

# SCRUM

## A ARTE DE FAZER O DOBRO DO TRABALHO NA METADE DO TEMPO

Jeff Sutherland e J. J. Sutherland

Sextante, 2019

### A MANEIRA COMO O MUNDO FUNCIONA ESTÁ ERRADA

A questão era a maneira como as pessoas trabalhavam

O problema é que aquele lindo plano cai por terra no instante em que dá de cara com a realidade

Gerentes contratam gente que façam parecer que o plano está funcionando, pagam alguém para mentir para eles

*“Planejar para o combate é importante, mas o plano vira fumaça assim que o primeiro tiro é disparado”*

Dwight D. Eisenhower

Nova forma de abordarem: SCRUM

**Com menos gente e menos tempo, garante mais resultados, com qualidade melhor e custos menores**

Observei como as pessoas realmente trabalham em vez de me basear em como elas dizem que trabalham

SCRUM: maneira como um time de rúgbi se une para avançar com a bola pelo campo

**Posicionamento cuidadoso, unidade de propósito e clareza de objetivo**

Para que nenhum erro ocorra, o orçamento não estoure e tudo seja entregue no prazo

A tentativa de restringir um empreendimento humano a diagramas coloridos é fadada ao fracasso

SCRUM questiona por que tanto tempo e esforço são gastos na realização de uma tarefa, e por que somos tão ruins em prever o tempo e o esforço que as atividades vão exigir

SCRUM acolhe a incerteza e a criatividade

Cria uma estrutura em torno do processo de aprendizagem, permitindo que as equipes avaliem o que já criaram e de que foram o criaram

Aproveitar a maneira como as equipes de fato trabalham, fornecendo ferramentas para se auto-organizarem e otimizarem em pouco tempo a rapidez e a qualidade do trabalho

CICLO DE INSPEÇÃO E ADAPTAÇÃO: Aprimorar a forma como você está trabalhando para obter resultados melhores e mais rápidos

**O que estaria impedindo você de fazer isso?**

De tempos em tempos, pare o que está fazendo, **revise o que já fez e verifique se deveria continuar fazendo a mesma coisa e como poderia fazer melhor**

Ideias já testadas e malsucedidas de comando e controle estão fadadas ao fracasso

As empresas têm duas opções: mudar ou morrer

Ninguém deveria passar a vida fazendo um trabalho sem propósito

Analisaram e deram ordem de prioridade, o que é de suma importância

Pessoas dizem que tudo é importante: **O que agrega mais valor?**

MANIFESTO ÁGIL:

- 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
- Responder às mudanças em vez de seguir um plano

A produção deveria fluir de forma calma e rápida por todo o processo

Uma das principais tarefas da **gerência: identificar e remover obstáculos**

Eliminar o desperdício deve ser o principal objetivo de uma empresa

Pessoas precisam ser honestas consigo mesmas, e com os outros

SCRUM:

1. Funciona com a definição de objetivos sequenciais, que devem ser atingidos em um prazo definido
2. Ao fim de cada intervalo há uma parte concluída do produto
3. Ciclos: sprints
4. No início de cada ciclo, faz-se uma reunião para planejar o sprint
5. A equipe determina a quantidade de trabalho que acredita ser capaz de realizar
6. As tarefas são selecionadas a partir da lista de prioridades e anotadas em post-its colocados na parede
7. A equipe resolve quantas tarefas será capaz de executar durante o sprint
8. Ao fim do sprint, os integrantes do grupo se reúnem e mostram o que conseguiram realizar naquele tempo
9. Analisam quantos dos post-its foram de fato concluídos

- Será que elegeram tarefas em excesso e não conseguiram realizar todas?
  - Será que definiram poucas?
10. O importante nessa etapa é que comecem a estabelecer uma noção básica do ritmo de trabalho, a velocidade que conseguem atingir
11. Depois de mostrarem o que conseguiram realizar, as pessoas discutem como fizeram
- **Como podemos trabalhar melhor** em conjunto no próximo sprint?
  - **O que nos atrapalhou** no último?
12. Quais são os obstáculos que desaceleram o nosso ritmo?
13. Acelerar as equipes para que produzam mais rápido, **não trabalhando mais horas, mas trabalhando melhor e de forma inteligente**

A parte mais eficaz do Scrum: protótipos: mostrar o produto real  
 Não existe esforço sem erros e falhas

Diálogo entre uma galinha e um porco:

- Galinha: Ei, porco, acho que a gente deveria abrir um restaurante
- Porco: E qual vai ser o nome?
- Galinha: Presunto e Ovos
- Porco: Não, obrigado, eu teria que me comprometer e você apenas se envolver!

