

# Guia Completo para Implementar o Scrum na sua Empresa





# Índice

1. Sobre o autor	03
2. Uma breve introdução sobre os métodos ágeis	04
3. O que é Scrum?	08
4. História do Scrum	10
5. Como implementar o Scrum na sua empresa	15
a. Estruturando o Scrum Team	16
b. Organizando os artefatos	20
c. Definindo os eventos	22
6. Erros que não podem ser cometidos na implementação do Scrum	27
7. Sobre o Artia	30



# Sobre o Autor

[Roberto Gil Espinha](#) é Sócio Diretor da Euax, empresa de consultoria em gestão de projetos, processos e estratégia, e Sócio Presidente/CEO do Artia, ferramenta de gerenciamento de projetos na nuvem.

É bacharel em Administração de Empresas, com duas especializações: Gestão Empresarial pela FGV-RJ e Engenharia de Software pela PUC-PR. Atua há mais de 15 anos em projetos com especial ênfase em Finanças e Tecnologia da Informação.

Também participa como consultor em empresas na estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infraestrutura de TI e na adoção de boas práticas de engenharia de software, além de exercer a atividade de professor em cursos de pós-graduação/MBA e educação continuada.

Possui certificação PMP (Project Management Professional) e PMI-ACP (Agile Certified Practitioner) pelo PMI, ITIL Foundation pelo EXIM e CSM (Certified Scrum Master) e CSP (Certified Scrum Professional) pela Scrum Alliance.



# Uma Breve Introdução Métodos *sobre os* Ágeis





## Uma breve introdução sobre os métodos ágeis

A transformação digital mudou muitos aspectos da vida humana: a forma como nos relacionamos, como nos locomovemos, a forma que existimos como sociedade e, é claro, o próprio mercado de trabalho.

Essas transformações só são possíveis graças aos softwares, afinal, utilizamos um aplicativo ou sistema para tudo atualmente: para organizar nossas atividades pessoais, para ouvir música, para conversar com amigos e até para administrar nossa vida financeira. Por isso, a demanda por projetos de desenvolvimento de software aumentou muito.

As empresas que desenvolvem esses softwares trabalham com um novo tipo de demanda, que era praticamente inexistente há 60 ou 50 anos atrás, sendo assim, elas precisaram achar sua própria maneira de trabalhar para entregar ao mercado produtos inovadores e de boa qualidade.



Por isso, essas empresas precisaram repensar a forma de fazer a gestão dos projetos de software. O modelo de gestão tradicional, com longos planejamentos e grandes documentações - formalizado pelo PMBOK® - não era mais compatível com a forma com que os gestores de projetos de software estavam trabalhando. Por isso, em fevereiro de 2001, alguns dos maiores profissionais da época se juntaram para assinar o [Manifesto Ágil](#), uma declaração com quatro valores fundamentais para desenvolvimento ágil de softwares:

Indivíduos e interações  
Software em funcionamento  
Colaboração com o cliente  
Responder as mudanças

Mais que

Processos e ferramentas  
Documentação abrangente  
Negociação de contratos  
Seguir um plano



®PMBOK é uma marca registrada do PMI.

Portanto, a partir desse documento, consolidou-se o conceito de Métodos Ágeis: modelos de gestão de projetos que priorizam velocidade e flexibilidade na hora da elaboração e entrega do projeto.

Nesse momento inicial os métodos ágeis foram pensados exclusivamente para projetos de desenvolvimento de software, mas hoje em dia sabe-se que eles são aplicáveis a outras áreas de negócios que precisam de agilidade na gestão de seus projetos, como o Marketing.

Muito antes da assinatura do Manifesto Ágil, já existiam muitos métodos de gestão de projetos que priorizavam flexibilidade e velocidade, tais como: Crystal Clear, Dynamic Systems Development Method (DSDM) e, é claro, o Scrum, tema do nosso e-book.



# O que é Scrum





Scrum é um framework ágil para gestão de projetos. Ele é **iterativo** e **incremental**.

**Incremental** significa que seus projetos são desenvolvidos com várias atividades em paralelo, que são integradas quando estão finalizadas.

E **iterativo** significa que é desenvolvido com um ciclo de vida com várias iterações, ou seja, várias repetições, permitindo que o produto vá e volte conforme estiver sendo desenvolvido.

