

Udemy - Fundamentos do Scrum + Certificação Scrum Fundamentals (SFC)

Aulas 1 a 7 = Capítulo 1 SBOK

1 - Introdução

A partir daqui daremos os primeiros passos em direção a sua primeira certificação scrum. As aulas que se seguem são totalmente focadas no conteúdo exigido para essa prova. Assim, nesta seção veremos, uma pequena introdução, o que é e como funciona o guia sbok, de onde surgiu o scrum, porquê usar esse Framework, introdução aos princípios, aspectos e artefatos, o que são e quais são os eventos do scrum, um resumo sobre os processos, entre outros assuntos muito importantes para quem está começando. Ao final desta seção você ainda terá um tutorial de como se inscrever para ter acesso a prova, e não deixe de fazer todos os questionários propostos, pois eles te prepararão para esta prova de certificação. Bons estudos.

2 - Overview do Scrum

Os primeiros passos neste que é um dos mais populares frameworks de gerenciamento de projetos. Vamos lá, você sabe o que é o Scrum? Scrum é um Framework para desenvolver e sustentar projetos complexos, é a metodologia ágil mais popular de gerenciamento de projetos e de desenvolvimento de produtos.

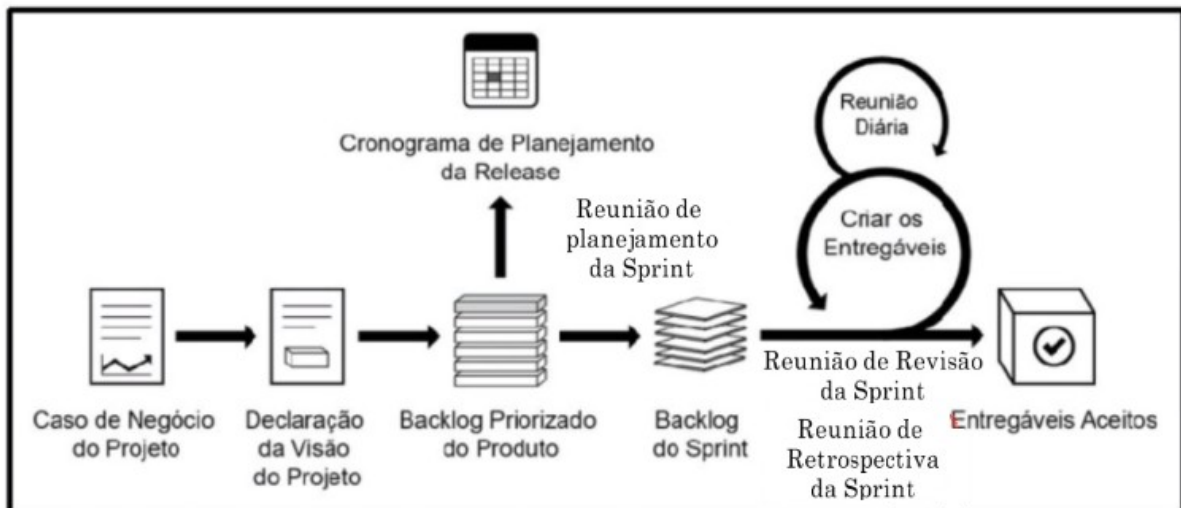
Um projeto Scrum envolve um esforço de colaboração para criar um novo produto, serviço ou qualquer outro resultado conforme definido em um documento chamado Declaração da Visão do Projeto.

Os projetos são afetados pelas restrições de tempo, custo, escopo, qualidade, recursos, capacidade da organização e outras limitações que os tornam difíceis de planejar, executar, gerenciar e finalmente de alcançar o sucesso.

Portanto é importante que as organizações selecionem e coloquem em prática um Framework de gerenciamento de projetos adequado ao seu negócio. E aí é que entra o Scrum. Scrum garante a transparência da comunicação e cria um ambiente de responsabilidade coletiva e progresso contínuo.

Neste ponto você deve estar se perguntando, porque o Scrum é a melhor técnica de gerenciamento de projetos? Um dos pontos fortes do scrum está na utilização de times multifuncionais auto-organizados e empoderados que dividem o trabalho em ciclos curtos e concentrados chamados Sprints. Pense em sprints como sendo curtos intervalos de tempo em que uma certa quantidade de trabalho tem que ser feita.

Observe o diagrama que representa o ciclo Scrum.



O ciclo começa com uma reunião das partes interessadas ou stakeholders, durante a qual a visão do projeto é criada.

O dono do produto (product owner) em seguida desenvolve um backlog do produto que contém uma lista priorizada de requisitos de negócios descritos num formato de história de usuário.

Cada Sprint começa com uma reunião de planejamento durante a qual as histórias de usuário de alta prioridade são escolhidas para serem executadas nessa Sprint.

Uma Sprint normalmente dura entre uma e seis semanas, envolve a equipe scrum trabalhando para criar entregas potencialmente utilizáveis ou melhorias de produtos.

Durante a Sprint são realizadas reuniões diárias curtas e altamente focadas onde os membros do time discutem o seu progresso diário.

Perto do final da sprint uma reunião de revisão é realizada na qual o dono do produto e os stakeholders recebem uma demonstração dos entregáveis.

O dono do produto aceita os entregáveis se eles cumprirem os critérios de aceitação pré definidos.

O ciclo da Sprint termina com a reunião de retrospectiva da Sprint onde o time apresenta maneiras de melhorar os seus processos e o seu desempenho à medida que avançam para a próxima Sprint.

Ao longo de todo o curso iremos explicar em detalhes cada um dos componentes do scrum que acabamos de ver.

3 - O que é e como funciona o Guia SBOK

Tema: O que é e para que serve o guia Sbok. O guia Sbok foi desenvolvido no sentido de criar um guia indispensável para as organizações e profissionais da área de gerenciamento de projetos que desejam implementar projetos Scrum bem como para aqueles que já implementaram e desejam melhorar seus processos baseados na experiência adquirida através de inúmeros projetos em uma variedade de organizações e indústrias.

As contribuições de muitos especialistas em scrum e de profissionais de gerenciamento de projetos foram consideradas no desenvolvimento do guia sbok. Então, vamos ver agora quem utiliza esse guia e qual o seu valor.

O guia sbok é especialmente valioso para os membros do Time scrum, tá certo, mas afinal quem são os membros do time scrum e como eles podem usar esse guia?

Time Scrum: usam o guia sbok para melhor compreender os processos e ferramentas associadas que podem ser utilizadas para criar produtos ou serviços do projeto.

Dono do produto ou product owner (PO): eles usam o guia sbok para compreender realmente o Framework scrum e particularmente as preocupações dos clientes ou stakeholders com assuntos que envolvem a justificativa de negócio, qualidade, mudanças, aspectos de risco associados com os projetos.

Scrum Master: usam o guia sbok para aprender sobre o seu papel no acompanhamento da implementação do Framework scrum em projetos.

O Framework scrum conforme definido no guia sbok é estruturado de tal forma que apoia o desenvolvimento de produtos e serviços em todos os tipos de indústrias e em qualquer tipo de projeto independentemente de sua complexidade.

Agora que fizemos uma pequena introdução ao Sbok, vamos apresentar uma visão geral sobre o seu conteúdo.

O primeiro capítulo (Introdução) descreve a finalidade e estrutura do Sbok. Além disso fornece uma introdução aos conceitos chave do scrum. Ele também contém o resumo dos princípios do scrum, aspectos do scrum e processos do scrum.

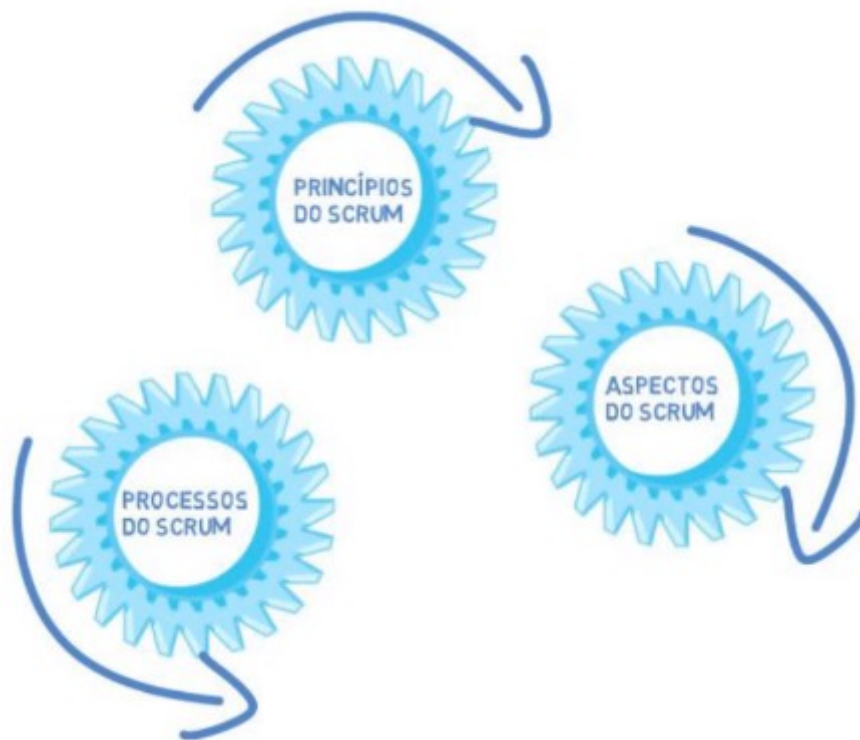
O segundo capítulo (Princípios) aborda os seis princípios que formam a fundação sobre a qual o Framework scrum se baseia. Esses princípios são: controle de processos empíricos, auto-organização, colaboração, priorização baseada em valor, time-boxing e desenvolvimento iterativo.