Continuamos fazendo a mesma coisa, mesmo que estejamos diante do fracasso absoluto  
 O problema é que todo mundo diz: **não é minha responsabilidade**  
 As pessoas não estavam unidas em torno de um objetivo comum

SCRUM: promover a união das equipes para criar grandes projetos, e isso exige que todos enxerguem o objetivo final e façam entregas parciais para atingi-lo, tudo testado enquanto desenvolvido

Quantos bilhões são gastos todo ano para **produzir nada**?

Quanto tempo da sua vida é desperdiçado em um trabalho que tanto você quanto seu chefe sabem que **não gera valor**?

Se pensar bem, você verá que está enxugando gelo

Existe sim uma maneira diferente de fazer as coisas

**E, se não o fizer, você será substituído, ou a sua empresa vai morrer**

O mundo não tem espaço para desperdícios e disparates

Planejar é útil

Inclua no seu método de trabalho a possibilidade de **mudança, descoberta, inovação**

### **Inspeção e adaptação**

Revise o que já fez

Verifique se deveria continuar fazendo ou se existe maneira melhor de fazer

### **Mude ou morra**

O concorrente que estiver disposto a inovar vai deixar você para trás

Fracasse rápido para que possa corrigir o problema quanto antes

O trabalho que não resulta em valor real é loucura

Você pode eliminar imediatamente tudo aquilo que constitui desperdício óbvio de esforço

## **A ORIGEM DO SCRUM**

- Observar
- Orientar
- Decidir
- Agir

- Tudo está em fluxo
- Guiar equipes em direção a um estado mais produtivo, feliz, encorajador, divertido, realizador
- Ineficiência: assustadora
- Melhor alternativa: mudar tudo
- A operação tinha problemas em demasia para conserto gradual
- Primeira medida: **parar de fazer as coisas que estão acabando conosco**
- Ficar batendo com a cabeça na parede só para se sentir melhor depois de parar
- Os bônus não eram baseados no desempenho individual, mas no desempenho da empresa como um todo
- Criamos ferramentas:
  - ✓ **Product owner** (dono do produto)
  - ✓ **Backlog** (pendências do produto)
  - ✓ **Sprints** (ciclos semanais)

- Por que as pessoas insistem em trabalhar de uma forma que sabem ser ineficiente, destrutiva, desumanizadora, deprimente?
- Acho que elas imaginam que, se todo mundo trabalha assim, esse deve ser o melhor método
- Tentei fazer equipes trabalharem juntas de maneiras mais eficientes
- **Não pensavam, apenas agiam**
- O aperfeiçoamento do fluxo de informações resultaria em níveis de eficiência inéditos
- Equipes multifuncionais, em busca de algo maior do que elas mesmas
- Executivos facilitadores focados em retirar obstáculos do caminho das equipes
- Como os seres humanos trabalham melhor juntos em qualquer empreitada

*“SCRUM Development Process (Processo de desenvolvimento SCRUM)  
Artigo apresentado na conferência da Association for Computing Machinery*

*Jeff Sutherland e Ken Schwaber*

*1995*

Vemos com regularidade crescimento entre 300 e 400% na produtividade

Não melhorar apenas uma vez, melhorar constantemente

**Sempre procurar algo que possa ser aprimorado**

Nunca, jamais, acomodar-se

Nada acontecerá se você apenas falar, a ação é importante

Resultados têm a ver com a maneira como pensamos o trabalho

O trabalho não precisa ser chato, pode fluir, ser uma expressão de alegria

Hesitação significa morte

**Olhe para fora para obter respostas**

Não adivinhe

Adote o ciclo PDCA

**Planeje, faça, verifique, aja**

Verifique se alcançou o resultado desejado

Mude a forma como está fazendo as coisas

Alcance um aperfeiçoamento contínuo

## **EQUIPES**

São as equipes que fazem o mundo girar

Características das equipes:

- **Transcendentes:** senso de propósito acima do comum, ultrapassar o trivial e alcançar o extraordinário, não se contentar com a média e querer se grande
- **Autônomas:** decidir como executar o trabalho
- **Multifuncionais:** habilidades alimentam e reforçam umas às outras

Liberdade de trabalhar da maneira que você acredita ser a melhor

É responsabilidade da diretoria definir os objetivos estratégicos

É incumbência da equipe decidir como atingir essas metas

O que você fez desde a última vez que nos falamos?

O que você vai fazer antes de nossa próxima reunião?

Quais são as dificuldades que você está enfrentando?

Dificuldades relatadas são eliminadas

Tenham todas as habilidades necessárias pra realizar as tarefas

Melhores equipes: Toyota e 3M

Amazona: não há divisão de papéis, todos os integrantes da equipe fazem tudo

O que se busca em uma equipe é diversidade, de habilidades, pensamentos e experiências

- As pessoas que coletam informações, as que planejam o que fazer com esses dados e as que vão a campo se comunicam constantemente
- Toda vez que há uma passagem de bastão entre equipes, existe a possibilidade de que um desastre aconteça
- Muitas vezes os gerentes não querem que seus pares, suas equipes ou o círculo de poder, saibam exatamente o que estão fazendo, o que está sendo realizado e com qual velocidade
- A configuração clássica é de 7 pessoas, se mais de nove pessoas são incluídas em uma equipe a velocidade diminui

***“Acrescentar mão de obra a um projeto de software atrasado faz com que ele atrase ainda mais”***

Fred Brooks

***“O número de itens que alguém consegue reter na memória de curto prazo é quatro”***

Nelson Crown

Equipe grande demora cerca de cinco vezes mais horas do que uma pequena

Somos capazes de memoriar apenas quatro informações

Todos os integrantes precisam saber o que todos os outros estão fazendo

Os desafios e o progresso devem ficar claros para todo mundo

Se o grupo fica muito grande, a capacidade de comunicação é atrapalhada

Mantenha suas equipes pequenas

Concentração intensa na meta

Colaboração extrema

**Reuniões diárias, em pé**

revisões e retrospectivas

guiar a equipe em direção ao aperfeiçoamento contínuo

perguntar regularmente:

- **Como podemos fazer melhor aquilo que fazemos?**
- **O que podemos mudar na forma como trabalhamos?**
- **Qual é nosso maior ponto de conflito?**

Se respondidas de maneira franca, o grupo será capaz de avançar mais rápido

Pessoas querem culpar indivíduos, não sistemas, a sensação é melhor

Procurar alguém a quem culpar em vez de procurar solucionar o problema

O momento em que uma equipe começa a se alinhar e sincronizar é mágico

Puxe a alavanca certa

Equipes pequenas trabalham mais rápido do que grandes

A chave é estabelecer a estrutura correta, incentivos certos, dar a liberdade, o respeito e a autonomia de fazer coisas por conta própria. A grandeza não pode ser imposta, precisa vir de dentro, e existe dentro de cada um

## TEMPO

***“Se tivéssemos mundo de sobra, e tempo, tudo poderia ser realizado”***

Andrew Marvell

Sabemos que o tempo é limitado: seria um crime terrível desperdiçá-lo!

