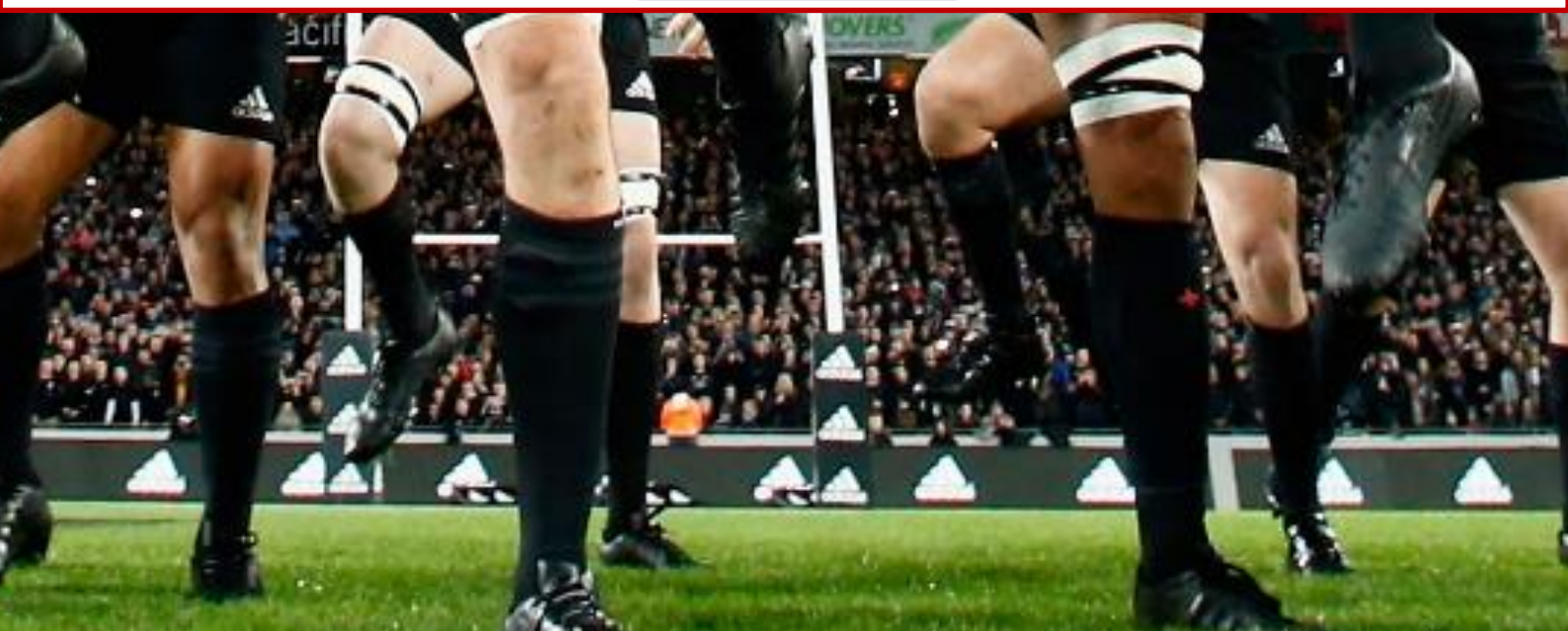




SCRUM
Gestão Ágil de
Projetos



FM2S
consultoria



Prefácio

Por que Scrum?

A primeira vez que entrei em contato com Gestão de Projetos foi em 2005, no meu estágio num grande banco de investimentos. Eu fazia parte da área de Projetos & Processos e um dos meus desafios era cuidar da gestão de parte de desenvolvimento dos softwares do banco, utilizando o método tradicional, em cascata. Neste, um projeto era concluído em todos estágios distintos e seguia, passo a passo, em direção ao lançamento para os usuários. O processo era lento, imprevisível e, em geral, nunca resultava num produto que as pessoas queriam ou estavam dispostas a mudar para nossa instituição para obtê-lo.

Algum tempo depois, durante o Mestrado, tive acesso ao Lean e aos ensinamentos de Deming e pensei: por que não aplicar tais conceitos à Gestão de Projetos? Foi aí que fiquei sabendo do trabalho de Jeff Sutherland, criador do Scrum.

Para mim, é com o Scrum que os conceitos que adotei para minha vida profissional do Sistema Toyota se liga à Gestão de Projetos. O Scrum é semelhante aos sistemas autocorretivos, evolucionários e adaptativos. É método científico e aprendizado no dia a dia, tornando o projeto adequado ao que o cliente quer.