De acordo com o próprio Scrum Guide, o Scrum é:

- **Leve**
- **Simples de atender**
- **Difícil de dominar**

O Scrum também é dividido em três principais partes:

- **Time Scrum:** recursos humanos empreendidos nos projetos.
- **Eventos Scrum:** rituais para verificar o desenvolvimento dos projetos e certificar que as necessidades do usuário estão sendo atendidas pelo produto.
- **Artefatos Scrum:** ferramentas do Scrum para garantir a transparência e facilitar o trabalho do time Scrum.

Neste e-book vamos te mostrar como estruturar cada uma dessas partes para garantir que a implantação do Scrum seja um sucesso na sua empresa, mas antes, vamos entender um pouco da história dessa metodologia:

# História do Scrum



A história do Scrum é cheia de controvérsias, mas a versão mais aceita é que a ideia que deu origem ao Scrum tenha sido concebida pelos professores Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka ao publicarem o artigo [The New Product Development Game](#) em 1986, quando perceberam que o desenvolvimento de novos produtos precisava de velocidade e flexibilidade, características não presentes nos modelos antigos de gestão em cascata.

Mais tarde, em 1993, Jeff Sutherland e seus companheiros documentaram formalmente pela primeira vez o Scrum, a partir de seus trabalhos na empresa Easel Corporation.

Hoje em dia o Scrum é mantido e regulamentado por duas instituições: Scrum Alliance e pela Scrum.org e são várias as certificações oferecidas por essas empresas para pessoas que querem se profissionalizar nesse método ágil, a mais conhecida é a CSM - Certified Scrum Master.



# Vantagens do Scrum



### 1 - Comunicação e Feedbacks

O Scrum tem como um dos seus principais objetivos a maximização das oportunidades de feedback, ou seja, a comunicação é constante. Esse tipo de abordagem elimina possíveis erros de falta de comunicação e facilita para que o produto seja entregue sem surpresas, dentro do que o cliente solicitou. Isso acontece através de reuniões periódicas, que fazem parte dos eventos do Scrum.

### 2 - Transparência

Transparência é um dos principais pilares que sustentam o Scrum, junto com **inspeção** e **adaptação**. Através de artefatos como o Product Backlog é possível acompanhar todo o progresso do time Scrum e saber exatamente o que já foi feito e o que ainda precisa ser feito, auxiliando inclusive para que o cliente do projeto saiba tudo que está acontecendo. Além disso, a transparência também é garantida porque o define uma linguagem em comum com todas as partes do projeto.



### 3 - Redução de Riscos

O Scrum também permite que os potenciais riscos do projeto sejam avaliados ainda no início, facilitando a adoção de medidas que possam evita-los. A Sprint é muito importante para avaliar esses riscos pois fornece uma ideia geral do que precisa ser executado, como veremos mais à frente.

### 4 - Motivação

O Scrum permite que cada membro do time trabalhe de acordo com as suas habilidades, na função que for mais adequada para cada pessoa. Por isso, os profissionais se sentem mais motivados e engajados na hora de desenvolver o projeto. Além disso, a rotina de reuniões e feedbacks constantes também permite que todos tenham voz, estimulando a criatividade.

### 5 - Melhor Qualidade do Produto

Em cada evento o Scrum Team pode adaptar processos e melhorar a qualidade da entrega. Além disso, com tantas intervenções das partes interessadas será difícil não atender as expectativas e finalizar o projeto entregando algo com efetiva qualidade.



# Como Implementar o Scrum *na sua* Empresa



Para te ajudar no processo de implantação de Scrum, separamos um passo a passo dividido em três etapas:

### 1 - Estruturando o Scrum Team

Ao contrário, por exemplo, do PMBOK, em que o principal papel é do gerente de projetos e todas as demais partes não possuem papéis bem desenhados pelo guia, no Scrum o time de gestão de projetos é extremamente bem definido, por isso, o primeiro passo para começar a gerenciar seus projetos utilizando o Scrum é montando seu **Scrum Team** (Time Scrum).