Os capítulos de 3 a 7 (Aspectos) descrevem os cinco aspectos que são considerados importantes para todos os projetos scrum. Esses aspectos são: organização, justificativa de negócio, qualidade, mudança e risco.

Os capítulos de 8 a 12 (Processos) cobrem os 19 processos do scrum envolvidos na realização de um projeto. Esses processos por sua vez fazem parte das cinco fases do scrum que são: criar, planejar e estimar, implementar, revisão e retrospectiva, e release. Estas fases descrevem em detalhes as entradas e saídas associadas a cada processo e as várias ferramentas que podem ser utilizadas em cada um deles.

Finalmente o apêndice A contém uma visão Geral do Manifesto ágil de Fowler e Aaron Highsmith e uma análise dos diversos métodos ágeis para aqueles que querem mais informações sobre esse tema.

Nas próximas aulas veremos mais detalhes de cada um desses componentes do scrum, mais uma coisa já posso adiantar todos eles devem trabalhar em conjunto como uma engrenagem bem lubrificada, funcionando em sincronia para produzir um resultado desejado.



E antes de encerrarmos a aula vamos ver como o guia sbok deve ser utilizado. O guia sbok é organizado de forma que você pode consultá-lo a partir de um dos três papéis principais que são: dono do produto, scrum Master e time scrum. O conteúdo para cada papel é identificado na sessão guia de papéis. O guia de papéis fornece orientação sobre a relevância de cada sessão de um determinado Capítulo dependendo do Papel assumido. Se você for por exemplo um scrum master o Sbok indicará quais os tópicos que você deve consultar um determinado Capítulo, os capítulos que abrangem os seis princípios e os cinco aspectos do scrum incluem também o guia de papéis com a finalidade de facilitar a sua consulta. Além disso O guia Sbok diferencia claramente as entradas, ferramentas e saídas obrigatórias e as não obrigatórias ou opcionais. As entradas, ferramentas e saídas indicadas por asteriscos são obrigatórias e as sem asteriscos são opcionais, recomenda-se que as pessoas que estão começando a aprender sobre scrum concentrem-se principalmente nas entradas, ferramentas e saídas que são obrigatórias, enquanto aos profissionais mais experientes devem ler todos os itens.

4 - História do Scrum

Nas aulas anteriores fizemos uma breve introdução sobre o que é o Scrum e como o guia Sbok é construído. Vamos agora ver de onde surgiu o scrum. Em meados dos anos 80 Hirotaka Takeuchi e Nonaka Ikujiro definiram uma estratégia flexível e completa para o desenvolvimento de produtos onde o time de desenvolvimento trabalha como uma unidade para alcançar um objetivo comum. Eles descreveram uma abordagem inovadora para o desenvolvimento de produtos que chamaram de abordagem holística ou rugby, onde um time tenta percorrer uma determinada distância como uma só unidade passando a bola não só para frente como também para trás, para nós brasileiros essa definição pode não ser muito clara, mas é similar a um time de futebol, onde todos os jogadores devem juntos atingir uma meta passando a bola tanto para frente quanto para trás quando necessário.

O termo scrum vem de um movimento específico do rugby que é a formação de 8 jogadores para reiniciar o jogo após uma falta. Takeuchi e Nonaka propõem que o desenvolvimento do produto não deve ser como uma sequência de corrida de revezamento onde somente um corredor corre por vez, mas sim semelhante ao jogo de rugby em que o time trabalha em conjunto passando a bola para frente para trás, movendo-se através do campo como uma unidade. Eles basearam essa abordagem em estudos de caso de diversas indústrias, já na década de 90, Ken Schwaber e Jeff Sutherland desenvolveram um conceito do scrum e sua aplicabilidade para o desenvolvimento de software. Desde então, vários profissionais especialistas e autores dos scrum continuam a refinar o conceito e a metodologia. Nos últimos anos o scrum tem crescido em popularidade e agora é o método de desenvolvimento de projetos preferido por muitas organizações no mundo inteiro.

5 - Importante - Aviso do curso

6 - Por que usar o Scrum

Principais benefícios ao se adotar o Scrum em um projeto.

ADAPTABILIDADE é o primeiro benefício que quero destacar, os princípios do scrum, controle de processos empíricos e entrega interativa fazem com que os projetos sejam adaptáveis e abertos a incorporação de mudanças, quando ocorrem, os processos do scrum são projetados para aceitar essas mudanças.

Com FOCO NO CLIENTE, um dos principais benefícios para as partes interessadas é que o scrum é focado no cliente com ênfase no valor de negócio e em uma abordagem colaborativa que inclui as partes interessadas.

ENTREGA CONTÍNUA DE VALOR é um benefício adicional que resulta de ser centrado no cliente, no scrum os processos iterativos permitem entrega contínua de valor, pois através do processo de desenvolvimento eficiente, cada Sprint produz um produto potencialmente utilizável, serviço ou resultado desejado.

ENTREGA ANTECIPADA DE ALTO VALOR é um benefício de negócios intimamente relacionado ao uso do scrum, não só é o valor de entrega contínua, o processo de criação do backlog priorizado do produto garante que as exigências de maior valor ao cliente sejam atendidas primeiramente.

Tanto o cliente como equipe do projeto se beneficiam a partir do FEEDBACK CONTÍNUO, em scrum esse feedback é fornecido através dos processos denominados como: conduzir a reunião diária e demonstrar e validar a Sprint.

O feedback contínuo contribui para um outro benefício chave a TRANSPARÊNCIA, em um projeto scrum todas as fontes de informação tais como o scrum board e o gráfico de burndown são continuamente compartilhados e atualizados gerando um ambiente de trabalho aberto. As reuniões de revisão da sprint demonstram os potenciais entregáveis da Sprint aos stakeholders mantendo-os plenamente informados sobre o status atual e os progressos do projeto.

A transparência aumenta a vantagem de um outro importante benefício, o AMBIENTE DE ALTA CONFIANÇA, os processos de conduzir a reunião diária e de retrospectiva da Sprint promovem a transparência e a colaboração resultando em um ambiente de trabalho de alta confiança e garantido baixo atrito entre os colaboradores.

Adaptabilidade e transparência do scrum cria um ambiente de MELHORIA CONTÍNUA, no decorrer do projeto, as entregas melhoram progressivamente sprint por sprint através de mudanças e melhorias que são incluídas e gerenciadas num processo de refinamento do backlog priorizado do produto.

Outro benefício importante é o RITMO SUSTENTÁVEL, os processos do scrum são projetados de tal forma que as pessoas envolvidas trabalhem em um ritmo sustentável indefinidamente.

Outra vantagem de usar scrum, é o PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO EFICIENTE, no scrum observa-se que tem o time-boxing e a minimização de trabalho não essencial conduzem a níveis mais altos de eficiência.

O próximo benefício é a MOTIVAÇÃO, os processos de conduzir a reunião diária e de retrospectiva da sprint conduzem a níveis mais altos de motivação entre os colaboradores.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS DE FORMA MAIS RÁPIDA é um dos importantes benefícios do uso do scrum em projetos, a colaboração e a criação de times multifuncionais conduzem a resolução de problemas de maneira mais rápida.

O próximo benefício são as ENTREGAS EFICAZES, o processo de criar o backlog priorizado do produto e as revisões periódicas após a geração de entregáveis garante entregas eficazes para o cliente.

O próximo benefício é a RESPONSABILIDADE COLETIVA, o processo de aprovar, estimar e comprometer as histórias de usuário permite que os membros do time se sintam responsáveis pelo projeto e pelo seu trabalho.

ALTA VELOCIDADE é outro benefício, uma estrutura de colaboração permite que os times multi-funcionais altamente qualificados atinjam seu pleno potencial e alta velocidade. Pioneiro do Scrum e signatário do Manifesto ágil, Jeff Sutherland chama isso de estado hiper-produtivo.