Um abraço,

Murilo F. M. Santos

Virgílio F. M. Santos

Equipe [FM2S](#)

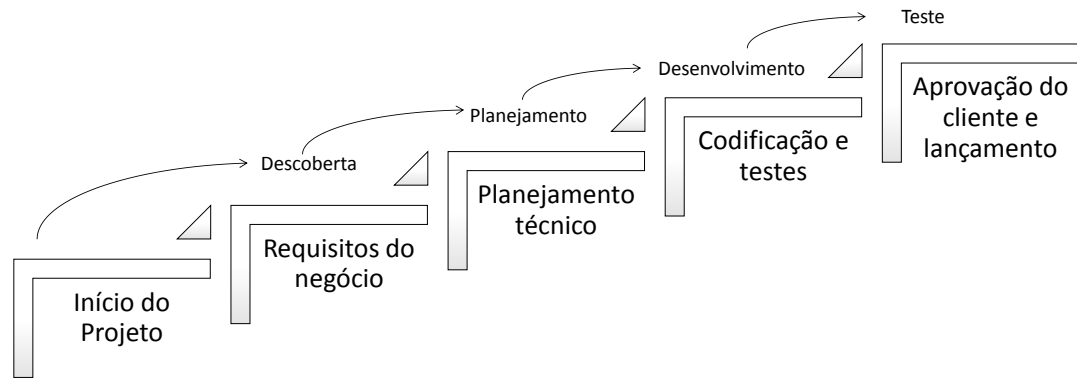
Gestão Ágil de Projetos

SCRUM

www.fm2s.com.br



Método em Cascata



Diagramas de Gantt ou método em cascata é a maneira como as pessoas estão acostumadas a trabalhar para gerenciar projetos. É a maneira como as pessoas acham que o trabalho precisa ser feito, porque assim que aprendem a fazê-lo. As equipes de projeto, com pessoas inteligente, trabalhando por meses a fio, planejando tudo como fazê-lo costumam utilizar este método. Desenham lindos diagramas com todos os detalhes do projeto e o tempo que levariam para atingir os objetivos. Então, com uma seleção cuidadosa de cores, apresentam um fluxo que mostra cada uma das fases do projeto em cascata.

Esses fluxos são chamados de Diagrama de Gantt, em homenagem a Henry Gantt, que os desenvolveu. Com o advento dos computadores pessoais na década de 1980, tornou-se bem mais fácil desenvolver diagramas complicados – e torna-los realmente complexos -, e eles se tornaram verdadeiras obras de arte. Cada etapa do projeto está detalhadamente definida; cada evento importante de se ver. O único problema com eles é que estão sempre errados. Sempre.

Henry Gantt inventou esses famosos diagramas por volta de 1910. Eles começaram a ser usados na Primeira Geurra Mundial pelo General William Crozier, que era o oficial chefe do Armamento do exército americano. E por que tal ferramenta, criada lá em 1900 para a guerra é ainda hoje prática comum no gerenciamento de projetos? Não está muito claro para nós, mas apesar das guerras de trincheiras não serem mais praticadas, algumas ideias que as nortearam ainda são muito populares.

Já visitei diversas empresas com funcionários cujo único trabalho é atualizar diariamente os diagramas de Gantt. O problema é que quando aquele plano elegante se depara com a realidade, ele cai por terra. Só que, em vez de descartar o plano ou o modo como pensam nele, os gerentes contratam pessoas para fazer com que pareça que o plano está funcionando.

SCRUM

SCRUM: no rúgbi o termo se refere à maneira como um time trabalha junto para avançar com a bola no campo. Alinhamento cuidadoso, unidade de propósito, clareza de objetivo, tudo se unindo. Trata-se de uma metáfora perfeita para o que uma equipe deseja fazer. *Jeff Sutherland*

Ao começar um projeto, por que não fazer paradas regulares para verificar se o que está sendo feito está seguindo na direção certa, e se, na verdade, os resultados são os que as pessoas desejam? E verificar se existem maneiras de aprimorar a forma como se está trabalhando para obter resultados melhores e executados mais rapidamente, e quais seriam os obstáculos que impedem as pessoas de obtê-los.



Criado há vinte anos atrás, por Jeff Sutherland e Ken Schwaber, o SCRUM foi feito para ser a forma mais rápida, eficaz e confiável de criar softwares para o setor de tecnologia. A técnica é uma mudança radical das metodologias prescritivas e de cima para baixo usadas na gerência de projetos no passado; pois o SCRUM é semelhante aos sistemas autocorretivos, evolucionários e adaptativos. Depois de ter ganhado praticamente 100% do mercado de gestão de projetos de software, o SCRUM começa a ganhar a gestão dos projetos tradicionais.

