

ALEXANDRE MAGNO

PRIMEIRO CERTIFICADOR DO SCRUM NO BRASIL

TIRE SEU PROJETO DO PAPEL COM SCRUM



ATITUDES E PRÁTICAS PARA REALIZAR SEUS PROJETOS
NO TRABALHO E NA VIDA PESSOAL

PREFÁCIO DE LUIZA HELENA TRAJANO
DO MAGAZINE LUIZA

LeYa

TIRE SEU

PROJETO DO

PAPEL COM

SCRUM

ALEXANDRE MAGNO

PRIMEIRO CERTIFICADOR DO SCRUM NO BRASIL

TIRE SEU PROJETO DO PAPEL COM SCRUM



ATITUDES E PRÁTICAS PARA REALIZAR SEUS PROJETOS
NO TRABALHO E NA VIDA PESSOAL

PREFÁCIO DE LUIZA HELENA TRAJANO
DO MAGAZINE LUIZA

leYa

Copyright © 2019 Alexandre Magno
© desta edição, 2019 Casa dos Mundos/LeYa

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19.02.1998.
É proibida a reprodução total ou parcial sem a expressa anuência da editora e do autor.

Editor executivo

Rodrigo de Almeida

Preparação

Maria Clara Antonio Jeronimo

Revisão

Bárbara Anaissi

Diagramação

Filigrana

Ilustrações

Alexandre Magno

Capa

Kelson Spalato

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Magno, Alexandre

Tire seu projeto do papel com SCRUM: atitudes e práticas para realizar seus projetos no trabalho e na vida pessoal / Alexandre Magno. – São Paulo: LeYa, 2019.

144 p.

ISBN 978-85-7734-698-1

1. Administração de projetos 2. Scrum (Desenvolvimento de software) 3. Planejamento pessoal 4. Planejamento empresarial I. Título

19-1746

CDD 658.404

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de projetos

Todos os direitos reservados à
Editora Casa dos Mundos
Rua Avanhandava, 133 | Cj. 21
01306-001 – São Paulo – SP
www.leya.com.br

Sumário

PREFÁCIO

AGILIDADE COM QUALIDADE

Por Luiza Helena Trajano 7

INTRODUÇÃO

O SCRUM E O GINGADO BRASILEIRO EM NOME DA AGILIDADE 9

PARTE I

O SUFICIENTE PARA COMEÇAR AGORA 15

ATITUDES

#1 - Enfrente a paralisia analítica 19

#2 - Valide rapidamente a parte mais crítica do seu projeto 24

#3 - Reconheça que o mundo a sua volta é mais complexo do que você gostaria 29

#4 - Visualize verdades, por mais desconfortáveis que elas sejam 36

PRÁTICAS

- #1 - Product Vision: descubra o que é o seu produto 43
- #2 - Product Backlog: decida como será o seu produto 49
- #3 - Sprint: construa seu produto em pequenos ciclos 56

PARTE II

E SE O PROJETO PRECISAR CRESCER? 83

FORMANDO VERDADEIROS TIMES 85

“VAMOS, TIME!” NÃO É O SUFICIENTE 87

MONTANDO UM TIME DE SUCESSO 91

COLABORANDO COM O NEGÓCIO 101

COLABORANDO COM O RESTANTE DA ORGANIZAÇÃO 109

OBTENDO O MELHOR DAS REUNIÕES 117

SCRUM FLÁCIDO: NÃO DESCUIDE DA EXECUÇÃO 127

PARTE III

E SE O SCRUM NÃO FOR MAIS SUFICIENTE? SCRUM 2.0? 133

EMPRESAS ÁGEIS: O PRÓXIMO DESAFIO 137

AGRADECIMENTOS 141

Agilidade com qualidade

Admiro o modelo de startups, pois ele tem a cultura de colocar as coisas para acontecer rapidamente. Dentro dessa mentalidade, Alexandre Magno nos apresenta o Scrum em seu livro *Tire seu projeto do papel com Scrum*, uma estrutura de trabalho nascida no meio de programadores de software, ou seja, pessoas que já pensam totalmente de maneira digital, com formas de trabalho que colaboram com a agilidade e a qualidade nas empresas.

Para sermos produtivos e fazermos a diferença em nossas organizações, temos que agir com velocidade e qualidade desde a primeira vez para não termos retrabalho. No Magazine Luiza, adotamos os métodos ágeis de trabalho, e o que antes as mães diziam para os filhos “façam devagar para fazer bem-feito” não é mais possível, pois em todos os segmentos temos que trabalhar na velocidade exigida pelo mundo digital.

Alexandre discorre por temas essenciais para que possamos implantar essa estrutura de trabalho, já que não é apenas uma forma

de agir, mas sim o modelo mental que temos que mudar. Não só o nosso, mas das equipes que trabalham conosco. Certamente, a leitura do livro trará a necessidade de mudança, e espero que ele contribua para a melhoria dos seus negócios, independentemente do tamanho da empresa.

Luiza Helena Trajano

Presidente do Conselho de
Administração do Magazine Luiza

O Scrum e o gingado brasileiro em nome da agilidade

A virada do milênio foi um enigma que fez parte de todos da minha geração. Independentemente de crenças e superstições, todos nutríamos uma curiosidade imensa sobre o que o novo milênio nos guardava. Alguns apostavam em novas tecnologias, sonhando com os carros voadores, outros com a paz mundial e um mundo mais justo para todos e, lógico, uma boa parte acreditava que o fim do mundo chegaria logo nas primeiras horas, dias ou anos do novo século.

No meu caso, àquela altura, eu só sonhava com uma única coisa: que no novo milênio fôssemos capazes de ter sucesso com os nossos projetos, tanto pessoais como profissionais. Sendo um programador de computadores, eu vivia uma realidade um tanto frustrante, visto que a taxa de fracasso dos projetos dessa área no fim do século passado era assustadora. Eu já havia tentado de tudo um pouco, desde processos mais alternativos aos mais rígidos e,

inevitavelmente, sempre acabava da mesma forma: clientes diziam não terem recebido o produto que esperavam, programadores frustrados por terem trabalhado horas a fio para entregar um produto fracassado, e o negócio acumulando prejuízos e baixa reputação com os resultados dos projetos. Isso não podia continuar assim, não era possível que não houvesse um jeito de fazer isso dar certo.

Foi dessa forma, cansado profissionalmente, e quase perdendo as forças, que em 2004 tive meu primeiro contato com Scrum, uma estrutura de trabalho criada por programadores de software que buscavam uma forma de revolucionar os pífios resultados da indústria e que, juntando-se a outros profissionais que buscavam o mesmo, criavam um movimento em busca de mais agilidade nos projetos.

Scrum, e os tais métodos ágeis, começavam a ser escolhidos por empresas de tecnologia e, em questão de pouco tempo, os resultados apareciam como em um passe de mágica. Pessoas estavam mais motivadas e agora trabalhavam em times, entregando software em poucas semanas (!), colaborando com o cliente e sabendo lidar com as mudanças que chegavam ao longo do caminho.

Não demorou para elementos do Scrum serem experimentados em projetos pessoais por executivos, escritores, donas de casa, estudantes, famílias, viajantes, músicos, camelôs e muitos outros. Todos em busca de tirar, finalmente, seus projetos do papel.

Foi também surpreendente ver que os muros em volta dos departamentos de tecnologia das empresas não haviam sido fortes o suficiente para parar o Scrum, que começou a ser experimentado por áreas de RH, Vendas, Marketing, Produção, e até por comitês executivos das empresas. Aliás, é nesse território que parece estar o grande próximo desafio do Scrum e de todo o movimento em volta da agilidade: como podemos tornar empresas inteiras mais ágeis?

Mas se o Scrum estava brilhando no mundo inteiro, havia certamente alguns lugares em que ele brilhava mais e, constatar isso,

foi talvez a parte mais gratificante de toda essa minha jornada. Em 2016, eu estava dando um treinamento de Scrum em Budapeste, na Hungria, quando fui abordado por uma das alunas que me pediu para contar um pouco da história de como nós, brasileiros, tínhamos criado o Scrum. Surpreso, eu falei que os criadores, na verdade, eram norte-americanos, e então perguntei por que ela havia imaginado que o Scrum era um produto brasileiro, e a resposta foi surpreendente: “Os melhores profissionais com quem trabalhei em projetos Scrum foram brasileiros. Os melhores artigos que li sobre o assunto foram escritos por brasileiros. As melhores palestras e treinamentos que fiz, brasileiros. E isso, na verdade, não é só minha opinião, já vi várias pessoas falando o mesmo.”

Sim, isso é verdade: a reputação do profissional brasileiro que trabalha com métodos ágeis, lá fora, é formidável e, mais recentemente, nossas empresas, principalmente de tecnologia, estão também começando a ser vistas com um olhar de maior respeito pelo mercado externo quando o assunto é Scrum. Aliás, como sempre comento em minhas palestras, depois de ter trabalhado com Scrum em mais de 15 países, afirmo com tranquilidade que, quando o assunto é agilidade de projetos, nossos profissionais, empresas e comunidade estão tranquilamente entre os três primeiros.

Ter sido um dos pioneiros com Scrum no Brasil é hoje para mim um grande motivo de orgulho. É realmente inexplicável participar de algo que está transformando o trabalho e realizando os projetos das pessoas no mundo inteiro. E eu, que na virada do milênio só queria encontrar uma forma de ter sucesso nos meus próprios projetos, acabei investindo mais de dez anos da minha carreira ensinando e influenciando pessoas, principalmente no meu país, a trabalharem de uma forma a tirar seus projetos, e consequentemente seus sonhos, do papel. Isso vale por uma vida.

E se o Scrum não foi criado por brasileiros, bem, tenho certeza de que o praticamos com um gingado que ninguém consegue igual.

Quando o assunto é agilidade de projetos, estamos entre os três primeiros. E se o Scrum não foi criado por brasileiros, tenho certeza de que o praticamos com um gingado que ninguém consegue igual.

PARTE I

O suficiente para começar agora

Boa parte dos projetos que temos em mente é formada por projetos pessoais, que dependem unicamente de uma estrutura que nos ajude a dar o primeiro passo, e também a avançar continuamente. Esses projetos, muitas vezes, dependem apenas do nosso trabalho, das nossas atitudes. Por um lado, isso reduz bastante a complicação do projeto, já que nesses cenários, na maioria das vezes, não precisaremos contratar pessoas, nem conseguir investimento, entre outros complicadores existentes em projetos maiores. Por outro, há neles uma grande dependência de você e da sua capacidade para progredir, pois, se você desmotivar, o projeto inteiro estará desmotivado. Se você procrastinar, o projeto inteiro procrastinará. Se você cometer um erro, ninguém estará lá para lhe ajudar a enxergar.

O Scrum, como mencionado na introdução do livro, foi criado para ajudar times a serem bem-sucedidos com seus projetos. Ou

seja, o Scrum é totalmente centrado em times. Aliás, seu próprio nome vem de uma formação auto-organizada de times de rugby.

Contudo, mesmo sabendo que a formação de times é algo muito forte no Scrum, tenho escutado ao longo dos últimos anos muitas histórias que me encorajaram a utilizá-lo nos meus próprios projetos pessoais. Percebi que, copiando algumas das mais marcantes características dos projetos que usam Scrum, seria possível melhorar consideravelmente o resultado mesmo daqueles projetos que dependem apenas de uma ou duas pessoas para serem realizados.

Essa parte do livro é, portanto, dedicada àqueles que querem tirar seu projeto pessoal do papel, não importando se este seja sobre se aventurar em um ano sabático, escrever um livro, conseguir um novo emprego, mudar de carreira, viajar o mundo, reformular seu guarda-roupa, comprar uma casa, mudar de cidade, aprender a cozinhar, criar um jogo de tabuleiro com o filho, ou mesmo gerenciar suas finanças.

Nessa parte, não nos prenderemos, portanto, em seguir a estrutura fiel do Scrum – onde temos muitos elementos centrados em times. Em vez disso, copiaremos um conjunto rico das mais importantes atitudes e práticas, presentes em projetos Scrum, e que têm sido um importante aliado para muitas pessoas ao redor do mundo tirarem seus projetos pessoais do papel.

Atitudes

#1 – Enfrente a paralisia analítica

#2 – Valide a parte mais crítica do seu projeto rapidamente

#3 – Reconheça que o mundo a sua volta é mais complexo do que você gostaria

#4 – Visualize verdades, por mais desconfortáveis que elas sejam

Práticas

#1 – Product Vision

#2 – Product Backlog

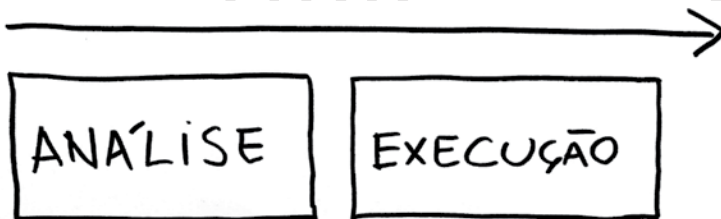
#3 – Sprint

A "paralisia analítica" surge com a ideia de que nunca estamos prontos para a execução, sempre achando que precisamos pesquisar e organizar mais e, assim, não conseguimos obter progresso verdadeiro.

Atitudes

Atitude #1 – Enfrente a paralisia analítica

Todo projeto precisa de um ponto de partida, que normalmente acontece por meio de um esforço para analisar o contexto no qual e para o qual o projeto será executado. Essas atividades são importantes para entendermos melhor o objetivo e as características do projeto, e assim decidir se o mesmo faz sentido ou não e, em caso afirmativo, descobrir o que deve ser construído ou qual trabalho deve ser executado. No mundo de projetos, portanto, é comum que as atividades de análise precedam as de execução.



Contudo, o que parece ser uma sequência natural – afinal, como poderíamos avançar com algo que ainda não conhecemos? – na verdade esconde uma série de armadilhas que podem já decretar o fracasso do seu projeto logo no início.

Por exemplo, nos mudarmos para fora do país sempre foi uma conversa recorrente em minha casa. Eu e minha esposa nutríamos uma paixão permanente pela cidade de Londres, e também pela cultura britânica em geral. Toda vez que visitávamos o país não faltavam especulações sobre a possibilidade de lá vivermos, e sempre ao retornar para o Brasil iniciávamos uma cruzada pela internet, livros e guias: como seria viver em Londres, como eram as escolas e os ambientes de trabalho, se haveria preconceito com brasileiros, os filhos se adaptariam com facilidade, etc.

Algumas vezes, chegamos perto da execução do plano. Cheguei a passar por processos de entrevistas com empresas britânicas, ser aprovado, pesquisar a casa ideal, ter tudo certo para a mudança, mas... na “hora h”, acabávamos desistindo por não nos acharmos preparados o suficiente para executar o plano de morar em Londres. Era comum nós falarmos frases como: “É uma decisão muito complexa. Vamos esperar um pouco mais, pesquisar um pouco mais e fazer algumas visitas a mais. Ainda não estamos prontos”. E, assim, abandonávamos o projeto.

Neste exemplo, apresento uma disfuncionalidade que aparece em muitos projetos com mais frequência do que gostaríamos: a “paralisia analítica”. Ela surge através do sentimento de que nunca estamos prontos para a execução, sempre achando que precisamos pesquisar mais, estudar mais, organizar melhor as coisas, analisar mais e, assim, não conseguimos obter progresso verdadeiro com esse projeto, pois nunca nos movemos para a execução – ou o fazemos tarde demais.

De fato, a execução de um projeto é a fase na qual você validará se sua ideia pode realmente cumprir com o que prometeu ao fim da

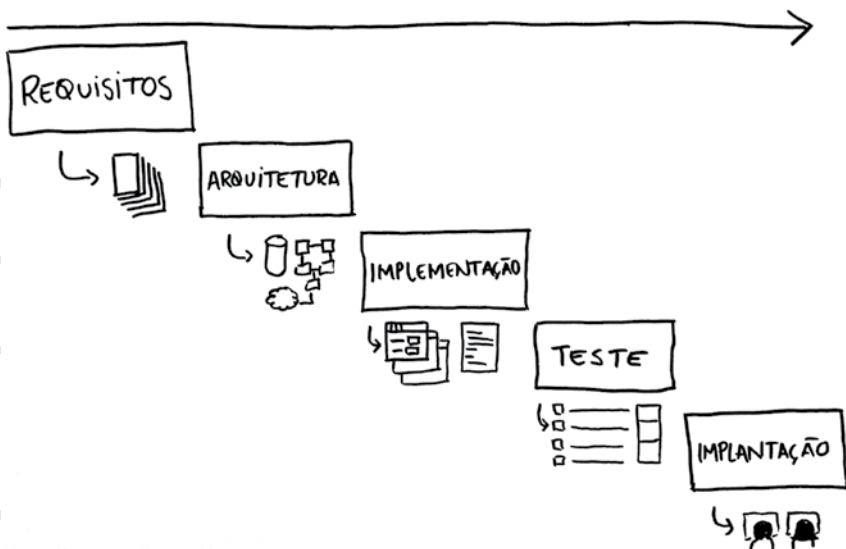
análise. Mais do que isso: é nela que você validará se todas as suas descobertas e conclusões alcançadas durante a fase de análise são mesmo verdadeiras na prática. **A execução, portanto, é uma fase pavorosa para muitos, já que pode mostrar que suas crenças são erradas, que aquele seu projeto não faz muito sentido, ou que todas aquelas coisas bonitas, idealizadas, desenhadas e planejadas não são exequíveis ou alcançáveis. Continuar analisando, estudando e planejando será sempre mais confortável e seguro.** Ficamos com tanto medo de fazer escolhas erradas que procrastinamos ao máximo o movimento para a execução.

Para piorar, pesquisas têm evidenciado, há pelo menos uma década, o quanto a exposição a uma grande quantidade de conteúdo, que no caso de projetos normalmente acontece durante a análise, não só aumenta nossa ansiedade, por tornar mais difícil a tomada de decisão, como também nos aproxima da paralisia analítica. Ou seja, quanto mais tempo investimos na análise, mais presos estaremos a ela.

Não foram poucas as vezes que, no mundo de desenvolvimento de software, participei de projetos que investiram meses, ou mesmo anos, em atividades de análise. Alguns nunca chegavam à fase de execução, outros até chegavam, mas percebíamos tarde demais, depois de muito investimento, que aquele produto não iria resolver problema algum. Muitas vezes, a ideia era até boa, mas se tornava obsoleta ao longo do caminho e, quando o produto enfim estava pronto, ninguém mais o queria ou precisava.

Isso acontecia, sobretudo, pelo fato de tradicionalmente utilizarmos no mundo de desenvolvimento de software um método conhecido como waterfall, ou cascata – como ficou conhecido aqui pelo Brasil. Nesse método, as atividades são organizadas em fases especializadas, que devem ser executadas sequencialmente. Isso significa que, supondo que a primeira fase seja de Análise de Requisitos, somente profissionais dessa especialidade trabalharão

nesse período do projeto. Eles utilizarão o período dedicado a este trabalho para coletar todos os requisitos do projeto, de uma única vez, e, uma vez isso feito e validado, entregarão o resultado do seu trabalho aos especialistas da próxima fase. Isso acontece sequencialmente até todas as fases serem finalizadas, que é quando teremos, enfim, o produto pronto para entregar ao cliente.



Em uma de minhas experiências com este método, eu estava envolvido em um grande projeto para informatização de toda uma rede de escolas. O cliente, e todos nós, estávamos muito bem-intencionados em fazer a coisa certa. Justamente por isso, concordamos que uma análise detalhada de todo o negócio deveria ser realizada antes de escrever qualquer linha de código. Foram, acredite, quatorze meses de análise, onde procurávamos definir a melhor forma daquele sistema funcionar. Foram muitas e muitas horas de reunião com funcionários, gestores, e até com clientes. Foram muitos requisitos e documentação escrita. Estávamos paralisados na análise, sem perceber.

Aliás, esse é um dos grandes perigos da paralisia analítica, ela é silenciosa e quase sempre só conseguimos identificá-la olhando em retrospecto. Sempre temos uma boa justificativa para continuarmos analisando: “isso tudo é muito complexo”, “ainda tem muito que não sabemos”, “quanto melhor for a análise, menos tempo será necessário para execução”... Mas nenhuma delas se mostra verdadeira quando você realmente chega na execução.

E então, quando, enfim, a execução chegou para aquele projeto, bastaram poucas semanas para percebermos que as funcionalidades de sistema a serem construídas através daqueles requisitos teriam pouquíssima – ou nenhuma – serventia para os usuários. Muitos requisitos haviam sido elaborados e escritos de forma bastante teórica, outros baseavam-se em perspectivas de funcionários que nem estavam mais lá, e outros estavam desatualizados, referindo-se a objetivos que não estavam mais alinhados com as pretensões da empresa.

Em uma reunião, cujas lembranças me trazem arrepios até hoje, concluímos que o que tínhamos em mãos (centenas de requisitos muito bem documentados) não mais nos servia para nada. Foi quando alguém propôs recomençar a fase de análise, ou seja: se a análise não está funcionando, façamos mais análise. E foi aí que tomei a decisão de que aquele seria meu último projeto trabalhando com waterfall, que no próximo eu deveria procurar uma forma de trabalho que me mantivesse menos tempo analisando e mais tempo progredindo, de verdade. Foi essa decisão que me levou ao Scrum, uma estrutura de trabalho que explicarei em mais detalhes ao longo de todo este livro.

Dito isto, você deve entender que um dos fatores mais importantes para conseguir tirar seu projeto do papel é, sim, começar hoje, sem procrastinação. Mas, não menos importante, mover da análise para a execução o quanto antes.

Atitude #2 – Valide rapidamente a parte mais crítica do seu projeto

Uma das principais razões que nos levam à paralisia analítica é o medo de errar, de não fazer a escolha ideal e, com isso, não sermos perfeitos na execução. Trago, no entanto, más notícias: não importa o quão perfeccionista você seja durante o trabalho de análise, seu projeto apresentará erros durante a execução, e não serão poucos. Você inevitavelmente fará algumas escolhas erradas, encontrará novidades que desafiarão sua ideia inicial e executará ou construirá algo cujo resultado não se mostre tão bom quanto parecia no papel.

Dito isso, o mantra passa a ser: se é inevitável errar, que erremos o quanto antes e com o menor impacto.

Lembra do projeto que eu tinha com minha família de morar na Inglaterra? Pois bem, eis que, em uma dessas idas a Londres, tive contato com um casal britânico que rapidamente se tornou amigo de toda a nossa família. Eles vieram nos visitar no Brasil algumas vezes, passaram dias bem aproveitados em nossa casa em São Paulo, conheceram outras cidades, e ali começaram a criar uma relação com o nosso país.

Em uma dessas vindas, durante uma conversa, percebemos que tínhamos em mente projetos com potencial para colaboração: eles estavam planejando passar um ano morando fora da Inglaterra, e, naquele momento, o Brasil parecia ser uma ótima opção para eles. Do nosso lado, já vínhamos há um tempo sonhando morar na Inglaterra, mas sempre era uma decisão muito difícil, pois aquilo parecia envolver um esforço e risco muito grande. Então, durante essa conversa, surgiu a grande ideia: “E se trocássemos de casa por um ano? Vocês vão para a nossa casa em Londres, e nós vamos para a sua em São Paulo”.

Ao optar por aproveitar esta oportunidade, a mudança para Londres não aconteceria no momento em que havíamos planejado.