Segundo o próprio Scrum Guide, é característica do Scrum Team:

- **Autossuficiência**
- **Flexibilidade**
- **Criatividade**
- **Produtividade**

Muitas vezes o profissional responsável pela implantação do Scrum não pode escolher com quais colaboradores irá trabalhar, mas cabe a ele delegar quais as funções de cada um dentro do time, de acordo com os papéis, que são:

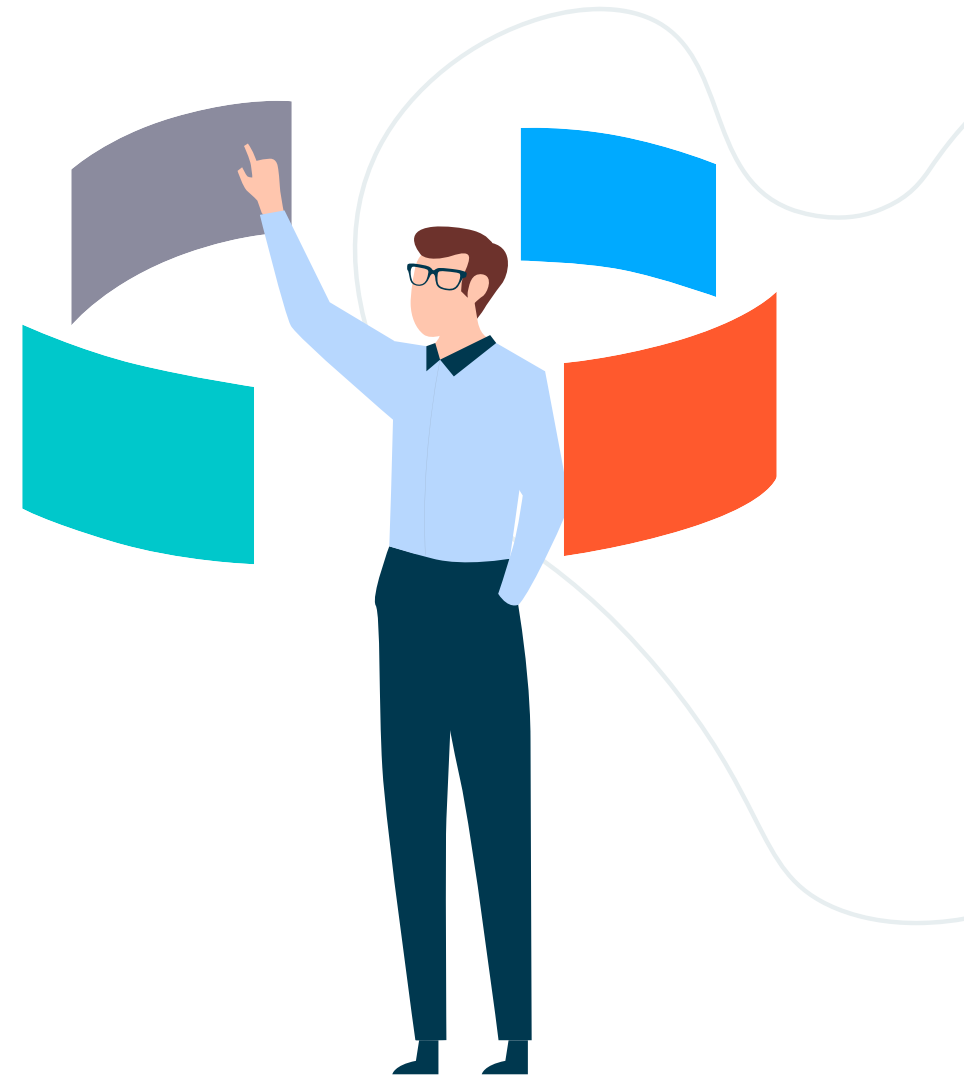


**Product Owner:** pessoa responsável pela gestão do Product Backlog, além, é claro, de auxiliar o trabalho da equipe de desenvolvimento. Cabe a ele garantir que o Product Backlog englobe todos os aspectos que precisam ser atendidos e seja claro, visível e compreensível por todos.

O profissional que ocupar o cargo de Product Owner precisa ter o conhecimento técnico necessário para entender o que precisa ser feito para entregar o produto final.