A técnica acolhe a incerteza e a criatividade. Coloca uma estrutura em volta do processo de aprendizagem, permitindo que as equipes avaliem o que já criaram e, o mais importante, de que forma o criaram. A estrutura do SCRUM busca aproveitar a maneira como as equipes realmente trabalham, dando a elas as ferramentas para se auto-organizar e, o mais importante, aprimorar rapidamente a velocidade e a qualidade de seu trabalho.

Os resultados finais do SCRUM são equipes que melhoraram drasticamente a produtividade. Os resultados são tão drásticos que grandes empresas de pesquisa e análise, como Gartner e Standish, agora afirmam que o antigo estilo de trabalho se tornou obsoleto. As empresas que ainda insistem nas ideias já tentadas e malogradas de comando e controle e que tentam impor um nível rígido de previsibilidade estão simplesmente fadadas ao fracasso se seus concorrentes usarem o SCRUM.

SCRUM: Gestão Ágil

Fluxo Contínuo de Projetos



Sprint



Pense nos diversos projetos que você faz. Aposto que raramente você recebe um feedback até que eles estejam concluídos – e isso pode levar meses, até anos. Você pode estar seguindo na direção completamente errada durante muito tempo, sem suspeitar de nada, e isso vai acabar subtraindo uma grande parte da sua vida. Nos negócios, isso pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Já viu-se esse tipo de situação acontecer o tempo todo: uma empresa passa anos em um projeto que parecia uma ótima ideia quando os funcionários começaram, mas, quando cruzam a linha de chegada, o mercado já sofreu mudanças fundamentais. Quanto mais cedo você entregar o produto para os clientes, mais rápido eles serão capazes de dizer se você está fazendo algo de que se precisam.

Os Sprints às vezes são chamados de “caixas de tempo”, porque são definidos para ter certa duração. Você não pode fazer um Sprint de uma semana e, depois, um de três semanas. Você precisa ser consistente: quer estabelecer o ritmo de trabalho no qual as pessoas saibam o que pode ser feito em determinado período. Em geral, a quantidade surpreende.

Um elemento crucial de um Sprint individual, porém, é que uma vez que a equipe se compromete com o objetivo, as tarefas são bloqueadas. Nada mais pode ser acrescentado por ninguém fora da equipe. Explicarei os motivos disse mais adiante, mas, por ora, saiba apenas que interferir e distrair a equipe reduz drasticamente sua velocidade.

Dinâmica

Reunião de
Planejamento do
SPRINT

SPRINT
1ª SEMANA

SPRINT
2ª SEMANA

SPRINT
3ª SEMANA

SPRINT
4ª SEMANA

Revisão do Sprint

Proposta de desenvolvimento SCRUM

- Reunião de Planejamento do Sprint (8 horas) - Todos
- Reuniões Semanais de Acompanhamento (1 hora) - Equipe
- Reuniões Diárias (15 minutos) - Equipe
- Reunião de Revisão e Entrega (2 horas) - Todos



Papéis

- ☐ Dono do Produto: responsável pelo projeto. Deve-se preocupar com o macro, pois sabe o que o cliente precisa
- ☐ Mestre Scrum: responsável por fazer o Scrum funcionar. Deve-se preocupar com o processo
- ☐ Equipe: responsáveis pelo desenvolvimento do projeto. Preocupam-se com o micro

Papéis

Dono do Produto:

- Ser a voz do cliente
- Garantir o retorno
- Definir as funcionalidades chave
- Gerenciar *stakeholders*
- Escrever as histórias dos usuários e os testes
- Definir as metas



É dele o papel que decide que trabalho deve ser feito. Ele é o dono da lista de pendências (*backlog*), o que está ali e, o mais importante, em que ordem. A inspiração para o dono do produto veio do papel do Engenheiro Chefe da Toyota. Esse profissional é responsável por toda uma linha de produção. Para isso, eles têm de aproveitar o talento dos grupos especializados em engenharia da carroceria, chassi, elétrica, etc. Ele precisa escolher profissionais de todos esses grupos para criar uma equipe interfuncional capaz de fazer um carro. E o mais interessante, é que eles são líderes, mas sem autoridade formal. Ninguém se reporta a eles – ao contrário: são eles que se reportam aos seus grupos. As pessoas podem dizer aos Engenheiros Chefes que eles estão errados, e então eles têm de se certificar que estão certos. Eles não fazem avaliações de desempenho, não promovem funcionários e nem dão aumentos. Mas decidem sobre o carro e como ele será feito, por consenso e não por imposição.