Também não nos levaria a morar na casa e no bairro que tínhamos em mente, para não citar diversos outros pontos do nosso plano que seriam impraticáveis se executássemos nosso projeto dessa forma. Contudo, não havia como negar que essa opção facilitaria e muito nossa tomada de decisão, e tornaria tudo mais fácil e mais barato. Era perfeito? Não. Era do jeito que tínhamos idealizado? Também não. Era exequível, nos dando condições de rapidamente nos mover da análise para a execução e, com isso, validar se morar em Londres era realmente tão bom como imaginávamos? Sim. Então, feito! Estávamos decididos, e mudaríamos para Londres dali a poucos meses.

Perceba que, na continuação desta história, só conseguimos sair da paralisia analítica quando surgiu uma oportunidade que tornou mais fácil e menos arriscada a tomada de decisão. Nesse novo cenário, se algo desse errado, bem, na pior das hipóteses voltaríamos depois de um ano, ou até antes, já que nossa casa continuaria lá, sendo nossa, acessível a qualquer momento, afinal quem estava lá seriam nossos amigos.

Para combater a paralisia analítica, portanto, precisamos criar ou encontrar facilitadores que habilitem um movimento rápido para a execução. Dessa forma, conseguimos sair do papel e ter progresso real com o nosso projeto.

Uma boa prática para isso é descobrir alguma pequena parte do seu projeto, ou uma variação dele, que possa ser executada rapidamente, com o mínimo de esforço, menor risco, e que já resulte em algo concreto que possa ser validado. No nosso caso, mudarmos em definitivo para Londres era possivelmente uma decisão para uma vida toda, que teria um impacto muito grande em todos da família. Eram muitas variáveis, que geravam um medo enorme de errar. No entanto, ir morar em Londres por um ano, graças a uma troca de casas, se transformou em uma proposta de aventura bem

interessante, que motivou todos da família a participar e facilitou muito a tomada de decisão.

No Scrum, chamamos o resultado desse pequeno pedaço de projeto de “Incremento de Produto”. Já no mundo das startups, uma estratégia similar é conhecida como “MVP (*Minimum Viable Product*)”, ou seja, o menor incremento viável do seu produto. A ideia é que, como muitos produtos são criados em contextos de alto risco, pois o certo é que pouco se sabe sobre o seu verdadeiro potencial de sucesso até colocá-lo nas mãos dos usuários, seria importante validar rapidamente um pequeno mas real pedaço do seu produto.

Alguns produtos de bastante sucesso no mundo digital e de tecnologia usaram dessa estratégia para entrar mais rapidamente no mercado, com algo menor – mas concreto – e, a partir dos feedbacks que receberam dos clientes, foram tomando melhores decisões ao longo do caminho.

A Google, por exemplo, usou e ainda usa essa estratégia com diversos dos seus produtos. Quando entrou no mercado, o Gmail teve uma primeira versão que fazia muito menos do que seu concorrente à época, o Hotmail. Eles acreditavam que, se entrassem neste mercado fornecendo um gerenciador de e-mails com armazenamento ilimitado, conseguiriam atrair muitos usuários do concorrente. Mas isso era apenas uma ideia, uma hipótese, que tinha de ser validada. Concluíram então que não fazia sentido algum gastar tempo e dinheiro construindo primeiro todo um gerenciador de e-mails cheio de funcionalidades que não precisavam ser validadas, já que era sabido que elas funcionavam bem na ferramenta do concorrente. O que tinha que ser validado de verdade era a ideia de um gerenciador de e-mail que forneceria armazenamento ilimitado de mensagens.

A Apple fez o mesmo ao lançar a primeira geração do iPhone. O foco era validar a sua própria leitura do conceito de smartphone, a ideia de aplicativos e seu ambicioso touchscreen e, por isso, outras partes do produto deixavam muito a desejar – por exemplo, a câmera

fotográfica, que era desconcertantemente ruim, e a simples opção de copiar e colar, que não funcionava.

Ainda nessa linha, certa vez fui procurado por um aluno que queria minha opinião sobre uma grande ideia que ele teve para um produto. O contexto era simples: muitos parceiros, em geral, se esquecem das datas comemorativas do seu relacionamento, e mais ainda de fazer uma surpresa romântica com alguma frequência. No serviço que ele pretendia criar, ao se cadastrar em um aplicativo, a pessoa incluiria todas as datas comemorativas do seu relacionamento e responderia diversas perguntas sobre o seu parceiro ou parceira. O serviço, automaticamente, enviaria cartões e presentes, reservaria mesa para um jantar romântico ou compraria ingressos para shows. Tudo de acordo com o perfil da pessoa, e sem necessidade de lembrança ou intervenção do cliente. Fantástico, não?

Ele já estava preparado para investir um bom dinheiro nisso, pensava em vender seu carro e um terreno que tinha no interior para contratar programadores e começar a construir o produto. Estava muito confiante, já que recebia encorajamento e fortes elogios de todas as pessoas com quem conversava e compartilhava a ideia do seu produto no papel. Confesso que também adorei a ideia, afinal também faço parte do grupo dos esquecidos com datas comemorativas. No entanto, meu lado profissional o aconselhou de uma forma diferente, perguntando qual seria o jeito mais simples de ele começar a executar o projeto rapidamente, com o menor custo e risco possível.

Após alguns minutos de conversa, ele concluiu que poderia perfeitamente começar a executar seu projeto sem a necessidade de construir produto algum. Ele convidaria um grupo inicial de cinquenta pessoas, na sua própria cidade, que se interessassem pelo serviço. Faria a coleta de todos os dados manualmente – ou com um formulário simples de cadastro via internet – e montaria uma planilha eletrônica cruzando datas, interesses, ideias de presentes e de experiências, entre outros. Para as entregas, algumas faria fora

do seu horário de trabalho, para outras pediria a ajuda temporária de alguns amigos e familiares. Tudo isso aconteceria em um período de seis meses e, a partir dos resultados que colhesse, avançaria para os próximos passos do projeto.

Bem, após algumas semanas de otimismo, repletas de casais agora ainda mais apaixonados com todos aqueles presentes de bom gosto chegando inesperadamente na porta de casa, veio a desilusão: clientes começaram a cancelar suas assinaturas informando que, ao descobrirem que a lembrança não tinha sido real, mas sim fruto da contratação de um serviço, as pessoas ficavam extremamente frustradas, decepcionadas... ou mesmo bravas. Ao fim de três meses, apenas dez pessoas continuavam com o serviço contratado e, após considerar testar outras variações do serviço, ele acabou decidindo finalizar seu projeto e abandonar a ideia.

Se não tivesse utilizado a abordagem de criar facilitadores para começar a executar o quanto antes o seu projeto, construindo pequenos incrementos do produto ao menor custo e risco possível, ele provavelmente ainda estaria trabalhando na análise do produto, refinando planos de negócio, investindo em mais tempo de investigação, ou seja, ainda estaria paralisado sonhando com seu produto perfeito. Ou ainda pior, talvez já teria vendido seu carro, terreno, e abandonado o emprego para investir em produto pronto para fracassar.

Atitude #3 – Reconheça que o mundo a sua volta é mais complexo do que você gostaria

Um dos maiores problemas com as mais populares técnicas de gestão de projetos da atualidade é que elas, na maioria das vezes, visam descobrir o futuro, ou ainda pior, querem decidir sobre o que acontecerá no futuro. Mas se isso funcionou em períodos mais estáveis e previsíveis da nossa história, não podemos falar o mesmo em um mundo interconectado, globalizado e cheio de opções como o que vivemos neste início de século.

Não são poucas as literaturas que vêm apontando o alto grau de complexidade presente no mundo atual. E, quando falo de complexidade aqui, falo do alto nível de incerteza que temos, devido à grande quantidade de informação que está acessível de forma extremamente rápida, barata e simples. Isso aumenta, e muito, o número de opções disponíveis, o que naturalmente amplia a possibilidade de mudanças, dificultando, assim, trabalharmos com uma maior precisão em qualquer estratégia de planejamento.

Essa complexidade não é observável apenas nos nossos ambientes de trabalho, mas também em nossa vida pessoal, como na nossa mudança para Londres, lembra? Chegamos por lá e tínhamos uma ótima casa à nossa disposição, estávamos radiantes e felizes. Era um sonho se tornando realidade. No entanto, bastaram algumas poucas semanas para novas informações começarem a chegar, que exigiam algumas adaptações nos nossos planos.

Devido ao atraso de uma obra na empresa dos nossos amigos, eles não mais poderiam sair de Londres na data que havíamos combinado, o que significava que durante pouco mais de um mês nossas famílias teriam de morar juntas. A casa era de ótimo tamanho e, portanto, com um pouco de adaptações tudo se resolveu sem nenhum grande impacto nos nossos planos.

Na sequência, no lugar da maravilhosa Londres turística que conhecíamos de nossas viagens anteriores, começou a surgir uma Londres que não havíamos conhecido antes: caótica, cara no dia a dia, continuamente fria, e por vezes até mal-educada. E, rapidamente, eu e minha esposa começamos a nos questionar sobre o quão viver ali era realmente o que procurávamos. Naquela altura estávamos praticamente decididos que não estenderíamos nossa estada na cidade além do combinado de um ano, mas, quando olhávamos um nos olhos do outro, ficava claro que até um ano já começava a parecer muito.

Paralelamente a isso, estourava no Brasil uma forte crise sanitária devido à epidemia do vírus zica e, logicamente, os tabloides britânicos não poderiam perder essa grande manchete, estampando diariamente notícias dramáticas sobre o assunto e sugerindo ao povo britânico não viajar ao Brasil. As notícias ficavam piores dia após dia, até que o próprio governo britânico, e também de outros países, se manifestou à população recomendando não visitarem os países que passavam por tal crise epidêmica, Brasil incluso, a não ser em casos de extrema necessidade. Depois disso, nossos amigos nos informaram que, devido a estes novos fatos, eles não mais se sentiam confortáveis para passar um ano no Brasil e, portanto, nosso acordo de troca de casas não tinha como ir adiante.

Em questão de poucos meses, muitas coisas haviam acontecido diferentemente do que havíamos planejado. As causas vão desde a surpreendente falta de uma matéria-prima no mercado de materiais de construção, que gerou o atraso em uma obra, passando por uma realidade por nós desconhecida sobre o dia a dia em Londres, a uma crise epidêmica que se desencadeava no Brasil; e, diferentemente do que gostaríamos, absolutamente nada disso estava sob nosso controle.

Felizmente, como combinamos de termos mais leveza nesse período que passaríamos fora do Brasil, não havíamos feito nenhum plano detalhado sobre o projeto, nada que nos amarrasse a algum lugar, empresa, ou que gerasse grande impacto negativo para nós. A

ideia era ter, sim, um plano, uma estrutura base para esse período vivendo fora, mas que nos proporcionasse uma maior agilidade na execução. Fazendo uma retrospectiva sobre a viagem e tudo o mais que tínhamos aprendido até ali, percebíamos que não fazia sentido alugar uma casa em Londres e insistir em permanecer por lá pelo restante do ano, pois a cidade já não mais representava a mesma coisa para nós. Avaliamos possibilidades e, com agilidade, no mês seguinte desembarcávamos em Lisboa para lá viver por, a princípio, um ano.

Se de um lado pessoas comuns e famílias buscavam formas mais adaptativas e ágeis para não se frustrar tanto, com o mundo em constante mudança à sua volta, e se possível até se beneficiar disso, o mesmo não poderia ser dito dos profissionais envolvidos em atividades de planejamento, como executivos ou mesmo gestores de projetos. A lógica que utilizavam acompanhada de seus métodos de trabalho era: se uma das causas de tal complexidade é o grande número de opções, temos de reduzi-lo; se outra causa é o fácil acesso às novas informações, temos de limitá-lo. Ou seja, eles tentavam controlar, ou mesmo ignorar, a crescente complexidade do mercado. Com esta mentalidade, gestores entraram no novo século, desenvolvendo suas habilidades e adquirindo ferramentas que o ajudassem a, mesmo que imaginariamente, melhor controlar tudo a sua volta e, com isso, aumentar a previsibilidade e proteger seus projetos do mundo cada vez mais complexo que emergia.

Na indústria de projetos de desenvolvimento de software, o preço pago pela adoção dessa estratégia foi muito alto. Para manter nossos projetos estáveis e previsíveis, mudanças ao longo de sua execução eram rejeitadas, novas ideias eram ignoradas, e feedbacks do cliente eram considerados desnecessários, ou mesmo indesejados. O resultado foi repleto de produtos obsoletos que ninguém queria usar, e não preciso dizer o quanto de energia, tempo e dinheiro diversas pessoas e indústrias completas perderam com isso.

A lição que ficou é a de que não adianta tentar ignorar, ou mesmo reduzir, a complexidade que cresce em nossa volta. Ao contrário, temos de desenvolver habilidades compatíveis com essa realidade complexa, e é aqui que entra o fator agilidade.

Ter agilidade significa, de uma forma ampla, ser suficientemente capaz de responder, com rapidez, a uma nova situação apresentada. Ser ágil, portanto, faz você lidar com essas novas informações que chegam imprevisivelmente, e que mudam aquilo que você havia planejado, da forma mais leve possível. Na verdade, se você é verdadeiramente ágil, saberá aproveitar essas mudanças ao longo do caminho e abraçar as novas oportunidades que surgem, transformando isso em um diferencial competitivo.

Em 2014, por exemplo, eu estava ajudando uma empresa de aviação comercial a ter mais agilidade em um de seus projetos digitais. Basicamente, depois de uma pesquisa de mercado, eles haviam constatado que grande parte das reclamações dos seus clientes era gerada por insatisfação com o processo de check-in online, que era um tanto burocrático por ser composto por mais de cinco passos, além de não possuir uma usabilidade muito boa. Pouco depois, batizado de Smart Checkin, o projeto envolvia melhorar consideravelmente essa experiência de check-in e introduzi-la a dispositivos mais modernos – como smartphone e smartwatch. Foram feitas diversas reuniões com empresas especializadas no mercado para ver se já não havia disponível alguma solução pronta que pudesse ser integrada ao nosso produto atual, mas nada se mostrava bom o suficiente para o objetivo que gostaríamos de alcançar. Foi quando decidimos desenvolver tudo internamente, de forma a já ter tudo integrado com todos os nossos outros sistemas.

Nesse projeto, utilizávamos uma estrutura ágil de trabalho chamada Scrum. Com essa estrutura, que já integra diversas práticas próprias para lidar com ambientes em constante mudança,

planejávamos o nosso trabalho em ciclos curtos, focando no que é prioritário, para continuamente coletar novas informações do mundo à nossa volta e nos adaptarmos. E foi o que nos salvou.

Após quatro meses do início do projeto, fomos surpreendidos com a notícia de que, dali a um mês, a empresa passaria por um processo de aquisição. A compradora era a maior empresa de aviação daquele país. A tensão invadiu nosso ambiente, pois não sabíamos se os projetos que estavam em andamento seriam continuados. Para piorar, poucos dias depois, fomos informados de que todos os voos da companhia seriam assumidos pela empresa compradora, o que enfraquecia ainda mais a possibilidade de continuidade dos nossos projetos.

Duas semanas após o anúncio, o gerente da área comunicou que todas as equipes deviam paralisar suas atividades, pois, dali a uma semana, um grupo de consultores da empresa compradora estaria conosco avaliando tudo o que tínhamos na nossa área de tecnologia, para então gerar um diagnóstico sobre quais projetos deveriam ser continuados. Se é que algum sobreviveria.

Lembro como se fosse hoje que, em um dos trabalhos que fizemos durante aquela semana, tínhamos de apresentar para os tais consultores qual era o projeto no qual estávamos trabalhando naquele momento, mostrar o que tínhamos pronto e informar o que poderia ser feito para que tal projeto se adequasse à nova realidade da empresa. Naquela altura, havia cinco projetos de tecnologia sendo desenvolvidos na empresa, e o nosso era o único utilizando o Scrum. Portanto, éramos os únicos a trabalhar com priorização, ciclos curtos e progresso real de produto, aspectos fortes dessa estrutura de trabalho.

Durante a apresentação, praticamente todos os times mostraram slides com seus cronogramas, listas de requisitos ricamente especificados e detalhados, desenhos de futuras funcionalidades e

diagramas técnicos das arquiteturas dos produtos. Quando falavam sobre o impacto causado no projeto pela iminente aquisição da empresa, o lamento era uníssono: “Não sabíamos disso no início, portanto para adaptar seria necessário voltar tudo para a fase inicial: repensar os requisitos, as necessidades, especificações técnicas, e muito mais. Ou seja, o ideal seria continuar construindo o produto do jeito que foi planejado, sem alterações. Não sendo possível, melhor começar tudo do zero.”

Quando chegou a vez do Smart Checkin, informamos que estávamos usando Scrum e que, com isso, havíamos decidido por priorizar o desenvolvimento do check-in nas plataformas móveis da Apple, pois era o que mais nossos clientes usavam. Tínhamos deixado para pensar em outras plataformas, como Web e Android, mais para frente. Nós, então, apresentamos o novo processo de check-in funcionando, de verdade, em um iPhone (nada de PowerPoint), e informamos que, uma vez conhecendo a plataforma da empresa compradora, possivelmente conseguiríamos integrar tudo o que havíamos feito até ali com a nova plataforma, sem muito esforço. Informamos também que, como não havíamos planejado muitos detalhes para os passos seguintes do projeto, mudar a direção para alinhá-lo com as novas expectativas da empresa não seria nada muito dramático.

Felizmente, para nós pelo menos, a história terminou com um final feliz. O Smart Checkin tinha sido considerado com um caminho mais promissor do que a plataforma de check-in utilizada pela empresa compradora, que, na verdade, usava ferramenta de terceiros. Com isso, foi decidido que, após um processo de integração com o restante da plataforma da empresa, nosso aplicativo se tornaria o oficial para todos os voos da companhia.

A visão do projeto foi então revisada e, sem muito esforço de adaptação, passou a englobar a implementação nas plataformas móveis de funcionalidades existentes no sistema de vendas da

empresa. Aquele time foi ainda convidado a ensinar Scrum e esse novo jeito de gerenciar projetos às outras equipes da empresa que não o conheciam e que poderiam se beneficiar bastante se trabalhassem dessa forma.

Se, para a maioria dos funcionários, a inesperada notícia da aquisição causou uma destruição avassaladora, com projetos sendo descontinuados e demissões em massa, para aquele time a mudança se transformou em um enorme diferencial competitivo, mostrando sua força, resiliência e capacidade de responder às mudanças. Nessa história, o fato de estar trabalhando com Scrum fez aquele time organizar seu trabalho de uma forma aderente à complexidade, dinamismo e volatilidade do mundo à nossa volta, preocupando-se mais em estar preparado para o futuro do que em tentar prevê-lo.

Atitude #4 – Visualize verdades, por mais desconfortáveis que elas sejam

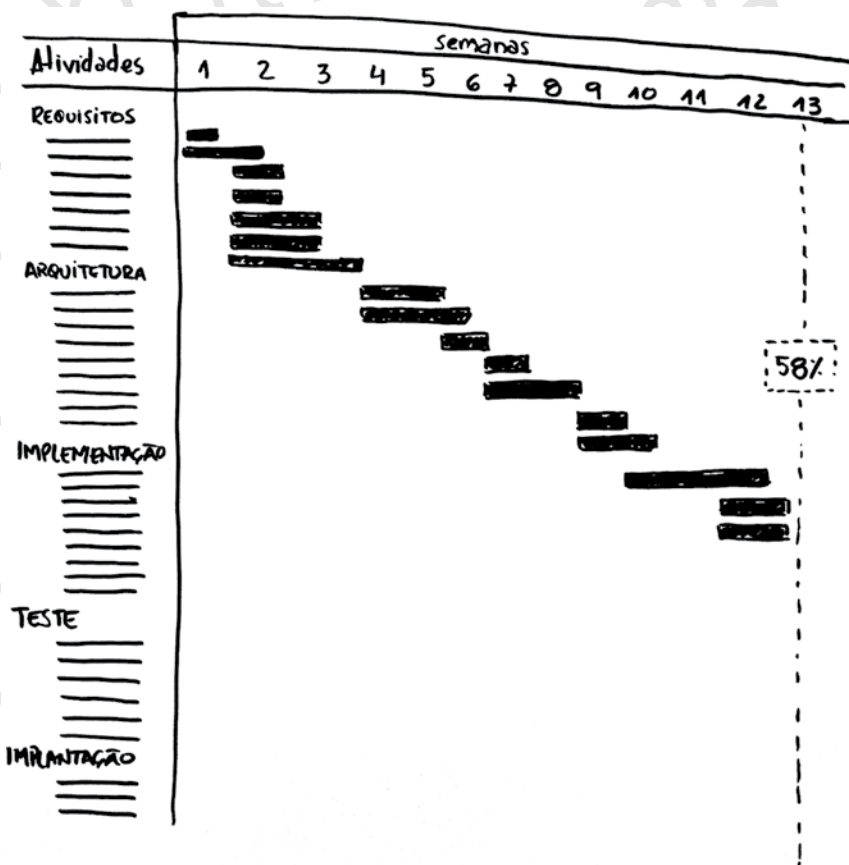
Essa obsessão que temos por prever o futuro, com frequência, acaba por nos cegar com o presente. Um exemplo disso é a forma com a qual habitualmente medimos progresso em nossos projetos, que está muito mais relacionada a trabalho feito do que a algum resultado alcançado, ou mesmo a alguma entrega real.

Por exemplo, revisitando a história da empresa de aviação, havia um projeto muito interessante que estava acontecendo por lá quando do processo de aquisição. Esse projeto tinha como objetivo entregar um novo programa de fidelização de clientes e incluía uma série de novas regras e benefícios no programa, tais como: uma nova área no website da empresa apenas para clientes fidelizados, um conjunto de poltronas exclusivas na aeronave, parcerias com lojas e estabelecimentos, possibilidade de venda de pontos, um inovador embarque através de leitura digital, dentre outros.

Por ser um trabalho envolvendo vários aspectos extremamente complicados e cheios de detalhes, as pessoas que estavam à frente do projeto entenderam que o melhor seria trabalhar com um método de gestão mais organizado, com o qual fosse possível planejar antecipadamente as fases do projeto, alocar recursos, mapear dependências, gerenciar mudanças e riscos, antever dificuldades, preparar implantação, e ter tudo isso em um cronograma organizado que mostrasse exatamente onde estavam, o que já tinham feito e o que faltava ser feito. Decidiram, então, organizar o projeto em fases, seguindo o modelo waterfall, e a organizar as pessoas em volta de uma gestão de projetos mais tradicional, ou seja, mais focada em controle.

O trabalho de cada fase foi organizado em uma série de pacotes de trabalho que continham um conjunto de atividades especializadas. Por exemplo, no primeiro mês do projeto, havia uma série

de pacotes de trabalho com atividades de análise de requisitos. Toda a análise da nova área do website tinha de ser feita, bem como toda a análise das poltronas exclusivas, da venda de pontos, e de todas as partes deste projeto. A soma do esforço para concluir todas essas atividades representava uma bela soma de horas de trabalho e, portanto, o progresso do projeto foi medido a partir da finalização dessas atividades.



Uma pergunta que lembro ter sido feita pelos consultores ao time desse projeto foi relacionada ao seu progresso. O cronograma e todos os gráficos com indicadores apontavam que o projeto estava com 58% de progresso, o que significava quase um mês adiantado se comparado com a linha de expectativa de progresso. “Nesse momento, era para estarmos com 44% de progresso, mas graças ao esforço e comprometimento desse time maravilhoso, estamos bem à frente, o que é muito raro nessa ou em qualquer empresa do mercado, onde com frequência projetos estão atrasados.” Foi o comunicado orgulhoso do gerente daquele projeto para a equipe.