É de sua responsabilidade direta o sucesso do projeto, mas também é ele quem deve responder em caso de falhas, por isso, mesmo se ele delegar algumas tarefas referentes a essa gestão, ainda é ele quem vai responder por erros ou acertos.

**Importante:** o Product Owner é um papel que deve ser ocupado por apenas uma pessoa, não um grupo, e suas decisões devem ser respeitadas por toda empresa.



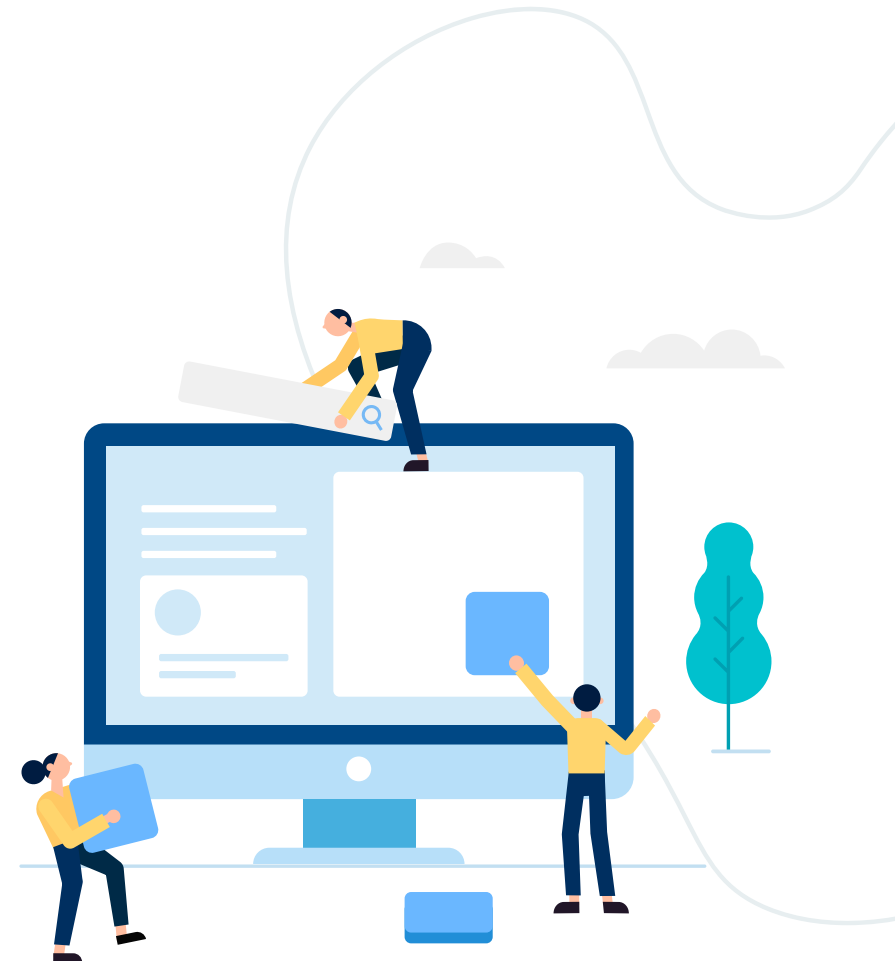
**Time de desenvolvimento:** é, basicamente, a equipe que “põe a mão na massa”, os desenvolvedores de software (ou, no caso de outras áreas de negócio, as pessoas que efetivamente executam o trabalho).

Eles devem ser estruturados para:

- a) Serem **autossuficientes**, ou seja, devem possuir todo o conhecimento técnico necessário para executar o projeto, não sendo necessário contratar terceiros.
- b) Serem **auto gerenciados**, ou seja, eles próprios podem delegar tarefas, cobrar prazos uns dos outros e ir completando tarefas do backlog.

Outra característica muito importante é que eles não possuem título que distingua suas funções. O time de desenvolvimento deve trabalhar contemplando as habilidades específicas de cada um, mas sem nomenclaturas particulares.

Portanto, na hora de montar seu time de desenvolvimento, observe as habilidades de cada um para destacar as tarefas que seriam interessantes que cada pessoa desenvolvesse, mas treine-os para serem independentes e para que entendam quais atividades devem ser executadas, sem precisar de uma supervisão rigorosa.



