

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

SANTO AMARO

Felipe Fabrini de Vilhena Moraes

Rodolpho Ramos de Alcântara

Resenha do livro “Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo”.

São Paulo

2020

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 3 |
| 2. | RESENHA DO LIVRO | 4 |
| 2.1. | Capítulo 1: A maneira como o mundo funciona está errada | 4 |
| 2.2. | Capítulo 2: A origem do Scrum | 5 |
| 2.3. | Capítulo 3: Equipes..... | 5 |
| 2.4. | Capítulo 4: Tempo..... | 9 |
| 2.5. | Capítulo 5: O desperdício é um crime..... | 13 |
| 2.6. | Capítulo 6: Planeje a realidade, não a fantasia..... | 14 |
| 2.7. | Capítulo 7: Felicidade | 15 |
| 2.8. | Capítulo 8: Prioridades..... | 16 |
| 2.9. | Capítulo 9: Mude o mundo..... | 17 |
| 2.10. | Proposta de atividade | 19 |
| 3. | RELAÇÃO COM A DISCIPLINA..... | 20 |
| 4. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 21 |
| 5. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 22 |

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o que foi definido em aula o tema do nosso grupo é metodologias ágeis, escolhemos o livro SCRUM “A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo” (Autor: Jeff Sutherland.) onde ele aborda uma metodologia mais ágil para projetos em geral tornando eles extremamente rápidos, diminuindo o valor de investimento necessário e aumenta as chances de sucesso do produto que está sendo desenvolvido, este método chamado de SCRUM faz com que os projetos se dividem em ciclos onde chamamos de sprints que podem durar de 2 a 4 semanas cada sprint, já os objetivos do projeto são mantidos em uma lista chamada Product backlog, que serão divididos em cada sprint criando o sprint backlog, que serão as tarefas divididas onde a equipe se compromete a cumpri-las dentro da sprint. Desta forma tornando o projeto mais eficiente. Mas, oque significa o termo Scrum? Ele se refere a uma jogada de rugby para retomar a bola onde todos os membros do time não podem falhar, onde se um falhar, todos falham.

2. RESENHA DO LIVRO

2.1. Capítulo 1: A maneira como o mundo funciona está errada

A ideia de Jeff Johnson era evitar outro 11 de setembro com um projeto novo, na época em questão, meados de 80, os computadores eram gigantescos e a necessidade de escrever um relatório de forma coesa e simplificada era evidente, porém nessa época era um processo burocrático, demorado e ineficaz. Tratava-se de um método tão ultrapassado e falho que foi apontado como um dos culpados pelo fato de a agência não ter conseguido “ligar os pontos” que mostravam vários ativistas da Al Qaeda entrando no país semanas e meses antes do atentado de 11 de Setembro.

Após os ataques, a Comissão do 11 de Setembro conduziu uma investigação para analisar o motivo pelo qual a agência tinha todas as informações sobre o atentado porém não pode impedir que ele acontecesse e isso se deve ao fato de que os analistas não tinham acesso as informações corretas e a carência de sofisticação tecnológicas foi apontada como a possível principal razão para o FBI ter falhado de forma grave.

Dessa forma surgiu o sistema Virtual Case File, da qual tinha como objetivo solucionar esses problemas, porém três anos depois o programa foi cancelado, Não funcionada da forma esperada então em 2005 a agência fundou um novo programa, o Sentinel, porém em março de 2010 o projeto foi direcionado ao Jeff Johnson da qual tinha como foco a resolução desse problema.

Porém, após uma análise mais profunda foi verificado que o problema em questão é a maneira como as pessoas trabalhavam, a maneira como acreditamos que o trabalho deve ser feito, então a solução após diversas tentativas foi a que o projeto Sentinel poderia ser finalizado apenas se fosse feito pela própria agência e se o número de desenvolvedores fosse reduzido, fornecendo informações e projeções mais precisas.

Com isso, eles conseguiriam entregar a parte mais difícil do projeto em menos de um quinto do tempo e por menos de um décimo da quantia orçada. O ceticismo é evidente nos severos relatórios da Inspeção Geral (IG) para o Congresso. No

documento de outubro de 2010, depois de expor nove pontos da proposta que geravam preocupação, o IG concluiu: “Em suma, temos preocupações e dúvidas significativas quanto à capacidade que essa nova abordagem teria de finalizar o projeto Sentinel dentro do orçamento e do prazo e com funcionamento semelhante”.