O Dono do Produto precisa ser capaz de dar à equipe o feedback do cliente em cada um dos Sprints. Eles precisam passar metade do tempo conversando com as pessoas que estavam comprando o produto (coletando suas opiniões sobre o último lançamento e como aquilo agrega valor) e a outra metade com a equipe, criando as Pendências (mostrando a eles o que os clientes valorizaram e o que não valorizaram).

Um Dono de Produto deverá possuir quatro características essenciais:

- Precisa ser bem-informado em relação ao setor. Com isso, devemos dizer duas coisas: o Dono do Produto deve entender o processo que a equipe está executando o suficiente para saber o que pode ser feito e, tão importante quanto isso, o que não pode. Mas ele também precisa entender bem o *o quê* o suficiente para saber como traduzir o que pode ser feito em um valor verdadeiro e significativo. Esse profissional precisa conhecer o mercado a ponto de saber o que fará a diferença.
- Deve ter o poder de tomar decisões. Assim como a diretoria não deve interferir na equipe, ele precisa ter autonomia para decidir sobre a visão de como o produto será, e o que precisa ser feito para chegar até lá. Isso é importante porque o Dono

está sob pressão de diversos *stakeholders*, tanto internos quanto externos, e precisa ser capaz de se manter firme. Ele deve ser responsável pelos resultados, mas permitir que a equipe tome as próprias decisões.

- Ele tem que estar disponível para a equipe, para explicar o que precisa ser feito e o porquê. Embora o Dono do Produto seja basicamente o responsável pela definição das Pendências, é necessário que haja um diálogo constante com a equipe. Em geral, o especialista da equipe informa as decisões que o Dono do Produto precisa tomar. Então, essa figura precisa ser confiável, consistente e estar disponível. Sem acesso a ele, a equipe não saberá o que fazer, e muito menos em que ordem fazer. Eles dependem do Dono do Produto para obter “a visão” e, também, para que a inteligência de mercado saiba o que é importante.
- Ele precisa ser responsável pelo valor. A avaliação do Dono do Produto é feita de acordo com a receita que gera por “ponto” de esforço. Se a equipe está produzindo quarenta pontos por semana, eu quero medir quanta receita é gerada para cada ponto. Mas a medida de valor poderia ser quantos sucessos a equipe obteve. O importante é decidir qual medida de valor será usada, e cobrar do Dono do Produto que ela seja entregue em maior quantidade. No Scrum, esse tipo de métrica é fácil de observar, por causa da incrível transparência do método.

Como a tarefa do Dono do Produto é extensa, é comum em grande projetos, haver uma equipe de Donos.

Papéis

Mestre Scrum:

- Garantir o processo Scrum
- Remover os obstáculos do time e da organização
- Ajudar o dono do produto na administração
- Facilitar reuniões
- Proteger o time das interferências externas



É dele o papel de ajudar a equipe a descobrir como trabalhar melhor, além de ajudar a eliminar quaisquer obstáculos que os esteja deixando mais lentos.

Reunião Planejamento do Sprint

■ Preparação para reunião:

- **Marketing:** trará as tendências de mercado e opiniões dos potenciais clientes
- **CRM:** trará principais reclamações do clientes, principalmente aquelas que geraram ouvidoria e cancelamentos
- **Suporte:** trará as principais reclamações, dúvidas e sugestões recebidas no mês
- **Implantação:** trará os problemas e sugestões enfrentados pela área, ao visitar os clientes, bem como razões da baixa aderência em algum cliente
- **Comercial:** trará motivos da não conversão de leads, reclamações e sugestões
- **Equipe SCRUM:** trará as pendências de última reunião, horas disponíveis para o desenvolvimento e a quantidade de trabalho que foi feito no último SPRINT



Ao listar o que precisa ser feito, é tentador fazer uma lista parecida com lista de casamento: igreja, flores, celebrante, noivo, noiva, etc. A questão é, se você der cada um desses itens para uma equipe separada que não esteja intimamente envolvida nos resultados das decisões tomadas entre rosas brancas e margaridas, talvez você não consiga o resultado que espera.

Quantas vezes no trabalho você recebeu uma tarefa que não sabia exatamente por que deveria cumpri-la? Alguém pede a você que determine a variação das vendas mensais na Região A, analisando lojas com mais de 55 m². Você faz, mas não sabe por que isso precisa ser feito. E, por causa disso, talvez forneça o tipo errado de dados, interprete a questão erroneamente, ou talvez você apenas se ressinta de ter recebido um monte de trabalho extra.

O problema é que você não está conseguindo e nem fornecendo informações suficientes para que o trabalho seja feito da maneira correta. As pessoas pensam em narrativas, histórias. É desse modo que compreendemos o mundo. Então, a primeira coisa em que você deve pensar ao considerar uma tarefa é em um personagem ou em um papel – por exemplo, um cliente, uma noiva, um leitor. Para quem a tarefa será realizada? Por meio de quais lentes precisamos olhar quando estamos construindo isso, tomando aquela decisão, ou entregando uma peça?