**Scrum Master:** o profissional responsável por guiar o time de desenvolvimento e o Product Owner no que diz respeito ao Scrum e à sua teoria, baseada no empirismo.

É papel do Scrum Master:

- Auxiliar o Product Owner a deixar o Product Backlog claro e transparente para o dev team.
- Garantir que todos os membros do Scrum Team conheçam as técnicas do Scrum.
- Remover gargalos que impeçam o time de desenvolvimento de entregar o melhor produto.

Para selecionar o seu Scrum Master pode ser que você precise capacitar alguém da sua equipe para estudar a metodologia e, quem sabe, até investir em certificações profissionais.

Outro aspecto muito importante é entender que a equipe Scrum deve ter dedicação total aos projetos ágeis, dificilmente um profissional que divide o trabalho no time de Scrum com outras atividades dentro da empresa consegue entregar um trabalho satisfatório, já que o volume de trabalho de um time Scrum é muito grande e intenso.

Seu time de Scrum está pronto? Então é hora de organizar os artefatos!



## 2 - Organizando os artefatos

**Product Backlog:** uma lista **priorizada** contendo as **principais funcionalidades** que o produto deve ter.

**Priorizada** significa que a lista é ordenada de acordo com aquilo que agrega mais valor ao cliente.

**Principais funcionalidades** porque algumas outras funcionalidades podem surgir ao longo do projeto, e o product backlog pode sofrer mudanças, no entanto, é importante que pelo menos no início do projeto todas as informações necessárias para realizar as primeiras sprints estejam presentes no product backlog.

O Product Owner é o responsável por esse artefato.

**Sprint Backlog:** Sprint backlog é um subconjunto do product backlog. Quando o projeto é dividido em partes que dão origem à Sprint, as partes que compõem a Sprint são chamadas de Sprint backlog.

Confira na próxima página uma ilustração para entender melhor como esses artefatos se relacionam.



### Product Backlog



E por fim temos o **incremento**: a parte de desenvolvimento, ou seja, o software finalmente sendo desenvolvido. É esse artefato que dará origem às reuniões de revisão (como veremos a seguir).

### 3 - Definindo os eventos

Os eventos do Scrum são rituais que vão auxiliar o Time Scrum a obter sucesso na entrega do projeto e diminuir as chances de não atender as necessidades dos usuários. Por isso, o terceiro grande passo para implantar o Scrum na sua empresa é estruturar os eventos e alinhar tudo com o time de desenvolvimento.

Os eventos são:

#### **Sprint**

**Duração:** de 2 a 4 semanas

Para melhor gerenciar o andamento do projeto, o Product Backlog é dividido em Sprints: pequenas partes do que devem ser entregues em um determinado espaço de tempo indicado. Na prática, equivale a dividir o projeto em pequenos projetos.

A Sprint começa quando a lista de requisitos do produto é levantada, em ordem de prioridade, e termina quando o Product Owner definir que todos esses requisitos foram alcançados.

A principal regra do Sprint é que, apesar de comportar mudanças, elas nunca podem ser tão drásticas a ponto de mudar o objetivo da Sprint.

### Sprint Planning

**Duração:** depende do tamanho da Sprint, mas deve durar no máximo 8 horas.

A reunião de planejamento da Sprint tem como objetivo revisar o Product Backlog e definir todo trabalho que deve ser executado na próxima Sprint. No final dessa reunião a equipe deve definir:

- O principal objetivo da Sprint
- O que será entregue no final

### Scrum Diário

**Duração:** 5 – 15 minutos

O Daily Scrum é uma reunião que acontece todo dia antes do início das atividades de trabalho do time de desenvolvimento. O objetivo dessa reunião é analisar a Sprint para planejar qual será o trabalho a ser executado durante o dia e revisar o que foi feito no dia anterior. A reunião é liderada pelo Product Owner e ele deve perguntar sobre possíveis dificuldades e auxiliar o time de desenvolvimento a ter as melhores condições de trabalho possíveis.

### **Sprint Review**

**Duração:** 2 a 3 horas

Sprint Review é uma reunião que acontece ao final de cada Sprint para verificar o que foi feito o que será feito na próxima Sprint.

Em cada Sprint Review o produto é exibido e testado, para verificar possíveis erros. Nessas reuniões também costumam sair ideias para melhorias do produto.