Nada do que ele falou era mentira, já que a taxa de atraso de projetos, principalmente os de tecnologia, era, e em alguns casos ainda é, assustadora. Contudo, como o time do projeto Smart Checkin já tinha feito a sua apresentação, imagino que os consultores tinham rapidamente mudado a sua percepção de progresso, pois perguntaram: “Dentro desses 58%, o que está pronto?” As respostas vinham desta forma: “Todos os requisitos estão prontos!” Ou: “O banco de dados já está construído e configurado.” Ou ainda: “Todos esses pacotes de trabalho aqui.”

Mas nenhuma resposta satisfazia os consultores, que reagiam com novas perguntas: “Mas me diga uma coisa: a nova área do website para clientes fidelizados já está pronta?”, “Já há aeronaves voando com poltronas exclusivas?”, “Já é possível clientes venderem seus pontos?”, “Já é possível embarcar em algum voo usando apenas a identidade digital?”

Para todas as perguntas a resposta era: “Ainda não.” Por fim, um consultor elevou o tom da voz e concluiu a sessão questionando em tom provocador:

“Como vocês podem nos dizer que estão com 58% de progresso neste projeto se não possuem absolutamente nenhuma parte do produto pronta?”

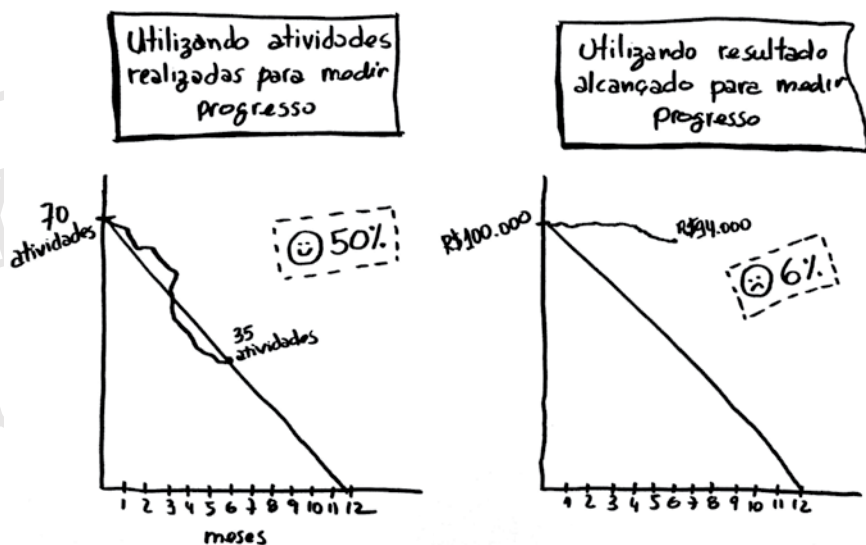
Silêncio na sala.

Infelizmente, o time do programa de fidelização foi mais uma vítima dos métodos de medição de progresso utilizados por aqueles que tentam prever o futuro por meio de seus planos de projetos, sempre se protegendo contra as mudanças e com a complexidade do mercado à nossa volta. É um erro tão ingênuo, mas que infelizmente ludibria, inclusive, profissionais com bastante experiência.

Vamos a um exemplo simples. Suponhamos que o seu atual projeto pessoal seja o de **comprar um apartamento novo**, mais amplo, que se adéque melhor à sua nova vida. Porém, para conseguir isso, você entende que precisa juntar R\$ 100.000,00 para dar de entrada em, no máximo, doze meses. Essa quantia está totalmente embutida ao objetivo do seu projeto, ou seja, por mais que seu objetivo final seja a casa, você reconhece que ter os R\$ 100.000,00 é o que vai habilitá-lo ou não a consegui-la. Para conseguir essa quantia, você faz uma lista repleta de atividades que precisará executar durante esse projeto, mas, obviamente, nem todas essas atividades se transformam automaticamente em dinheiro na conta. Por exemplo, uma das atividades pode ser “estudar fundos de aplicação para obter melhores rendimentos”, outra pode ser “começar a levar marmita para o trabalho (abandonar restaurantes)”, ou ainda “colocar minha bicicleta importada à venda no Mercado Livre”. Dito isto, você acredita que o progresso do seu projeto será melhor medido se feito pela conclusão dessas atividades ou pela quantidade de dinheiro que entrar na sua conta? Ou seja, qual das informações abaixo você acredita que mostra a verdade sobre o seu projeto:

“O estado atual desse projeto é de 50% de progresso, já que metade das atividades planejadas está finalizada. No entanto, até o presente momento, tenho apenas R\$ 6.000,00 na conta.”

“Mesmo após muito trabalho realizado, que já representam metade de todas as atividades planejadas para esse projeto, a realidade é que tenho apenas 6% de progresso, pois só consegui guardar R\$ 6.000,00 até aqui.”



Por mais que essa seja uma discussão na qual possam ser apresentados os mais diversos argumentos, acredito que o bom senso nos leva a entender facilmente que nenhum projeto pode ser considerado bem-sucedido se não tiver gerado o resultado esperado, mesmo nos casos em que tudo tenha sido planejado e executado com excelência. Esses casos são uma clara demonstração de que não adianta se fechar em um “mundo artificial” onde tudo é previsível, onde se algo não foi planejado é porque não deve ser feito,

e onde progresso é medido olhando para dentro e não para fora. A visão linear de que ao “colocar minha bicicleta importada à venda no Mercado Livre” eu já tenho progresso no meu projeto, mesmo não sabendo se alguém vai comprá-la ou não, é uma das principais razões pelas quais, muitas vezes, enquanto gestores de projeto estão celebrando o sucesso, clientes estão amargando prejuízo ao ver que seus objetivos não foram alcançados com tal projeto.

Não foram poucas as vezes que participei de conferências relacionadas à gestão de projetos, onde palestrantes apresentavam histórias de sucesso, onde sucesso havia sido definido como a entrega de um conjunto de atividades, frequentemente chamado de escopo, dentro de um estimado prazo e custo. Em uma dessas oportunidades, no congresso mundial de gestão de projetos, assisti a um grupo de profissionais que apresentaram um “fabuloso” caso de sucesso: havia entregue ao cliente, em tempo recorde e com diversas ferramentas de monitoração e controle de escopo, um produto com todas as características e funcionalidades planejadas. O produto era conhecido por boa parte da plateia, mas não por uma boa razão, já que desde seu lançamento vinha recebendo muitas críticas de seus usuários. Ao final da apresentação, na parte de perguntas e respostas, eu os questionei como eles poderiam considerar aquilo um caso de sucesso se o produto estava em vias de ser descontinuado por tamanha má aceitação do mercado. Como resposta eu recebi: “Aqui estamos falando do projeto, ou seja, do que o cliente nos pediu para fazer. Se o produto era bom ou não, isso já não é nosso problema.” Pobre cliente.

Essa desconexão entre o que é considerado sucesso do produto e do projeto tem sido um dos grandes dificultadores para enxergarmos de verdade nosso progresso. Dito isto, uma atitude a ser incorporada por você enquanto luta para tirar seu projeto do papel é **estruturar a definição de sucesso do seu projeto com base nos resultados que pretende alcançar com seu produto, e**

não puramente na quantidade de trabalho que precisa ser feito.

Além disso, é de extrema importância que todos os seus gráficos, indicadores e artefatos de visualização reconheçam como progresso de projeto apenas aquilo que verdadeiramente lhe entrega uma parte do resultado esperado.

Não adianta se fechar num
"mundo artificial", no qual
tudo é previsível, em que
se algo não foi planejado é
porque não deve ser feito. Não
adianta nada se pensar que o
progresso é medido olhando-se
para dentro e não para fora.

Práticas

Prática #1 – Product Vision: descubra o que é o seu produto

Um dos mitos mais fortes que existe em volta dos métodos mais ágeis para gestão de projetos, como Scrum, é o de que ao trabalhar com esses métodos você não tem direção alguma, não saberá para onde ir, ou não perceberá quando já fez o suficiente. “Projetos ágeis são projetos que nunca terão um fim”, eles dizem.

Se esse for seu desejo, você pode tranquilamente usar o Scrum em contextos nos quais “o fim do projeto” é algo que não importa – algo bastante comum na gestão de produtos digitais. Nada o impede de começar seu projeto identificando o que o tornará bem-sucedido, e isso com frequência inclui uma boa definição de visão, que muitas vezes são restringidas por tempo e investimento.

Peguemos o exemplo que utilizei anteriormente, sobre a necessidade de juntar R\$ 100.000,00 para dar de entrada em um novo apartamento. Poderíamos definir a visão do nosso produto da seguinte forma:

Projeto: Dar entrada no novo apartamento

Objetivo: Acumular R\$ 100.000,00

Prazo: 12 meses

Condições:

- Dinheiro não pode vir a partir de empréstimo familiar.
- No máximo 20% do valor total poderá vir a partir de empréstimos bancários que não tenham taxas de juros anuais superiores a 5% a.a.
- Todo dinheiro conseguido durante esse projeto deve ser depositado em uma conta separada da minha conta-corrente principal.
- Em situações de emergência, o dinheiro pode ser utilizado para outros fins, no entanto isso deve estar visível nas ferramentas de gestão e representará regresso do projeto.

Existem ainda diversas técnicas no mercado que podem ser usadas aqui para ajudar você a definir mais claramente a visão do seu projeto. Uma delas, bastante popular, é conhecida como Elevador Statement, que, metaforicamente, lhe desafia a ser capaz de explicar o que é o seu projeto (ou produto) de uma forma simples e direta ao ponto, exatamente como em uma conversa de elevador. Essa técnica tem diversas variações, mas seu formato mais comum é este:

Para casais modernos (público-alvo) **que** não têm tempo nem habilidade para cozinhar (situação a ser melhorada), **o** *Receitas modernas para pessoas modernas* (nome do produto) **é um** livro eletrônico de receitas (tipo de produto) **que** coleciona um conjunto de receitas

refinadas, com ingredientes atuais e saudáveis, e de fácil preparo (principal benefício). **Diferentemente** do livro *Receitas para Geeks* (alternativa), **este** livro aponta quais são os melhores fornecedores de orgânicos na sua região, para todos os ingredientes necessários em cada receita (principal diferencial competitivo).

Por mais que informações de custo e prazo não estejam presentes no formato acima, você pode facilmente adaptá-lo incluindo uma linha adicional ao fim da declaração:

No máximo em Outubro de 2020 (prazo), **o objetivo deste projeto terá sido alcançado, não tendo sido nele investido mais de R\$ 10.000,00** (investimento).

Indo além, muitas vezes, durante o processo de definição de visão, percebemos que se incluíssemos informações visuais sobre o produto do nosso projeto, isso nos ajudaria a ter um melhor entendimento do que estamos buscando, além de facilitar sua comunicação. É aqui que entra a técnica Product Vision Poster, que, como o próprio nome sugere, nos leva a criar um pôster que, metaforicamente, anuncia o lançamento do nosso produto.

Utilizarei essa técnica para introduzir o projeto que servirá como exemplo durante todo o restante desta parte do livro. Tal exemplo será útil para lhe apresentar, de forma contínua, técnicas para uso de cada uma das práticas compartilhadas.

Definindo a visão do projeto Rockin' Chair

Bartira é uma executiva do mundo da moda que, já há algum tempo, vem pensando em colocar em prática um projeto pessoal para criar um canal de entrevistas, no Youtube, relacionado à música. Apaixonada por música que é, ela nutre uma poderosa coleção de

mais de cinco mil vinis, e o fato de trabalhar no mundo da moda, onde sempre esbarra com pessoas famosas, a ajudou a ter uma poderosa rede de contatos e, com isso, conhecer boa parte dos seus ídolos – de David Bowie a Chico Buarque.

Agora, afastando-se aos poucos de sua profissão, ela quer emplacar esse projeto antigo e finalmente tirá-lo do papel. O que ela tinha em mente era um programa no qual, por episódio, escolheria um de seus vinis favoritos para ser ouvido enquanto conversava com algum convidado famoso, alguém que também tivesse uma relação sentimental com o álbum tema do episódio. Ambos estariam sentados em cadeiras de balanço, remetendo ao tema do programa, e conversariam sobre as lembranças que tinham daquele álbum e de suas músicas, e ainda sobre o mundo e acontecimentos marcantes à época de seu lançamento.

Ela, portanto, tinha uma ideia central em sua cabeça, mas que precisava ser mais bem organizada. Decidiu, então, externalizar essa visão de forma a explicar com mais clareza o que tinha em mente. Com isso, entenderia melhor suas percepções, descobriria os aspectos principais do seu produto e materializaria sua visão em algo que fosse de fácil comunicação. Decidiu, portanto, utilizar a técnica Product Vision Poster.

Temporada ①

DE JAN a JUN

EPISÓDIOS MENSAIS

[youtube.com/rockingchair](https://www.youtube.com/rockingchair)

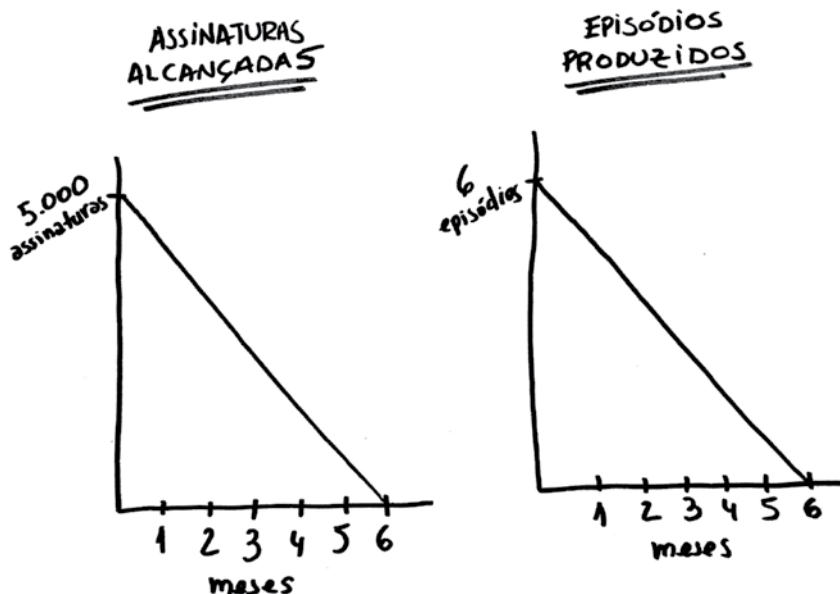


Ao olhar para seu pôster, Bartira conseguiu enxergar com clareza qual seria a definição de sucesso do seu projeto: o Rockin' Chair deveria ser capaz de, ao longo dos seis meses seguintes, fazer sua audiência lembrar como era o mundo na época dos álbuns apresentados, conhecer as histórias dos famosos que também gostavam daquele álbum, e ainda poder compartilhar suas próprias histórias em cada programa. Ao fim desse período, o canal já deveria contar

com ao menos 5.000 associados, ter um patrocinador master e ter fechado as contas no azul.

Medindo progresso real

Para ajudá-la a visualizar a verdade sobre o sucesso do seu canal, Bartira não queria medir progresso pelo número de atividades executadas, mas, sim, por algo diretamente relacionado aos benefícios a serem gerados. Por essa razão, criou dois gráficos burndown, que é uma representação gráfica dos objetivos que precisam ser alcançados versus tempo, para gerenciar o progresso do projeto, um baseando-se no número de episódios prontos, que a ajudaria a avaliar sua taxa de produção, e outro olhando para o número de assinantes alcançados dentro do tempo do projeto, que seria útil para acompanhar a popularidade do seu canal.



Prática #2 – Product Backlog: decida como será o seu produto

Considerando que vivemos em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, é importante termos mecanismos que nos auxiliem a lidar com essa complexidade de forma adequada, ou seja, sem tentar controlá-la ou mesmo simplificá-la. Na verdade, o que precisamos aprender é de que forma podemos aproveitar as oportunidades que acompanham tal complexidade e transformar isso em um diferencial competitivo para nossos projetos.

No Scrum, isso é feito por meio de um artefato chamado Product Backlog, que, além de nos ajudar a ter sucesso em ambientes de incerteza, ainda nos apoia no combate à paralisia analítica e na validação rápida do que é mais crítico no nosso projeto.

Um Product Backlog nada mais é do que uma lista priorizada, onde cada item dessa lista é um potencial incremento do seu produto, ou seja, uma parte ou pedaço do seu produto. Os itens mais prioritários são os únicos que precisam estar mais detalhados, granulares e estáveis, já que serão os primeiros a serem executados. A lista pode ser alterada a qualquer momento e, devido às características de complexidade que falamos antes, é até esperado que isso aconteça com frequência.

Composto por potências incrementos do produto, e não por atividades

Como já aprendemos, organizar seu projeto por pacotes de trabalho ou atividades pode fazer com que você não enxergue o que verdadeiramente está acontecendo, além de tornar extremamente difícil o trabalho de pegar um feedback com um cliente para saber se você está indo no caminho certo ou errado, ou mesmo se está construindo um produto que faça sentido.

Por essa razão, um Product Backlog nunca deve ser representado como uma lista de atividades ou tarefas a serem completadas. Diferente disso, ele deve listar pedaços de seu produto que devem ser construídos ou completados. Alguns exemplos:

- Se seu projeto é escrever um livro utilizando Scrum, cada item do seu Product Backlog deveria representar um capítulo ou parte do seu livro.
- Se seu projeto é viajar o mundo utilizando Scrum, cada item do seu Product Backlog deveria representar um lugar a ser visitado.
- Se seu projeto é se tornar um palestrante profissional utilizando Scrum, cada item do seu Product Backlog deveria representar uma palestra a ser dada.

Dessa forma, quando você finalizasse apenas o primeiro item, já teria algo real do seu produto pronto, representando progresso verdadeiro do projeto e podendo coletar feedback com riqueza e colaboração do seu cliente.

Priorização mais que sequenciamento

Devido ao nível de incerteza existente nesses projetos, sabemos que é impossível enxergarmos antecipadamente, em detalhes, cada parte do que precisa ser executado. Por exemplo, você pode até empregar um valioso esforço para tentar enxergar todos os detalhes do seu livro, ou da sua viagem pelo mundo, ou da construção da sua carreira como palestrante. Você sem dúvida terminará com uma lista “completa”, bem organizada e planejada, mas bastará o primeiro movimento na execução para perceber que as coisas não são bem assim do jeito que tinha planejado. Enquanto escreve o

primeiro capítulo, terá acesso a uma série de novas informações que o fará mudar de ideia quanto ao restante do livro, o mesmo para sua viagem, o mesmo para a construção de uma nova carreira. Sem contar que, ao trabalhar dessa forma, tentando enxergar tudo antecipadamente, corremos um risco tremendo de cairmos em paralisia analítica.

Por essa razão, ao organizar seu Product Backlog, você deve pensar primeiro em priorização, e só depois, se for o caso, pensar em sequenciamento. Por exemplo, ao pensarmos em uma sequência lógica de escrita para um livro, parece ser óbvio que o primeiro capítulo a ser escrito deva ser a Introdução. No entanto, se pensarmos em priorização, deveríamos na verdade trazer para o topo da lista o capítulo mais importante a ser escrito, aquele que seja mais valioso para alcançar a visão do projeto, que gerará o mais importante feedback ou ainda que representará o melhor progresso.

Detalhes apenas nos itens mais prioritários

Sabendo que os itens no topo da lista serão os primeiros a serem executados, devemos garantir que eles estejam mais claros tanto em tamanho quando em detalhamento. Esse trabalho é conhecido como refinamento do Product Backlog, e pode ser realizado de diversas formas e por meio do uso de diversas técnicas, mas que, essencialmente, precisam garantir que:

- O item é pequeno o suficiente para ser executado dentro de um único ciclo de desenvolvimento – não maiores que quatro semanas –, mas atômico o suficiente para entregar um real incremento do seu produto. Por exemplo, vamos supor que eu entenda que o item “Capítulo 1: Aprendendo a meditar” do projeto livro seja complicado e grande demais para caber em um único ciclo de desenvolvimento. Isso significa que

tenho que quebrá-lo em itens menores, mas atômicos. Por exemplo: “Origem da arte de meditar” seria um item; “O que tenho que saber antes da primeira sessão de meditação” seria outro; “Escolhendo o melhor lugar” mais um item, e assim sucessivamente. Cada um desses novos itens agora cabe em um ciclo de desenvolvimento, e se mantém capaz de entregar um incremento de produto.

- O item contém um conjunto de detalhes que ajudará as pessoas envolvidas na execução a entenderem o que precisa ser feito. Obviamente, quando estamos utilizando o Scrum para um projeto pessoal, muito provavelmente você será a pessoa a definir e também a executar o item. Neste caso, o detalhamento passa a ser representado apenas por um grupo de anotações informais que lhe ajudará a lembrar-se de alguns aspectos importantes daquele item quando levá-lo para a execução.

Se é importante garantir que o topo do Product Backlog seja mantido com bom nível de detalhamento e tamanho, é também fundamental garantir que o mesmo não seja feito com o restante da lista. Não esqueça que esse artefato é seu principal mecanismo para lidar com a complexidade do mercado, portanto não tente organizá-lo demasiadamente a ponto de transformá-lo em um plano sequencial e detalhado de execução do trabalho. Os itens que não estejam na área do topo da lista devem permanecer com pouco ou nenhum refinamento. Isso manterá o custo de mudança do seu projeto baixo e permitirá que seu Product Backlog continue aceitando contínuas mudanças, de acordo com o que aprendemos mais sobre o produto e o contexto no qual está sendo construído.

Constante evolução

Um aspecto decisivo para o seu sucesso com projetos Scrum é a garantia de que seu Product Backlog se manterá vivo e em constante evolução. Não esqueça que é esse comportamento que lhe ajudará a usar a complexidade do mercado a seu favor e transformar isso em um diferencial competitivo, como aconteceu com a equipe do projeto Checkin, que compartilhei anteriormente.

É também importante ficar claro que seu objetivo com o projeto não é executar todos os itens presentes no Product Backlog. Não é isso que garantirá seu sucesso, e sim o alcance dos objetivos definidos na visão do seu projeto. Portanto, em vez de focar em controles para evitar que a lista mude, ou em alta performance para garantir que tudo seja feito, gaste sua energia garantindo que os itens essenciais para o alcance da visão sejam descobertos e estejam bem priorizado. Foque em boa priorização e descoberta, e deixe o Product Backlog evoluir continuamente.

Definindo o Product Backlog do projeto Rockin' Chair

Voltemos ao caso de Bartira. Com uma visão de projeto clara e bem definida, ela precisava começar a construir o caminho para alcançá-la e, com essa motivação, começou a rabiscar a primeira versão do seu Product Backlog.

IDENTIDADE VISUAL DO ROCKIN' CHAIR

CANAL YOUTUBE

VÍDEO DE DIVULGAÇÃO DO CANAL

CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS

EPISÓDIO #1: LEGIÃO URBANA, DOIS

EPISÓDIO #2: BUENA VISTA SOCIAL CLUB, BUENA VISTA SOCIAL CLUB

EPISÓDIO #3: BEATLES, RUBBER SOUL

EPISÓDIO #4: CHICO BUARQUE, CONSTRUÇÃO

EPISÓDIO #5: OASIS, WHAT THE STORY MORNING GLORY?

EPISÓDIO #6: MARISA MONTE, MAIS

Enquanto estava elaborando sua lista, percebeu que, por mais que estivesse atenta e construindo itens diretamente relacionados a um incremento real do seu produto, ela estava indo longe demais, já tentando pensar em todos os episódios do programa e escolher todos os álbuns e convidados. Trabalhando dessa forma, ela estava começando a sentir que ainda não tinha informações suficientes para mover a tarefa para a execução. Precisava pesquisar mais, analisar mais. Foi quando percebeu que estava subitamente caindo na armadilha da paralisia analítica. Bartira, então, reestruturou todo seu Product Backlog e gerou uma nova versão que lhe permitisse mover, agora mesmo, para a execução.

EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL

CANAL NO YOUTUBE

IDENTIDADE VISUAL DO ROCKIN' CHAIR

VÍDEO DE DIVULGAÇÃO DO CANAL

EPISÓDIO CHICO BUARQUE, CONSTRUÇÃO

CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS

EPISÓDIO OASIS, WHAT THE STORY MORNING GLORY?

OUTROS EPISÓDIOS COM ARTISTAS NACIONAIS

OUTROS EPISÓDIOS COM ARTISTAS INTERNACIONAIS

MONETIZAÇÃO

Com o intuito de tornar seu Product Backlog mais ágil, ela mexeu no tamanho dos itens, deixando os menos prioritários em um formato mais abstrato, e mudou também a priorização, pois percebeu que o que tinha de mais importante a ser validado, o mais rápido possível, era a estrutura que tinha pensado para os

episódios. Mas, para isso, a primeira coisa a ser feita era produzir um episódio. Simples assim.

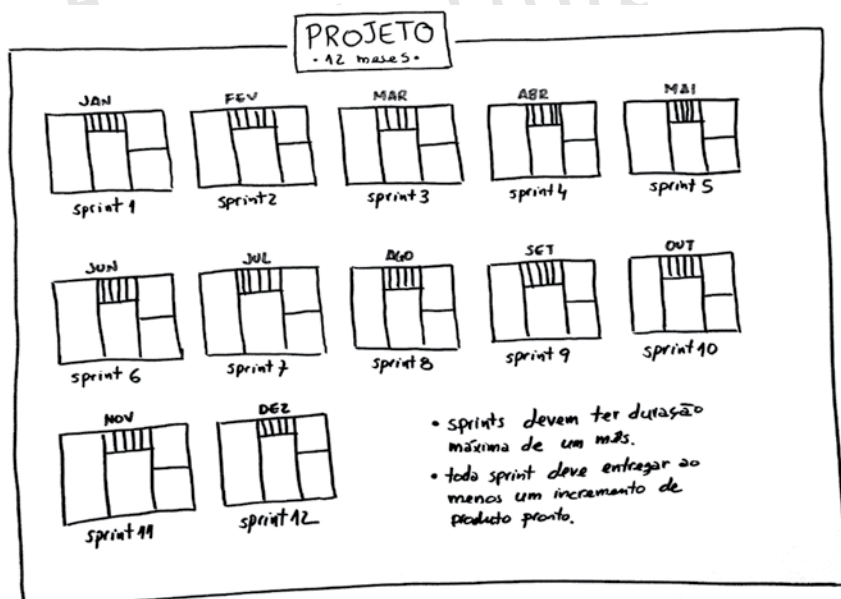
Agora, ao olhar para o Product Backlog de seu projeto, percebeu que estava pronta para se mover rapidamente para a execução, e não via a hora de fazer isso! Ela tinha, finalmente, se livrado da paralisia analítica.

Quão menor for a duração do seu ciclo de desenvolvimento, mais fluido é seu progresso rumo à visão, mais rápido você tem algo pronto para validar, e mais rápido você erra também!

Prática #3 – Sprint: construa seu produto em pequenos ciclos

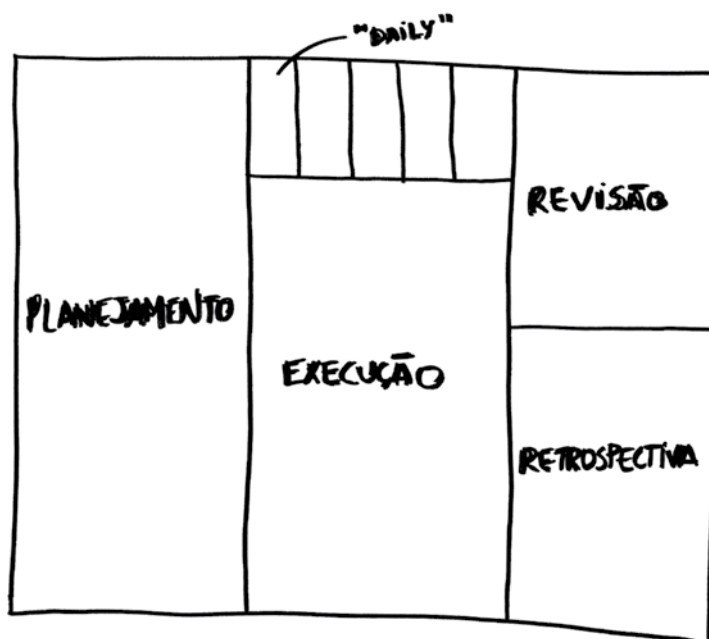
Há uma frase bastante popular no mundo das startups que diz: “Se é inevitável errar, que erremos o mais rápido possível!” E é seguindo essa premissa que, no Scrum, sempre organizamos o nosso fluxo de trabalho em ciclos curtos de desenvolvimento, chamados Sprint. Cada Sprint tem duração máxima de quatro semanas e deve entregar, pelo menos, um incremento de produto, verdadeiramente pronto.

Essa forma de trabalho faz com que um projeto de duração de um ano, por exemplo, possa ser estruturado em doze Sprints de um mês, ou, ainda melhor, em 24 Sprints de duas semanas, ou, talvez ainda melhor, em 48 Sprints de uma semana. Digo melhor: quanto menor for a duração do seu ciclo de desenvolvimento, mais fluido será seu progresso rumo à visão, mais rápido você tem algo pronto para validar, e mais rápido você erra também!

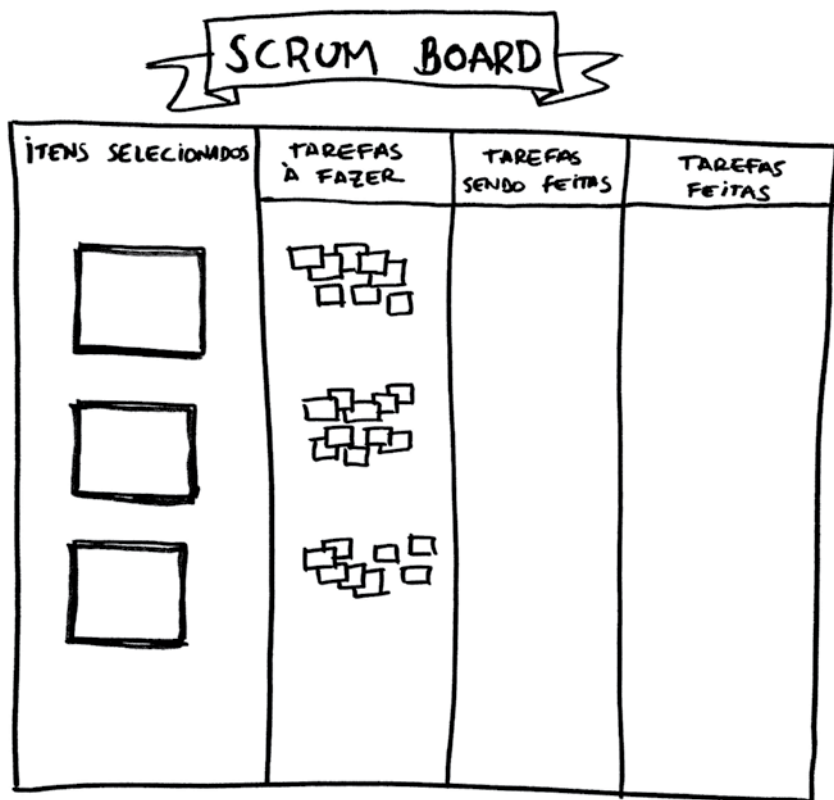


Então, por exemplo, supondo que na viagem de volta ao mundo que está gerenciando com Scrum, você decidiu trabalhar com Sprints de duas semanas. Para o primeiro ciclo, seguindo a priorização do seu Product Backlog, planejou visitar Turquia e Egito, e então partiu conhecendo as diversas cidades e lugares que faziam parte do seu plano. Ao final da Sprint, ao avaliar o resultado que tinha alcançado, percebeu que, por mais que tenha aproveitado bastante a viagem, a estratégia de usar albergues para hospedagem não funcionou muito bem nesses países, e poderia não funcionar bem em outros também. Aprendeu, então, a ser uma pessoa mais criteriosa na hora de decidir onde se hospedar e, provavelmente, não cometeria o mesmo erro ao longo do projeto. Agora, imagine o impacto que isso teria se você já tivesse definido e reservado albergues para todos os destinos existentes na sua lista de países.

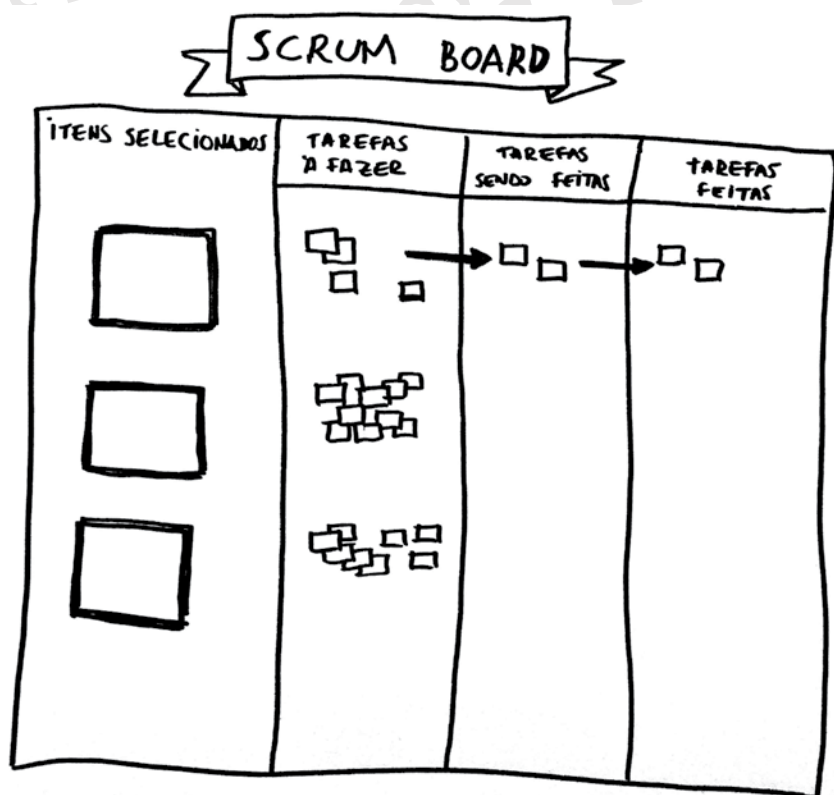
Dentro de cada Sprint, há uma estrutura composta por algumas reuniões que, nesta parte do livro, onde nosso foco é essencialmente o trabalho com projetos individuais, chamaremos de fases.



A primeira fase é a do **Planejamento**, que é iniciada no primeiro momento da Sprint. Aqui, o principal objetivo é identificar quais serão os itens do Product Backlog que estimamos caber nessa Sprint, e qual será o plano para entregar cada um deles totalmente prontos ao fim da Sprint. Nessa reunião, é comum ser criado um artefato chamado Sprint Backlog, que basicamente contém a lista de itens selecionados e as tarefas planejadas para torná-los incremento de produto. O Sprint Backlog é, quando possível, organizado em um quadro de visualização bastante útil para a organização e gestão das tarefas, popularmente chamado de Scrum Board.

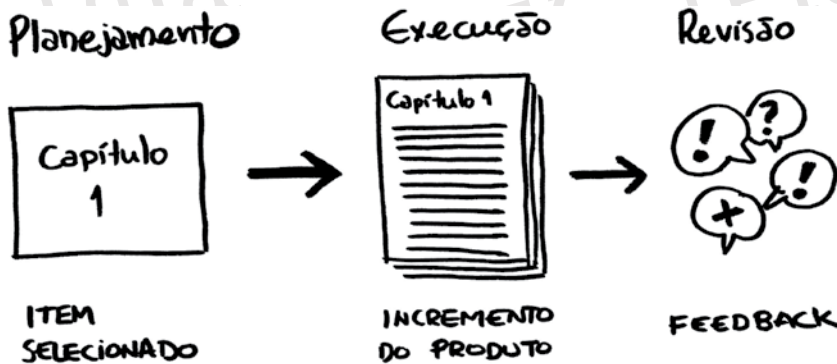


Após o planejamento, nos movemos para a **Execução**, que é onde, basicamente, todo o trabalho para transformar cada item selecionado em um incremento real de produto pronto é realizado. Durante a execução, é importante manter atualizado o quadro de visualização, para facilitar o acompanhamento de progresso e replanejamento do trabalho.

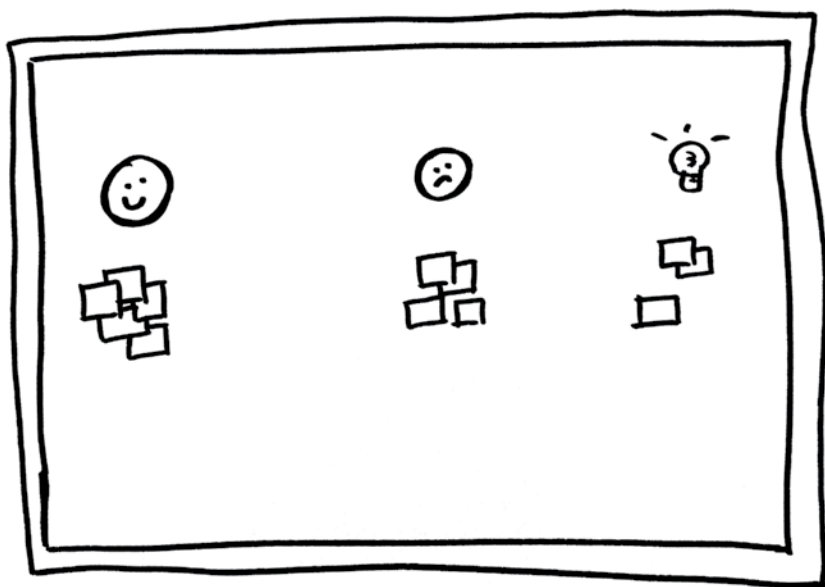


Uma das reuniões mais conhecidas do Scrum, a Daily Meeting, acontece durante o período de execução. E, por mais que ela perca um pouco o sentido quando trabalhando com projetos individuais, já que seu principal propósito é fazer o time do projeto se auto-organizar, pode continuar sendo útil se adaptada para representar um momento diário para você parar e refletir sobre o trabalho da Sprint, fazendo as adaptações no planejamento que forem necessárias.

Terminado o trabalho de Execução, será feita uma rápida **Revisão**, na qual o principal tópico é avaliar o estado atual do produto, colher feedbacks de pessoas próximas que possam colaborar com o avanço do produto, e, com base nesse aprendizado, atualizar o Product Backlog e progresso do projeto.



E, enfim, chegamos na **Retrospectiva**, que representa o último ato de uma Sprint. Enquanto na Revisão o foco estava no produto, aqui a ideia é refletir sobre como o trabalho foi feito durante a Sprint e identificar pontos de melhoria. É, portanto, o momento mais adequado para provocar mudanças nos seus processos de trabalho.



Recomeçando

Se tudo correu relativamente bem, nesse momento você já tem um incremento de produto, mesmo que essa tenha sido a sua primeira Sprint, e já fez as atualizações necessárias no Product Backlog, estando, portanto, pronto para iniciar a próxima Sprint.

Executando o projeto Rockin' Chair

Bartira havia decidido trabalhar com Sprints de uma semana, pois entendia que boa parte das atividades dependiam apenas dela e eram, relativamente, de rápida execução. A seguir, temos um relato resumido dos principais acontecimentos dessa primeira Sprint.

Planejamento (Segunda-feira, 09h às 10h)

Bartira reservou uma hora da sua manhã para realização do planejamento da Sprint. Conseguiu um lugar calmo, onde pudesse se concentrar e focar nesse trabalho, e começou por estudar os itens do topo do Product Backlog, avaliando se alguma mudança de priorização precisaria ser feita, o que conclui não ser necessário.

Na sequência, percebeu que precisaria deixar claro para si mesma quando que um incremento de produto poderia ser considerado pronto, o que no Scrum chamamos de Definition of Done. Para os episódios, ela definiu que pronto significaria: roteiro elaborado, filmagem realizada e episódio editado, pronto para publicação. Para os outros tipos de itens, que representavam a minoria, decidiu que definiria pontualmente.

Com isso em mãos, analisou os primeiros itens do Product Backlog, respeitando a priorização, e concluiu que os dois primeiros itens eram possíveis de serem transformados em incrementos de produto durante essa primeira Sprint.

EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL
CANAL NO YOUTUBE

Após isso, fez uma lista das tarefas que precisariam ser completadas para ter cada um dos itens prontos, montando, assim, o que chamamos de Sprint Backlog. Talvez, nesse momento, você pense estar lendo algo controverso, já que em várias partes do livro eu critiquei a organização de trabalho em tarefas ou atividades. A questão é que aqui, dentro da Sprint, essas tarefas não serão utilizadas para monitorar o progresso do projeto, mas sim, unicamente, para organizar o trabalho de Bartira e facilitar sua movimentação durante a execução. No entanto, não esqueça que **a única medida de progresso para o projeto são os itens do Product Backlog totalmente prontos**. Isso significa que, mesmo que 90% das tarefas do item “Episódio Beatles, Rubber Soul” estejam finalizadas, o item estará 0% pronto, ou seja, nenhum progresso de projeto é considerado até que o item esteja totalmente pronto e seja realmente um incremento de produto.

EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL

ESTUDAR SOBRE ACONTECIMENTOS DA ÉPOCA DO LANÇAMENTO DO ÁLBUM

PESQUISAR SOBRE HISTÓRIAS CURIOSAS SOBRE O ÁLBUM E SUA PRODUÇÃO

ELABORAR PERGUNTAS PARA SERVIR COMO BASE DA ENTREVISTA

ENVIAR E-MAIL DE PREPARAÇÃO PARA CONVIDADO

ELABORAR ROTEIRO

RESERVAR ESTÚDIO

GRAVAR

EDITAR

CANAL NO YOUTUBE

CRIAR CONTA DO ROCKIN’ CHAIR NO YOUTUBE

CRIAR CANAL COM PLANO ADEQUADO

CONFIGURAR DETALHADAMENTE CANAL PARA FUNCIONAR DE FORMA ADEQUADA

Para facilitar a organização do seu trabalho e melhorar a visualização de progresso durante a Sprint, ela decidiu organizar seu Sprint Backlog em um Scrum Board.

ITENS SELECIONADOS	TAREFAS A FAZER	TAREFAS SENDO FEITAS	TAREFAS FEITAS
<div>EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL</div> <div>CANAL NO YOUTUBE</div>	<div> <div>ESTUDAR SOBRE EPOCA</div> <div>ELABORAR TEMA PARA VÍDEO</div> <div>REVISAR TÓPICOS DE HISTÓRIA</div> <div>ELABORAR ROTEIRO</div> <div>REVISAR FÍSICA</div> <div>GERAR</div> <div>EDITAR</div> </div> <div> <div>CRIAR CONTEÚDO</div> <div>EDITAR CANAL</div> <div>CONTEÚDO</div> </div>		

Por fim, Bartira definiu que, durante toda a Sprint, iniciaria seu dia analisando o progresso do dia anterior, replanejando as tarefas do dia e avaliando possíveis riscos para o sucesso da Sprint.

Execução (Segunda-feira, 10h às 12h)

Como ainda não tinha como se dedicar exclusivamente ao Rockin' Chair, Bartira tinha separado dois dias na semana para ficar totalmente focada no projeto. Nos outros dias, teria apenas a parte da manhã para se dedicar a ele. Com o planejamento realizado, ela aproveitou que ainda tinha duas horas disponíveis para o dia de hoje e avançou rapidamente, finalizando a tarefa de reserva de estúdio, que, na verdade, era uma sala de reunião improvisada no prédio comercial de sua empresa de moda. Também iniciou a tarefa de estudos sobre acontecimentos da época do lançamento do álbum. Ao partir para seu trabalho oficial, no meio do dia, o quadro da Sprint mostrava o estado atual da seguinte forma.

ITENS SELECIONADOS	TAREFAS A FAZER	TAREFAS SENDO FEITAS	TAREFAS FEITAS
<div>EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL</div>	<div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div> <div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div> <div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div> <div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div> <div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div> <div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div>	<div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div>	<div>REUNIR MATERIAL E-MAIL</div>
<div>CANAL NO YOU TUBE</div>	<div>CRIM CONTR</div> <div>CRIM CONTR</div> <div>CRIM CONTR</div>		

Reunião diária (Terça-feira, 09h às 09h10)

Ao avaliar o dia anterior, Bartira entendia que seu planejamento tinha sido muito bem organizado e que tudo, pelo menos por enquanto, avançava bem. Quanto ao dia que se iniciava, colocou como meta finalizar todas as tarefas relacionadas a pesquisa e estudo.

Execução (Terça-feira, 09h10 às 12h)

Por ter trabalhado tanto tempo como uma executiva no frenético mundo da moda, Bartira se considerava uma exímia praticante da execução multitarefa, ou seja, adorava trabalhar com várias iniciativas ao mesmo tempo. Isso ficou visível quando, no início do segundo dia da Sprint, iniciou de uma única vez quatro tarefas.

ITENS SELECIONADOS	TAREFAS A FAZER	TAREFAS SENDO FEITAS	TAREFAS FEITAS
<div>EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL</div> <div>CANAL NO YOU TUBE</div>	<div>ENVIAR E-MAIL</div> <div>GERAR</div> <div>EDITAR</div> <div>CRIAR CONTEÚDO</div> <div>CRIAR CANAL</div> <div>CONTEÚDO</div>	<div>EDITAR IMAGEM</div> <div>EDITAR ÁUDIO</div> <div>ELABORAR ROTEIRO</div> <div>REVISAR IMAGEM</div>	<div>REVISAR ESTUDO</div>

Por mais que eu reconheça que, em alguns contextos, com algumas pessoas, em alguns tipos de atividades, seja possível ter uma execução saudável ao iniciar várias tarefas ao mesmo tempo, entendo que isso é exceção, e que a regra é: quando pessoas iniciam muitos trabalhos ao mesmo tempo, pouquíssimo é realmente finalizado. Por essa razão, **um mantra para a agilidade de projetos deveria ser: pare de iniciar e comece a finalizar!**

Seguindo esse mantra, podemos emprestar uma prática muito presente nos métodos derivados do Sistema Toyota de Produção, e limitar a quantidade de trabalho que possa ser trabalhado em paralelo. Essa prática conhecida como “Limited WIP (Work-In-Progress)” servirá como uma restrição no quadro da Sprint para garantir que Bartira não esteja se autossabotando através da execução multitarefa.

ITENS SELECIONADOS	TAREFAS A FAZER	TAREFAS SENDO FEITAS (2)	TAREFAS FEITAS
<div>EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL</div> <div>CANAL NO YOU TUBE</div>	<div>LEIAR O LIVRO</div> <div>EDITAR E-MAIL</div> <div>REABRIR BÚSQUEDA</div> <div>EDITAR</div> <div>CRIMINAR CONTEÚDO</div> <div>CRIMINAR CANAL</div> <div>CONFIRMAR</div>	<div>REVISAR SOBRE O LIVRO</div> <div>REVISAR SOBRE O LIVRO</div>	<div>REVISAR ESTATISTICA</div>

Reunião diária (Quarta-feira, 09h às 09:10h)

Quarta-feira começou com mais uma reunião diária, onde Bartira constatou que não tinha conseguido pesquisar o quanto gostaria sobre o assunto, mas que também não poderia investir mais tempo nisso, levando em consideração que, no dia seguinte, pela manhã, já teria a gravação do episódio. Decidiu, então, começar o dia montando a estrutura da entrevista, compartilhando-a com o convidado, e avançando com os detalhes do roteiro e preparativos para a gravação. Bartira entendia que, por ora, nada ameaçava o sucesso da Sprint.