A cada semana, mostrar o que estão fazendo

Se o produto demonstrado não funcionar, cancela o projeto

Desenvolver coisas legais com rapidez

Raramente há feedback antes que o produto esteja pronto

É possível seguir em direção errada sem sequer suspeitar

**Quanto mais cedo mostra a clientes, mais rápido poderão lhe dizer se você está produzindo algo de que precisam**

Uma parte que o cliente possa de fato usar

Funcionalidade totalmente implementada

- A FAZER
- FAZENDO
- FEITO

Nada é posto na coluna FEITO a não ser que possa ser usado pelo cliente

Interferir e distrair a equipe diminui consideravelmente a velocidade do trabalho

REUNIÃO DIÁRIA:

- ✓ **O que você fez para ajudar a equipe a concluir?**
- ✓ **O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir?**
- ✓ **Que obstáculos estão atrapalhando a equipe?**

A reunião diária se resume a isso

Se demorar mais de 15 minutos, está sendo feita de modo errado

Objetivo: toda a equipe saber exatamente como tudo está se desenrolando

**Mapeamento para identificar gargalos ou indivíduos que retêm informações:**

- Quem fala com quem
- Quando a informação flui
- Quando emperra

Quando todo mundo fica sabendo de tudo, mais rápida é a equipe

Uma equipe deve exigir excelência de si própria

Fator que atrapalha o fluxo: **especialização**

Pessoas tendem a fazer somente o que parece corresponder a elas

Para proteger-se, tentam reter conhecimentos específicos



## REUNIÕES DIÁRIAS SOBRE COMO VAI O TRABALHO:

- Objetivo: toda a equipe saber exatamente como tudo está se desenrolando
- Todos os dias
- No mesmo horário
- Não durar mais de 15 minutos
- Se demorar mais de 15 minutos, está sendo feita de modo errado
- Todos da equipe participam
- De pé
- Ágil
- Direta
- Objetiva
- Todos devem sair da reunião sabendo qual é a coisa mais importante a fazer
- Com as mesmas perguntas:
  1. O que você fez para ajudar a equipe a concluir?
  2. O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir?
  3. Que obstáculos estão atrapalhando a equipe?

É possível realizar mais em menos tempo e com menos dinheiro

Por que você tenta fazer muitas coisas ao mesmo tempo?

Talvez queira passar o dia inteiro no escritório, há quem prefira ir surfar!

O tempo é finito

Divida seu trabalho em partes

## O DESPÉRDÍCIO É UM CRIME

Espero que meu trabalho tenha um propósito

Aquilo que eu fizer seja de fato importante

85% do esforço são desperdiçados

Deveria ser vergonhoso o desperdício de não fazermos tudo certo de primeira

**Faça uma coisa de cada vez**

Quem dirige e fala ao celular sofre mais acidente

Quem costuma realizar várias tarefas simultâneas simplesmente não é capaz de se concentrar

Se você tem 5 projetos, 75% do seu trabalho vão para o lixo

Interferência da tarefa dupla

**As pessoas só conseguem pensar em uma coisa de cada vez**

Enquanto conversa ao celular, você não vê o carro à frente

Você não consegue ter uma discussão consigo mesmo

Concentrando-se exclusivamente em uma tarefa, antes de passar para a próxima, você levará pouco mais da metade do tempo para terminar todo o trabalho.

Realizar várias atividades ao mesmo tempo emburrece as pessoas

***“As pessoas que têm mais probabilidade de realizar multitarefas e de falar ao telefone enquanto dirigem são aquelas com as visões mais distorcidas acerca das próprias capacidades”***

Jeff Sutherland e J. J. Sutherland

no livro: **SCRUM** - A ARTE DE FAZER O DOBRO DO TRABALHO NA METADE DO TEMPO

- Minimize o custo de tentar realizar simultaneamente atividades que requerem um tipo específico de concentração
- Fazer pela metade é o mesmo que não fazer
- Trabalho em andamento é um desperdício ter à nossa volta um monte de itens que não estão sendo usados para construir nada
- Tarefas incompletas e produtos que não estão sendo usados são dois aspectos da mesma coisa: esforço investido sem resultado positivo
- **Faça tudo certo de primeira**
- O momento certo para corrigir um problema é quando ele é detectado
- Se cometer um erro, corrija-o no momento em que ele for detectado
- Trabalhar demais dá mais trabalho
- Trabalhar mais horas parou de gerar mais resultados
- Trabalhar até tarde não significa comprometimento, mas fracasso
- Nada mais de noites e fins de semana de trabalho
- **Quando tirar férias, saia de férias, de fato, e não checar o email nem entrar em contato com o escritório**
- Se você não consegue tirar um tempo livre sem precisar verificar se está tudo correndo bem no trabalho, não está gerenciado bem sua equipe
- Várias empresas têm a prática de estabelecer limite de horas de trabalho