2.2. Capítulo 2: A origem do Scrum

Como todos esses projetos mal sucedidos a conclusão final é que a forma de trabalho está incorreta e então foi criada uma estrutura de trabalho em equipe chamado “Scrum” do qual se refere ao posicionamento cuidadoso, do qual tem um propósito bem definido e clareza com o objetivo.

Esse projeto permite que as equipes avaliem o que já foi criado e que forma o criaram, ele procura aproveitar a maneira como a equipe trabalha em conjunto, fornecendo ferramentas para se organizarem da melhor forma e otimizarem o tempo, tornando o trabalho mais fluido, rápido, eficaz porém mantendo a mesma qualidade ou até mesmo com a melhor qualidade.

A ideia do Scrum é analisar o forma utilizado no momento, por exemplo quando é iniciado um projeto, pode-se analisar os intervalos regulares e se esse é o caminho certo, é também analisado qual a melhor forma de obter melhores resultados e de forma mais rápida, o nome disso é ciclo de “inspeção e adaptação”.

É uma ideia simples, mas executá-la exige reflexão, introspecção, honestidade e disciplina. O Scrum pode ser utilizado tanto em empresas de desenvolvimento de software tanto em outras empresas, por exemplo fábrica de carros, lavanderia, na educação nas salas de aulas e etc. Seus resultados são inegáveis e inquestionáveis melhorando consideravelmente a produtividade e eficácia da equipe.

2.3. Capítulo 3: Equipes

Com a aplicação do Sentinel no FBI o principal problema encontrado foram os contratos, pois cada mínimo detalhe que precisava de alguma alteração acabava se

tornando uma negociação contratual com a Lockheed Martin, dessa forma acabavam tornando-se pilhas inúteis de negociações sem motivo e isso torna todos os trabalhos cansativos e desgastantes.

Então após reunir os documentos foi dado uma ordem de prioridade aos requisitos, o que é mais importante, com o seguinte questionamento: “o que agregará mais valor ao projeto?”, fornecendo prioridades de resolução e tornando os objetivos mais claros a equipe. No desenvolvimento de software, a regra, criada a partir de décadas de pesquisa, é que 80% do valor de qualquer programa está em 20% de suas funcionalidades.

Para a equipe do Sentinel, a questão se tornou: “Quando ele ficará pronto?” Depois de pensar nisso, eles prometeram entregar o sistema no outono de 2011. O relatório da Inspeção Geral no outono de 2010 é um exemplo de incredulidade: O FBI afirmou que vai utilizar uma “metodologia ágil” para concluir o desenvolvimento do Sentinel, usando menos funcionários do FBI, da Lockheed Martin e das empresas que forneceram os principais componentes-padrão do Sentinel. No total, o FBI planeja reduzir o número de funcionários contratados trabalhando no Sentinel de cerca de 220 para quarenta. Ao mesmo tempo, o número de funcionários do FBI designados para o projeto também será reduzido de trinta para doze. O FBI havia informado que conseguiria concluir o projeto com os aproximadamente 20 milhões de dólares restantes do orçamento e no prazo de doze meses a partir da implementação dessa nova abordagem.

O uso da expressão “metodologia ágil” mostra quão pouco a Inspeção Geral sabia a respeito do Scrum. O termo “ágil” data de uma reunião de 2001, na qual dezesseis líderes no desenvolvimento de software criaram o “Manifesto Ágil”. Do qual está declarado: indivíduos em vez de processos; produtos que de fato funcionem em vez de documentação dizendo como deveriam funcionar; colaboração com o cliente em vez de negociação com ele; e responder às mudanças em vez de seguir um plano. O Scrum tem por objetivo construir e aplicar esses valores não havendo uma metodologia.

Com o Scrum o essencial é também identificar o que impede a equipe de acelerar o projeto, para o Jeff Johnson é necessário lidar com a remoção do obstáculo, sendo “obstáculo” um conceito da empresa Toyota da qual muito o Scrum se baseia. Para ser mais específico, o Sistema Toyota de Produção, desenvolvido por Taiichi Ohno.

Um desses conceitos muito importantes desenvolvidos pelo Ohno é a ideia de “Fluxo”, do qual tem como objetivo que a produção deve ser fluida, de uma forma calma e rápida durante todo o processo, sendo necessário inclusive que a gerência identifique e remova os obstáculos para que o fluxo aconteça. Sendo a remoção dos obstáculos, eliminação do desperdício um dos principais objetivos de uma empresa.

