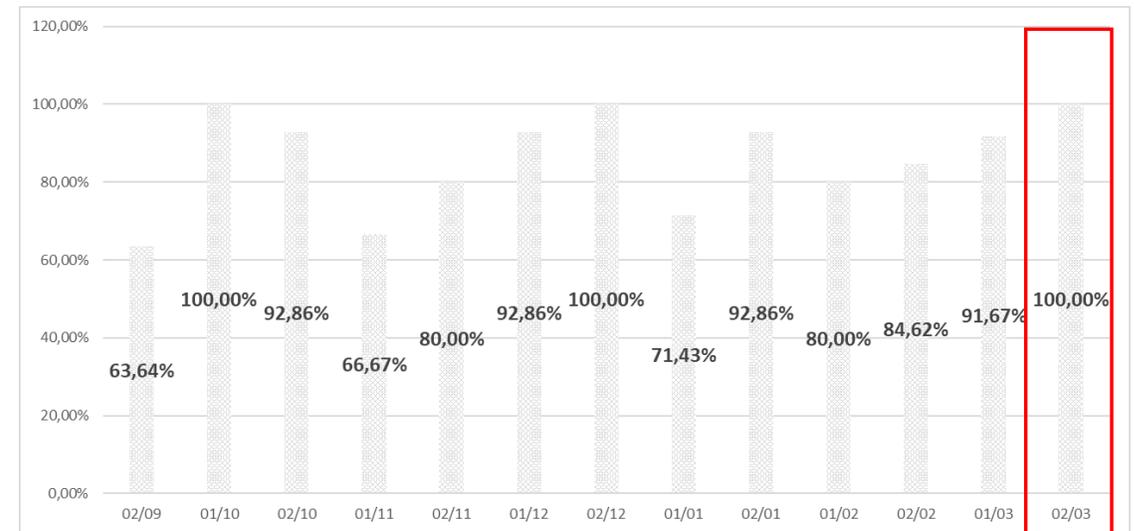
### Coleta do Indicador (Jira)

Quantidade de *Change Request* – *Sprint 2*



### Eficiência na Entrega – *Sprint 2* (02/03)

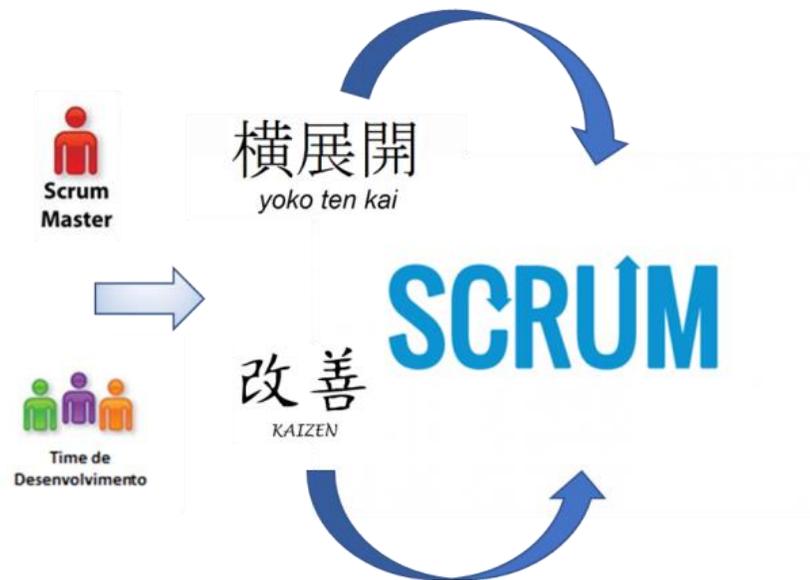
Ágil *Scrum* – Entregas (Eficiência)



## Etapa 8 - Padronizar Processos Bem-Sucedidos



Rodada 2 – Padronizado e compartilhado os resultados nos outros times ...



As informações foram apresentadas para os demais times *Scrum* (*Yokoten* e *Kaizen*)