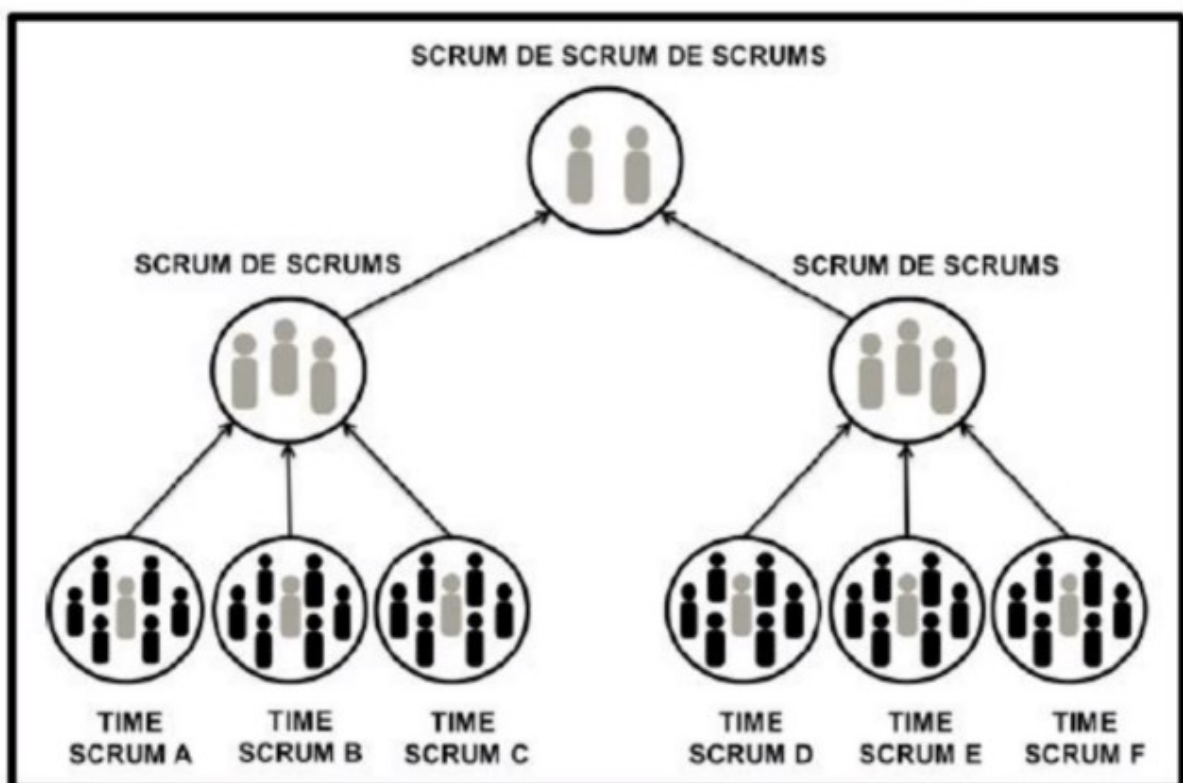
7 - Escalabilidade do Scrum

Na aula anterior vimos os benefícios do uso do scrum. Nesta aula vamos discutir a sua escalabilidade como um Framework. Então, o quão rápido e escalável é o scrum quando se trata de tamanho de projeto?

Para serem eficazes o tamanho ideal dos times scrum deve estar entre 6 e 10 membros. Esta prática pode induzir a concepção errônea de que o Framework scrum pode ser utilizado apenas para projetos pequenos e isso está completamente errado. O scrum pode ser facilmente escalado para o uso eficaz em grandes projetos. Em situações em que o tamanho do time scrum ultrapassa 10 pessoas, vários times de scrum podem ser formados para trabalhar nesse projeto.

Entre 2007 e 2009, o Yahoo tinha 200 equipes scrum em todo o mundo, muitas trabalhando nos mesmos projetos. Isso definitivamente levanta a questão de saber quem facilita a coordenação entre várias equipes e a resposta é O SCRUM DE SCRUMS.

O Scrum de Scrums não só facilita a coordenação entre os times, mas também permite a implementação eficaz em projetos maiores, adicionalmente os projetos grandes ou complexos são frequentemente implementados como parte de um programa ou portfólio.



SCRUM DE SCRUMS

A abordagem lógica das orientações e princípios do Framework scrum podem ser usadas para gerenciar projetos de todos os tamanhos, abrangendo regiões geográficas e organizações. Grandes projetos podem ter múltiplos times scrum trabalhando em paralelo sendo necessário sincronizar e facilitar o fluxo de informações e melhorar a comunicação e isso é feito no Scrum de Scrums.

Mas afinal você deve estar se perguntando, como é que funciona o scrum de scrums? Ele se inicia com o processo convocar o scrum de scrums, que garante a sincronização necessária em grandes projetos. Todos os times scrum são representados nesta reunião com o objetivo de fornecer atualizações sobre o progresso, discutir os desafios enfrentados durante o projeto e coordenar as atividades. Não há regras estabelecidas quanto a frequência dessas reuniões, tanto que os fatores que determinam a frequência podem ser a

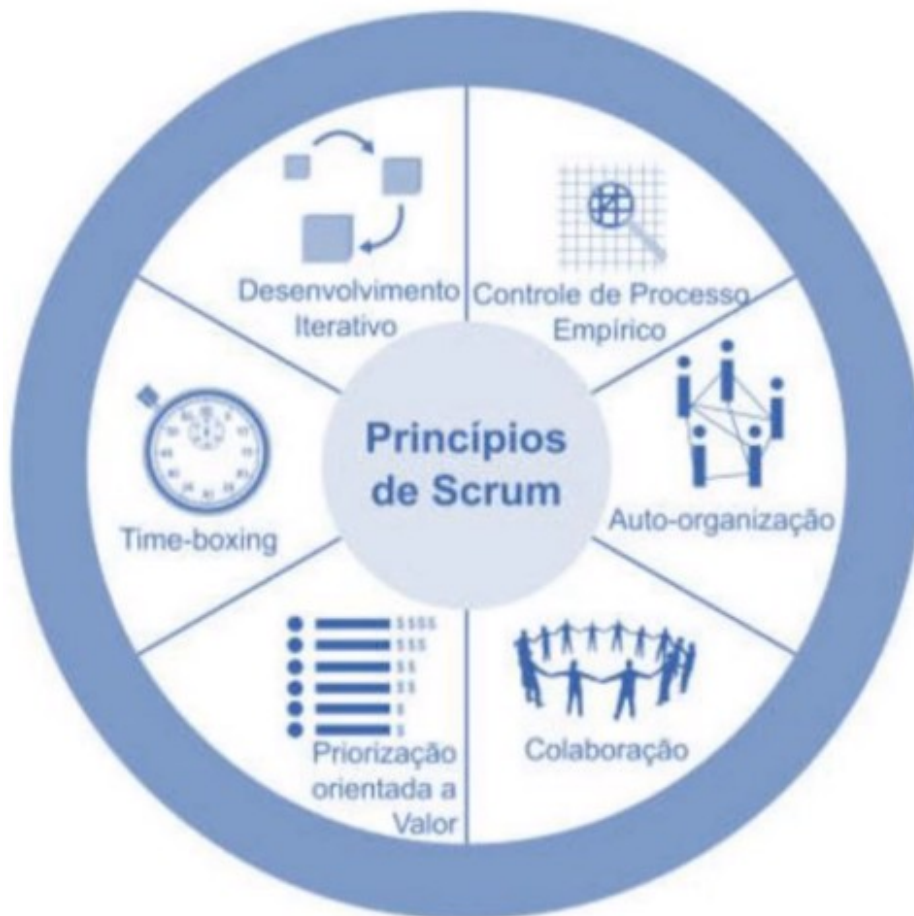
quantidade de dependência entre os times, o tamanho do projeto, as recomendações do Scrum Guidance Body (SGB) e o nível de complexidade.

Aula 8 = Capítulo 2 SBOK

8 - Princípios do SCRUM

Em várias aulas anteriores apenas mencionamos os princípios scrum e portanto hoje veremos em detalhes quais são eles. Mas, afinal porque os princípios são importantes? Os princípios são importantes porque são as diretrizes fundamentais para aplicação do framework Scrum e devem ser obrigatoriamente usados em todos os projetos Scrum.

E quais são esses princípios você deve estar se perguntando não é mesmo? Eles são seis: controle de processos empíricos, auto-organização, colaboração, priorização baseada em valor, Time-Boxing e desenvolvimento iterativo.



Esses princípios podem ser aplicados a qualquer tipo de projeto em qualquer organização e devem ser seguidos corretamente para assegurar a aplicação efetiva do framework, esses princípios não são negociáveis, ou seja, você deve sempre aplicá-los conforme especificado no guia sbok. Mantendo os princípios intactos e usando-os de forma adequada demonstra-se confiança no Framework scrum em relação à realização dos objetivos do projeto. Os aspectos e processos do scrum, no entanto, podem ser modificados para atender aos requisitos do projeto ou da organização. Vamos agora ver os princípios:

Começando por **CONTROLE DE PROCESSOS EMPÍRICOS**, esse princípio enfatiza a filosofia central do scrum com base em três componentes principais: transparência, inspeção e adaptação. Empírico: baseado na experiência e na observação, metódicas ou não. Com Controle de Processos Empíricos nós não fixamos o escopo do produto e nem os processos de como construí-lo. Em vez disso, em ciclos curtos, criamos uma pequena parte lançável do produto, inspecionamos como o criamos, adaptamos o produto e a forma como construí-lo e criamos mecanismos de transparência para permitir uma inspeção clara.

O segundo princípio é a **AUTO-ORGANIZAÇÃO**, este princípio está focado nos colaboradores atuais de uma organização que entregam significativamente um maior valor quando são autorizados e isto resulta em times mais satisfeitos e com responsabilidade compartilhada, e também em um ambiente inovador e criativo que é mais propício ao crescimento.

O terceiro princípio a **COLABORAÇÃO** concentra-se nas três dimensões básicas relacionadas com trabalho colaborativo: a consciência, a articulação e a apropriação. Esse princípio também defende o gerenciamento de projetos como um processo de criação de valor compartilhado com times trabalhando e interagindo em conjunto para atingirem melhores resultados.

O quarto princípio é a **PRIORIZAÇÃO BASEADA EM VALOR**, este princípio destaca o foco do scrum em entregar o máximo de valor de negócio durante todo o projeto.

O quinto princípio é o **TIME-BOXING**, esse princípio mostra que vários eventos do scrum tem uma duração limitada e essa restrição ajuda a gerenciar o planejamento e a execução do projeto. Os eventos time-boxed em scrum incluem: as sprints, as reuniões diárias, a reunião de planejamento da Sprint e a reunião de revisão da Sprint. Metodologias ágeis de desenvolvimento de software são iterativas, ou seja, o trabalho é dividido em iterações. Em scrum, uma interação é chamada de Sprint, uma Sprint normalmente dura entre uma e seis semanas.

Assim chegamos ao sexto e último princípio, o **DESENVOLVIMENTO ITERATIVO**, esse princípio define obviamente o desenvolvimento iterativo e enfatiza como administrar melhor as mudanças e criar projetos que atendam as necessidades do cliente. Também delinea as responsabilidades do dono do produto e da organização.