A gerência tem o objetivo e função de identificar o obstáculo e eliminá-lo, analisando a equipe, sendo necessária a honestidade dentre todas as relações. Jeff Johnson sabia que esse era o seu trabalho.

Dessa forma o Scrum funciona a partir de definições dos objetivos sequenciais, dos quais devem ser atingidos em um intervalo preestabelecido.

No caso do FBI, através de análises, eles optaram por ciclos de duas semanas, com o objetivo que semanalmente uma parte do produto seja concluída. Com essa metodologia as equipes recebem um feedback rápido que oferece uma direção dos objetivos.

Com o Scrum, esses ciclos são chamados de “sprints” e em seu início é feito uma reunião para planejar e a equipe que determina qual a quantidade de trabalho ela é capaz de realizar durante o ciclo de duas semanas e as tarefas são selecionadas a partir da prioridade e são colocadas em post-its dos quais são colados na parede e a equipe resolve quantas tarefas serão capazes de executar durante um ciclo, um sprint.

Ao final do sprint é feito uma análise detalhada de quantas tarefas conseguiram realizar no tempo e as pessoas discutem como realizaram cada tarefa, trazendo a troca de experiência e conhecimento, além de trazer o espírito de equipe a cada integrante. Em decorrência disso o Jeff Johnson precisou de alguns ciclos para analisar a velocidade em que as equipes trabalham para assim identificar o que pode ser melhorado, consequentemente acelerado. Com o tempo já identificado é

possível verificar quantos sprints cada equipe precisará para terminar as tarefas e consequentemente prever a data de conclusão. Ele revelou que suas equipes multiplicaram a produtividade por três, pois puderam identificar quais obstáculos atrasavam o projeto.

Finalmente após 20 meses de programação o banco de dados do projeto Sentinel foi disponibilizado para todo o FBI, sendo ele utilizado para tudo: pagamento de informantes, armazenamento de provas, arquivos dos casos, agendas e a cada duas semanas a equipe se reunia e demonstrada tudo que haviam realizado e todos tinham interesse no projeto e enviavam representantes, como por exemplo: Arquivo. Inteligência. Agentes especiais. O Gabinete da Inspeção Geral. Representantes de outras agências governamentais em muitas ocasiões o diretor ou o vice-diretor do FBI estavam presentes, assim como a própria inspetora geral da época o que causou uma verdadeira mudança organizacional, pois todos queriam conhecer melhor o projeto e sua aplicação.

A equipe enfrentou alguns atrasos enquanto tentava descobrir exatamente com que rapidez conseguiam trabalhar e qual era o nível de dificuldade dos próximos projetos. Por fim, em julho de 2012, o sistema Sentinel foi ativado e foi necessário ativá-lo por completo, para todos, de uma só vez. Os dados encontrados nele seriam utilizados em julgamos e por consequência sua integridade teria de estar acima de qualquer dúvida.

Porém o Sentinel não funcionou da forma esperada, então Johnson entrou em pânico, porém ele leu com cuidado o código do erro e conseguiu identificar o problema e solucioná-lo de forma rápida e sua aplicação teve um impacto incrível no FBI inteiro, sua capacidade de comunicação e compartilhamento de informações mudou a agência, mudou a forma como ela era capaz de realizar suas funções.

A ideia principal do Scrum é o comprometimento de cada indivíduo com o projeto, todos são responsáveis pelo resultado alcançado. Ele inclusive consegue promover a união entre as equipes para criarem grandes projetos, e isso exige que todos tenham uma visão clara da meta, do objetivo e façam suas entregas parciais para contribuir com o resultado

Atualmente com o mundo hipercompetitivo é necessário análises detalhada, identificando com a maior agilidade os desperdícios e dispartes para que possam ser corrigidos de maneira rápida e eficaz, garantindo a evolução da empresa ou até mesmo sua sobrevivência no mercado.

Esse método do Scrum não necessariamente precisa se restringir apenas a questões profissionais, ele pode e inclusive deveria ser utilizado para resolver grandes questões da humanidade, tais como a dependência do petróleo, as deficiências na educação, a falta de água potável nas partes mais pobres do mundo ou o aumento nos índices de criminalidade, de fato há uma forma melhor de viver, trabalhar e resolver os problemas, uma forma da qual todos fazem parte de um grande projeto de mudar o mundo e é possível utilizar Scrum para a resolução desses problemas.