Execução (Quarta-feira, 09h10 às 18h)

Logo após o planejamento diário, que Bartira havia se habituado a fazer religiosamente, e que estava ajudando-a bastante a manter foco e ritmo, ela iniciou a tarefa de montar a estrutura da entrevista, mas decidiu que, em vez de comunicá-la por e-mail ao convidado, o faria por telefone, pois, sendo uma primeira experiência para ambos, uma conversa informal e mais direta poderia ajudá-los a estar mais preparados. Enquanto elaborava o roteiro, mudou de ideia e decidiu investir mais uma ou duas horas em pesquisas, pois entendia que tinha alguns pontos-chave do roteiro que ficariam mais bem estruturados com mais algumas informações. Por fim, decidiu dar uma passada no estúdio para ver se estava tudo ok, e considerou que tudo estava pronto para a gravação. Como podemos perceber, as mudanças ao longo da Sprint, principalmente quando no nível de tarefas, são bem comuns e nos ajudam a encontrar o melhor caminho para a execução de acordo com que aprendemos mais sobre o trabalho.

Reunião diária (Quinta-feira, 09h às 09h10)

Bartira decidiu fazer uma reorganização bem rápida no quadro, pois dali a 30 minutos já começaria a gravação do episódio. Basicamente, planejou que, ao finalizar a gravação, partiria diretamente para a edição, onde investiria provavelmente todo o restante do dia. Sua meta era ter o episódio gravado e editado já ao fim do dia.

Execução (Quinta-feira, 09h10 às 18h)

Como nada pode ser perfeito, logo após seu planejamento diário, Bartira foi surpreendida com uma ligação de seu convidado dizendo que, infelizmente, não poderia participar da gravação, pois um familiar havia sofrido um grave acidente, e que ele deveria voar imediatamente para Porto Alegre, de onde voltaria, talvez, somente na semana seguinte. Ela estava acostumada com imprevistos, mas dessa vez ela realmente tinha se surpreendido, já que sua Sprint estava tão fluida.

A primeira coisa que fez foi sinalizar no quadro que havia um impedimento na tarefa de gravação, enquanto pensava no que fazer. Pensou em gravar o programa sozinha, mas com isso ela estaria removendo um dos principais propósitos do programa, que era o de compartilhar as histórias dos famosos. Pensou em convidar outras pessoas, mas com a agenda apertada seria difícil. Por fim, decidiu mover a reserva do estúdio para o início da tarde, enquanto tentava conseguir outro convidado. No caso de não conseguir um convidado, decidiu que faria a gravação sozinha, mas, para isso, deveria incluir no roteiro perguntas a serem feitas para diversas pessoas, que enviariam seus vídeos posteriormente. Depois, ela resolveria tudo durante a edição, quando incluiria os vídeos dos convidados logo após as perguntas. Não era o que considerava ideal, mas, não tendo outra alternativa, era um caminho a ser validado.

ITENS SELECIONADOS	TAREFAS A FAZER	TAREFAS SENDO FEITAS (2)	TAREFAS FEITAS
<div>EPISÓDIO BEATLES, RUBBER SOUL</div> <div>CANAL NO YOU TUBE</div>	<div>GRAVAR</div> <div>EDITAR</div> <div>CEIAR CONTA</div> <div>CEIAR CANAL</div> <div>CONFIAR</div>		<div>TELE</div> <div>ACESSAR</div> <div>ENTRAR</div> <div>CLICAR</div> <div>E-MAIL</div> <div>REMOVER</div> <div>SOLAR</div> <div>ELIMINAR</div> <div>CLICAR</div> <div>ELIMINAR</div> <div>CLICAR</div> <div>ELIMINAR</div>

Feito isso, e enquanto aguardava a resposta de alguns potenciais convidados para a gravação, decidiu que, já que o item do episódio estava impedido de avançar, ela deveria, então, iniciar a criação do canal no Youtube.

ITENS SELECIONADOS	TAREFAS A FAZER	TAREFAS SENDO FEITAS (2)	TAREFAS FEITAS
<div>EPISÓDIO BEATOS, RUBBER SOUL</div> <div>CANAL NO YOU TUBE</div>	<div>LEVAR I FECHAR</div> <div>CONFERIR</div>		<div> <div>TESTAR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> <div>CONFERIR O CANAL</div> </div> <div>CONFERIR O CANAL</div>

No fim da manhã, já com a conta e o canal no Youtube criados, Bartira recebeu a confirmação de um dos potenciais convidados, respondendo que estava tudo certo para a gravação logo mais, no início da tarde. Agora com o impedimento resolvido, Bartira abandonou o item “Canal no Youtube” e voltou o foco com toda energia para o que era mais prioritário: o episódio.

A gravação aconteceu de forma descontraída e superou as expectativas da Bartira. Por fim, ela estava com a impressão de que o resultado final tinha ficado até melhor do que se tudo tivesse acontecido conforme planejado. Acabou ignorando os detalhes do roteiro, e a conversa fluíu de forma muito agradável. Terminada a gravação, ela estava extremamente motivada e, ainda com duas horas disponíveis na sua agenda, partiu diretamente para a edição.

Revisão (Sexta-feira, 11h às 12h)

Para a reunião de revisão, Bartira tinha convidado algumas pessoas conhecidas que sabiam de seu projeto. A ideia era apresentar o estado atual do seu projeto, mostrando o incremento de produto real, e receber comentários e observações sobre o mesmo. Na mesma sala que havia servido como estúdio, ela recebeu as pessoas e, em um grande televisor, apresentou o primeiro episódio gravado de seu Rockin' Chair. Não eram slides, nem planos, nem cronogramas, mas sim o vídeo real de um episódio do programa, devidamente editado e pronto.

Todos, de uma forma geral, apreciaram o episódio e ficaram impressionados em ver como ela tinha conseguido, de forma tão rápida, já ter um episódio totalmente pronto. Lembrando que ela lhes havia falado pela primeira vez sobre esse projeto na semana anterior, quando disse que ainda não tinha muito planejado.

Alguns apontaram que a entrevista deveria ser mais longa, outros sugeriram que fossem feitas algumas tomadas entrevistando pessoas aleatórias nas ruas de São Paulo e perguntando suas lembranças sobre o álbum tema do episódio. Por fim, houve um feedback precioso sobre a edição, que deixava um pouco a desejar principalmente na qualidade do som.

Com base no que tinha aprendido durante a revisão, Bartira atualizou o Product Backlog com alguns dos pontos que considerava importantes, mas nenhum deles com alta priorização.

CANAL NO YOUTUBE

IDENTIDADE VISUAL DO ROCKIN' CHAIR

EXPERIMENTOS PARA MELHORAR QUALIDADE DO SOM

EPISÓDIO CHICO BUARQUE, CONSTRUÇÃO

VÍDEO DE DIVULGAÇÃO DO CANAL

CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS

EPISÓDIO OASIS, WHAT THE STORY MORNING GLORY?

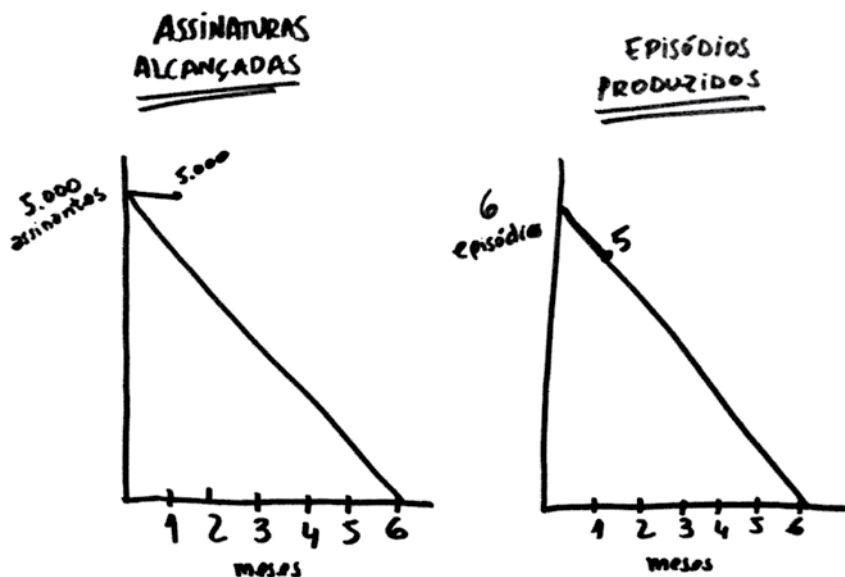
EPISÓDIO MARISA MONTE, MAIS

OUTROS EPISÓDIOS COM ARTISTAS NACIONAIS

OUTROS EPISÓDIOS COM ARTISTAS INTERNACIONAIS

MONETIZAÇÃO

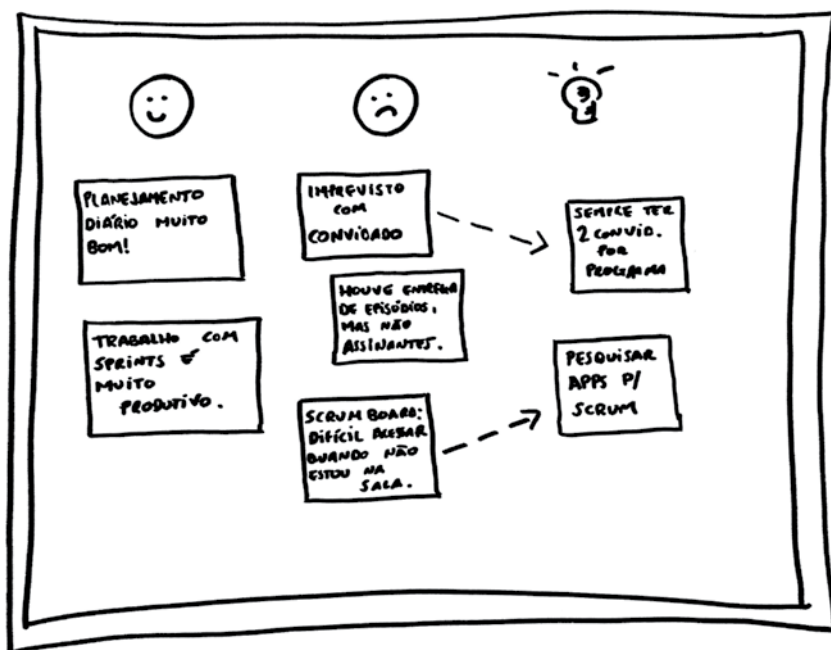
Quando estava pronta para encerrar a reunião, ela lembrou que não tinha feito nenhuma atualização quanto ao progresso do projeto. Revisitou sua visão, onde havia definido que, ao fim de cada Sprint, mediria o progresso do projeto por meio de dois indicadores totalmente ligados ao produto: episódios e número de assinantes.



Retrospectiva (Sexta-feira, 12h às 12h30)

Como esperado, ela tentou trapacear os 30 minutos reservados para que fizesse sozinha uma retrospectiva sobre a Sprint, já que imaginava que havia formas de melhor usar esse tempo do que relembrando coisas que já conhecia. No entanto, ao cair na real de que já na próxima segunda-feira iniciaria uma nova Sprint, percebeu o quão valioso seria poder refletir sobre os aprendizados com tudo que aconteceu, e enxergar potenciais melhorias para serem colocadas em práticas já na semana seguinte.

Bartira demarcou três áreas em uma folha de papel, onde se lia: o que foi bom, o que melhorar, como melhorar.



Finalizada oficialmente a Sprint 1, Bartira tinha como resultado um episódio pronto para o seu canal, feedbacks valiosos, Product Backlog atualizado, indicadores de progresso, melhorias para serem aplicadas tanto no produto quanto no seu processo de trabalho e, agora, aproveitaria seu fim de semana, pois já estava preparada para, na segunda-feira, começar uma nova Sprint.

Tire o seu projeto do papel com Scrum, agora mesmo

Agora, é a sua vez de utilizar o Scrum para tirar seu projeto pessoal do papel ainda hoje. Abaixo, você encontrará um guia, passo a passo, que lhe ajudará a adquirir uma atitude verdadeiramente ágil por meio do uso de algumas das práticas do Scrum compartilhadas até aqui.

Visão do produto

1. Defina a visão do seu projeto. Lembre-se de, minimamente, identificar informações que sejam importantes para comunicar a ideia do seu produto em uma simples “conversa de elevador”, tais como: público-alvo, problema(s) a ser(em) resolvido(s), nome do produto, tipo de produto, principal benefício e diferencial, tempo e dinheiro a ser investido.
2. Defina o mecanismo que será utilizado para medir o progresso do seu projeto. Uma boa prática é a utilização do Burndown Chart. Em um eixo, você pode colocar algo que represente a quantidade de entregas ou benefícios que espera alcançar, e no outro a duração total do projeto.

Product Backlog

1. Monte o seu Product Backlog, listando itens que, ao mesmo tempo, representem potenciais incrementos do seu produto e que estejam alinhados com os benefícios definidos na sua visão. Se seu produto é um livro, liste capítulos; se é uma viagem, liste lugares; se é uma nova carreira, liste objetivos curtos que o levarão a ela.
2. Priorize seu Product Backlog, pensando sempre no que mais rápido precise ser validado e no que mais o aproximará do alcance da visão. Não se deixe cair na tentação de sequenciar sua lista!
3. Refine os itens que estão no topo do Product Backlog, quebrando-os em pedaços menores, mas atômicos. Lembre-se de que cada item deve ser capaz de ser executado durante uma única Sprint e entregar algum incremento real do seu produto.

Definições

1. Defina o tamanho da sua Sprint, pensando no quão frequente você acredita ser necessário pegar feedback de outras pessoas e/ou fazer uma entrega. Lembre-se de que Sprints menores aumentam a agilidade do seu projeto e reduzem o risco de desenvolver um produto inútil.
2. Defina o significado de pronto que será utilizado para planejar o trabalho a ser realizado para os itens selecionados em cada Sprint, e com isso garantir a qualidade dos incrementos do produto.

Sprint

1. **Planejamento:** Selecione o primeiro item do Product Backlog, que é o mais prioritário, e liste o trabalho que precisará ser realizado para transformá-lo em incremento de produto pronto. Avalie se é possível finalizá-lo ainda nessa Sprint e, caso positivo, faça o mesmo com o segundo item, e depois com o terceiro, até entender que não é possível incluir mais trabalho nessa Sprint. O resultado desse planejamento deve gerar o Sprint Backlog.
2. **Execução:** Durante a execução das tarefas, mantenha-se firme com o compromisso de finalizar primeiro o que é prioritário e só então se mover para o item seguinte. Monte um “Scrum Board”, ou utilize sua agenda para organizar todo o trabalho e mantê-lo visível ao longo de toda a Sprint.
3. **“Reunião diária”:** Defina um período do dia para ser utilizado, sistematicamente, na atualização do seu planejamento e na avaliação de progresso da Sprint. Se estiver trabalhando sozinho nesse projeto, tente não utilizar mais que dez minutos para esse trabalho diário.
4. **Revisão:** Apresente os incrementos do produto que estiverem totalmente prontos para pessoas que possam lhe dar algum importante feedback. Baseando-se nesses feedbacks e no que aprendeu sobre o produto ao longo de toda a Sprint, realize as alterações necessárias no Product Backlog. Ao fim, atualize o(s) gráfico(s) de progresso do projeto.
5. **Retrospectiva:** Nesse, que é o último ato da sua Sprint, identifique o que de mais positivo e negativo aconteceu durante

essa Sprint, focando, principalmente, nos seus processos e forma de trabalho, e defina o que deverá ser mudado já a partir da próxima Sprint, para que as situações positivas sejam fortalecidas e as negativas, eliminadas.

Quando pessoas iniciam muitos trabalhos ao mesmo tempo, pouquíssimo é realmente finalizado. Por essa razão, um mantra para a agilidade de projetos deveria ser: pare de iniciar e comece a finalizar!

No Scrum, sempre organizamos o fluxo de trabalho em ciclos curtos de desenvolvimento, chamados Sprint. Cada Sprint tem duração máxima de quatro semanas e deve entregar, pelo menos, um incremento de produto, verdadeiramente pronto.

PARTE II

E se o projeto precisar crescer?

Muitos dos projetos que você participará já nascerão grandes, enquanto outros precisarão crescer ao longo do caminho. Não importa qual seja o caso, esse é o momento em que o nível de complicação para fazer o projeto dar certo passará a aumentar exponencialmente.

Um dos principais motivos para o aumento do nível de complicação está relacionado ao fator pessoas. Crescer um projeto significa incluir mais pessoas, pois agora você precisa de habilidades e conhecimento diferentes, e também de uma produtividade bem maior. Ao incluir mais pessoas, você ganha tudo isso e ainda abre uma dimensão cheia de novas possibilidades para o seu projeto. Mas isso não vem a um custo zero. Agora, será necessário definir como essas pessoas estarão organizadas, como se comunicarão, como dependências serão gerenciadas, isso para não falar em comprometimento, motivação, alinhamento e diversos outros termos

que entrarão na agenda do seu trabalho a partir do momento que precisar incluir mais pessoas em seu projeto.

O Scrum foi criado tendo em mente uma estrutura de times. Por essa razão, ele já vem com diversos mecanismos que nos ajudam a lidar com os complicadores que mencionei anteriormente. Muitos desses mecanismos, inclusive, já foram mencionados na Parte I deste livro, sofrendo poucas alterações para trabalhos em projetos maiores, como é o caso do Product Backlog. Outros precisam de uma explicação mais detalhada e cobertura de possíveis práticas úteis, como é o caso das reuniões da Sprint. E outros, como a organização de papéis, ainda não foram mencionados e serão explorados em detalhes nesta parte do livro.

Importante frisar que, como uma estrutura de trabalho, o Scrum não fornece práticas, e sim uma estrutura na qual você poderá acomodar suas próprias práticas preferidas, considerando as que forem mais adequadas para cada situação que encontre. Contudo, para tornar a leitura do livro mais agradável e próxima de um movimento rápido para a execução do seu próprio projeto, eu me permitirei incluir práticas emprestadas da minha experiência, ou mesmo de outros métodos, para ilustrar o funcionamento do Scrum. Para entender as regras do Scrum, no seu estado mais puro, eu recomendo fortemente que leia o documento *The Scrum Guide*, que é mantido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland, os criadores do Scrum.

Formando verdadeiros times

Não serão poucas as situações em que você, sozinho, não será o suficiente para tirar o seu projeto do papel, ou mesmo para fazê-lo crescer. Na maioria das vezes, isso acontece pelo fato de você não ter disponibilidade suficiente para focar no seu projeto, ou porque o trabalho a ser feito exige alguma habilidade ou competência que você não tem. Fato é: se você tiver o mínimo de ambição para fazer o seu projeto crescer, é melhor entender, desde já, que, para consegui-lo, sempre dependerá de outras pessoas, não importando o quanto de conhecimento, dinheiro, disponibilidade ou relacionamento você tenha.

Às vezes você tem uma enorme habilidade com tecnologia, mas não com estratégia de negócios; ou tem com estratégia de negócios, mas não com vendas; ou tem com vendas, mas não com marketing; ou tem com marketing, mas não com resolução rápida de problemas. A lista é longa.

Como mencionei anteriormente, o Scrum é uma estrutura de trabalho centrada em times, e, se na Parte I do livro ignorei esse assunto, por estarmos focados em projetos pessoais, na Parte II isso será a base para todos os assuntos que trabalharemos.

Importante destacar que o Scrum não fornece práticas, mas sim uma estrutura de trabalho, na qual você poderá acomodar suas próprias práticas. Uma estrutura considerada mais adequada para cada situação que encontre.

“Vamos, time!” não é o suficiente

Para começar, precisamos entender que chamar um grupo de pessoas de “time” não será suficiente para garantir que eles realmente tenham uma atitude de time. Times, de verdade, são normalmente formados por necessidade ou desejo dos envolvidos, e não simplesmente porque alguém na empresa lhe juntou com outras pessoas em volta de um projeto e, em um discurso para lá de motivador, pediu para vocês se comportarem como um time.

É por essa razão que os eventos de integração, bem comuns nas grandes corporações, na maioria das vezes não geram um comportamento de colaboração duradouro, limitando-se a um fim de semana com boas risadas, entretenimento e gincanas que simulam o comportamento de time. Veja, se em um desses eventos você me coloca para fazer uma atividade de rafting com alguns colegas de trabalho, certamente iremos nos comportar como um verdadeiro time: iremos planejar bem nosso trabalho, cobrar uns aos outros,

nos ajudar, e tudo mais que esperamos de um verdadeiro time. No entanto, a razão disso acontecer não tem nenhuma relação com “eu não sabia me comportar como parte de um time, mas agora eu aprendi”, mas sim com a natureza da atividade, que exige tal comportamento.

Certa vez, durante meus serviços de consultoria, eu conversava com o Diretor de Tecnologia de uma grande seguradora que lamentava: “O Scrum nunca vai funcionar aqui! Essas pessoas não sabem se comportar como time, elas não têm maturidade para isso. Já paguei diversos treinamentos, fiz eventos de integração e tudo que você possa imaginar. Lá eles se ajudam, se cobram, colaboram e celebram como um verdadeiro time. Mas basta voltar para a empresa e já começa cada um a se preocupar apenas com ‘a sua parte’, a falar mal do outro por trás, e a ignorar as dificuldades que os outros do time estão passando. Simplesmente, não funciona!”

A preocupação era legítima, já que realmente, em projetos maiores, não há como o Scrum funcionar se não houver uma forte estrutura de times por trás. Porém, bastou aprofundar um pouco a conversa para entender o que estava acontecendo ali. Naquela empresa, produtividade individual estava no centro da equação de quase tudo. Era através dela, essencialmente, que um profissional era considerado melhor ou pior, que seu plano de carreira era desenhado e que seu bônus era calculado. Ou seja, o discurso da empresa era “trabalhe como um time”, mas a prática dizia nos ouvidos de cada um ali “para ser bem-sucedido nessa empresa, foque na sua performance individual”. No trabalho, portanto, não havia necessidade de se auto-organizar e formar um time de verdade, já no rafting ou na gincana de integração... Ali, sim, eles dependiam uns dos outros para alcançar o objetivo coletivo, que era a única forma de serem bem-sucedidos nas dinâmicas.

Minha observação aqui, portanto, não é contra as atividades de integração ou os discursos de motivação, eles podem sim ser muito úteis. Contudo, para sê-lo, precisa haver coerência nas atividades e no discurso, mantendo estrutura similar com o trabalho que as pessoas executam no seu mundo real.