Então, você precisa pensar no quê – no que quer que seja feito primeiro. É aqui que costumamos começar e parar. Mas é apenas o meio do processo que deveríamos estar seguindo. Depois, você precisa pensar em motivação. Por que esse personagem quer isso? Como isso vai ajudar e maravilhar esse cliente específico? E, de certo modo, essa é a parte principal. A motivação colore tudo.

E antes de priorizar o que precisa ser feito em sua empresa, você precisa definir o personagem, o usuário, o cliente – a pessoa que vai usar o que você vai produzir. Você precisa saber do que gostam, do que não gostam, suas paixões, entusiasmos, frustrações e alegrias. Logo, precisa compreender as suas motivações. Como esses

tipos de personagens informam o que desejam? Por que eles precisam do que está propondo? O que eles vão fazer com isto?

Isto também influenciará o modo como você faz estimativas das coisas. Eles querem uma função simples de calendário; isso é fácil. Um selo inalterável de tempo para objetivos legais – isso é um pouco mais complexo.

Traga para reuniões histórias curtas. Elas devem ser curtas o suficiente para você estima-las. Imagine a história da Amazon.com: “como cliente, eu quero a maior livraria virtual do mundo para que eu possa comprar qualquer livro no instante que eu desejar”. Agora, essa história certamente engloba a Amazon, mas, na verdade, é grande demais para que possamos fazer qualquer coisa com ela.

Escreva histórias que a equipes consigam compreender. Para isto, devem ser específicas o suficiente para serem práticas, mas não prescrevem como serão feitas. Lembre-se: a equipe decide de que forma o trabalho será realizado, mas o que será realizado é decidido pelo valor que traz aos negócios. Depois, faça duas perguntas: a história está pronta? Como você vai saber disso?

INVEST: a história correta

▪ Como escrever histórias

- **Independente.** A história precisa ser prática e passível de ser feita por si só. Ela não deve ser inerentemente dependente de outra história.
- **Negociável.** Até que esteja sendo realizada, ela precisa poder ser reescrita. A permissão para alterações está embutida nela.
- **Valiosa.** Ela realmente deve acrescentar valor ao cliente, usuário ou *stakeholder*.
- **Estimável.** Você deve ser capaz de mensurá-la.
- **Small** (pequena). A história precisa ser pequena o suficiente para que você possa estimar e planejar facilmente. Se ela for grande demais, reescreva-a ou divida-a em histórias menores.
- **Testável.** A história precisa ter um teste no qual deve passar para ser completa. Escreva o teste antes de fazer a sua história.



Para cada história que se deseja fazer, deve haver uma “definição de Pronto” (ou seja, ela atende aos critérios INVEST?) e, por fim, uma “definição de Feito” (ou seja, quais condições precisam ser atendidas, que testes precisam ser feitos para considera-la feita?). Encontrarmos em projetos verdadeiros que, se as histórias estão realmente prontas, a equipe vai dobrar a velocidade da sua implementação. E, se as histórias estiverem concluídas no final de um Sprint, as equipes dobram novamente a velocidade. Esse é um dos truques necessários para conseguir fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.

No Scrum, esse tipo de planejamento acontece em cada um dos Sprints e chama-se reunião de planejamento do Sprint. Todos se reúnem e analisam a lista de histórias que precisam ser feitas, e dizem: tudo bem, o que podemos fazer nesse Sprint? Essas histórias estão prontas? Elas podem ser concluídas ao final desta iteração? Poderemos demonstrá-las para o cliente e mostrar-lhe valor real?

A chave para responder a essas perguntas está na velocidade que a equipe está atingindo.

E como estimar?

Poker do Desenvolvimento

- Cada membro, tem um baralho de cartas com os números: 1, 3, 5, 8, 13 e assim por diante.
- Ao analisar o esforço necessário para concluir uma tarefa, todos puxam a carta que julgam definir melhor
- Se as cartas puxadas foram 5, 8 e 13, por exemplo, a equipe considera o esforço como a média entre as 3 cartas
- Se a diferença é superior a 3, então abre-se para a discussão sobre os motivos da diferença. Após a discussão, vota-se novamente



Não estime as Pendências em horas, porque as pessoas são péssimas nesse tipo de previsão. Faça isso usando uma classificação relativa por tamanho: Pequeno, Médio ou Grande. Ou, melhor ainda, use a sequência de Fibonacci e faça estimativas de pontos para cada item: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, etc.