2.4. Capítulo 4: Tempo

O tempo é o maior limitador dos projetos humanos, pois é ele que determina absolutamente tudo, quando demoramos em concluir algo, qual o nível de sucesso que teremos e qual a rapidez que acontecerá.

Porém hoje em dia o tempo não é apenas “Carpe Diem” da qual é uma expressão latina que significa “aproveite o dia”, podemos utilizar o tempo a nosso favor. Na maioria das empresas é nos solicitado passar horas na frente da tela realizando os mesmos processos com o mesmo tempo, não havendo discussões para melhoria, e no final os empregados não sabem calcular seu tempo, como distribuí-lo para garantir que o melhor projeto seja feito no menor tempo.

Dessa forma em Easel, 1993, uma ideia surgiu, a do Sprint, do qual teve seu começo em meados dos anos 90, o laboratório de mídia do MIT, inventava muitas coisas interessantes e a cada três semanas a equipe se reunia para demonstrar o que estavam fazendo, e todos conversavam sobre a evolução do projeto, e, se o produto demonstrado não funcionasse ou não fosse legal, os diretores do laboratório cancelavam o projeto, com esse feedback imediato os estudantes eram obrigados e mais que isso incentivados a criar coisas legais com rapidez.

Então quando o primeiro Scrum na Easel foi implantado, logo foi necessário direcionar e alinhar as expectativas uma vez que não seria possível diagramas grandes e detalhados do projeto, porém a necessidade de apresentar o trabalho de forma eficaz e de forma funcional, foi combinado a apresentação do software em pleno funcionamento. Então a equipe trabalhou com “sprints” cuja intenção é utilizar ao máximo o curto período de tempo, por exemplo, quanto podemos criar durante 1 mês? Assim tornava a efetivada a eficácia do projeto.

Um grande exemplo disso é a equipe Wikispeed é um grupo fundado pelo maravilhosamente batizado Joe Justice, do qual produzem carros e utilizam o Scrum para fabrica-los, de forma semanal eles se reúnem para olhar a lista de coisas a fazer, desde montar um protótipo de um novo painel até testar as lanternas de seta. A lista é ordenada de acordo com o nível de prioridade das tarefas, em consideração e questionando o tempo eles definem quantos itens conseguem fazer durante a semana, quantos itens eles podem finalizar, e eles se utilizam de post-its da qual contém uma tarefa a ser realizada, por exemplo: “tubo de perfuração para cremalheira da caixa de direção”, “preparar molde do interior”, “instalar forro interno dos para-lamas para evitar sujeira dos pneus” etc.

Então eles dividem o quadro de tarefas em colunas, uma “A fazer” a outra “Fazendo” e última “Feito”, dessa forma a cada semana, a cada sprint e equipe organiza seus post-its da forma como acreditam que conseguirão, quantas tarefas conseguem cumprir e eles vão atualizando de forma ininterrupta, tornando o trabalho muito dinâmico. Porém necessário que haja coesão pois não é possível fazer um sprint em uma semana e outro em três semanas, manter e estabelecer um ritmo de trabalho é algo de suma importância, não é possível também que tenham interrupções pois ela causam uma distração na equipe que conseqüentemente causa uma diminuição da velocidade do trabalho.

O objetivo ao final é ser uma equipe excelente, inspiradora, e a questão levantada foi “Como faremos isso”, e após uma análise foi identificado a necessidade de reuniões diárias.

A reunião diária

Durante as reuniões diárias o Scrum master perguntava a cada integrante da equipe, “O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o sprint, O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir o sprint? Quais obstáculos estão atrapalhando a equipe?”. A reunião tinha um tom muito simples e direcionado e de forma rápida, não era possível que perdurasse por mais do que 15 minutos, da qual tinha o objetivo e reforçar a importância de que todos soubessem quais tarefas precisavam realizar, se todas seriam entregues no prazo, e se havia como auxiliar os colegas em alguma dificuldade, tornando a equipe autônoma, honesta, pois era informado quantas tarefas faltavam e qual a melhor forma de auxiliar uns aos outros e acima de tudo não havia relatórios extensos pois os projetos estavam disponíveis no quadro Scrum, tornando a equipe transparente em relação a suas metas e resultados alcançados ou não.