- Você produz mais, fica mais feliz, e a qualidade melhora
- **O número de decisões sensatas que você pode tomar ao longo de um dia é limitado**
- Decisões ruins prejudicam a produtividade
- Vá para casa às cinco da tarde
- Desligue o celular no fim de semana
- Se não trabalhar tanto, você produzirá mais e fará um trabalho melhor
- **Rompa com a mentalidade de medir apenas as horas trabalhadas**
- **Leve em conta o resultado**
- O que importa é a rapidez com que o produto é entregue e a qualidade
- Estabelecer metas desafiadoras para sua equipe, para incentivá-la a tentar chegar mais longe
- Pular constantemente de uma crise para outra causa esgotamento e não permite melhoria contínua racional
- Relatórios desnecessários, formulários sem objetivo prático e reuniões sem sentido desperdiçam tempo e não ajudam a realizar nada
- Eliminar o desperdício inútil que parece inerente ao trabalho
- O ideal é que o trabalho flua sem muito esforço
- Não pode haver nenhum movimento desperdiçado
- Se começar a pensar no trabalho em termos de disciplina e fluxo, é possível que você realize algo incrível
- Qualquer coisa em andamento custa dinheiro e energia e não dá nenhum retorno
- **Ficar mais tempo no trabalho não faz com que você produza mais**
- Trabalhe em um ritmo sustentável apenas nos dias de semana
- E tire férias

## **PLANEJE A REALIDADE, NÃO A FANTASIA**

- Por que levar seis meses para descobrir que não é capaz de cumprir o prazo é algo que merece ser examinado
- O mapa não é o terreno
- Uma empresa em um impasse: tantos interesses e pessoas em conflito que ninguém consegue fazer nada, sete grupos diferentes, cada um dono de uma parte do projeto e nenhum interessado em tentar algo novo

- Os seres humanos são péssimos em fazer estimativas de quanto trabalho algo vai dar
- Como comer um elefante? Dando uma mordida de cada vez
- Escrever em cada post-it não só o que precisa ser criado mas quando estará pronto
- Todos os integrantes da equipe precisam trabalhar para atingir determinado nível de qualidade antes de passar para o item seguinte
- O que precisamos fazer primeiro?
- **Definir prioridades: O que agrega mais valor?**
- Ao fim de cada ciclo você tem algo de valor que pode ver, tocar e mostrar a clientes
- Você tem a oportunidade de perguntar a eles: **É isso que você quer?**
- Como impedir que falsas premissas contaminem a opinião dos outros?
- Recolher grande variedade de pontos de vista
- Remover ideias preconcebidas
- Com informações úteis, restringe as opiniões a uma estimativa geralmente aceitável
- Quantas vezes já lhe deram uma tarefa que você não entende por que precisa ser realizada?
- Você não está recebendo ou fornecendo informações suficientes para que o trabalho seja feito do jeito certo
- Como esse produto vai servir e encantar esse cliente?
- Antes de ordenar por prioridade as tarefas, você precisa **definir a pessoa que usará o que você vai produzir**

## CRITÉRIOS INVEST

Bill Wake

- **I**ndependente:
- **N**egociável
- **V**aliosa
- **E**stimável
- **S**ucinta
- **T**estável

Que condições precisam ser atendidas para que a gente encerre os trabalhos?