Dinâmica

▪ Dinâmica

- **O que será entregue no SPRINT Mensal?** O time Scrum irá prever quais funcionalidades, solicitadas pelas áreas, podem ser desenvolvidas durante o SPRINT. Para isto, as demais áreas irão apresentar uma lista com as histórias dos itens solicitados pelos clientes e , junto do time Scrum, irão colaborar para entender o que deve ser feito para atender as sugestões levantadas. Depois, define-se a meta, que é o objetivo a ser alcançado, por meio do desenvolvimento das mudanças. Isto funcionará como guia para a equipe durante o SPRINT.
- **Como nós iremos escolher o que deve ser feito?** Depois de definido o que deve ser entregue, o time de desenvolvimento escolho como irá entregar as funcionalidades solicitadas. Este trabalho poderá variar em tamanho ou no esforço estimado. Entretanto, deve-se planejar o trabalho para um mês, mas as atividades planejadas para a primeira semana, devem ser decompostas em tarefas que durem no máximo um dia.
- **Meta Sprint: qual é a meta do Sprint?** dá ao time de desenvolvimento alguma flexibilidade quanto a funcionalidade a ser implementada dentro do sprint. A medida que o time Scrum trabalha, ele mantém a meta na mente.



SCRUM Diário

SCRUM Diário (Desenvolvimento)

O scrum diário é uma reunião de 15 minutos para o time sincronizar suas atividades e criar um plano para as próximas 24 horas. Isto é feito por meio da avaliação do trabalho realizado versus o planejado na última reunião. O scrum diário deve ocorrer sempre na mesma hora e lugar todos os dias, para reduzir a complexidade. Durante a reunião, todo desenvolvimento irá explicar:

- O que foi feito desde a última reunião?
- O que será feito até a próxima reunião?
- Quais os obstáculos estão no caminho?

O time de desenvolvimento utiliza o scrum diário para avaliar o progresso no caminho da meta e a velocidade que cada tarefa pendente vai sendo executada. O time de desenvolvimento frequentemente se encontra imediatamente após o scrum diário para replanejar o resto do trabalho daquele Sprint.



Quando se trata de verificar o trabalho da equipe, uma vez por dia é o suficiente. Reúna-se por 15 minutos na reunião diária, veja o que pode ser feito para aumentar a velocidade e faça isso. O Mestre Scrum, a pessoa responsável por dirigir o processo, faz três perguntas para cada um dos membros da equipe:

- O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o Sprint?
- O que você vai fazer hoje para ajudar a equipe a concluir o Sprint?
- Que obstáculos a equipe está enfrentando?

Só isso. Essa é a reunião. Se ela levar mais que 15 minutos, você está fazendo algo errado. O objetivo dessa reunião é ajudar todos na equipe a saberem exatamente em que ponto do Sprint eles estão. Todas as tarefas serão concluídas no prazo? Existem oportunidades para ajudar outros membros da equipe a superar obstáculos? Não há tarefas definidas por alguém superior – a equipe é autônoma; eles fazem isso. Não há relatórios detalhados para a diretoria. Qualquer um da diretoria ou de outra equipe pode passar e olhar para o quadro Scrum que vai saber exatamente em que ponto o projeto está.

Para a sua reunião funcionar bem, sugerimos algumas regras.

- Os encontros devem acontecer no mesmo horário e lugar todos os dias, não importando em qual, e todos devem estar presentes. Se a equipe inteira não estiver presente, a comunicação simplesmente não acontece. A questão chave aqui é dar à equipe um ritmo regular.
- A reunião não pode durar mais que 15 minutos. Ela tem que ser rápida, clara e direto ao ponto. Se algo precisar ser discutido mais a fundo, deve ser anotado para

uma reunião posterior. A ideia é obter as informações mais valiosas e práticas no menor tempo possível.

- Todos devem participar de forma efetiva. Para isto, faça com que todos fiquem de pé. Desse modo, haverá conversas ativas, onde todos falam e ouvem, e as reuniões serão curtas.
- Não trate as reuniões diárias como relatório individual “Eu fiz isso, Eu vou fazer aquilo...”. A equipe deve conversar de forma rápida sobre como poderá seguir em direção à conclusão do Sprint. A passividade não é apenas algo indolente, mas também algo que afeta o desempenho do restante da equipe. Assim que detectada, deve ser eliminada, imediatamente.

Uma equipe Scrum deve ser agressiva e por isto, sair da reunião sabendo a coisa mais importante que precisam atingir naquele dia. Chame sua equipe para o ataque e pergunte se eles desejam ser horríveis ou lembrados como ótimos.