Uma das pessoas que examinaram como o trabalho é feito no setor de desenvolvimento de software foi Jim Coplien, nos lendários Bell Labs da AT&T. Coplien, que é chamado por si mesmo e pelos outros de “The Cope”, do qual investigava as principais causas de fracasso do desenvolvimento de um software ou de sucesso do mesmo.

No começo dos anos 1990, ele foi convidado a inspecionar um projeto na Borland Software Corporation, que tinha como objetivo a criação de um novo programa para a elaboração de planilhas, batizado de “Quattro Pro for Windows” e percebeu que eles tinham um ritmo extremamente acelerado pois cada integrante da equipe conseguia produzir mil linhas de códigos por semana então ele Coplien analisou como isso era realizado.

Então ele mapeou todos os fluxos de comunicação, como a informação fluía entre a equipe, essa ferramenta é importante pois identifica se algum integrante reteve a informação, por consequência quanto maior a troca e informações mais rápida é a equipe. A Borland tinha o maior percentual já encontrado: 90%. A maioria das empresas tem cerca de 20%.

Porém ele notou um obstáculo na equipe, a quantidade de papéis e títulos em um grupo, quando um integrante recebe um título especial ele tende a responder e

fazer apenas aquilo, dessa forma foi definido que o título é somente no currículo, para ser utilizado de forma externa, pois durante o trabalho no escritório todos eram membros da equipe.

Um outro fator muito importante da Borland são as reuniões diárias das quais reuniam todos os membros da equipe em uma sala, onde a oportunidade de conversar e identificar problemas e se organizarem para resolver seus desafios era dada. As reuniões tinham suas regras sendo elas, tinham que acontecer sempre no mesmo horário e todos da equipe tinham obrigação de participar, tornando a comunicação mais eficiente e fornecendo um ritmo de trabalho, outra regra de suma importante é que a reunião não poderia durar mais do que quinze minutos, ela deveria ser ágil, com informações precisas e diretas, caso um ponto precisasse de maior discussão eles anotavam e se reunião novamente mais tarde, a intenção é obter a maior quantidade de informações valiosas no menor tempo possível.

Quando as empresas realizam reuniões normalmente elas se tornam simples relatórios individuais onde cada um informa o que fez ou o que fará

Na Easel, com a primeira equipe de Scrum, implementamos a reunião diária durante o terceiro sprint, o planejamento inicial foi de quatro semanas para aquele sprint, porém com a aplicação do mesmo o sprint foi reduzido em apenas uma semana, uma melhora absurdamente incrível.

Dessa forma podemos perceber a importância de administrarmos da melhor forma possível o nosso tempo, pois ele sempre é curto, e depois de tantos sprints as reuniões fazem com que todos sejam direcionados e impulsionados para o futuro, tornando-se algo fundamentalmente cíclico.

Cada sprint, ciclo, semana é uma oportunidade de criar algo, uma chance de fazer melhor, e precisamos nos questionar, “quanto tempo esperamos alguém terminar seu trabalho para começarmos o nosso? Quando tempo desperdiçamos tentando fazer tudo ao mesmo tempo?

É preciso parar fazer reuniões diárias para identificar problemas e encontrar soluções de forma rápida e eficaz para que possamos aproveitar nosso tempo da melhor forma, sabendo quais são os nossos limites para que possamos ultrapassá-los.

2.5. Capítulo 5: O desperdício é um crime

Neste capítulo, o autor ressalta a importância do **ritmo**, de um **padrão**, para o ser humano. Tais padrões são vistos como essência do Scrum, porém não qualquer tipo de padrão, pois, o autor destaca que o Scrum foi pensado com a intenção de criar um padrão diferente do habitual. Um padrão positivo.

No mundo dos negócios, o sistema em que o indivíduo está inserido, normalmente é um ambiente que passa a sensação de aprisionamento, a sensação de que somente está sendo visto como uma engragem de uma máquina, como o próprio autor cita, e que é difícil se libertar.

Outro ponto que o capítulo aborda é em tratar do **desperdício**. O autor mostra como o desperdício pode ser um câncer para a produtividade, fazendo com que o moral do indivíduo diminua. O desperdício no mundo corporativo faz com que o indivíduo não veja propósito em seu trabalho, ou sua **importância**.