9 - Aspectos do Scrum - Parte 1

Nesta aula iniciaremos a explicação dos aspectos do Scrum que devem ser considerados e gerenciados durante todo o projeto. Esses aspectos são cinco: organização, justificativa de um negócio, qualidade, mudança, e risco.

No guia Sbok esses aspectos estão explicados entre os capítulos 3 e 7, começamos então com:

ORGANIZAÇÃO (Capítulo 3 SBOK), este aspecto está ligado aos papéis desempenhados em um projeto, entender esses papéis e suas responsabilidades é muito importante para garantir o sucesso na implementação do scrum. Os papéis do scrum estão divididos em duas categorias: papéis centrais e papéis não essenciais.

Um ponto bastante interessante no scrum é a divisão de papéis em dois grupos, porcos e galinhas, para quem não conhece pode parecer meio estranho já que no Brasil esses animais geralmente são utilizados com uma conotação negativa. Mas o scrum se baseia neste aspecto bastante popular nos Estados Unidos e não há conotação negativa, a questão gira em torno do comprometimento, na tirinha o porco está altamente comprometido com o negócio, ou seja, com a sua própria carne já a galinha está comprometida apenas em fornecer os ovos.



Os papéis centrais, ou essenciais, ou ainda os porcos, são aqueles obrigatoriamente necessários para o desenvolvimento do produto ou serviço do projeto, as pessoas a que estes papéis são atribuídos estão totalmente comprometidas com o projeto e são responsáveis pelo sucesso de cada iteração e do projeto como um todo. Já os papéis não essenciais ou galinhas são os envolvidos que não estão necessariamente dispostos a fazer de tudo pelo projeto, são todas as demais pessoas que não estão no dia a dia do projeto incluindo usuários, gerentes e etc. Há ainda referência aos pombos que são aqueles que quando entram em projetos só servem para fazer sujeira e sair voando, mas essa já é outra história.

Vamos agora detalhar cada um desses papéis e começamos com o DONO DO PRODUTO (PRODUCT OWNER PO) que é o responsável por alcançar o maior valor de um negócio para o projeto e também o responsável pela coordenação das necessidades dos clientes e pela manutenção da justificativa de negócio para o projeto. O dono do produto representa a voz do cliente.

A seguir temos o SCRUM MASTER que é um facilitador, garantindo ao time scrum o fornecimento de um ambiente propício para concluir o projeto com sucesso. O scrum master facilita e ensina as práticas do scrum para todos os envolvidos no projeto, remove os impedimentos encontrados pelo time e assegura que os processos do scrum estejam sendo seguidos.

Vamos a um exemplo, considere a empresa ABC, sua equipe de desenvolvimento de software está enfrentando obstáculos no desenvolvimento de seu novo sistema ERP, a

causa disso ao que parece é que eles são incapazes de trabalhar de acordo com as normas estabelecidas de um projeto de qualidade. Então qual é a maior dificuldade? Ao que parece é a falta de conhecimento necessário para o desenvolvimento de um projeto de qualidade e isso leva a atrasos e entregas que o cliente se recusa a aceitar, é aqui que o scrum master entra, verificando quais os impedimentos que bloqueiam a equipe de produzir entregas aceitáveis, assim ele vai verificar se há necessidade de contratar novos desenvolvedores com experiência necessária ou se deve treinar a equipe já existente, em resumo, é dele a responsabilidade de guiar a equipe nas melhores práticas do scrum e remover os impedimentos que essa equipe estiver enfrentando.

Outro papel essencial é o TIME SCRUM, que é o responsável pelo desenvolvimento das entregas do projeto e por entender os requisitos especificados pelo dono do produto. Então, considerando o exemplo da empresa ABC, o time scrum é a equipe de desenvolvimento de software que está construindo o novo ERP.

Agora vamos falar sobre os papéis não essenciais ou galinhas. Esses são os papéis que não são obrigatoriamente necessários para o projeto scrum, podem incluir os membros dos times que estão interessados no projeto que não tem nenhum papel formal no time do projeto e que podem interagir com time, mas não podem ser responsáveis pelo seu sucesso. Embora não essenciais, esses papéis devem ser considerados no projeto, pois eles podem ajudá-lo ou prejudicá-lo. O Sbok cita os seguintes papéis não essenciais: partes interessadas ou stakeholders, Scrum Guidance Body (SGB), fornecedores, dono do produto chefe ou scrum master chefe.

Vamos agora ao detalhamento de cada um: PARTES INTERESSADAS OU STAKEHOLDERS, é um termo coletivo que pode incluir clientes, usuários e patrocinadores que muitas vezes interagem com o time central do scrum e que influenciam o projeto durante todo o seu desenvolvimento.

O SCRUM GUIDANCE BODY (SGB) é um recurso opcional que geralmente consiste em um conjunto de documentos e/ou um grupo de especialistas que estão geralmente envolvidos na definição de objetivos relacionados com a qualidade, regulamentações governamentais, de segurança e outros parâmetros chave da organização. O Scrum Guidance Body orienta o trabalho realizado pelo dono do produto, scrum master e pelo time scrum.

FORNECEDORES incluem indivíduos ou organizações externas que fornecem produtos e/ou serviços que não estão dentro das competências essenciais da organização do projeto.

DONO DO PRODUTO CHEFE é um papel desempenhado em projetos maiores com vários times scrum, este papel é responsável por facilitar o trabalho dos donos de produto e por manter a justificativa de negócio durante o grande projeto.

SCRUM MASTER CHEFE é responsável pela coordenação das atividades relacionadas com scrum em projetos grandes que podem exigir que vários times scrum trabalhem em paralelo.

10 - Aspectos do Scrum - Parte 2

Na aula anterior abordamos o primeiro aspecto do Scrum, a organização. Nesta aula veremos os demais aspectos que devem ser considerados e gerenciados durante o projeto: justificativa de negócio, qualidade, mudança e risco.

Começamos agora com a JUSTIFICATIVA DE NEGÓCIO (Capítulo 4 SBOK), é importante que a organização realize uma avaliação adequada do negócio antes de iniciar qualquer projeto. Isso ajuda aos tomadores de decisão a entender a necessidade do negócio para uma mudança ou para um novo produto ou serviço. A justificativa de negócio em scrum é baseada no conceito de entrega dirigida a valor, uma das características-chave de qualquer projeto é a incerteza dos resultados, é impossível garantir o sucesso do projeto independentemente do seu tamanho ou de sua complexidade, diante desta incerteza, o scrum tenta começar a entregar resultados do projeto o mais rápido possível, essa entrega antecipada de resultados e consequentemente de valor oferece uma oportunidade para reinvestimento e comprova o valor do projeto aos stakeholders. A adaptabilidade do scrum permite que os objetivos e os processos do projeto sejam alterados caso ocorram modificações na justificativa de negócio. É importante notar que embora o dono do produto seja o principal responsável pela justificativa de negócio, outros membros do time também contribuem significativamente.

O terceiro aspecto do scrum que vamos abordar é a QUALIDADE (Capítulo 5 SBOK), em scrum a qualidade é definida como a capacidade dos produtos ou de entregáveis concluídos em atender aos critérios de aceitação e em alcançar o valor de um negócio esperado pelo cliente. Para garantir que um projeto satisfaça os requisitos de qualidade, o scrum adota uma abordagem de melhoria contínua em que o time aprende com a experiência e o engajamento dos stakeholders a manter o backlog priorizado do produto constantemente atualizado com qualquer mudança que haja nos requisitos. O backlog priorizado do produto apenas será concluído no encerramento ou término do projeto, qualquer alteração nos requisitos refletem em mudanças no ambiente de negócios interno ou externo e permite que o time trabalhe e se adapte continuamente para atingir esses requisitos. Já que o scrum exige que o trabalho seja feito em incrementos ao longo das sprints, isso faz com que os erros ou defeitos sejam notados mais cedo através de repetitivos testes de qualidade durante o seu desenvolvimento, ao invés de quando o produto final ou serviço está quase concluído. Além disso, as tarefas importantes relacionadas com a qualidade, por exemplo, desenvolvimento, testes e documentação são completados pelo mesmo time como parte da mesma sprint, isso garante que a qualidade seja inerente à qualquer entregável desenvolvido como parte de uma sprint. Estes entregáveis do projeto scrum que são potencialmente utilizáveis, são referidos como pronto, por exemplo, se o cliente não está contente com a qualidade do que está sendo entregue, este item será relacionado no backlog priorizado do produto e então será endereçado em uma nova Sprint a fim de ser corrigido. Portanto, a melhoria contínua com testes repetitivos otimiza a probabilidade de atingir os níveis de qualidade esperados em um projeto scrum, as discussões constantes entre o time central do scrum e os stakeholders incluindo clientes e usuários com relação aos elementos reais do produto a ser entregues ao final de cada sprint garante que a diferença entre os resultados reais produzidos durante o projeto e as expectativas dos clientes com relação ao mesmo sejam constantemente reduzidas. O

Scrum Guidance Body (SGB) também pode fornecer diretrizes sobre a qualidade que podem ser relevantes a todos os projetos scrum na organização.