### **Sprint Retrospective**

**Duração:** 2 a 3 horas

A retrospectiva de Sprint é uma reunião que acontece após a Sprint Review e antes da próxima Sprint Planning. Esse evento serve para revisar tudo que aconteceu e tirar conclusões que podem auxiliar nos próximos projetos.

Algumas das perguntas que podem ser feitas na reunião de Sprint Retrospective são:

- O que funcionou?
- O que não funcionou?
- O que pode ser melhorado?

Para ficar mais clara a forma com que os eventos e artefatos conversam entre si, veja a imagem na próxima página:



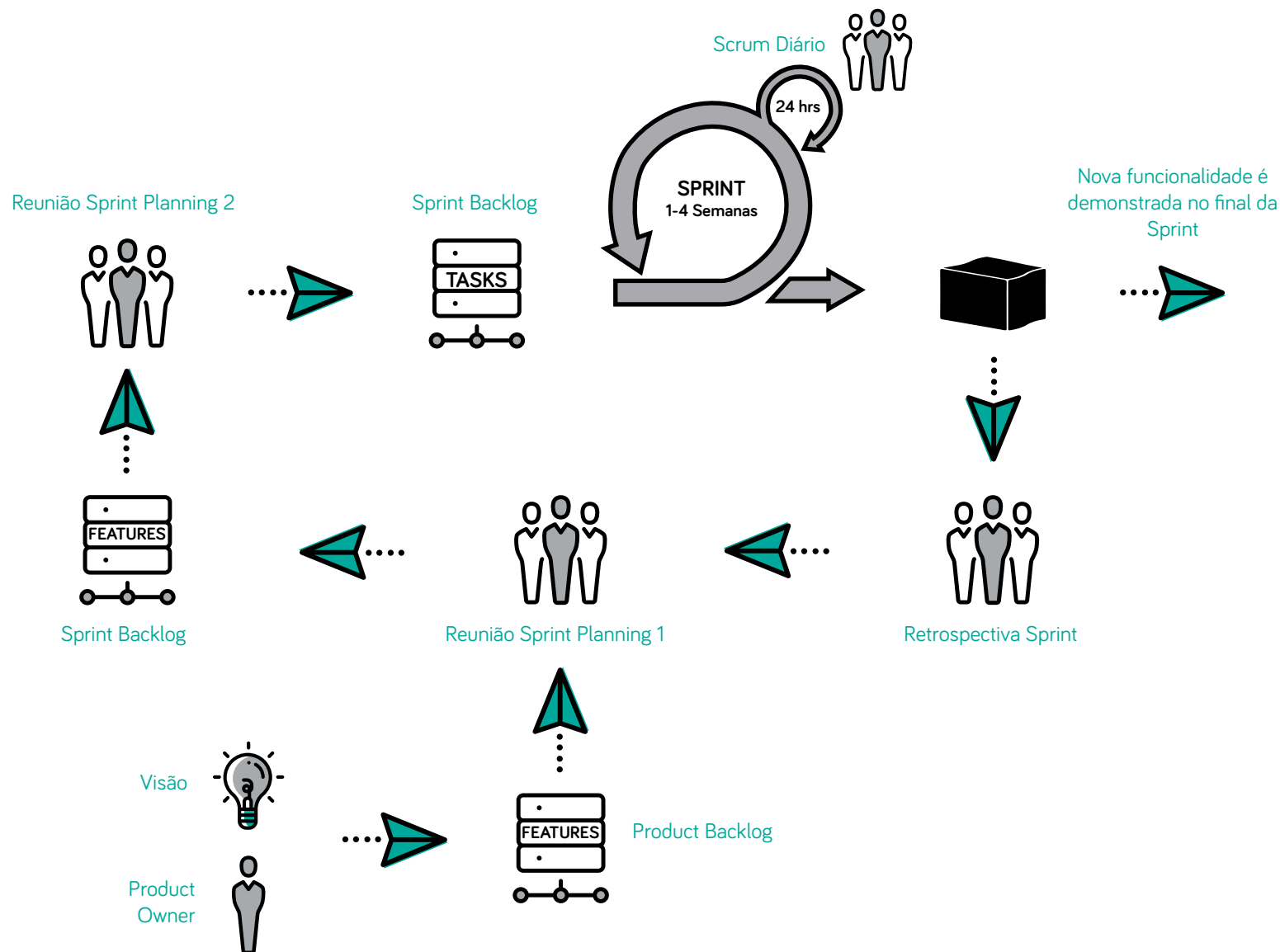