Realizar muita coisa ao mesmo tempo emburrece. É comum pessoas se gabarem dizendo que conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, porém isso não é algo bom. O fato de realizar multitarefas faz com que seu desempenho caia, pois, quando se muda de contexto demora-se mais do que se estivesse realizando tarefas separadamente.

Fazer pela metade é igual a não fazer nada. Realizar metade de um projeto prende recursos que poderiam estar sendo usados para outras coisas. Quando se investe recursos em um projeto, mesmo que esteja “em andamento”, custa dinheiro e energia porém não dá nenhum retorno.

Faça direito de primeira. Pode até parecer fácil falar, não significa deixar de errar, mas, o que é dito é para tentar. Caso não seja possível, conserte seu erro na hora, pois, se deixar para depois pode demorar mais de vinte vezes.

Trabalhar demais dá mais trabalho. Por mais contra intuitivo que pareça, trabalhar demais, após o horário, faz com que sua produtividade caia. Trabalhar além da conta leva ao erro, e faz com que você tenha que consertar aquilo que acabou de terminar, demandando mais tempo.

Não seja irracional e imbecil. Nem permita que outros também sejam, metas absurdas e pessoas que colocam outras pra baixo, só tendem a te afastar do objetivo.

Nada de heroísmo. O autor afirma que se você precisa de um herói para salvar seu trabalho, você está com problemas. Atos “heroicos” devem ser vistos como falta de planejamento.

Busque o fluxo. Busque uma maneira tranquila de realizar algo, e o Scrum pode possibilitar o máximo de fluxo, segundo o autor.

2.6. Capítulo 6: Planeje a realidade, não a fantasia

Neste capítulo o autor começa contando sua experiência com uma empresa do ramo farmacêutico chamada MedCo. Como todas as outras histórias de Jeff, esta empresa estava sem prazo. Por promessas absurdas por parte do presidente, a MedCo, precisava entregar o produto para Wall Street com um prazo que parecia impossível. Claro, se continuassem do modo antigo, seria realmente impossível.

Este caso retrata bem o título do capítulo, “Planeje a realidade, não a fantasia”. A MedCo passou meses planejando tudo para depois perceber que não seriam capazes de entregar o projeto. Havia montantes de papeladas que os funcionários nem se quer tinham lido. O desperdício fazia parte da rotina. O que lhes faltava era definir as prioridades.

Planeje apenas o necessário. Não adianta realizar meses de planejamento de ponta a ponta, como a MedCo, para no final perceberem que não são capazes de entregar no prazo. Deve-se planejar apenas o suficiente para manter as equipes ocupadas. E não mantenha o plano como algo imutável, lembre-se, **o mapa não é o terreno.**

Saiba medir suas tarefas. Não estime suas tarefas com termos absolutos, como horas, por exemplo. As pessoas não conseguem realizar estas estimativas. Faça isso de modo relativo. Use coisas do dia-a-dia, ou, mais comumente, use a sequência de Fibonacci.

O trabalho é uma história. Estructure uma narrativa, pense em quem recebera o valor de alguma coisa, depois pense sobre essa coisa, e por ultimo porque essa pessoa precisaria desta coisa.

Saiba sua velocidade. Todo indivíduo e toda equipe deve saber o quanto de trabalho consegue entregar por *Sprint*, além disso, deve saber como poderá aumentar esta velocidade, aumentando seu ritmo. Sabendo sua velocidade, será mais fácil saber em quanto tempo conseguirá concluir o objetivo.

Além disso, ao final do capítulo, o autor fala para **definir metas audaciosas**. Porém, por metas audaciosas, deve-se atentar em metas reais. Metas absurdas só tendem a gerar frustração.

2.7. Capítulo 7: Felicidade

Segundo o autor, “As pessoas querem ser felizes. Não de um jeito complacente, subserviente, e sim de uma forma ativa”. O mundo corporativo e a sociedade não recompensam os indivíduos por um caminho bem trilhado, apenas pela conclusão BEM-SUCEDIDA da jornada. O mundo recompensa resultados e não processos. Nem todo dia conseguimos estes resultados bem-sucedidos, mas, todos os dias, trilhamos caminhos. Lembre-se, **“o que importa é a viagem, não o destino”**.

A felicidade é a nova moda. O autor relata que a felicidade faz com que os indivíduos tomem decisões melhores. A pessoa fica criativa e não quer sair de seu emprego, podendo realizar muito mais que o esperado.