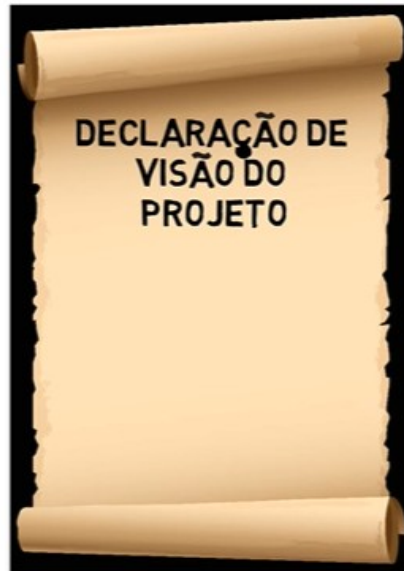
O próximo aspecto que abordaremos é a MUDANÇA (Capítulo 6 SBOK), todo projeto independentemente do método ou do framework utilizado está sujeito a mudanças, é imperativo que os membros do time do projeto compreenda que os processos de desenvolvimento scrum são projetados para aceitar essas mudanças. As organizações devem tentar maximizar os benefícios decorrentes das mudanças e minimizar quaisquer impactos negativos por meio de processos dirigentes de gerenciamento de mudança de acordo com os princípios do scrum. Um princípio fundamental do scrum é saber que as partes interessadas podem e mudam de ideia muitas vezes durante o projeto, é muito difícil, senão impossível que as partes interessadas definam todos os requisitos durante o início do projeto. Assim, as mudanças são bem-vindas através de sprints iterativas e curtas que incorporam feedback do cliente sobre cada entregável. Isto permite que o cliente interaja regularmente com os membros do time scrum podendo verificar as entregas assim que as mesmas forem concluídas e podendo alterar os requisitos se necessários quanto antes. Além disso, os times de gestão de programas ou de portfólio podem responder as solicitações de mudança pertencentes aos projetos scrum aplicáveis ao seu nível.

Vamos agora ver o último aspecto do scrum, o RISCO (Capítulo 7 SBOK). O que é risco e como ele pode ser definido? O risco é definido como um evento incerto, ou um conjunto de eventos que podem afetar os objetivos de um projeto e podem contribuir para o seu sucesso ou fracasso. Os riscos que podem ter um impacto positivo sobre o projeto são conhecidos como oportunidades. Enquanto que as ameaças são riscos que podem afetar o projeto de forma negativa, por exemplo, considere uma situação em que um dos principais investidores do projeto recua em um momento crítico. Este é um risco que afeta negativamente o projeto, entretanto, se o projeto encontrar um investidor disposto a investir uma boa soma de dinheiro no projeto isso é considerado como uma oportunidade. No gerenciamento dos riscos deve ser feito de forma proativa sendo imperativo que deve começar no início do projeto e continuar durante todo o seu ciclo de vida. O processo de gerenciamento dos riscos deve seguir alguns passos padronizados para garantir que os riscos sejam identificados, avaliados e que um plano de ação seja definido e colocado em prática apropriadamente. Os riscos devem ser identificados, avaliados e respondidos com base em dois fatores: da probabilidade de ocorrência de cada risco e de impacto potencial em caso de tal ocorrência. Os riscos de alta probabilidade e valor impactante determinado através da multiplicação dos dois fatores devem ser tratados antes daqueles com valor relativamente menor.

11 - Artefatos do Scrum

Nesta aula vamos ver quais são os principais artefatos do scrum. Dentro da metodologia scrum alguns documentos são essenciais para que o trabalho consiga ser realizado com sucesso. A documentação e outros elementos gráficos utilizados ao longo de um projeto são denominados artefatos e eles são especificamente projetados para maximizar a transparência das informações chave necessárias para assegurar que o time scrum tenha sucesso nas entregas do projeto.

E o primeiro artefato que veremos é a DECLARAÇÃO DE VISÃO DO PROJETO, este documento tem por objetivo apresentar um escopo preliminar do projeto, seus objetivos, metas e a justificativa de sua existência. Um documento de visão é geralmente revisado várias vezes antes do início do projeto até que satisfaça a visão dos patrocinadores. Ele não representa a visão do gerente do projeto ou da equipe, mas de quem está bancando a iniciativa. No gerenciamento tradicional existe uma versão para este documento que é o termo de abertura do projeto, mas veja que embora similares eles não são iguais.



BACKLOG DO PRODUTO, este documento contém uma lista de itens priorizados que incluem os requisitos funcionais e não funcionais do sistema ou produto que está sendo desenvolvido no projeto. O dono do produto é o responsável pelo seu conteúdo, este backlog nunca está completo e evolui de acordo com a evolução do produto e do ambiente ao qual está inserido. O gerenciamento constante das mudanças serve para identificar o que o sistema ou produto precisa para ficar apropriado, competitivo e utilizável.



BACKLOG DA SPRINT, o backlog da Sprint corresponde a lista de tarefas que o time do projeto define para implementar na sprint. Todo o conteúdo desse backlog deve estar contido no backlog do produto e as primeiras sprints devem conter sempre os itens do backlog mais prioritários e críticos para o sucesso do projeto.



ÉPICOS, os épicos são escritos nas fases iniciais do projeto quando a maioria das histórias de usuários são funcionalidades de alto nível ou descrições de produtos e quantos requisitos são amplamente definidos. São histórias de usuário grandes e não refinadas no backlog priorizado do produto, a medida que ganha prioridade o épico ou parte dele evolui para histórias de usuários menores.



ESTÓRIAS DE USUÁRIO, é uma descrição resumida, porém clara e objetiva de alguma funcionalidade que deverá ser fornecida pelo produto a ser entregue. Sempre do ponto de

vista do usuário final do produto. É importante observar que uma história de usuário não se trata de uma especificação completa de uma funcionalidade, mas sim uma promessa de se discutir uma funcionalidade ou simplesmente um lembrete de que alguma discussão já ocorreu. Tanto o backlog do produto quanto o backlog da Sprint são geralmente representados como histórias de usuário.



GRÁFICO DE BURNDOWN, este gráfico representa visualmente a soma das estimativas dos esforços restantes do backlog, permitindo também uma comparação com os atuais trabalhos realizados. Pode ser dividido em, Burndown do Produto: registra a soma dos esforços restantes do backlog do produto ao longo do tempo. O esforço estimado pode estar em qualquer unidade de medida que o time entenda, mas geralmente para o burndown do produto a unidade de medida são as sprints. Burndown da Sprint: representa a quantidade restante de trabalho do backlog da Sprint ao longo dos dias de duração da Sprint. O esforço estimado pode estar em qualquer unidade de medida que o time entenda, mas geralmente para o burndown da Sprint a unidade de medida são horas.

Neste gráfico são mostradas duas linhas, a linha reta indica a quantidade de itens que estão previstos para serem entregues na sprint. Já a linha azul indica o que efetivamente está sendo entregue, começamos então no primeiro dia de um período de 10 com 55 itens a serem entregues e ao final do décimo dia, segundo a previsão precisaremos ter entregue tudo. Em um projeto a linha de entregas efetivas, a linha azul, não casa exatamente com a linha reta, a linha rosa, e isso é perfeitamente normal e esperado. O que o time deve procurar fazer é chegar ao final do período atingindo a meta, que é entregar o previsto.



SCRUM TASK BOARD, é um quadro onde o time coloca as tarefas do backlog em post-its de uma forma organizada e ordenada. O objetivo é para que visualmente se entenda rapidamente e claramente como o trabalho está. O funcionamento desse quadro é bem simples, do lado esquerdo temos as estórias de usuário que compõem o backlog da Sprint, essas histórias são divididas em tarefas que ficam inicialmente na coluna a fazer, assim que um membro pega uma tarefa para trabalhar, ela deve passar da coluna a fazer para a coluna em andamento. Veja que o membro que pegar a tarefa para executá-la tem a obrigação de movê-la para a coluna seguinte, ao terminar o desenvolvimento, a tarefa é passada então para coluna em testes, e ao se finalizarem os testes, a tarefa vai para coluna pronto, a espera de sua aceitação pelo dono do produto na cerimônia de revisão da Sprint.

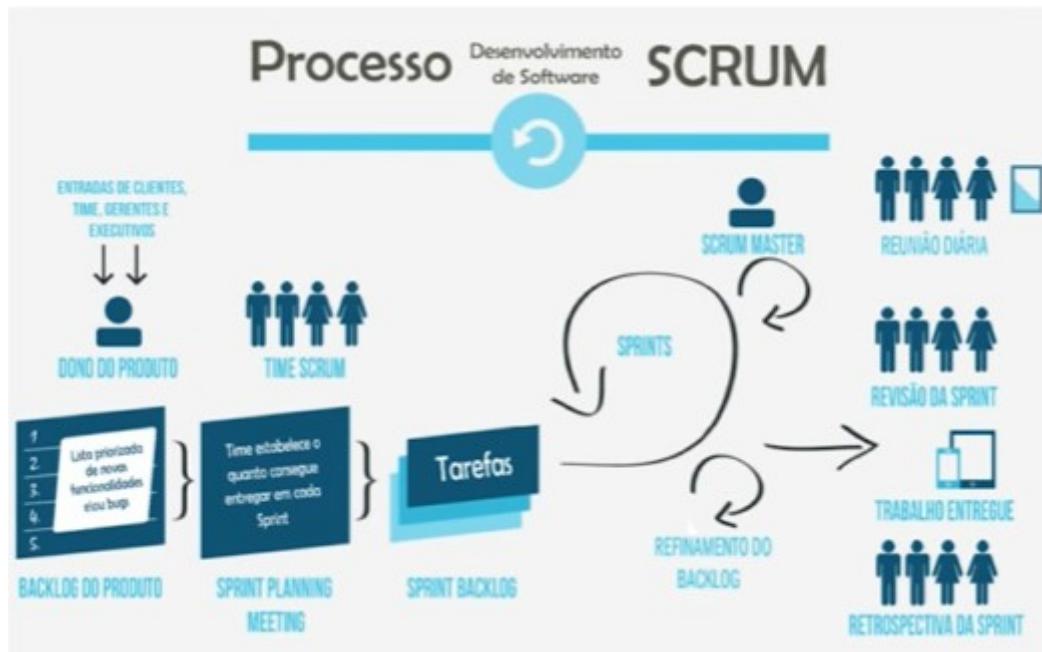
Scrum Task Board

Estórias de Usuário	A fazer		Em andamento	Em testes	Pronto!
Como diretor financeiro eu gostaria de ver as tendências mensais de vendas	Desenvolver relatório com 4 colunas e um gráfico pizza.	Atualizar documentação de usuário.	Alterar interface de usuário.	Query de extração de dados.	Dashbord de vendas – gráfico de linhas.
Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.
	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	Este é um exemplo.	