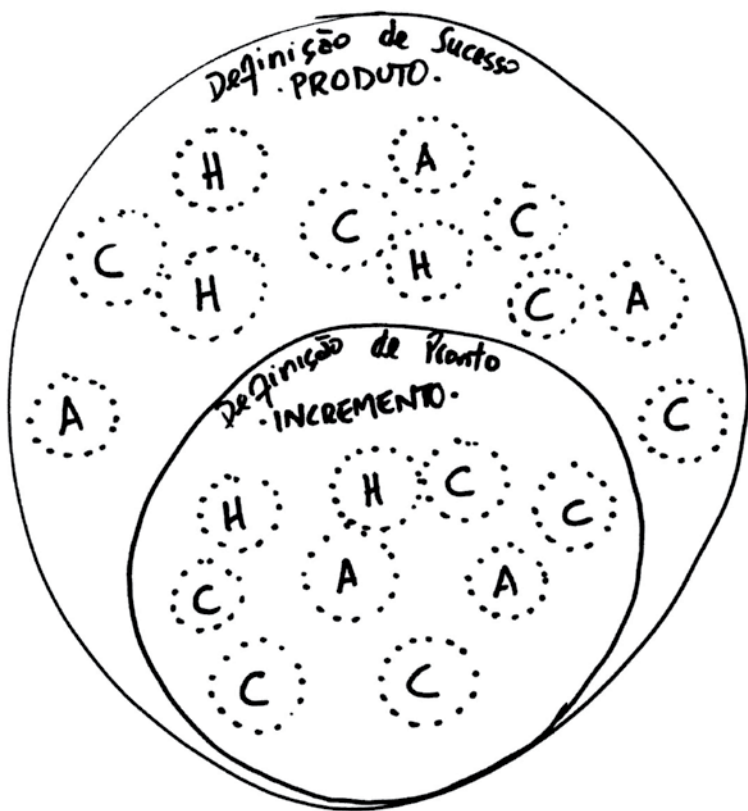
Não adianta ter o lema
“trabalhe como um time”,
mas na prática focar nas
“produtividades individuais”.
No mundo real, tem de ter
coerência entre o discurso
e a vida prática. Não há
como o Scrum funcionar
se não houver uma forte
estrutura de times por trás.

Times são formados por
necessidade ou desejo, e não
porque alguém na empresa
lhe juntou com outras
pessoas em volta de um
projeto e, em um discurso
motivador, pediu para se
comportarem como um time.

Montando um time de sucesso

Na primeira parte do livro, vimos que é essencial que seu projeto tenha uma definição de sucesso muito clara, e que essa definição tenha uma forte conexão com os resultados a serem gerados pelo produto do seu projeto. Também vimos que os incrementos de produto possuem uma definição de pronto, que compreende o trabalho mais técnico a ser feito para garantir que seu projeto esteja verdadeiramente tendo progresso.

Uma das formas mais efetivas de descobrir qual deve ser a formação ideal para que tenhamos um time de verdade no seu projeto é perguntando quais são os conhecimentos (C), as habilidades (H) e as atitudes essenciais (A) para alcançar a sua definição de sucesso e para entregar incrementos de produtos verdadeiramente prontos a cada Sprint.



A partir do preenchimento desse mapa, você enxergará mais claramente quais seriam os papéis que precisaria ter no(s) seu(s) time(s), de forma a mantê-los alinhados a uma definição coletiva de sucesso do projeto e de incremento de produto.

Por definição, o Scrum apresenta um conjunto de três papéis definidos a partir de um padrão que foi observado em boa parte dos projetos de desenvolvimento de software bem-sucedidos. Tal padrão apresenta a seguinte estrutura:

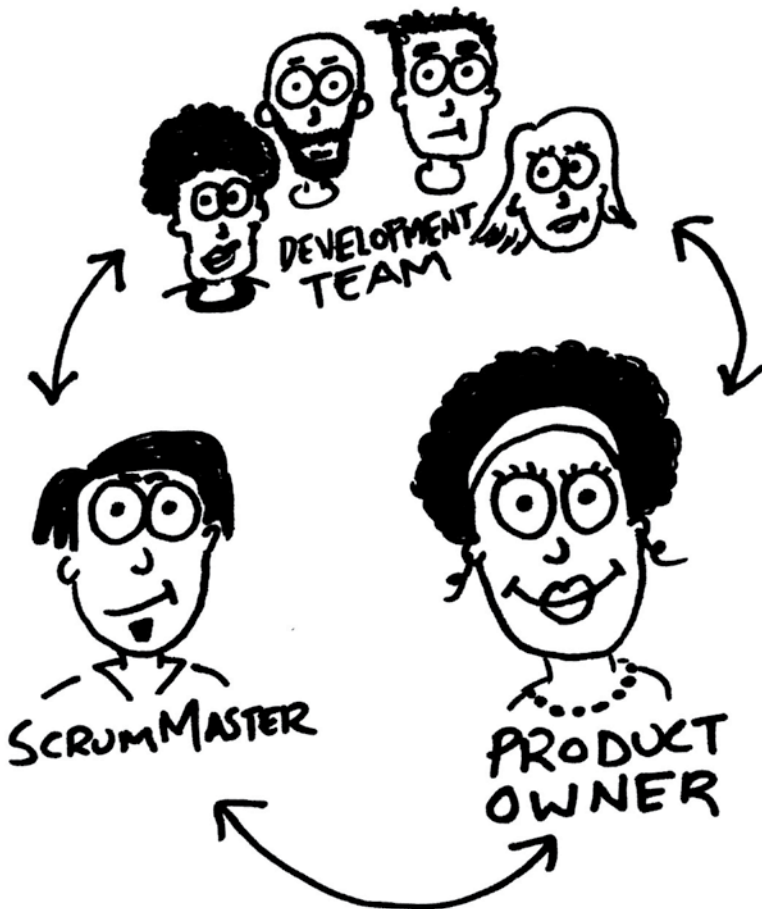
- Para **garantir que estamos construindo o produto certo nas condições de negócio adequadas**, precisamos, minimamente, ter disponível conhecimento do mercado e

público-alvo do produto para, com isso, tomar boas decisões de priorização, descobrindo o que é necessário ser feito e descartando o que não é essencial. Precisamos gerenciar o progresso do projeto e intervir para alcançar o sucesso, tanto no aspecto de termos um resultado que entregue os benefícios esperados, bem como nas questões relacionadas a tempo, investimentos e outras possíveis restrições.

- Para **garantir a qualidade dos incrementos do produto**, precisamos ter disponível boa parte dos conhecimentos técnicos relacionados à construção do produto. Se você está desenvolvendo um software, possivelmente precisaria de uma combinação de profissionais com conhecimento em programação, testes, arquitetura de software, documentação, entre outros. Se está escrevendo um livro, isso provavelmente incluiria escrita, revisão, ilustração, diagramação, entre outros.
- Para **garantir que temos um ambiente produtivo**, precisamos dar condições para que as pessoas estejam engajadas e motivadas com o trabalho, e que tenham disponíveis o que precisam para fazer um trabalho de qualidade. Precisamos desenvolver suas competências, remover do caminho o que as impedem de avançar com o trabalho, desenvolver processos que verdadeiramente as auxiliem e remover aqueles que as atrapalham.

Claramente podemos replicar esses padrões para outras áreas que não desenvolvimento de software. É importante, no entanto, olhar primeiro para a sua definição de sucesso e descobrir a estrutura ideal para seus próprios times, de acordo com as características do projeto.

Dito isso, a forma com a qual o Scrum respondeu a esses padrões foi estruturando um time, chamado de Scrum Team, composto por um Product Owner, que garante que estamos construindo o produto certo nas condições de negócio adequadas; o Development Team, que garante a qualidade dos incrementos de produtos desenvolvidos dentro das Sprints; e um ScrumMaster, que garante que o projeto acontece em um ambiente verdadeiramente produtivo.



Scrum Teams são, portanto, times multidisciplinares que trabalham de forma auto-organizada para alcançar, coletivamente, o sucesso do projeto.

Product Owner

Uma boa forma de entender o papel do Product Owner é imaginá-lo como um mini-CEO do produto, ou mesmo como um fundador de uma startup. Ele é responsável por liderar o trabalho que descobre a visão do projeto, bem como suas condições para ser bem-sucedido. Ele comunica, continuamente, essa visão a todos a sua volta, garantindo que haja um claro entendimento sobre onde queremos chegar. Ele cria, prioriza, refina, detalha, ou seja, gerencia todo o trabalho a ser feito no Product Backlog, e comunica-o claramente, sobretudo, ao Development Team. Ele comunica a todos os interessados sobre o progresso do projeto e coleta feedbacks sobre o produto, que podem ser decisivos para sua evolução. Por fim, e talvez mais importante, ele é a pessoa que está atenta à complexidade do mercado e buscando formas de usar isso a seu favor, como um diferencial competitivo para o sucesso do produto.

Pelo fato de ser um papel intrinsicamente ligado à indústria na qual e para qual o produto está sendo construído, bem como ao tipo de produto e característica do público-alvo, vemos que a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas para esse papel sofre uma variação considerável de um contexto para outro.

Em alguns contextos, será importante o Product Owner ser um grande conhecedor do negócio. Em outros, será importante ser um grande “produtor” de ideias. Em outros, um grande gestor será o mais decisivo para seu sucesso. Ou alguém muito bom em relacionamento com times. Um grande comunicador, ou alguém capaz de inspirar pessoas. Um usuário ferrenho no tipo de produto que está sendo construído. Ou mesmo uma combinação de tudo isso.

No entanto, mesmo um Product Owner visionário, que toma ótimas decisões de priorização e pensa em fantásticas características para o produto, não será de grande valia se não acompanhado de um time capaz de construir o produto com excelência técnica. É aqui que entra o decisivo papel do Development Team.

Development Team

Esses times devem ser responsáveis por garantir que as Sprints sejam bem-sucedidas e, para isso, precisam entregar incrementos de produto de qualidade. De maneira universal, ou seja, independentemente do tipo de produto que você esteja construindo, esses times precisam ser pequenos e multidisciplinares, de modo a reunir todo o conhecimento técnico necessário para entregar tais incrementos. Eles devem ainda ser capazes de se auto-organizar em torno de um objetivo coletivo, a ponto de não dependerem de outros papéis para gerenciar seu trabalho.

O tema auto-organização é um dos que mais assustam aqueles que estão tendo contato com o Scrum pela primeira vez. Isso, na verdade, se deve a uma grande confusão que existe em volta do tema. Infelizmente, quando falamos que em Scrum trabalhamos com “times auto-organizados”, muitos pensam em um time composto por “indivíduos auto-organizados” e assim entendem que apenas pessoas com uma alta maturidade profissional conseguiriam trabalhar assim. Porém, essa é uma interpretação errada sobre o tema. Em um time auto-organizado, por exemplo, não se espera que todos os indivíduos saibam fazer uma boa gestão do seu tempo, mas se espera que, se duas pessoas não conseguem fazer isso bem, outras três que são boas nisso as cobrem e as ajudam, sem necessidade de interferência externa. Lembrando que esse comportamento de time só será efetivo e realmente acontecerá se eles precisarem ou quiserem trabalhar assim, e justamente por isso as Sprints trabalham unicamente com metas coletivas.

Tecnicamente, sua formação irá variar bastante de acordo com o tipo de trabalho a ser feito. Um Development Team, trabalhando para construir o produto “Planejamento estratégico organizacional para 2020”, exigirá uma formação bem diferente de um para construir o produto “Impressora 3D”. Mas, independentemente do tipo de produto a ser construído, tenha em mente que o Development Team deve ser multidisciplinar, ou seja, deve possuir competência em todas as disciplinas necessárias para entregar o incremento de produto de cada Sprint.

Nesse tópico, novamente a confusão entre “time” e “indivíduo”. O fato de o Scrum trabalhar com Development Team multidisciplinar não significa que todos tenham que saber todas as disciplinas trabalhadas, mas, sim, que, ao somar todas as competências presentes nos integrantes do time, temos tudo que precisamos para construir um incremento real do produto.

Porém, como já sabemos, nem o melhor time conseguiria ser bem-sucedido ao trabalhar com um Product Owner que estivesse guiando-os a uma visão errada ou mantendo um Product Backlog pessimamente priorizado. Além disso, nem o time com os melhores gurus em tecnologia conseguiria ter uma boa produtividade se trabalhando em um ambiente cheio de individualismo, brigas, egos, impedimentos, processos burocráticos, forte hierarquia, ferramentas impostas, ruídos de comunicação, falta de investimento profissional e muitos outros bloqueadores de produtividade. Esse é o verdadeiro trabalho do frequentemente negligenciado ScrumMaster.

ScrumMaster

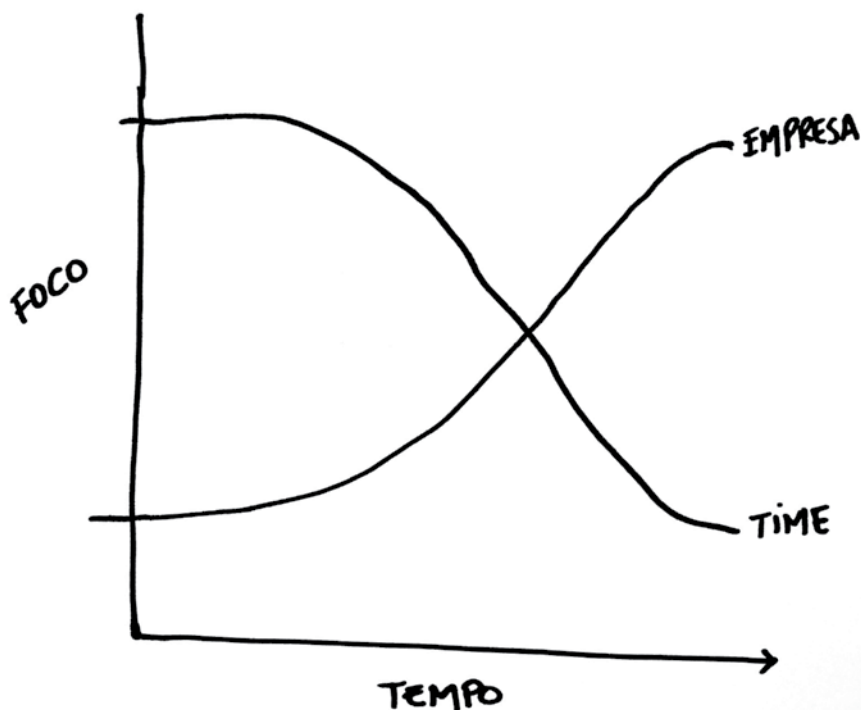
A forma de trabalho proposta pelo Scrum é, na maioria das vezes, um tanto quanto invasiva para organizações mais tradicionais e burocráticas. Conceitos como ciclos curtos de desenvolvimento e auto-organização de times soam quase como uma ofensa em muitos

ambientes de trabalho. Isso significa que, citando Ken Schwaber, um dos criadores do Scrum, “Scrum é simples de entender, mas difícil de aplicar”, principalmente quando falamos desses projetos maiores, que dependem da colaboração de toda uma organização a sua volta.

Isso foi realidade nos primeiros projetos com Scrum, ainda na década de 1990, e continua sendo em muitos contextos atuais ainda presos no jeito de pensar e gerenciar do século passado. Em resposta a esse desafio, foi criado o papel do ScrumMaster, como alguém com maior capacidade para sensibilizar pessoas a colaborar com essa forma de trabalho e para construir processos que habilitem o Development Team e o Product Owner a serem bem-sucedidos, independentemente das características adversas do contexto.

Tendo essa missão, é esperado que um ScrumMaster adicione ao Scrum Team habilidades mais humanas, os famosos “soft skills”, que não necessariamente estão presentes ou são ponto-forte dos outros papéis. Com essas habilidades, se torna mais fácil influenciar um grupo de pessoas a trabalhar como um time de verdade, resolver conflitos dentro ou fora do time que tenham se transformado em um impedimento para o sucesso de todos, e muito mais.

Os ScrumMasters também reconhecem que os processos definidos para serem utilizados no ambiente de trabalho têm uma influência altíssima na produtividade de todos no time. Sendo assim, ele trabalha, continuamente, para a facilitação, criação e aplicação de processos adequados para o trabalho do Product Owner, do Development Team, e para a comunicação e relação com o restante da organização. Aliás, é natural que, conforme o time vá ganhando maturidade nessa forma de trabalhar, o ScrumMaster passe a focar mais na organização, na empresa, do que no próprio projeto.



Em algumas organizações, esse papel vem sendo reestruturado em volta do título Agile Coach. Muitas empresas optam por essa mudança por acreditar que, por mais que a definição e a estrutura do papel seja de inquestionável valor, o nome ScrumMaster acaba o restringindo demasiadamente a focar no Scrum, muitas vezes ignorando outros métodos com potencial para o time e a empresa.

Uma outra variação também bastante comum é o de ter alguém do próprio Development Team acumulando o papel do ScrumMaster. Nesse caso, é importante garantir que essa pessoa realmente tenha os conhecimentos e as habilidades necessárias para realizar esse trabalho, e também que não abandone completamente esse trabalho quando questões técnicas o moverem para dentro do Development Team.

Por fim, a combinação dos papéis de ScrumMaster e Product Owner é extremamente desencorajada, devido ao alto grau de conflito de interesses existente.

O tema auto-organização costuma assustar aqueles que estão tendo contato com o Scrum pela primeira vez. Num time auto-organizado não se espera que todos os indivíduos tenham uma boa gestão do seu tempo. Mas se espera que, se duas pessoas não conseguem fazer isso bem, outras três muito boas nisso as cobrem e, sobretudo, as ajudem.

Colaborando com o negócio

Quando trabalhando em mercados onde as informações são um tanto voláteis, e muitas vezes difíceis de serem descobertas, as chances de se construir um produto obsoleto se torna considerável. Esse é o maior temor de um Product Owner: gerenciar um projeto que entrega um produto que não atrai a atenção de seu público-alvo ou não gera valor para seu cliente. Isso, na maioria das vezes, acontece pelo fato de o Product Owner trabalhar com informação errada no seu Product Backlog, e as situações mais comuns que levam a isso são:

- Informação que está sendo utilizada não foi co-criada ou validada com pessoas do negócio que representam seu público-alvo.
- Informação não foi revisitada e, com isso, não recebeu as devidas atualizações que refletiriam as mudanças no contexto.

- Informação foi priorizada erroneamente e não foi utilizada na hora certa, ou sequer foi utilizada.

Para evitar tais situações, um ponto decisivo é manter uma contínua comunicação e colaboração com pessoas que representem o seu público-alvo, ou seja, aquelas que estão próximas do negócio ou que são seus próprios clientes. No caso do desenvolvimento de um produto para uma área interna da sua empresa, por exemplo, estou falando das pessoas que trabalham na(s) área(s) interessada(s) no produto. No caso de um produto que está sendo desenvolvido para uma outra empresa, estou falando das pessoas na outra empresa que mais são interessadas pelo produto. E, por fim, se está desenvolvendo um produto que será lançado para o mercado, precisa ter contato com pessoas que representem esse mercado.

Essa colaboração deve incluir envolvê-los, principalmente, em atividades relacionadas à descoberta de novas informações sobre o negócio, transformação dessas informações em itens no Product Backlog e priorização do Product Backlog.

Como descobrir novas informações sobre o negócio?

Certa vez, enquanto trabalhava ajudando uma empresa de telecomunicações a se tornar mais ágil, presenciei uma sessão de fúria de um dos Product Owners de uns dos projetos, que basicamente era sobre o desenvolvimento de um novo programa de cargos e salários para os funcionários da empresa. Ele me relatou que, após ter entregado uma nova versão do plano, desenvolvida após uma longa Sprint de 30 dias, tinha recebido péssimos feedbacks sobre as características do programa. Perguntei se ele, antes e ao longo da Sprint, havia colaborado com o cliente envolvendo-o na co-criação de itens no Product Backlog e coletando feedbacks sobre o que estava sendo feito. A resposta foi clara: “Sim, lógico!” Avancei,

então, a conversa perguntando sobre o que haviam conversado durante essas sessões de colaboração, e, após mais alguns minutos de conversa, pude perceber o problema e ajudá-lo a melhorar nas sessões seguintes.

A questão é que, na maioria das vezes que decidimos envolver o cliente para tentar descobrir novas informações, sempre utilizamos o produto, ou nossas ideias para o produto, como base da conversa. O problema é que, ao fazer isso, já restringimos a conversa, e o cliente opinará em volta do que foi restrito. “O que você acha dessa parte do novo programa de cargos e salários?”, “Acha que com isso resolveremos o problema de férias?”, “Tem alguma ideia para melhorá-la?” são perguntas que normalmente fazemos, acreditando que estamos dando ao cliente uma grande oportunidade de participar e colaborar. Mas o problema é que, se você quer descobrir novas informações sobre o negócio, deveríamos falar mais sobre o negócio e menos sobre o produto, certo?

Nesse caso, uma técnica conhecida como “The Mom Test”, de Rob Fitzpatrick, é o que mais me ajuda a descobrir novas informações sobre o negócio. São três regras bem simples, mas que são extremamente poderosas para essas situações:

- Fale sobre a vida deles, e não sobre seu produto.
- Pergunte sobre situações específicas do passado, e não sobre ideias ou opiniões sobre o futuro.
- Fale menos e escute mais.

Portanto, “Pode me falar um pouco sobre como tem sido as negociações de férias nos últimos meses?” seria uma forma muito melhor de começar essa conversa do que “Acha que com isso resolveremos o problema de férias?”.

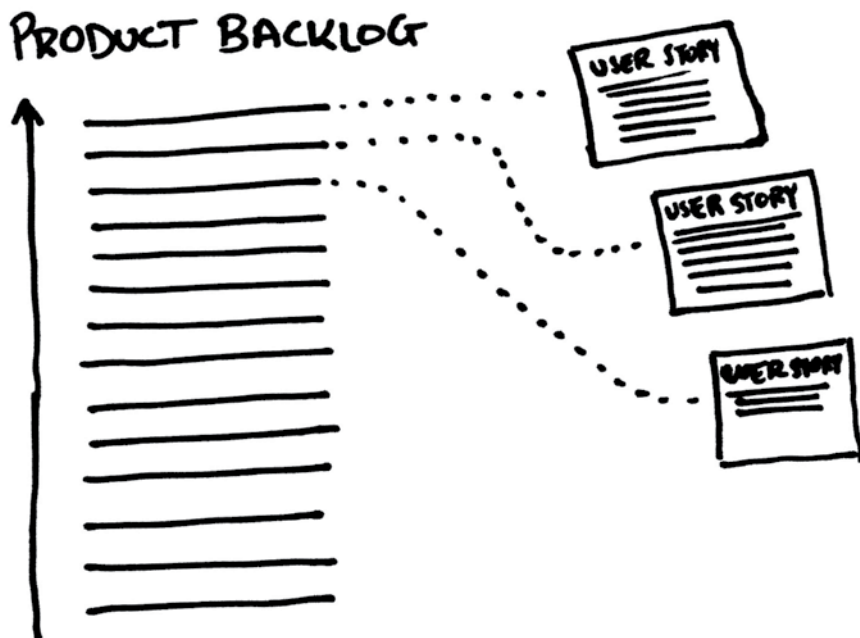
A exceção para essa regra é quando as novas informações sobre o negócio vêm durante a reunião de revisão, que, estruturalmente, é guiada pela demonstração do incremento de produto construído naquela Sprint. Mesmo nessas situações, no entanto, você consegue fazer um movimento para o negócio perguntando: “Você deu um feedback muito legal sobre essa nova característica do programa, obrigado! Agora, pode me narrar algumas situações reais que aconteceram nos últimos meses que você acredita que não teriam existido se essa parte do programa já estivesse em vigor?”

Como fazer uso dessas informações no Product Backlog?

Nas técnicas mais tradicionais de gestão de projetos, a maioria das informações sobre o negócio são escritas de forma extremamente técnica e burocrática. Dessa forma, é muito difícil para as pessoas das áreas de negócio entenderem o que estamos querendo dizer com todos aqueles requisitos, e, com isso, cresce o desinteresse delas em participar mais de perto do projeto.