Quantifique a felicidade. Não é suficiente apenas se sentir bem, deve-se comparar este bem estar com seu desempenho. Este desempenho deve ser melhorado a cada dia, e essa melhora deve ser medida.

Torne o trabalho visível, o sigilo é venenoso. Todos devem saber de tudo, desde todo trabalho que está sendo realizado até os salários e finanças. Tudo que está sendo feito e o que já foi realizado deve estar a vista de todos.

Felicidade é autonomia, domínio e propósito. Todo mundo quer controlar o próprio trabalho, melhorar e dar importância a aquilo que está sendo feito. Porém, não se deve ser feliz ao ponto de acreditar em suas próprias mentiras, como dito pelo autor, “**A complacência é inimiga do sucesso**”.

2.8. Capítulo 8: Prioridades

Neste capítulo, o autor ressalta a importância e o objetivo por trás do Scrum. Trabalhar mais rápido, como foi visto nos capítulos anteriores, não é o principal objetivo do Scrum. Trata-se também de impulsionar o impacto, este impacto assume a forma de receita, em alguns setores. Uma empresa que não gera uma boa receita, não tem um empreendimento bem-sucedido. Tem apenas um hobby.

Uma empresa precisa encontrar o equilíbrio. Não pode apenas se concentrar no que pode fazer, pois, pode acabar fazendo algo que ninguém queira. Não pode apenas se concentrar em algo que possa vender e acabar não conseguindo nem desenvolver. E não pode só produzir algo com potencial de vendas, mas não amar o produto, e acabar entregando algo medíocre. Deve-se achar o ponto de equilíbrio.

O autor diz que Scott Maxwell, fundador da OpenView Venture Partners, entende que o verdadeiro poder do Scrum está nas listas de coisas a fazer bem definida, priorizada e estimada de acordo com propósito de cada tarefa.

Faça uma lista, verifique duas vezes. Crie uma lista de tudo que poderia ser feito no projeto. Depois ordene todos os itens de acordo com a prioridade. Coloque no início os mais importantes e com menor risco.

Product Owner: é quem define o que precisa ser feito e por que. Ele é apenas um líder, alguém com conhecimento do setor e com capacidade de tomar decisões definitivas. Deve compreender o negócio, o mercado e o cliente. Mas, cabe à equipe decidir como a equipe deve trabalhar e quem faz o que.

Deve-se apenas criar funcionalidades novas quando estas acrescentarem valor ao produto. E esteja disposto a troca-las por outras que exigem a mesma quantidade de esforço.

Lembrando sempre do ciclo OODA: *Observar, Orientar, Decidir, Agir*. Observando todo quadro estratégico, mas agindo de uma forma rápida e tática.

2.9. Capítulo 9: Mude o mundo

Neste capítulo o autor aborda um escopo mais global do método Scrum. Nos mostra que foi criado para desenvolvimento de software, mas que hoje ele é utilizado em outros ambientes de trabalho. Vários tipos de negócios diferentes utilizam para objetivos diferentes. Scrum é utilizado em empresas muito diferentes como aquelas pertencentes ao mercado financeiro, empresas de entretenimento, veículos jornalísticos, entre outros.

Não importa o tipo de projeto ou problema, o scrum pode ser usado para melhorar o desempenho e os resultados em todos os tipos de empreendimento, afirma o autor.

Alguns dos exemplos disso são os ressaltados pelo autor. Na Holanda, um número crescente de professores usa o Scrum para dar aulas nas escolas. É notado a melhora imediata e o engajamento de todos os tipos de alunos. Na Uganda, a Fundação Grameen usa o Scrum para fornecer dados agrícolas e de mercado para agricultores pobres, aumentando assim a produção e a receita dessas pessoas.

Assim, o autor finaliza dizendo para nos livrarmos de todos os rótulos, títulos, gerentes e de todas as estruturas. Jeff nos diz para darmos liberdade para as pessoas fazerem o que acham melhor e a responsabilidade por suas ações. “Você se surpreenderá com os resultados.”, diz o autor.

Como término do livro, o autor nos deixa uma espécie de passo-a-passo de como implementar o método Scrum.

1. Escolha um Product Owner. Essa pessoa sabe o que a equipe produzirá. Ele leva em consideração os riscos e as recompensas.
2. Selecione uma equipe. Esta equipe deverá possuir as habilidades necessárias para capturar a visão do Product Owner e concretiza-la. Equipes pequenas de três a nove pessoas.