12 - Cerimônias (Eventos) do Scrum

Já vimos em uma aula anterior como é o ciclo do Scrum. Nesta aula vamos detalhar cada um dos eventos que compõem esse ciclo.

No Scrum praticamente todos os eventos são time-box(ed). Time Box na tradução literal significa caixa de tempo, ou seja, é ter o tempo limitado para fazer um determinado trabalho tentando cumprir o máximo possível dentro dessa janela de tempo. O time boxing é uma técnica simples usada no desenvolvimento de software para rastrear o seu progresso e é praticamente usado em todos os eventos scrum, desde sprints até reuniões.



E o primeiro evento que veremos é SPRINT. A Sprint é um evento time-boxed iterativo de duração fixa, normalmente as sprints devem ter duração de uma a seis semanas e possuir uma meta estabelecida, ou seja, seu principal objetivo é realizar entregas parciais de funcionalidades ao cliente. Numa Sprint, o Scrum Master deve garantir que não existam mudanças que possam impactar negativamente as Sprints, tais como a alteração na composição do time ou alterações nas metas de qualidade. O time deve se concentrar em atingir os objetivos definidos pelo backlog da Sprint. Se durante essa Sprint o time sentir que se comprometeu com mais do que podia, deverá entrar em contato com o dono do produto para que ele remova ou reduza o escopo do backlog selecionado para aquela Sprint. Já se o time verificar que sobrar tempo, juntamente com o dono do produto poderá selecionar mais itens do backlog. Uma Sprint pode ser cancelada, mesmo que cada Sprint esteja congelada e não mude, o dono do produto tem autoridade para cancelá-la. Isso pode acontecer quando o que será entregue por ela torna-se obsoleto devido a mudanças no backlog do produto ou em estratégias da empresa, necessidade de mercado e etc. Quando uma sprint é cancelada os itens já finalizados são revisados e aceitos, e o restante dos itens que ainda não foram terminados voltam para o backlog do produto para serem executados em algum ponto do futuro.

REUNIÃO DE PLANEJAMENTO DA SPRINT (SPRINT PLANNING MEETING), essa reunião tem a duração de 8 horas para uma Sprint de um mês de duração, ou seja, duas

horas a cada semana de Sprint. Esta reunião pode ser dividida em duas partes e geralmente devido a esta separação, a reunião é realizada em duas etapas de 4 horas.

Na etapa 1 temos a definição do objetivo, durante a primeira metade da reunião o dono do produto explica para o time scrum as prioridades máximas das histórias de usuário ou os requisitos do backlog priorizado do produto. O time scrum em colaboração com o dono do produto, então define o objetivo da Sprint.

Na etapa 2 temos a estimativa de trabalho, durante essa segunda metade da reunião, o time scrum decide como completar os itens selecionados no backlog priorizado do produto para cumprir a meta da Sprint, e assim se cria o backlog da Sprint.

Em resumo, na primeira parte da reunião, o time scrum trata da questão do o que será feito. Já na segunda parte, o time trata do como será feito.

Não há nenhuma regra para documentar e apresentar o backlog da Sprint, tanto que o usual é mostrá-lo em um quadro que já vimos, o scrum board.

REUNIÃO DIÁRIA (DAILY SCRUM), durante a execução das sprints diariamente o time faz uma reunião de 15 minutos para acompanhar o progresso do trabalho e agendar outras reuniões necessárias. Na reunião diária, também chamada de Daily Scrum Meeting, cada membro do time responde a três perguntas básicas: 1) o que eu fiz no projeto desde a última reunião? 2) o que eu irei fazer até a próxima reunião? 3) quais são os impedimentos? Essa reunião deve sempre que possível ser realizada no mesmo horário e no mesmo lugar durante toda a Sprint. Essa é uma reunião que serve somente ao time scrum e não deve conter nenhum item referente ao Status do projeto em andamento. O time scrum deve também monitorar o progresso da Sprint dia a dia usando um gráfico que já vimos, o gráfico de burndown, assim logo após a reunião diária o time atualiza esse gráfico indicando o que já foi efetivamente encerrado.

REVISÃO DA SPRINT, ao final de cada Sprint é realizada a revisão da Sprint, a duração desta reunião é normalmente de quatro horas para uma sprint de um mês. Se a sprint tiver menor duração, a reunião deve ser proporcionalmente reduzida.

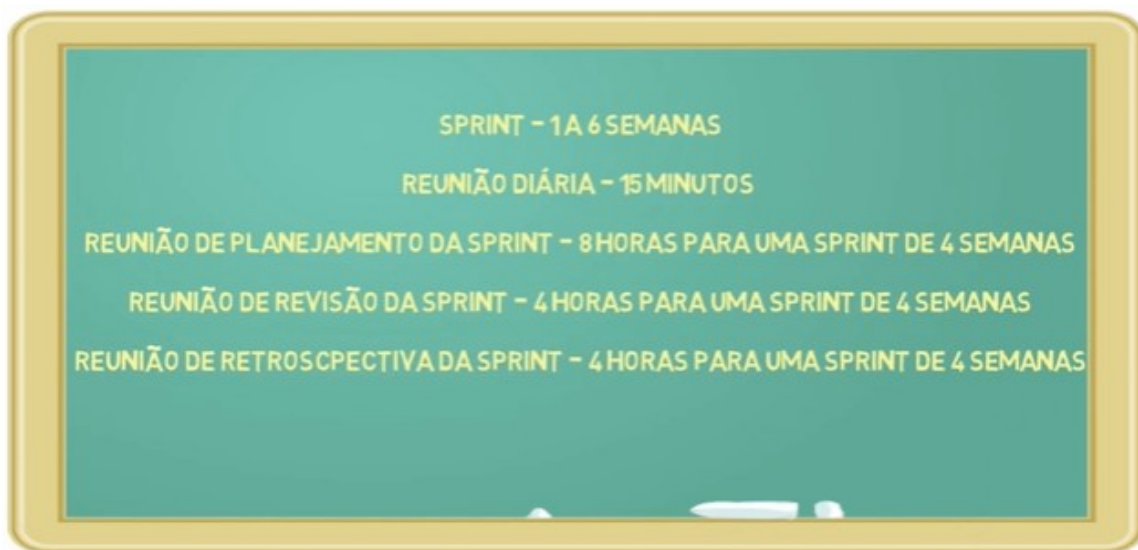
O responsável por esta reunião é o dono do produto, durante a apresentação das funcionalidades que estão sendo entregues, o dono do produto verifica o que foi ou não realizado dentro do planejado, o time scrum deve apresentar ao dono do produto os itens que estão 100% finalizados de acordo com os critérios de aceitação. E o dono do produto vai se certificar se o item que está sendo entregue está realmente atendendo aos critérios estabelecidos, caso contrário, o item será rejeitado e entrará mais uma vez no backlog do produto. Além disso, o dono do produto discute o backlog do produto da forma em que está e faz previsões de datas de futuras entregas de acordo com o andamento atual do projeto.

RETROSPECTIVA DA SPRINT, uma das regras do scrum é que sempre existem formas de se melhorar não importa o quão pequena é essa melhoria. Assim, após a revisão da sprint ocorre uma reunião chamada de retrospectiva da Sprint, a duração dessa reunião, que é normalmente de quatro horas para uma Sprint de um mês. Sua finalidade é inspecionar como ocorreu a última Sprint em se tratando de pessoas, das relações entre elas, dos processos e das ferramentas.

Nela é avaliado o que funcionou para que se possa ser repetido e o que não funcionou para que não aconteça mais. O scrum Master é o responsável por ela e a partir de seus resultados irá realizar a revisão do processo de desenvolvimento.

REFINAMENTO DO BACKLOG priorizado do produto, este é o processo em que o backlog é continuamente atualizado e mantido. Diferentemente dos demais eventos scrum que são time-boxed e possuem datas específicas para acontecerem, o refinamento do backlog é um processo contínuo de responsabilidade do dono do produto. Esta atividade tipicamente envolve adicionar detalhes, novas estimativas, reordenar e repriorizar itens. O dono do produto é o responsável por repriorizar as atividades, enquanto é do time scrum a responsabilidade por reestimar atividades. Fique atento a principal diferença entre essa atividade e os demais eventos scrum, pois esta não é um evento time-boxed, enquanto os demais eventos o são.