Imagem inspirada em figura do livro Scrum Handbook, de Jeff Sutherland



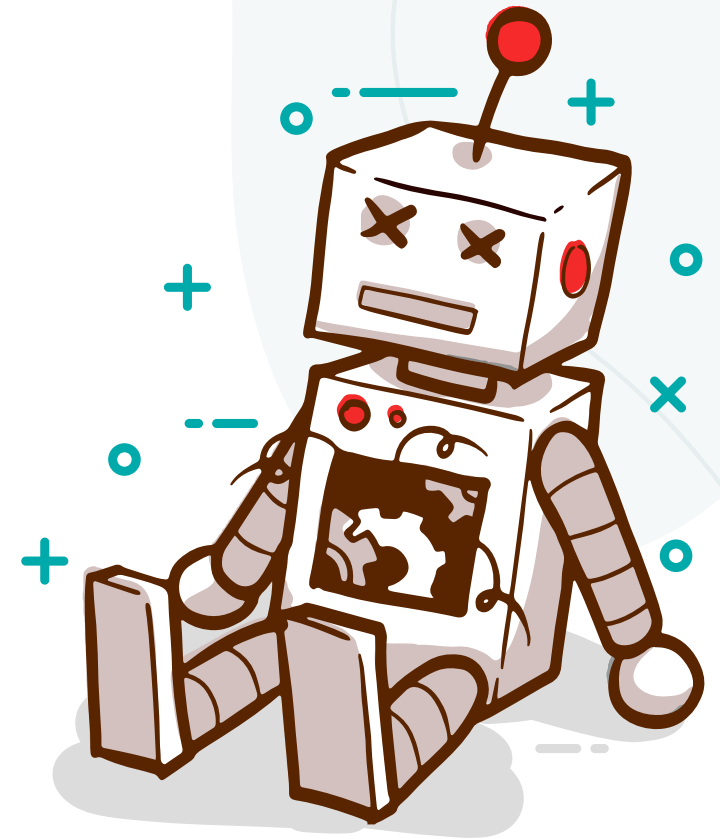
Então vamos retomar:

Para implementar o Scrum na sua empresa você precisa fazer a seguinte checklist:

- ✓ Time Scrum estruturado e papéis de Scrum Master, Product Owner e Time de Desenvolvimento definidos.
- ✓ Artefatos organizados e transparência sobre tudo que é feito.
- ✓ Eventos definidos e alinhados com todo time Scrum.

Agora que todas as etapas do Scrum foram organizadas, você já terá uma ótima estrutura para trabalhar o Scrum em sua empresa, mas não esqueça de evitar alguns erros que podem ser cometidos:

# Erros que não podem ser cometidos na implementação de Scrum

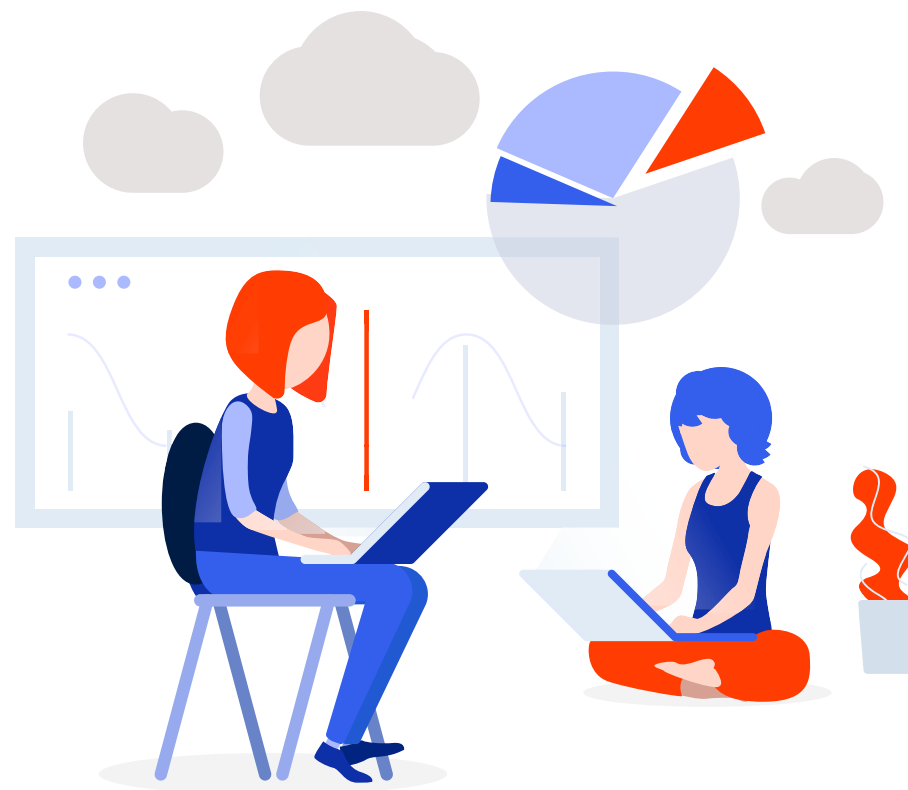


### 1 - Não estruturar testes

Os testes são muito importantes para a garantia de entrega de um projeto sem erros. Em times de gerenciamento ágil, é fundamental que esses testes sejam estruturados, pois, ao contrário da gestão tradicional de projetos, em que os testes acontecem só na entrega final do projeto, na gestão ágil os testes acontecem com frequência enquanto o produto ainda está sendo desenvolvido. Uma alternativa indicada é automatizar testes simples e contar com alguns membros da equipe para trabalharem especificamente com essa parte.

### 2 - Ignorar partes importantes da metodologia

O Scrum pode parecer complexo, mas na verdade ele é bem enxuto e o Scrum Guide, escrito pelo próprio Jeff Sutherland, possui apenas 19 páginas, assim, com o apoio desse material e com as dicas do Scrum Master, será fácil aprender sobre a metodologia para não ignorar nenhuma parte importante, pois qualquer detalhe ignorado pode comprometer o projeto como um todo.



### 3 - Não ter papéis bem definidos no Time Scrum

Erros muito comuns que podem aparecer na fase de estruturação do time Scrum são: nomear mais de uma pessoa para o papel de Product Owner, ter um time muito grande e difícil de gerenciar ou ainda ter um time cujas competências técnicas não são suficientes para gerenciar o projeto. Por isso, na hora de estruturar o Scrum Team certifique-se de que esses erros não foram cometidos.

### 4 - Não respeitar os eventos

Os eventos são uma parte importante para garantir a transparência, comunicação e, claro, o sucesso da entrega dos projetos, por isso, respeite-os e promova-os de acordo com as necessidades da sua equipe. Muitas empresas ignoram os eventos por acharem que é perda de tempo e acabam tendo problemas causados por não atender as necessidades dos usuários.

### 5 - Não mapear todas as partes envolvidas

Os stakeholders são muito importantes para o Scrum, afinal, eles participam ativamente de todo o processo de execução do projeto, emitindo feedbacks e acompanhando o seu desenvolvimento, por isso é muito importante identificar todos da maneira certa. Se os stakeholders corretos não forem identificados eles podem aparecer no meio do projeto, apresentar novos requisitos e gerar retrabalho e mais custos.



# Sobre o ARTIA

O Artia é um software de gestão de projetos, tarefas e equipes.

Fundada em 2010, a startup nasceu dentro da Euax Consultoria, empresa de outsourcing, capacitação e consultoria em gestão de projetos. Com apenas tão pouco tempo no mercado, o software já tem mais de 100 mil usuários cadastrados, e 1,3 milhões de projetos gerenciados.

O Artia possui:

- Emissão de relatórios.
- Cronograma.
- Portfólio de projetos.
- Kanban.
- Apontamento de horas.
- E muito mais!

Clientes como a Rede Globo, Weg e Editora Abril já descobriram as vantagens de utilizar o Artia.

Quer ser o próximo? Entre em contato!

[comercial@artia.com](mailto:comercial@artia.com)

0800 003 0200 / (47) 3802-7390