**Problemas relacionados a processos, personalidades e procedimentos são endêmicos**

Aquele executivo da Toyota enviou lista de obstáculos a todos os funcionários segunda-feira, com o nome de um gerente ao lado de cada obstáculo, todos os empecilhos foram eliminados até quinta-feira da mesma semana

### **Nada é imutável, questione tudo**

Funcionários que não conseguem adaptar-se à mudança, retendo informações e conhecimento

O mapa não é o terreno

Não se apaixone pelo plano, é quase certo que ele esteja errado

O trabalho é uma história

- Pense primeiro em quem receberá o valor de algo, em seguida, pense sobre o que esse algo é, depois por que essa pessoa precisa disso
- Os seres humanos pensam por meio de narrativas, então dê uma narrativa a eles
- Como X, eu quero Y, para que Z

Saiba sua velocidade

- Toda equipe deve saber quanto trabalho consegue realizar em cada sprint
- Quanto pode aumentar essa velocidade ao trabalhar de modo mais inteligente e ao remover barreiras que diminuem seu ritmo

## **FELICIDADE**

As pessoas querem ser felizes

Ter um propósito parece trazer felicidade

A verdadeira felicidade não vem fácil

A sociedade recompensa resultados, não processos: chegadas, não viagens

A felicidade é crucial para os negócios

As pessoas felizes se dão melhor: em casa, no trabalho, na vida

Pessoas são bem-sucedidas por serem felizes

Com apenas uma coisa de cada vez, você pode mudar o mundo de verdade

Construa a confiança todo dia

*Kaizen* = melhoria

Examinar constantemente seus processos, melhorá-los o tempo todo

- O trabalho e o tempo precisam ser divididos em partes gerenciáveis
- Qual é a pequena prática que pode ser realizado de imediato?
- Qual o aprimoramento no processo que podemos implementar de imediato, em equipe?
- É essencial que todos se lembrem de que estão examinando o processo, não procurando culpados
- Por que isso aconteceu dessa forma?
- Por que não percebemos aquilo?
- O que faria com que trabalhássemos mais rápido?
- É crucial que as pessoas assumam a responsabilidade pelo processo e pelos resultados, em equipe, e busquem soluções em equipe
- O grupo tem que ter maturidade pra ouvir o *feed-back*, leva-lo em consideração e procurar solução em vez de ficar na defensiva
- Você precisa ser capaz de agir

## MÉTRICA DA FELICIDADE

- Em uma escala de 1 a 5, como se sente em relação ao seu papel na empresa?
- Na mesma escala, como se sente em relação à empresa como um todo?
- Por que se sente assim?
- O que faria com que ficasse mais feliz no próximo sprint

O que é mais importante para cada membro da equipe?

O que é mais relevante para a empresa?

A equipe torna a melhoria essencial mencionada nas respostas a tarefa mais importante

Triplizamos a produtividade só por perguntar o que tornaria as pessoas mais felizes

Deixe tudo às claras

O que realmente faz as pessoas felizes? Autonomia, domínio, propósito

A própria equipe consegue resolver problemas de desempenho individual

Empresa vê a felicidade como algo essencial para sua cultura

Quanto mais conectadas a colegas de trabalho, mais felizes as pessoas são

Mais produtivas e inovadoras também

Você precisa provar que consegue absorver a cultura da empresa

Aulas ministradas por outros funcionários

As pessoas querem crescer

Quero que as pessoas adorem ir para o trabalho

Estrutura para a organização inteira caminhar em direção a objetivo comum: transparência, trabalho em equipe, colaboração

A felicidade é o oposto da passividade

**“O único caminho para a felicidade de um funcionário que também beneficia os acionistas é por meio do sentimento de satisfação que é resultado de trabalho importante bem-feito. Devemos tentar não só tornar funcionários felizes, mas fazer isso enquanto os ajudamos a alcançar grandes feitos. Devemos defender apaixonadamente funcionários em prol da missão e do sucesso da empresa, ajudando-os a defender apaixonadamente clientes”**

*Harvard Business Review, jan/fev-2012*

Indivíduos prósperos têm em comum: vigorosos e apaixonados e tentam aperfeiçoar seu ofício, não importa se integram a tripulação de uma companhia aérea ou se trabalham em um restaurante

Gerentes podem incentivar a autonomia ao permitir que a equipe tome decisões sobre tarefas

Fazer seu trabalho em vácuo de informação é entediante e não traz inspiração

**Gerentes também devem ter tolerância zero com atitudes incivilizadas e nunca permitir que funcionário envenene a cultura corporativa com abusos ou desrespeito, devem fornecer *feedback* rápido e direto**