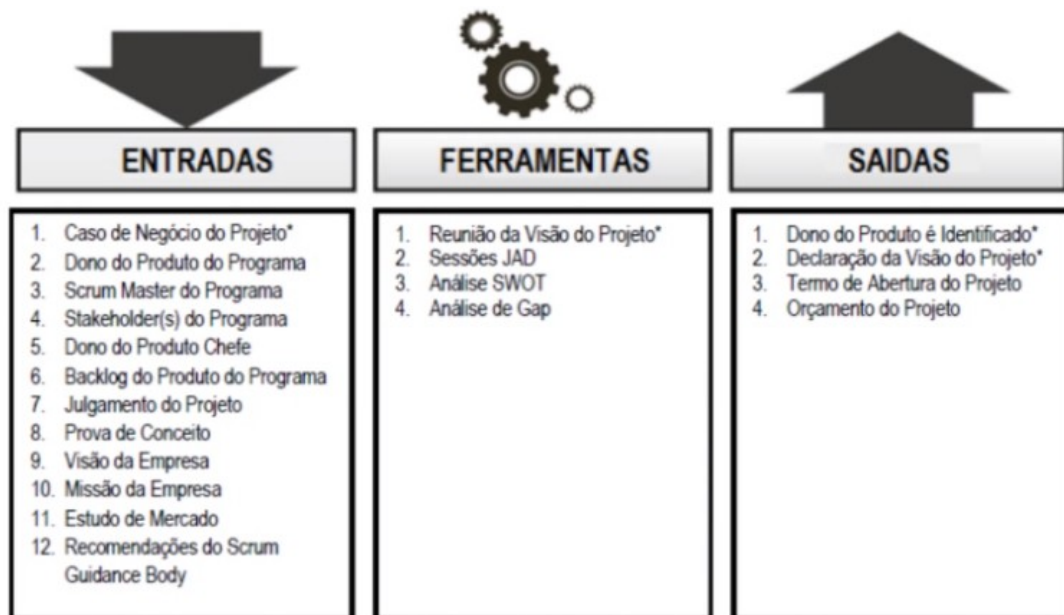
Antes de encerrarmos aula, que tal repassarmos cada um desses eventos e suas durações:



13 - Processos do Scrum

Em aulas anteriores aprendemos como utilizar o SBok, quais são os princípios e os aspectos do Scrum. Agora nesta aula vamos dar uma olhada nos processos do Scrum e como eles funcionam. No total existem 19 processos que estão agrupados em 5 fases, essas fases estão representadas entre os capítulos de 8 a 12 do guia Sbok.

As fases descrevem em cada processo em detalhe, incluindo suas entradas, ferramentas e saídas. Em cada processo algumas entradas, ferramentas e saídas são obrigatórias seguidas por um asterisco depois de seus nomes. Enquanto que outras são opcionais, a inclusão das entradas, ferramentas ou saídas opcionais dependem das particularidades do projeto, organização ou indústria em que o Scrum está sendo aplicado. Mas veja que as ferramentas, entradas e saídas indicadas como obrigatórias são importantes para o sucesso da implementação do scrum em qualquer organização.



INICIAR (Capítulo 8 SBOK) é a primeira fase, e os processos que a compõem são:

CRIAR A VISÃO DO PROJETO é o primeiro processo a ser executado. Neste processo o caso de negócio do projeto é realizado para criar uma declaração da visão do projeto que servirá como inspiração e orientação. O dono do produto é identificado neste processo.

IDENTIFICAR O SCRUM MASTER E AS PARTES INTERESSADAS é o segundo processo. Nele o Scrum Master e os stakeholders são identificados com base em uma seleção específica de critérios.

FORMAR O TIME SCRUM é o terceiro processo. É nele que os membros do time scrum são identificados, normalmente o dono do produto tem a responsabilidade primária de selecionar os membros do time, mas frequentemente conta com o auxílio do Scrum Master.

DESENVOLVER OS ÉPICOS é o quarto processo. Nele a declaração da visão do projeto serve como base para o desenvolvimento dos épicos. Reuniões do grupo de usuários podem ser realizadas para discutir épicos apropriados.

CRIAR BACKLOG PRIORIZADO DO PRODUTO é o próximo processo. Nele, os épicos são refinados, processados e em seguida priorizados para que um backlog priorizado do produto seja criado para o projeto. Os critérios de pronto também são estabelecidos neste momento.

CONDUZIR O PLANEJAMENTO DA RELEASE é o último processo desta fase. Neste processo o time central do scrum revisa as histórias de usuário no backlog priorizado do produto para desenvolver um cronograma de planejamento da release, que é essencialmente um cronograma de implementação faseado que pode ser compartilhado com os stakeholders do projeto. A duração da sprint também é determinada neste processo.

A segunda fase de um projeto scrum é PLANEJAR E ESTIMAR (Capítulo 9 SBOK), e ela é composta dos seguintes processos:

CRIAR AS ESTÓRIAS DE USUÁRIO é o primeiro processo. Nele as histórias de usuário são criadas e os seus respectivos critérios de aceitação também. As histórias de usuário são geralmente escritas pelo dono do produto e são projetadas para assegurar que os requisitos do cliente estejam claramente descritos e que podem ser totalmente compreendidos por todos os stakeholders. Exercícios de escrita da história de usuário podem ser realizados

envolvendo os membros do time scrum na criação dessas histórias. As histórias de usuários são incorporadas ao backlog priorizado do produto.

APROVAR, ESTIMAR E COMPROMETER AS ESTÓRIAS DE USUÁRIO é o próximo processo. Nele o dono do produto aprova as histórias de usuário para a sprint. Em seguida, o Scrum Master e o Time Scrum estimam os esforços necessários para desempenhar as funções descritas em cada história de usuário e o time scrum compromete-se a entregá-las de acordo com os requisitos do cliente.

O próximo processo é CRIAR AS TAREFAS, nele as histórias de usuário aprovadas, estimadas e comprometidas são divididas em tarefas especificadas e agregadas a uma lista de tarefas. Muitas vezes uma reunião de planejamento de tarefas é realizada para essa finalidade.

ESTIMAR AS TAREFAS é o quarto processo. Nele o time central do scrum, durante a reunião de planejamento de tarefas, estima os esforços necessários para a realização de cada tarefa incluída na lista de tarefas. O resultado deste processo é uma lista de tarefas de estimativa de esforço.

O último processo é CRIAR O BACKLOG DA SPRINT, nele o time central do scrum realiza uma reunião de planejamento da Sprint onde o grupo cria um backlog da Sprint que contém todas as tarefas que serão concluídas durante essa sprint.

A terceira fase é IMPLEMENTAR (Capítulo 10 SBOK) e os seus processos são:

CRIAR OS ENTREGÁVEIS, nele o time scrum trabalha nas tarefas do backlog da Sprint para criar os entregáveis. Um Scrum Board é frequentemente utilizado para acompanhar o trabalho e as atividades que estão sendo realizadas. Questões ou problemas enfrentados pelo time scrum podem ser atualizados no registro de impedimentos.

O próximo processo é CONDUZIR A REUNIÃO DIÁRIA, nele diariamente realiza-se uma reunião timeboxed de 15 minutos altamente focada chamada de reunião diária. Este é o momento em que os membros do time scrum podem atualizar uns aos outros sobre os seus progressos e quaisquer impedimentos que possam estar enfrentando.

O REFINAMENTO DO BACKLOG PRIORIZADO DO PRODUTO é o último processo desta fase. Nele o backlog priorizado do produto é continuamente atualizado e mantido. Uma reunião de revisão do backlog priorizado do produto pode ser realizada em que quaisquer mudanças ou atualizações no backlog são discutidas e incorporadas adequadamente.

A próxima fase é a REVISÃO E RETROSPECTIVA (Capítulo 11 SBOK), e ela é composta por:

CONVOCAR O SCRUM DE SCRUMS, nele os representantes do time scrum são convocados para as reuniões de scrum de scrums em intervalos predeterminados ou conforme necessário para colaborar e acompanhar seus respectivos progressos, impedimentos e as dependências entre si. Isso é relevante apenas em grandes projetos onde vários times scrum estão envolvidos.

O segundo processo é o DEMONSTRAR E VALIDAR A SPRINT, nele o time scrum apresenta os entregáveis da Sprint ao dono do produto e aos stakeholders relevantes em uma reunião de revisão de Sprint. O objetivo dessa reunião é garantir a aprovação e aceitação do dono do produto para os entregáveis desenvolvidos na Sprint.

O terceiro e último processo é a RETROSPECTIVA DA SPRINT, nele o scrum master e o time scrum se reúnem para discutir as lições aprendidas durante a Sprint. Essa informação é documentada como lições aprendidas que poderão ser aplicadas em sprints futuras.

Muitas vezes como resultado dessa reunião podem surgir pontos de melhoria cortados ou recomendações do Scrum Guidance Body.

A última fase de um projeto scrum é o **RELEASE** (Capítulo 12 SBOK), o primeiro processo desta fase é o **ENVIO DE ENTREGÁVEIS**, nele os entregáveis aceitos são entregues ou transferidos aos stakeholders relevantes. Um acordo formal chamado de contrato de prestação de trabalho documenta a finalização com sucesso da Sprint.

RETROSPECTIVA DO PROJETO é o segundo processo desta fase, neste processo que se completa o projeto. Os stakeholders e o time central do scrum reúnem-se para fazer uma retrospectiva do projeto e identificar, documentar e internalizar as lições aprendidas. Muitas vezes essas lições levam a documentação dos pontos de melhoria acordados a serem implementados em projetos futuros. E assim terminamos os 19 processos que compõem os scrum e também a nossa aula.

14 - Tradição x Agilidade

Já vimos até agora tudo que se é preciso para implementar um projeto scrum: benefícios, propósitos, escalabilidade, princípios, processos, fases e aspectos. Nesta aula vamos fazer uma comparação entre os métodos tradicionais e os métodos ágeis de gerenciamento de projetos. Alguma vez você se perguntou porque o scrum está se tornando mais popular a cada dia que passa? A resposta mais simples seria porque o scrum é melhor que os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos em vários aspectos e agora vamos ver porque. A principal diferença entre os modelos tradicionais e o scrum é a maneira como o projeto é tratado. A gestão tradicional de projetos é baseada em processos enquanto que o scrum precisa de uma nova abordagem focada nas pessoas envolvidas nesse projeto.