Uma técnica bastante popular que podemos utilizar para representar as informações de negócio no Product Backlog chama-se User Story, ou histórias de usuário, que foi criada durante um famoso projeto na empresa americana Chrysler, durante a década de 1990. Por definição, nessa técnica você deve deixar de lado todo o “tecnicês” e escrever seus requisitos em linguagem natural, facilmente compreensível por qualquer pessoa. De fato, quando essa técnica foi criada, era esperado que as próprias pessoas do negócio fossem capazes de escrevê-las.

Seguindo essas premissas, você pode utilizar as informações descobertas nas conversas para escrever seus itens do Product Backlog no formato de histórias de usuário, principalmente aqueles com maior prioridade, falando, assim, a língua do próprio negócio e mantendo as portas abertas para a colaboração entre vocês.



O formato mais popular para escrever histórias de usuário, e também bastante eficaz, indica que toda história deve responder a três perguntas essenciais para o entendimento de um requisito:

- Quem, no negócio, é a pessoa mais beneficiada com essa funcionalidade ou característica do produto?
- O que exatamente é essa funcionalidade ou característica?
- Qual o principal benefício que ela entrega para o negócio?

No caso do projeto para construção de um novo programa de cargos e salários para a empresa, poderíamos ter um item no Product Backlog escrito da seguinte forma:

Como um **funcionário com mais de dez anos de empresa** eu **deveria ter prioridade no agendamento de férias** pois assim **me sentiria valorizado pela empresa**.

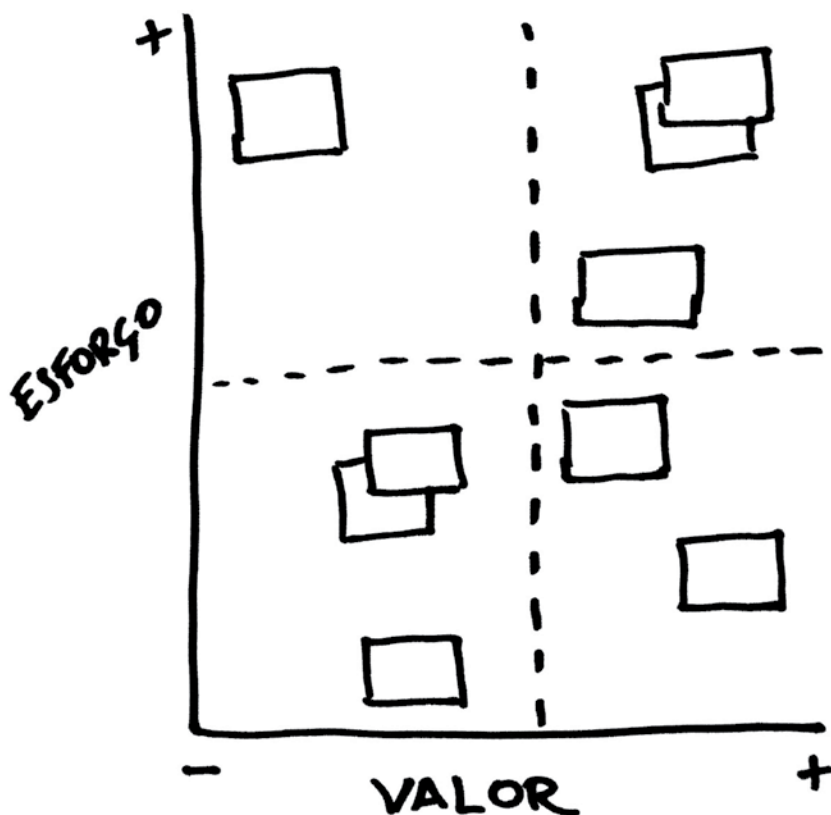
Por fim, a ideia é que histórias de usuário sejam mantidas de forma a estarem sempre abertas às novas informações que possam emergir das conversas entre negócio, Product Owner e Development Team.

Como priorizar de acordo com essas informações?

Sabendo que a definição de sucesso de um projeto sempre gira em torno do alcance da visão, o Product Owner deve trabalhar continuamente, de forma ágil, na priorização do Product Backlog, garantindo, assim, que aquilo que é essencial para entregar os benefícios presentes na visão foi descoberto e entregue dentro do prazo e custo restringido.

Essa priorização deve acontecer a qualquer momento e responder às novas informações que chegam ao Product Owner. Lembrando que ele, mesmo sendo influenciado pelo negócio e pelo restante do time, é quem tem a palavra final sobre a priorização.

Uma forma bastante simples e colaborativa de trabalhar com priorização de Product Backlog é a matriz de esforço e valor. Nela, o Development Team é envolvido para estimar o grau de esforço necessário para implementar cada um dos itens que precisam ser priorizados, enquanto as pessoas do negócio são envolvidas para apontar o quão cada um daqueles itens os aproxima de alcançar os benefícios propostos na visão do projeto.



Em alguns cenários fará mais sentido ao Product Owner dar mais prioridade para os itens com alto valor e baixo esforço, pois, assim, conseguirá rapidamente entregar valor ao negócio a um custo menor. Em outras situações, fará mais sentido começar pelos itens que necessitam um esforço maior, já que, normalmente, é onde estão concentrados os maiores riscos do projeto. Contudo, certamente, não haverá situação onde os itens que exigem alto esforço, mas que entregam baixo valor, devam ser colocados como alta prioridade. Esses, na verdade, têm o pior retorno sobre o investimento.

Na matriz de esforço e valor,
o Development Team estima
o esforço necessário para
implementar cada um dos
itens, enquanto as pessoas
do negócio apontam o quão
cada item os aproxima
dos benefícios propostos.

Colaborando com o restante da organização

Resolvidas, ou pelo menos organizadas, as dependências existentes entre os participantes do seu projeto, temos que lembrar que existe um mundo lá fora, do qual você é cheio de dependências, onde, muito provavelmente, as pessoas não sabem o que é Scrum, e muitas vezes nem querem saber.

Se o seu projeto está sendo executado em uma empresa grande, muitas vezes global, organizada em silos departamentais, e com uma estrutura forte de hierarquia, não espere muita colaboração e mesmo apoio quando começar a falar sobre e praticar o Scrum. “Isso nunca vai funcionar aqui!” e “Isso é só para startups e projetos pequenos” são algumas das afirmações que você ouvirá com certa frequência.

Aqui fica claro que, quão mais tradicional e burocrática for a sua empresa, mais o papel do ScrumMaster passa a ser decisivo para o sucesso do seu projeto. Veja, você fará um esforço enorme para entregar incremento de produto pronto a cada fase de poucas

semanas, em uma empresa que está acostumada a fazer isso em meses, ou mesmo anos. Isso parece fantástico, e totalmente passível de apoio incondicional das outras áreas, certo? É aí que mora o problema. Em uma organização como essa, seu projeto certamente dependerá de serviços de diversas outras áreas das empresas, e não serão poucas as vezes que, para ter sucesso na sua Sprint, precisará que uma outra área aja rapidamente. Mas o que escutará será: “Você disse que precisa disso em três dias? Enlouqueceu?! Por favor, abra um chamado no sistema, a partir daí temos até sete dias para lhe dar uma resposta de quanto tempo precisaremos para resolver o seu pedido. Mas já lhe adianto que, para esse tipo de trabalho, levamos em média dois meses.” E, então, o seu sonho de agilidade e motivação começa a desaparecer.

Os ScrumMasters entendem muito bem esse tipo de cenário e são os únicos que podem lhe ajudar a ser realmente bem-sucedido com o Scrum. Eles têm habilidades humanas, entendem da cadeia de geração de valor na qual o seu projeto está envolvido, conhecem a rede formal e informal da empresa, e usam influência para fazer o que for necessário para remover os impedimentos do Scrum Team.

Removendo impedimento

Impedimentos são problemas que o time não tem poder ou conhecimento para remover. Quando um impedimento é percebido, o ScrumMaster deve ser acionado e, concordando que se trata realmente de um impedimento, passa a ser o responsável por ter aquilo resolvido dentro do prazo acordado com o restante do Scrum Team.

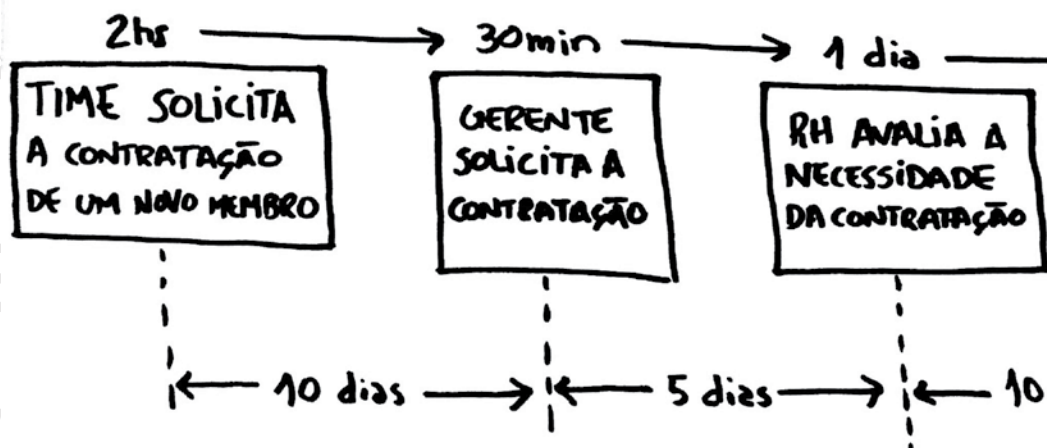
Muitas vezes, o Development Team, ou mesmo o Product Owner, confundem problemas com impedimentos, e acabam por acionar o ScrumMaster desnecessariamente. Para explicar as diferenças entre problemas e impedimentos, gosto de compartilhar com meus alunos e clientes um vídeo que se tornou bastante popular na internet. Nele, um

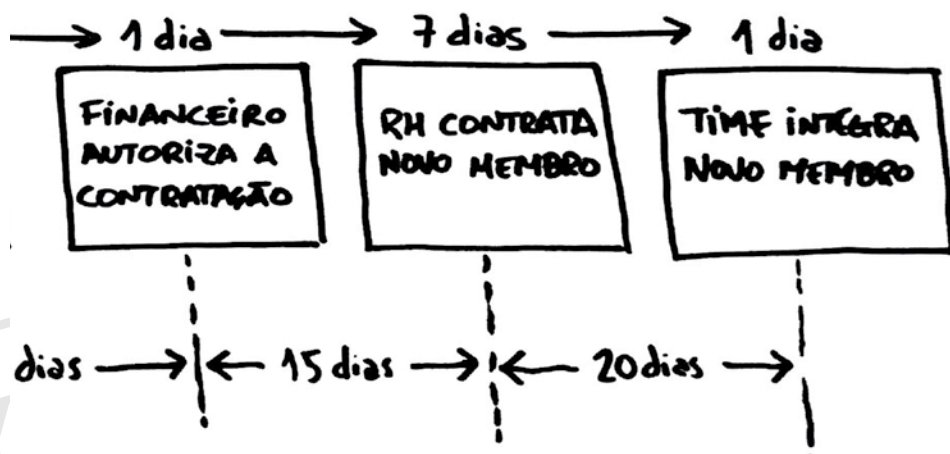
homem e uma mulher estão na escada rolante de um shopping center quando, de repente, a escada para de funcionar. O que acontece na sequência chega a ser hilário, pois os dois começam a gritar por ajuda: “Socorro! Estamos presos na escada rolante!” Eles ficam paralisados exatamente onde estão. Ao assistir ao vídeo, você se pergunta: “Por que eles não sobem ou descem a escada? Eles podem fazer isso a hora que quiserem.” E o mesmo acontece em algumas situações classificadas como impedimentos, mas que são apenas simples problemas que as próprias pessoas que estão na situação deveriam resolver.

Quando a situação for, claramente, impedimento, o ScrumMaster deve, então, começar a agir. Ele entende que, na maioria das vezes, não há colaboração, pois não existe clareza no que cada uma das partes envolvidas tem a ganhar com a colaboração. E aqui a prática da empatia vai fazer o ScrumMaster entender melhor o que as pessoas nas outras áreas estão passando, e por que não estão colaborando.

Algo que aprendi logo nos meus primeiros meses de trabalho como ScrumMaster foi que, para resolver um impedimento, tenho de entender como aquilo que estou querendo que seja resolvido pode melhorar as condições de trabalho não apenas do time de que faço parte, mas, principalmente, daqueles que estão nas outras áreas. Esse é o caminho para a colaboração.

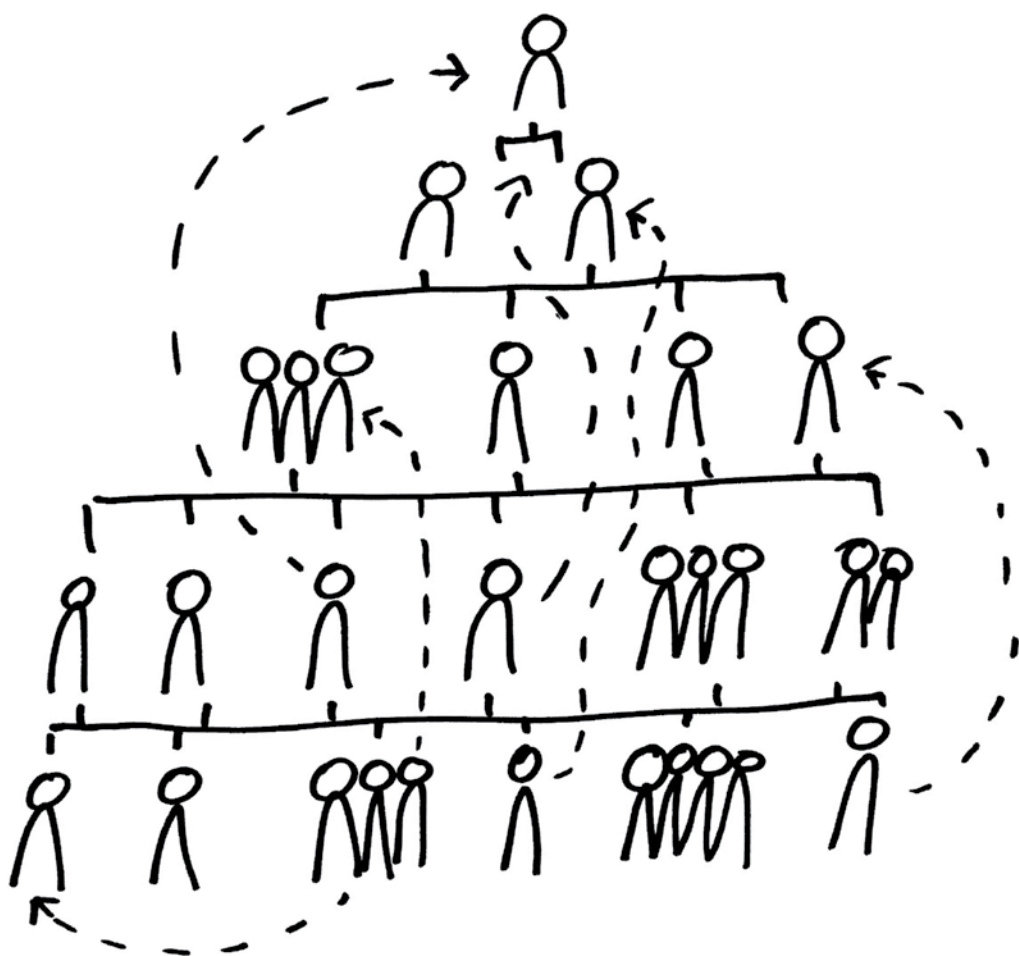
Uma das formas de conseguir argumentos para isso é descobrir qual a cadeia de valor do seu projeto e, com isso, enxergar de que forma o jeito com o qual você está trabalhando agora pode melhorar as condições daquela área da qual você tem dependência, e que provavelmente também depende de você. Ao mapear a cadeia de valor completa, você pode envolver todas as pessoas das áreas que fazem parte dessa cadeia e dizer: “Pessoal, olha como está isso aqui hoje. Tenho certeza de que ninguém mais aguenta pedir algo para o outro e ficar esperando, ou ser pressionado, e tudo o mais que sabemos. Que tal trabalharmos juntos para melhorar a cadeia como um todo, e melhorar as condições de todos aqui?”





Outra boa estratégia é trabalhar ao lado da estrutura da empresa. Eu me refiro tanto à estrutura formal, que provavelmente tem acesso a pessoas com poder para lhe ajudar, mas, principalmente, à estrutura informal, que, sendo sincero, é normalmente onde tudo funciona com mais agilidade, pois é movida por relacionamentos mais próximos, onde há colaboração espontânea e mais influência.

Os ScrumMasters têm habilidades humanas, entendem da cadeia de geração de valor na qual o seu projeto está envolvido, conhecem a rede formal e informal da empresa, e usam influência para fazer o que for necessário para remover os impedimentos do Scrum Team.



Como ScrumMaster, para resolver um impedimento, tenho de entender como aquilo pode melhorar as condições de trabalho não apenas do meu time, mas, principalmente, daqueles que estão nas outras áreas. Esse é o caminho para a colaboração.

Obtendo o melhor das reuniões

Dentro de tudo que vi ao longo desses anos, trabalhando com organizações em vários países, não encontrei nada, absolutamente nada, que represente um desperdício tão grande de tempo, dinheiro, talento e energia do que reuniões inúteis. Parece que, em muitos lugares, as pessoas estão tão desmotivadas com seu trabalho que preferem estar em salas de reunião. Já em outros, pessoas atuando em papéis extremamente burocráticos não cansam de agendar reuniões para tentar “provar” que estão trabalhando, não percebendo que, ao fazer isso, na verdade estão atrapalhando aqueles que verdadeiramente trabalham.

Qual seria, então, a solução? Vamos acabar com as reuniões, alguns dizem. Porém, se refletirmos sobre a natureza da prática, veremos que elas foram criadas com o propósito de melhorar a comunicação entre as pessoas. Logo, de forma alguma podemos considerar que a ideia de ter reuniões, por si só, seja ruim. Mas também não podemos fechar os olhos para o fato de que, em todos os cantos do mundo, tem havido diversos abusos com essa prática, e é aí que vive o maior problema.

Algumas pessoas criticam a quantidade de tempo que é investido em reuniões no Scrum, e tenho que dizer que essa é uma crítica justa. Se pararmos para fazer contas, veremos que – em média – mais de 10% do tempo total de uma Sprint é consumido por reuniões formais, se considerarmos a seguinte distribuição:

1. 10% do tempo investido no planejamento da Sprint, onde todo o Scrum Team deve participar.
2. 5% do tempo investido na revisão da Sprint, onde todo o Scrum Team, mais representantes do negócio, devem participar.
3. 5% do tempo investido na retrospectiva da Sprint, onde todo o Scrum Team deve participar.
4. Até 15 minutos, todo dia, para reunião do Development Team.

Dito isso, não podemos esquecer que, na definição do Scrum, além de termos essas reuniões, temos ainda o papel do ScrumMaster, que é responsável pelo sucesso de todas elas. Isso significa que, para fazer bem esse papel, você deverá desenvolver consideravelmente as suas habilidades em organização e facilitação de reuniões, lembrando que: quanto menos tempo for necessário para alcançar o objetivo de uma reunião, melhor! E quanto mais frequente isso acontecer, melhor facilitador você é.

De forma geral, bons facilitadores seguem algumas das práticas abaixo para melhorar o resultado de suas reuniões:

1. Entenda, verdadeiramente, o propósito da reunião e pergunte-se se não há uma forma mais barata e igualmente efetiva de alcançá-lo.
2. Descubra quem são as pessoas-chave para participar da reunião, e pense em uma forma de torná-la atraente para essas pessoas.

3. Se possível, calcule o custo da reunião e torne-o visível a todos. Igualmente importante, crie uma forma de calcular o retorno obtido com cada reunião.
4. Organize sua reunião com a mesma atenção que um instrutor organiza um treinamento, ou seja, prepare o ambiente, infraestrutura, material, dinâmicas e outros, mas...
5. Não se apegue tanto ao plano e esteja pronto para improvisar.
6. Prepare-se para lidar com situações indesejáveis, tais como: uma pessoa tentando monopolizar a fala da reunião, duas pessoas ou grupos disputando quem tem razão em uma discussão, cinismo, desatenção, entre outros.
7. Faça ser visível que seu maior compromisso é com eles, em ajudá-los a alcançar o propósito, e não com a reunião em si ou com técnicas “bonitinhas” de facilitação.
8. Ao fim, peça sempre um feedback honesto sobre o quão aquela reunião ajudou ou atrapalhou o trabalho dos participantes, e sobre o que pode ser feito para melhorar o resultado de uma próxima reunião.

Facilitando uma boa reunião de planejamento

O principal objetivo da reunião de planejamento em cada Sprint é o de garantir que haja um alinhamento sobre o que definirá o sucesso da Sprint. Essa definição de sucesso é o que chamamos de Sprint Goal, e deve ser desenvolvida em colaboração por todos os envolvidos na reunião. A Sprint Goal se torna, portanto, o compromisso de incremento de produto que o Development Team tem

com o Product Owner para aquela Sprint. E será em volta desse compromisso que eles se auto-organizarão para melhorar suas chances de sucesso durante o período de execução.

Antes da reunião, é importante que o ScrumMaster:

1. Tenha apoiado o Product Owner de forma a garantir que o Product Backlog esteja priorizado.
2. Tenha apoiado o Product Owner de forma a garantir que os itens mais prioritários estejam bem elaborados, escritos de forma adequada, e em tamanho adequado para caberem em uma Sprint.
3. Tenha lembrado ao Product Owner de ter uma Sprint Goal em mente para propor ao time, e que ela esteja alinhada com os itens mais ao topo do Product Backlog.
4. Tenha revisado com o Development Team a definição de pronto.
5. Tenha consigo anotações das últimas reuniões de revisão e retrospectiva.

Durante a reunião, é importante que o ScrumMaster garanta que:

1. A reunião seja iniciada deixando claro o propósito da mesma, compartilhando uma agenda geral – se necessário –, e elaborando alguns acordos de comportamento para a reunião.
2. O Product Owner proponha uma Sprint Goal e faça um alinhamento entre ela e a visão do projeto.

3. O Development Team e o Product Owner revisam a definição de pronto que será utilizada nessa Sprint.
4. O Product Owner apresente os itens mais ao topo do Product Backlog, seguindo a priorização lá definida, de forma a esclarecê-los para o Development Team.
5. O Development Team tire suas dúvidas sobre cada um dos itens de forma a terem o suficiente para planejar e, se necessário, estimar seu trabalho.
6. O Development Team construa o Sprint Backlog.
7. O Development Team responda ao Product Owner se está comprometido com a Sprint Goal ou não, ou seja, se eles consideram aquela meta alcançável ou se pretendem renegociá-la.

Garantindo o planejamento contínuo

Quando trabalhando com times verdadeiramente auto-organizados e multidisciplinares, a reunião diária passa a ser decisiva para o seu sucesso, já que é ali que resolvem as dependências, apontam impedimentos, reforçam o espírito de time e reorganizam o trabalho de acordo com as condições reais de trabalho que estão encontrando. Contudo, quando o Development Team não é verdadeiramente auto-organizado nem multidisciplinar, obrigá-los a fazer religiosamente essa reunião representa uma perda brutal de tempo e motivação.

Essa reunião deve durar, no máximo, 15 minutos, e ser focada na elevação da auto-organização do Development Team na busca pela Sprint Goal, sendo este, portanto, o único papel obrigatório na

reunião. O ScrumMaster, se necessário, pode estar presente para garantir o sucesso da reunião. E, preferencialmente, o Product Owner não deve participar, a não ser que requisitado pelo próprio Development Team.