Revisão do Sprint ou Demonstração do Sprint

Duração de 4 horas. Tem como função avaliar as funcionalidades criadas e adaptá-las ao *backlog* do produto, se necessário. Esta é uma reunião informal, e a apresentação das funcionalidades criadas tem como objetivo coletar feedbacks e estimular a colaboração. A reunião deverá incluir:

- O dono do produto:
 - Identificando o que foi feito durante o Sprint;
 - Discutindo o *backlog* do produto conforme ele é apresentado. Depois, projetando quando as próximas funcionalidades serão entregues, de acordo com o progresso da equipe
- A equipe de desenvolvimento:
 - Discutindo o que foi bem durante o Sprint, quais problemas ocorreram e como eles foram solucionados;
 - Demonstrando as funcionalidades criadas e respondendo as questões feitas;
- O grupo inteiro colabora sobre o que fazer no próximo Sprint, e assim, esta reunião já prepara valiosos inputs para a reunião de planejamento mensal

Resultado: *backlog* de produto revisado. Isto define a lista das prováveis necessidades para o próximo Sprint. Além deste input, o *backlog* do produto poderá ser ajudado para acomodar às novas oportunidades levantadas.

Trata-se da reunião na qual a equipe mostra o que conseguiu fazer durante o Sprint. Qualquer pessoa pode participar, não apenas o Dono do Produto, o Mestre Scrum e a equipe, mas também os *stakeholders*, os gestores, os clientes, e qualquer outra pessoa. Esta é uma reunião aberta na qual a equipe demonstra o que conseguiu colocar na coluna Feito.

A equipe só deve demonstrar o que satisfaz a Definição de Feito. O que está total e completamente concluído e pode ser entregue sem qualquer trabalho adicional. Pode não ser o produto completo, mas deve ser um atributo concluído do produto.

Retrospectiva do Sprint

A retrospectiva do Sprint é uma oportunidade para a equipe Scrum se auto avaliar e criar um plano de melhorias que poderá ser executado durante o próximo. Este encontro ocorre depois da revisão do Sprint e antes da próxima reunião de planejamento do próximo. Sua duração deve ser de 3 horas para cada mês de Sprint. Seu propósito é:

- Avaliar o último ciclo em relação às pessoas, relacionamentos, processos e ferramentas;
- Identificar e organizar os principais itens que foram bem e o potencial para melhora;
- Criar um plano para a implementação das melhorias na maneira como o time realiza seu trabalho.

O mestre Scrum irá estimular o time a melhorar, dentro do modelo Scrum, por meio do desenvolvimento dos processos e práticas para tornar isto mais efetivo e prazeroso para o próximo Sprint. Durante cada retrospectiva, o time planeja maneiras para melhorar a qualidade, adaptando o que será classificado como pronto.

Ao final da retrospectiva do Sprint, o time deverá ter identificado melhorias que serão implementadas no próximo ciclo. Vale lembrar que as melhorias poderão ser implantada a qualquer hora, mas que esta reunião fornece uma oportunidade formal para a equipe focar na sua auto avaliação e melhorá-la.

Depois que a equipe mostrou o que conseguiu fazer no Sprint anterior – aquilo que está “Feito” e pode ser entregue para clientes para obtenção de feedback - , eles se reúnem e pensam no que deu certo e o que poderia ter sido melhor, e o que podem melhorar no próximo Sprint. Qual é o aprimoramento no processo que eles, como uma equipe, podem implementar de forma imediata?

Para ser eficaz, essa reunião requer certa dose de maturidade emocional e atmosfera de confiança. O importante é lembrar-se sempre de que você não está procurando culpados; está olhando para o processo. Por que aquilo aconteceu assim? Por que você não percebeu aquilo? O que poderia ter acontecido para sermos mais ágeis? É essencial que as pessoas na equipe assumam a responsabilidade pelo processo e seus respectivos resultados, e que busquem soluções como uma equipe. Ao mesmo tempo, elas têm de ter coragem de levantar as questões que realmente as incomodam, de forma que a solução seja orientada, em vez de acusadora. E o restante da equipe precisa ter maturidade para ouvir o feedback, absorvê-lo e procurar uma solução, em vez de assumir uma postura defensiva.

No final da reunião, a equipe e o Mestre Scrum devem chegar a um acordo sobre um aprimoramento no processo, às vezes, é chamado de kaizen, e deve ser colocado nas pendências do próximo Sprint, acompanhado de testes de aceitação. Desse modo, será fácil para a equipe verificar se o aprimoramento realmente foi implementado, e que efeito ele teve sobre a velocidade.