Embora os processos e ferramentas sejam necessários para conclusão de um projeto scrum com sucesso, são sempre as pessoas que se comprometem, participam e implementam o projeto. São elas que fazem o trabalho que leva o projeto desde a ideia inicial até a sua realidade. De acordo com o scrum, os fatores chave para qualquer projeto são as pessoas e a ênfase deve ser sobre elas e suas ações. Várias equipes multifuncionais trabalham em paralelo com sprints para entregar resultados potencialmente utilizáveis no final de cada uma delas.

Em um modelo tradicional a quantidade de funcionalidades não realizadas permanece elevada e nenhum produto é enviado até o final do projeto. Outro ponto importante é o que dá ao scrum vantagem sobre outras práticas quando se trata do tamanho da equipe, já vimos que o scrum pode ser usado para gerenciar projetos de todos os tamanhos. Ele funciona bem para a maioria dos projetos e times, grandes projetos utilizam vários times scrum que trabalham em sincronia para garantir o progresso do projeto.

Desde os primórdios do scrum ele é focado na produção de software em funcionamento versus uma documentação abrangente. Afinal é desenvolvimento de software e não desenvolvimento de documentação não é mesmo? Obviamente, a documentação não deve ser ignorada, mas o foco deve ser na entrega de um produto que o cliente possa usar. O processo adotado no scrum é iterativo, ao contrário do modelo linear usado em estruturas tradicionais, como é o modelo em Cascata ou Waterfall. Modelo iterativo ajuda a melhorar o desenvolvimento do produto ao longo do tempo. Ele maximiza as oportunidades de feedback do cliente bem antes do final do projeto e garante versões potencialmente utilizáveis de produtos em funcionamento no final de cada Sprint ou iteração. O scrum

incentiva a tomada de decisão iterativa com base em dados ao contrário do planejamento inicial detalhado praticado na gestão de projetos do estilo tradicional Cascata.

O foco não é sobre o cumprimento dos objetivos do plano do projeto, mas nos requisitos dos clientes satisfeitos. A gestão de projetos tradicional pode levar a uma situação esdrúxula em que o plano foi bem sucedido, mas o cliente não está satisfeito. Além do planejamento e entrega iterativos, o scrum apoia a colaboração de todas as partes envolvidas, o cliente, equipe de negócios e o time do projeto para minimizar os riscos e alcançar a satisfação.

No scrum entregando o maior valor no mais curto espaço de tempo significa priorizar o trabalho com base nas necessidades dos clientes e dividindo o que será feito de o que precisa ser feito. O scrum é muitas vezes comparado com outros métodos de projetos lineares devido ao seu baixo nível de planejamento inicial e programação de atividades que entram em execução imediatamente. No atual ambiente de negócios, as mudanças são rápidas e o planejamento de longo prazo é problemático. Prever e planejar cada detalhe de novos serviços e desenvolvimento de novos produtos é quase impossível. Assim, o scrum utiliza de sua metodologia de pouco planejamento inicial para ser adaptável e flexível às mudanças.

A gestão de riscos é contínua em um projeto gerenciado pelo scrum. Assim o dono do produto, o time scrum e o scrum Master determinam a melhor abordagem para lidar com os riscos identificados. De acordo com o scrum, cada produto vai para o time de garantia da qualidade quando os testes são realizados para garantir a entrega de valor para o cliente. Os controles rigorosos tais como os critérios de aceitação e uma definição clara de pronto estão disponíveis para evitar desvios com relação aos requisitos do cliente. Nos métodos tradicionais é dada mais importância aos processos, e ao contrário do estilo tradicional de gestão de comando e controle, o scrum acredita que os colaboradores de hoje tem muito mais a oferecer do que apenas seu conhecimento técnico, e portanto, entregam o maior valor quando são auto-organizados. Ao contrário dos métodos tradicionais em que a justificativa de valor é feita antes que o projeto comece, aqui no scrum ela é feita ao longo do projeto.

O estilo de gestão seguido pelo scrum é descentralizado por natureza de modo que a força de trabalho não precisa ser dependente da gestão para tudo como é no caso dos métodos de gerenciamento autocráticos. Isso incentiva os colaboradores a serem inovadores e solucionadores de problemas, o scrum acredita que o desenvolvimento de produtos é um processo de criação de valor compartilhado e que precisa que todos os stakeholders trabalhem e interajam em conjunto para oferecer o maior valor.

Comando e controle é a regra do dia em modelos tradicionais. E como é medido o desempenho da equipe do scrum e dos modelos tradicionais? No scrum o desempenho medido em termos de valor do negócio que a equipe cria. Enquanto o plano de conformidade decide a medição do desempenho em métodos de projeto tradicionais. No scrum a equipe agrega valor aos negócios no final de cada Sprint.

E o scrum oferece um bom retorno sobre o investimento (ROI)? A resposta é um grande Sim. E o ROI começa cedo e continua durante toda a vida do projeto, enquanto que nos métodos tradicionais de gerenciamento de projetos ele só começa a fornecer o ROI para o cliente ao seu final.

Como o scrum valoriza a participação do cliente? Bom, o scrum recomenda e é desenhado para a participação do cliente em todo o projeto. Nos métodos tradicionais o envolvimento do cliente durante o desenvolvimento do produto ou serviço é geralmente muito limitado, mas pode variar dependendo do ciclo de vida de um projeto. No geral, o scrum é um

Framework inovador para o gerenciamento de qualquer tipo de projeto, ele é adequado ao nosso tempo e época, pronto para substituir as técnicas tradicionais de gerenciamento de projetos que foram criados em e para uma época passada.

15 - Sprint é menino ou menina?

Pode-se utilizar as duas formas, O Sprint ou A Sprint.

16 - Projetos, Programas e Portfólios

Obviamente você já deve saber o que é um projeto ou pelo menos tem uma boa noção do que seja isso. Mas você sabe qual a diferença entre projeto, programa e portfólio? Nesta aula detalharemos cada um desses termos de acordo com o que ensina o guia sbok.

Segundo definido pelo guia sbok, um PROJETO é um empreendimento colaborativo com o objetivo de criar novos produtos ou serviços ou para entregar resultados conforme definido na declaração da visão do projeto. Os projetos são geralmente afetados por restrições de tempo, custo, escopo, qualidade, pessoas e capacidades organizacionais. O objetivo do time do projeto é o de criar entregas conforme definido no backlog priorizado do produto. Exemplos de projetos: a construção de um navio, o desenvolvimento de um sistema, uma festa de casamento.

PROGRAMA, um programa é um grupo de projetos relacionados com objetivo de entregar resultados de negócio conforme definido na declaração da visão do programa. O backlog priorizado do programa incorpora os backlogs priorizados dos produtos para todos os projetos de um programa. Um exemplo de programa é o programa espacial brasileiro.

PORTFÓLIO, o portfólio é um grupo programas relacionados com o objetivo de entregar resultados de negócio conforme definido na declaração da visão do portfólio. O backlog priorizado do portfólio integra os backlogs priorizados dos programas para todos os programas desse portfólio. Um exemplo de portfólio são os projetos e programas de um grupo empresarial que atue em vários setores tais como petróleo, logística, energia, mineração e etc.

17 - Instruções para o Exame de Certificação -SFC

Scrum Fundamentals Certified

Formato do Exame:

- 40 questões de múltipla escolha;
- 60 minutos de duração;
- São necessários 30 acertos para aprovação – 75% de acertos;
- Exame Online não-supervisionado – não é necessário agendamento;
- Disponível em Português.

Como se preparar:

- Leia os capítulos de 1 a 7 do SBOK disponibilizado na Aula 1.

Como se inscrever:

<https://www.expertpm.com.br/credenciais-para-sfc-2/>

Observação:

Você terá até 30 dias para efetuar o Exame (após a sua inscrição na ScrumStudy). Ultrapassado esse prazo, você terá que solicitar novas credenciais. São permitidas 3 tentativas (podendo ser seguidas ou não) dentro desse prazo de 30 dias.

18 - As diversas certificações

Certified Scrum Master (CSM) - Scrum Alliance

Caro

Obrigatório a fazer o curso com um representante oficial

Professional Scrum Master (PSM I) - Scrum Org

80 questões - 85% de acerto

1 hora

Entre as certificações pagas, é uma das mais baratas

Somente em inglês

Agile Certified Practitioner (PMI - ACP)

Exige registro de experiência profissional para prestar o exame

Comprovar 1500 horas de trabalho em times ágeis, além de curso de 21 horas

120 questões em 3 horas, em português, uma das mais caras

Agile Scrum Foundation (ASF) - EXIN

Paga e não exige curso específico

40 questões, 60 minutos, português, custo mediano

Certificação ASM exige curso

Certificações ScrumStudy (SFC, SDC, SMC)

Guia Sbok

SFC - gratuita, 40 questões, 60 minutos, português

SDC - para membros da equipe de desenvolvimento, não precisa comprovar experiência, 75 questões, 90 minutos, português, custo mediano

SMC - para Scrum Master, não precisa comprovar experiência, 100 questões, 2 horas, português, uma das mais caras.

Scrum Essentials - ItCerts

40 questões, 60 minutos, 70 % de acerto (28), português, realização do exame é gratuita, se aprovado paga-se a emissão do certificado.