Sou bastante questionado sobre minha opinião quanto a ter ou não o Product Owner nas reuniões diárias. De forma geral, meu entendimento é que essa reunião trabalha com um nível de informação que não deveria interessar ao Product Owner, já que estamos falando de tarefas, dependências técnicas, entre outros tópicos muito inerentes ao trabalho do Development Team. Para piorar, muitas vezes a pessoa que está no papel de Product Owner ainda guarda resquícios de comportamento de uma gestão tradicional e controladora, o que pode afetar o resultado da reunião e, consequentemente, da Sprint. Portanto, a não ser nas exceções onde o próprio Development Team enxerga um benefício enorme em ter o Product Owner nessas reuniões, prefiro mantê-lo como o grande momento de o time se auto-organizar diariamente.

Facilitando boas reuniões de revisão

A revisão da Sprint é a única reunião onde as portas do projeto estão totalmente abertas para pessoas que não estão participando do seu dia a dia, como pessoas das áreas de negócio, patrocinadores, gestores e outros. Nela, o principal objetivo é visualizar a realidade sobre o progresso do produto, a partir da demonstração do incremento produzido durante a Sprint, e atualizar o progresso do projeto, a partir do resultado obtido com esse incremento em relação à visão do projeto.

A reunião inicia com o Product Owner informando quais dos itens selecionados para fazer parte da Sprint estão prontos, se eles serão apresentados, e quais não estão. Aqueles que não estão prontos retornarão ao Product Backlog. Na sequência, o

Development Team fala sobre como se deu a construção do incremento, observando o que funcionou bem na estratégia adotada, e na colaboração com o negócio, mas sem entrar em detalhes técnicos sobre como o produto foi construído. Eles fazem, então, uma demonstração real do incremento e, caso seja possível, convidam os participantes a utilizarem cada novo aspecto do produto durante a própria reunião. A partir daí, os convidados são encorajados a compartilhar suas impressões e a fazerem perguntas que, dependendo do assunto, devem ser respondidas pelo Product Owner ou Development Team.

O Product Owner compartilha, então, o estado atual do Product Backlog e, baseando-se no que aprenderam com o incremento de produto entregue, todos colaboram para sugerir melhorias no Product Backlog. Anotações feitas nessa reunião serão de extremo valor para a reunião de planejamento da próxima Sprint.

A última parte da reunião é reservada para tratar da atualização do estado do projeto, conferindo se o mesmo se encontra saudável no uso de recursos de tempo, dinheiro e em outras possíveis restrições definidas da visão do projeto. É também um bom momento para conversar sobre o estado atual do mercado, sobre o que tem acontecido de novo, sobre competidores e alternativas que estão surgindo, e assuntos relacionados.

Uma das mais comuns disfuncionalidades que vejo nas reuniões de revisão é quando ela é utilizada para o Development Team apresentar o incremento do produto ao Product Owner, e este decidir se aceita ou rejeita a entrega do incremento. Esse comportamento faria com que, muito provavelmente, esses dois papéis deixassem de se comunicar ao longo da Sprint, o que aumentaria consideravelmente o risco de fracasso. Na verdade, o que se espera é que eles mantenham uma comunicação contínua durante toda a Sprint, que envolve o esclarecimento de dúvidas sobre os itens selecionados e feedback sobre o que já está pronto. Dessa forma,

quando chegamos a essa reunião, o Product Owner não só já conhece o incremento de produto que será entregue, como também está satisfeito com ele.

Facilitando boas retrospectivas

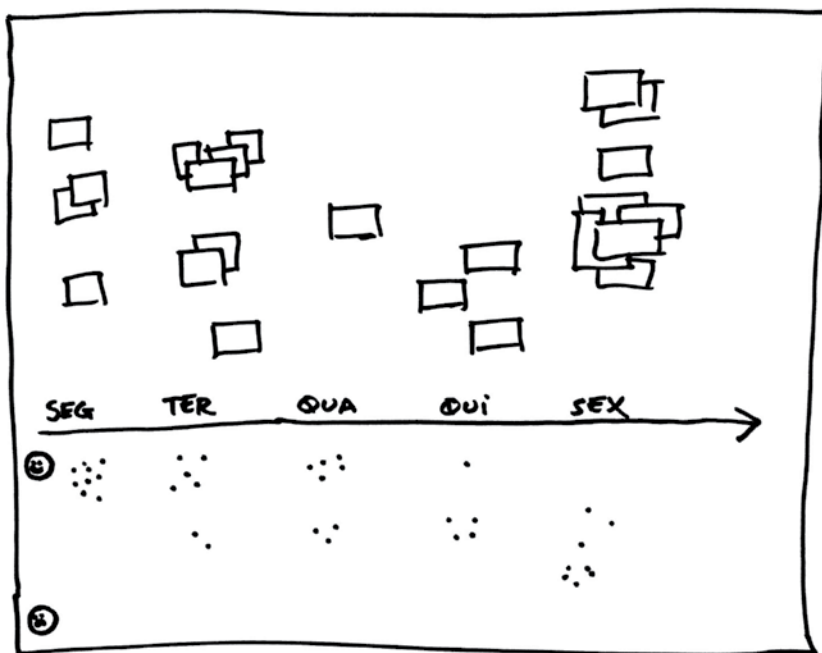
Lembrando que o nome Scrum foi derivado de uma jogada do rugby, parece fundamental não esquecermos uma coisa: em um jogo, além do resultado, é importante analisar cada jogada e a interação entre os jogadores, para poder aprimorar o processo. Assim, no Scrum, logo após a reunião de revisão, realiza-se uma reunião para analisar todo o processo vivido durante a Sprint, tendo como foco o aprimoramento do processo e do ambiente do projeto como um todo.

A reunião, que tem participação de todo o Scrum Team, visa discutir como foi a interação entre os membros do time, as práticas e as ferramentas utilizadas. Analisa-se o que funcionou bem e o que pode ser melhorado na próxima Sprint. Não basta relacionar os problemas, é necessário identificar que medidas podem ser tomadas para aprimorar o processo.

As críticas devem ser centradas na dinâmica para realização do produto e não devem ser pessoais, mas voltadas para o melhor desenvolvimento do trabalho na próxima etapa.

Essa reunião é muito importante, pois evita que os problemas sejam varridos para baixo do tapete, se avolumem e dificultem o trabalho. Analisar os problemas e encontrar as soluções torna o grupo cada vez mais comprometido com o projeto.

É importante frisar, contudo, que, por mais que haja uma reunião específica para a melhoria de processos, não significa que este seja o único momento em que isso possa ser feito. Pelo contrário. Verdadeiros times buscam nutrir um ambiente ágil de melhoria de processos e técnicas, como a apresentada a seguir, que os ajudam a colocar esse pensamento em prática.



Na linha do tempo apresentada, os integrantes do time apontam acontecimentos que acreditam terem impactado no trabalho e produtividade, seja positivamente ou negativamente, dia após dia. Além disso, definem o quão felizes ou engajados se sentiram ao longo daquele dia de trabalho. Mantendo essas informações atualizadas, em um quadro branco, por exemplo, torna possível que o time enxergue quando algo não está indo bem. Quando há padrões evidenciando isso, podem atuar rapidamente na melhoria de algum processo ou comportamento que esteja atrapalhando.

Num jogo, além do resultado,
é importante analisar cada
jogada e a interação entre
os jogadores, para poder
aprimorar o processo.

Scrum flácido: não descuide da execução

Algo que repito continuamente para meus clientes: não descuidem da execução, pois ela é tão ou mais importante que todo o resto. Se não há execução, também não há produto. E havendo execução, temos que trabalhar com os ingredientes adequados para garantir que o produto tenha qualidade. Caso contrário, de nada adiantará utilizar o Scrum.

Isso, infelizmente, virou uma prática comum, principalmente no início da popularização do Scrum. Empresas contratavam ScrumMasters, elaboravam Product Backlogs com técnicas empolgantes, montavam seus Scrum Boards, formavam times e investiam muito pouco ou quase nada em melhorar a qualidade da engenharia de produto, ou seja, a parte mais técnica do seu produto. Essa disfuncionalidade foi batizada por Martin Fowler, um dos pioneiros do movimento ágil, como “Scrum flácido”, e serviu como um excelente alerta para as empresas que viriam a utilizar essa estrutura de trabalho.

As formas de evitar o Scrum flácido incluem:

Definição de pronto

A definição de pronto dos seus incrementos de produto será fundamental para garantir a sua qualidade técnica. Investir em qualidade, muitas vezes, significa produzir menos no curto prazo, para ganhar em solidez no médio e no longo prazo. Aqui, há um grande risco de o papel do Product Owner, ou mesmo da organização, exercer uma pressão no Development Team para relativizar na definição de pronto. Se isso acontecer sem o consentimento deles, o primeiro passo para ter um Scrum flácido já foi dado.

Balanceamento do Development Team

Esse time será o responsável pelo sucesso das Sprints, portanto precisa reunir todas as habilidades técnicas e comportamentais que são necessárias para alcançar esse objetivo. Uma boa forma de fazê-lo é criar um mapa de balanceamento de times de acordo com a definição de pronto atual. Obviamente, dependendo do tipo de produto que você está construindo, essas habilidades, principalmente as técnicas, irão variar consideravelmente.



Tomada de decisões técnicas

Decisões técnicas devem ser feitas pela equipe técnica que, no caso do Scrum, é representada pelo Development Team. É importante, certamente, que eles conheçam algumas restrições técnicas do ambiente, ou mesmo do cliente, e também dos objetivos definidos na visão do projeto, para, então, tomarem a decisão técnica mais adequada.

Evite (e pague) a dívida técnica

A dívida técnica é uma metáfora utilizada para classificar algum trabalho técnico que é realizado sem as condições ideais, mas que, em algum momento próximo, terá de ser melhorado. Ou seja, logo mais a conta virá e precisará ser paga. Muitas vezes, uma dívida técnica é criada pelo time, outras vezes por uma pressão ou necessidade do negócio. Fato é que essa dívida deve ser identificada, visualizada, gerenciada e paga o quanto antes.

Desenvolvimento de competências

Por fim, é importante ter clareza que os integrantes do Development Team, como profissionais do conhecimento, precisam aprender continuamente sobre tópicos técnicos e comportamentais. Só assim conseguirão alcançar níveis cada vez mais altos de auto-organização. Nesse contexto, é bom também entender que profissionais modernos, cada vez mais, precisam que a aprendizagem esteja inserida dentro do seu contexto de trabalho e que essa aprendizagem aconteça de forma contínua e, em grande parte, emergente.

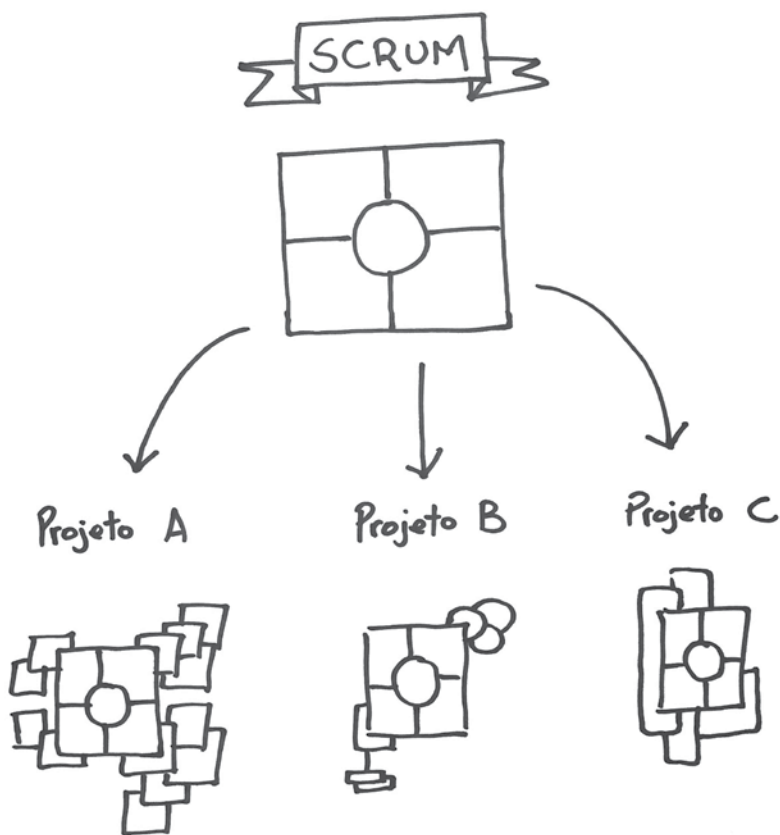
Se não há execução, também não há produto. E havendo execução, temos que trabalhar com os ingredientes adequados para garantir que o produto tenha qualidade. Caso contrário, de nada adiantará utilizar o Scrum.

PARTE III

E se o Scrum não for mais suficiente? Scrum 2.0?

Em 1995, Jeff Sutherland e Ken Schwaber formalizaram a primeira publicação do Scrum para apresentá-lo em uma importante conferência do mundo de desenvolvimento de software. Desde então, ambos publicaram novos artigos e livros e fizeram diversas apresentações sobre essa estrutura de trabalho, mas sempre de forma independente ou mesmo informal. Em 2010, devido à popularização do Scrum, perceberam que era necessário criar uma fonte oficial que descrevesse mais claramente seus valores, métodos e regras, e assim nasceu o “Guia do Scrum”, documento mantido por ambos os criadores do Scrum e que é atualizado com alguma frequência. Por mais que algumas alterações tenham sido marcantes ao longo dessa evolução, como por exemplo a criação do papel do ScrumMaster, que não existia na publicação de 1995, os principais elementos da estrutura permaneceram intactos ao longo dos anos.

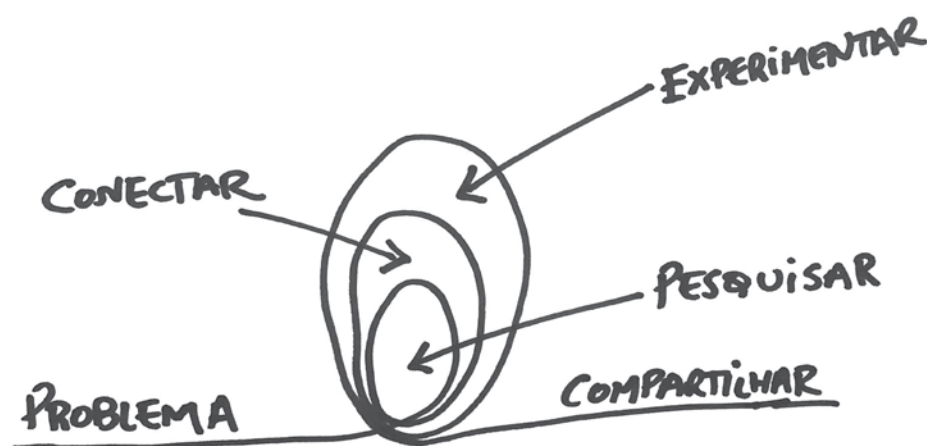
Um dos pontos que considero decisivos para o sucesso do Scrum é a elegância com a qual ele foi organizado. Ao definir-se como uma estrutura de trabalho, e não como uma metodologia, o Scrum dá aos praticantes o protagonismo para definir práticas, ferramentas e mesmo processos. Dessa forma, uma startup de desenvolvimento de jogos, por exemplo, pode utilizar o Scrum de um jeito bem simples, enquanto que um banco global, por estar em um contexto bem mais burocrático, vai precisar adicionar muitos outros elementos à estrutura.



Nesse caso, segundo seus criadores, temos apenas que ter o cuidado de manter a estrutura base intacta, e garantir que ela seja seguida. No entanto, não esqueçamos que o Scrum foi organizado em uma estrutura de times, e, não sendo esse seu contexto, talvez a estrutura base se torne pesada demais, ou simplesmente proponha algumas práticas que não façam sentido. Nesse caso, como fizemos na Parte I deste livro, usemos o bom senso para adequá-lo ao nosso contexto de trabalho e adicionemos algumas técnicas para colocá-lo em prática.

Ao entender claramente que estamos falando de uma estrutura de trabalho e não de uma metodologia, você perceberá que, na verdade, o Scrum nunca será o suficiente, sempre sendo necessário que pessoas se auto-organizem em sua volta para adicionar a ele métodos, processos e práticas que se mostrem adequadas para resolver problemas no seu próprio contexto.

Para manter o protagonismo dos praticantes e garantir que isso seja construído de forma adequada ao seu mundo real, sempre recomendo que empresas construam seus próprios modelos, ao emergir com métodos, processos e práticas em resposta a seus desafios reais. Uma estratégia interessante aqui seria a utilização do sistema de aprendizagem Learning 3.0, que apoiaria os praticantes da sua própria empresa a descobrirem práticas emergentes adequadas ao seu contexto.



Uma outra estratégia seria a adoção de métodos de escalabilidade já prontos e que utilizaram o Scrum como base. É uma estratégia, a princípio mais rápida, mas que elimina a visão local e contextualizada de seus desafios, bem como tira o protagonismo dos praticantes. Entre as opções mais populares do mercado, uma que chama a atenção é o LeSS (Large-Scaled Scrum) por manter um bom nível de fidelidade com o Scrum enquanto envolve praticantes na co-criação de processos para a escalabilidade.

Empresas ágeis: o próximo desafio

Em um mundo onde os negócios e produtos são criados com mais agilidade e as pessoas conseguem tirar seus projetos do papel, o número de opções aumenta e, com isso, a complexidade também, mas agora em uma escala bem mais ampla. Se antes éramos desafiados a criar produtos que fossem capazes de responder a essa complexidade, agora o desafio é maior: como organizar uma empresa inteira de forma a lidar com tamanha complexidade e transformar isso em um diferencial competitivo?

Isso se mostra necessário pelo fato de que empresas organizadas de um jeito mais hierárquico e formal, com vários níveis de gestão, o que retarda a tomada de decisão, departamentos pesados, o que diminui o foco no mercado, e processos burocráticos, o que espanta talentos, não têm conseguido inovar na velocidade que o mercado exige. Muitas que eram gigantes no século passado e consideradas imbatíveis vêm perdendo mercado ano após ano e, muitas vezes,

sendo incomodadas ou até mesmo batidas por empresas que sequer existiam dez anos atrás.

Tal situação levou muitas empresas a iniciarem programas de transformação que buscam mais agilidade na sua estrutura e forma de trabalho, e uma aproximação do mercado digital. Todas em busca do que é conhecido agora como “*business agility*”, ou seja, uma maior agilidade nos negócios como um todo.

Infelizmente, contudo, muitas dessas empresas não perceberam que a agilidade nos negócios não virá com a implantação do Scrum, ou de qualquer outro método, por todos os departamentos da empresa. Na verdade, ao fazer isso você removerá a agilidade do seu negócio, pois agora sua empresa não perceberá rapidamente quando está utilizando Scrum em um contexto onde ele não é apropriado, e assim criará novos bloqueadores para a agilidade da empresa.

Nessa linha, o que tenho visto de mais eficiente em iniciativas para a agilidade nos negócios tem sido, também, um trabalho liderado por praticantes, com foco na construção e emersão de práticas adequadas ao contexto da empresa. Nas melhores iniciativas que participei, trabalhávamos de forma contínua, seguindo passos que nos ajudavam a entender as dificuldades que estávamos encontrando para agilizar a empresa e responder de forma adequada. Tais respostas, que agilizariam nosso trabalho, eram, então, amplificadas pela organização, culminando em um modelo de trabalho próprio e com a agilidade adequada para aquele negócio. Nessa linha, os principais passos para este trabalho em busca de maior agilidade nos negócios como um todo seriam:

- Identificar principais bloqueadores para a agilidade nos negócios.

- Significar tais bloqueadores, descobrindo seu real nível de complexidade.
- Responder com práticas conhecidas ou mesmo experimentos.

Em um mercado formado por empresas verdadeiramente ágeis, profissionais que tenham a capacidade de tirar projetos do papel com agilidade serão aqueles que se diferenciarão e estarão prontos para vencer e transformar a incerteza em um diferencial competitivo para seus negócios e para a própria carreira.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha esposa, Lilian, e filhos, Malu e Enzo, pelo amor, e por sempre embarcarem nos meus projetos – mesmo quando eles incluem visitarmos lugares desconhecidos em países muito, muito distantes.

Aos meus sócios e amigos de longa data, Edmilson Miyasaki e Wilder Oliveira, e a todos parceiros, membros, clientes e colegas da Emergee. Faremos história, mais uma vez!

Ao Rodrigo de Almeida, meu editor, e toda a equipe da LeYa Brasil, pelo trabalho fantástico.

A Ken Schwaber e Jeff Sutherland, por terem formalizado o Scrum e nos dado a oportunidade de transformar o mundo do trabalho.

A Scrum Alliance por ter criado a rede que nos ajudou a ampliar o impacto do nosso trabalho com Scrum ao redor de todo o mundo.

Ao colega Henrique Imbertti Jr., um dos maiores e mais humildes praticantes de agilidade que já conheci, por sempre estar disposto a colaborar com algo que possa fazer nossa comunidade mais forte.

A Luiza Helena Trajano pela generosidade em escrever o prefácio deste livro e por sempre divulgar nos seus canais o quanto os métodos ágeis têm sido importantes para o Magazine Luiza.

A todas as pessoas fantásticas com quem tive contato nos últimos anos em empresas como Riot Games, Adidas, Airbus, EDP, Estratecno, Luilzalabs, EA Sports, BBC, Nestlé, Opus Software, Chie Integrators, Caelum, Becton Dickinson, Outsystems, CINQ, Cognitive Edge, Siemens, Knowledge Hut, Salesforce, The Liberators, e muitas outras.

Aos meus alunos espalhados por todo o mundo, por receberem com tanto entusiasmo as minhas ideias, histórias e tudo mais que compartilho durante meus treinamentos e sessões de aprendizagem. Obrigado por tornarem meu trabalho ainda mais prazeroso.

A todos da comunidade ágil brasileira, especialmente àqueles que resistiram aos difíceis anos em que ninguém queria ouvir falar sobre Scrum e métodos ágeis.

Aos meus pais e irmãos, pela base que me permitiu correr atrás dos meus projetos.

Em www.leya.com.br você tem acesso a novidades e conteúdo exclusivo. Visite o site e faça seu cadastro!

A LeYa também está presente em:



facebook.com/leyabrasil



[@leyabrasil](https://twitter.com/leyabrasil)



instagram.com/editoraleya

1ª edição	Novembro de 2019
papel de miolo	Offset 70g/m ²
papel de capa	Cartão Supremo 250g/m ²
tipografia	Minion Pro
gráfica	



Viajar o mundo, comprar uma casa, mudar de carreira, criar um jogo de tabuleiro, ampliar a receita de seu negócio ou entregar um novo produto. Não importa: atire a primeira pedra quem nunca se deparou com o desafio de vencer a paralisia e colocar em prática uma ideia. Se a taxa de fracasso dos projetos costuma ser assustadora, superar as exigências de tempo, dinheiro e produtividade requer métodos e práticas adequados. Foi assim que nasceu o Scrum, o método que revolucionou os processos de gestão ao ajudar profissionais a fazer muito mais em muito menos tempo.

Alexandre Magno, um dos pioneiros do Scrum no Brasil e o primeiro certificador do país, mostra neste livro como usar elementos do Scrum em projetos pessoais. Uma obra-guia sobre atitudes, métodos e práticas não só para executivos e programadores, mas também para profissionais em geral, donas de casa, estudantes, famílias, viajantes, músicos e muitos outros. Todos em busca de tirar, finalmente, seus projetos do papel.