Backlog List

A	B	C	D	E
Backlog				
Tema	Historia	Tamanho	Sprint	Release
Cadastro de Clientes	CRUD			
Senhas	Troca de senhas			
	Senhas de moradores			
	Esqueci a minha senha			
Caracterização do Imóvel	Cadastro do imóvel - CRUD			
	Cadastro de % de rateio dos custos			
	Cadastro de moradores do imóvel			
	Histórico de moradores por imóvel			
	Cadastro de tipo de imóvel (Predio X Terreo)			
Despesas	Cadastro de despesas fixas - CRUD			
	Agendamento de despesas fixas			
	Agendamento de despesas variadas			
	Cadastro de despesas variadas			
	Tipos de despesas			
Poupança	Cadastro de contas de poupança - CRUD			
	Lançamento de depósitos			
	Lançamento de saques			
	Lançamento de rendimentos			
Gas	Cadastro de contas de gás			
	Lançamento de créditos			
	Lançamento de débitos			
	Lançamento de rendimentos			
Home	Tela para síndico			
	Tela para moradores			
Relatórios	Livro caixa de fechamento			

O backlog do produto tem listadas todas as características, funções, necessidades, melhorias e ajustes que constituem as mudanças para serem feitas nas versões futura do produto



É uma lista ordenada de tudo que pode ser necessário no produto e é a fonte única dos requisitos para quaisquer mudanças a ser feita no produto. O dono do produto é o responsável pelo Back Log, incluindo seu conteúdo, análise de viabilidade e a ordem de prioridade.

O *backlog* do produto nunca está completo. Sua primeira versão, possui somente o que é conhecido como requisitos necessários. O *backlog* do produto avança de acordo com a evolução do produto e do ambiente em que ele está inserido. A lista é dinâmica; mudando constantemente para identificar quais as necessidades de alteração no produto são apropriadas, competitivas e úteis. Enquanto o produto existir, existirá também o seu *backlog*.

O *backlog* do produto tem listadas todas as características, funções, necessidades, melhorias a ajustes que constituem as mudanças para serem feitas nas versões futura do produto. Cada atributo listado no *backlog* possui sua descrição, prioridade e estimativa.

O *backlog* do produto é frequentemente ordenado pelo valor, risco, prioridade e necessidade. Os itens listados no *backlog* do produto direcionam as atividades de desenvolvimento. Quanto mais alta a pontuação do item, maior é o consenso do seu valor. Quanto maior a prioridade de item, mais detalhes ele deverá possuir. Os itens do *backlog* do produto que serão trabalhados pelo time de desenvolvimento no próximo Sprint, são decompostos para que possam ser feitos no próximo ciclo. Depois disto, eles são classificados como prontos para serem levados à reunião de planejamento mensal.

A medida que o produto é utilizado e vai ganhando valor, o cliente começa a dar feedback e a lista começa ficar maior e mais exaustiva. Os requisitos nunca param de mudar, então o *backlog* do produto é uma lista viva. Mudanças nos requisitos de negócios, condições de mercado ou na tecnologia, podem gerar mudanças no *backlog* do produto.

Outros Documentos

www.fm2s.com.br

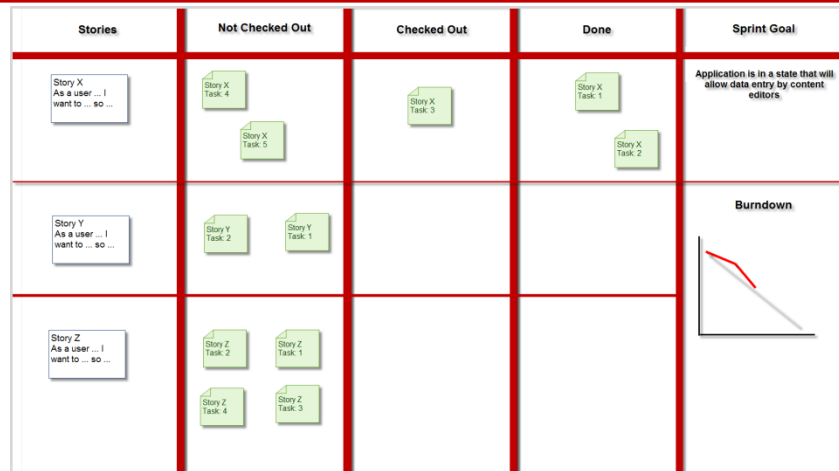


Sprint Backlog

Tarefas	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex
Codificar a interface do usuário					
Codificar a mudança na árvore do PCP					
Testar a interface					
Escrever a ajuda online					

É uma lista de tarefas que a equipe se compromete a fazer no Sprint

Quadro de Monitoramento



Quadro de Monitoramento