3. Escolha o Scrum Master. Esse é a pessoa que deverá treinar o resto da equipe no método Scrum e ajudará os integrantes da equipe a eliminar todos os obstáculos.
4. Crie e ordene um backlog. É uma lista de tudo que precisa ser construído ou realizado para que a visão se torne realidade. Esta lista existe e evolui durante toda a vida do produto.
5. Refine e estime o backlog. As pessoas que irão completar os itens da lista deverão estimar o quanto de esforço que eles irão demandar. Deve ser possível exibir, demonstrar e entregar para o cliente qualquer um dos itens.
6. Planejamento do Sprint. Deverá ocorrer uma reunião onde todos os envolvidos discutem o planejamento do Sprint. Os sprints deverão ter uma duração determinada, que deverá ser menos que um mês. A equipe olha para o backlog e define quantas tarefas conseguirá realizar. Se a equipe já tiver passado por diversos planejamentos, deve-se observar a velocidade da equipe e tentar aumentá-la.
7. Torne o trabalho visível. Criar um quadro Scrum com colunas de “a fazer”, “fazendo” e “feito” é a maneira mais fácil. Outra maneira seria criar um gráfico de burndown.
8. Reunião diária. Essas são consideradas batidas do coração do Scrum para o autor. Todos os dias no mesmo horário por não mais que quinze minutos, a equipe deve responder três perguntas:
 - O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o sprint?
 - O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir o sprint?
 - Há algum obstáculo que esteja impedindo você ou a equipe de alcançar a meta do sprint?
9. Revisão do Sprint. Uma reunião aberta em que a equipe mostra para todos os participantes o que ela conseguiu mover para a coluna do “Feito” durante o sprint.
10. Retrospectiva do Sprint. Depois de mostrar o que conseguiram realizar a equipe se reúne para pensar no que deu certo, no que podia ter sido melhor e no que é possível melhorar.
11. E por fim, comece de imediato o próximo Sprint.

2.10. Proposta de atividade

Atividade de produção de aviões de papel.

Primeiro deve-se separar equipes, com um único objetivo produzir a maior quantidade de aviões de papel que cheguem do outro lado de uma sala o mais rápido possível.

Seguir o ciclo PDCA. Existem três funções nas equipes. Alguém deve verificar quantos aviões conseguem voar. Outro deve além de produzir os aviões, deve também tenta aprimorar o método de produzir os aviões de modo que melhore acelere a montagem, além da qualidade dos aviões. E os demais devem fazer o máximo de aviões que alcancem o objetivo.

Tempo: Um minuto para Planejar. Três minutos para fazer. Dois minutos para verificar. E então agir e mudar o modo de trabalho com os resultados reais. Repita o ciclo três vezes e observe a melhoria.

3. RELAÇÃO COM A DISCIPLINA

O livro “Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo”, de Jeff Sutherland, nos apresenta uma maneira de gerir projetos. Tal método que teve inspiração de metodologias ágeis e teorias da administração. Como dito pelo próprio autor que cita muitas vezes o modelo **Toyotismo** de Taiichi Ohno. Modelo este que visa o controle de estoque e é contra o desperdício, palavra bastante usada pelo autor ao longo dos capítulos. Uma combinação dos princípios e técnicas de qualidade total da **administração científica** com a cultura japonesa (Soares, 2013).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O livro de Jeff Sutherland abre a visão do leitor para o mundo corporativo e como ele possui ideais engessados. O método Scrum de gestão de projetos visa quebrar esse padrão. Deixar a responsabilidade de todo o trabalho na mão do indivíduo operacional, em primeiro momento, parece uma coisa totalmente insana. Parte desse julgamento se dá pela inserção do sociedade nos costumes corporativos. Com todas as histórias de vida do autor, narradas por ele, é possível entender coisas que podem até parecer loucura a primeiro momento. Pode-se notar que este método está sendo usados por diversas áreas não só por empresas de desenvolvimento de software. Aumentar a produtividade, a velocidade e consequentemente o valor do produto é colocar responsabilidades e liberdade na mão de indivíduos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SUTHERLAND, Jeff. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2ª ed. São Paulo: Leya, 2016. 240p.

SOARES, Adriano. Sistema Toyota de produção. **Administradores.com**, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/sistema-toyota-de-producao>. Acesso em: 24 de out. de 2020