**KEEP  
CALM  
IT'S (ALMOST)  
THE  
END**

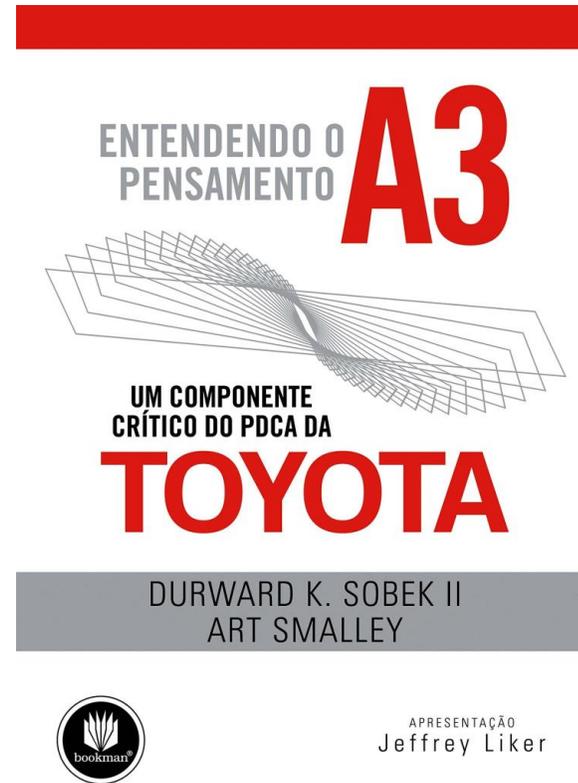
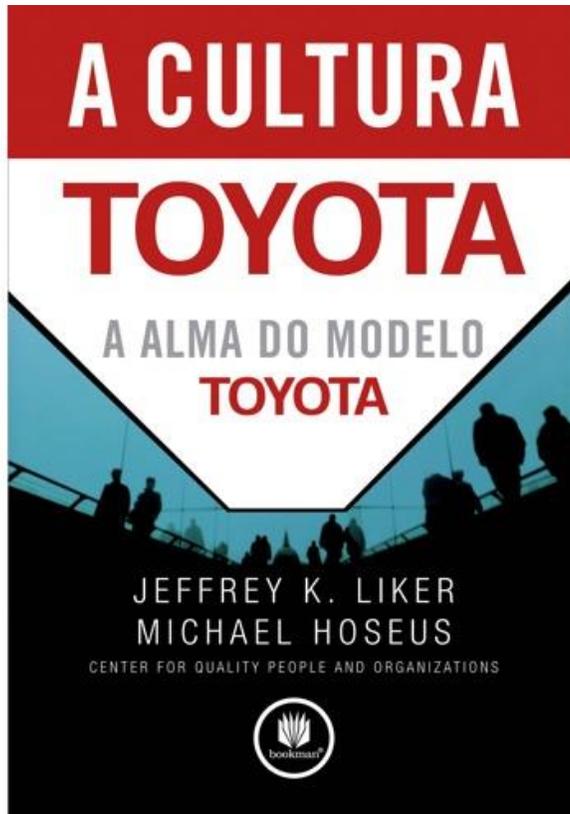
THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE



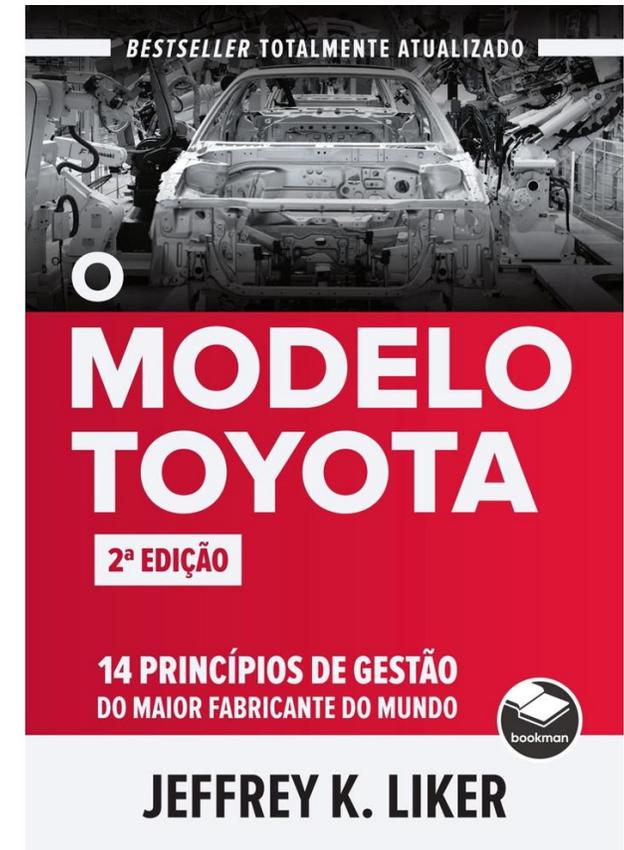
**Já  
estamos  
chegando  
ao  
Fim !!!!**

# Referências para leitura ...

THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE



APRESENTAÇÃO  
Jeffrey Liker



# Provérbio Japonês

Shichiten-hakki (七転八起)

七  
転  
八  
起

deviantart.com  
www.deviantart.com  
(c) KisaragiChiyo.deviantart.com



“Caia sete vezes e  
levante oito,  
nunca desista !!!!  
Até que você seja  
bem  
sucedido !!!!”



# DÚVIDAS ?!?!?

THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE



## Leandro Negreiros

Gestor, Palestrante e Professor. Mestre em Engenharia da Computação pelo IPT-USP.

20 anos de experiência em desenvolvimento de Software.



LinkedIn

<https://www.linkedin.com/in/lnegreiros/>



[https://twitter.com/prof\\_negreiros](https://twitter.com/prof_negreiros)



<https://www.facebook.com/leandro.negreiros.524>



THE  
DEVELOPER'S  
CONFERENCE

---

# Problemas na Retrospectiva ? Entenda como o *Lean A3 Thinking* pode te ajudar

*Leandro Negreiros*