Pessoas dizem a si mesmas: melhoramos tanto, não precisamos melhorar mais (bolha que as isola de verdades desagradáveis)

Não percebem que o aprimoramento contínuo significa NÃO PÁRA NUNCA

Depois de 3 mil horas de *cocpit* você precisa pedir demissão, porque se torna complacente, e esse comportamento pode mata-lo

Atitude complacente: a gente merece desacelerar, a gente já se dedicou o bastante

Temem qualquer mudança

Perguntar se o que as pessoas estão realizando as faz felizes hoje e se isso as tornará mais felizes amanhã

#### HIERARQUIA DAS NECESSIDADES:

- ✓ Necessidades fisiológicas
- ✓ Segurança
- ✓ Amor e sensação de pertencimento
- ✓ Autoestima e respeito dos outros
- ✓ Autorrealização

Abraham Maslow

#### SCRUM:

- Ajudar as pessoas a alcançarem crescimento pessoal e um sentimento de realização
- Recompensar as pessoas que se esforçam para obter excelência
- Melhore a cada dia, e meça isso
- Nada deve ser secreto
- Deixe tudo às claras
- Providencie um quadro que mostre todo o trabalho que precisa ser feito, o que está sendo feito e o que já foi realizado
- Todo mundo deve vê-lo e atualizá-lo todo dia
- A competência é inimiga do sucesso

## **PRIORIDADES**

Fazer equipes trabalharem mais rápido

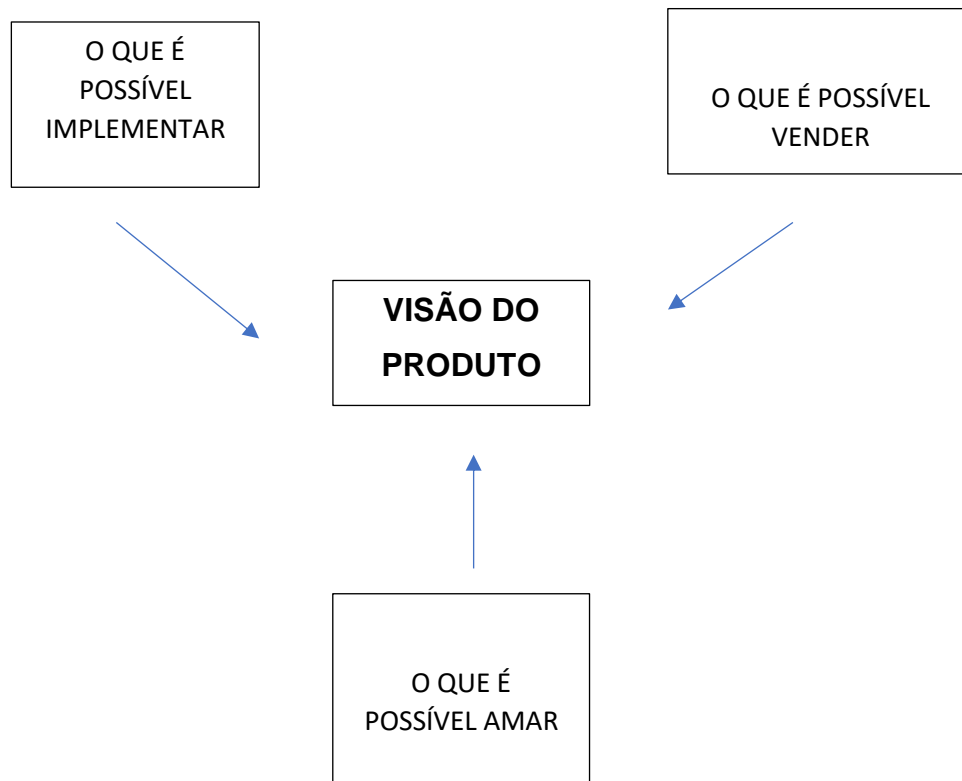
Se não estiver ganhando dinheiro, você não tem um empreendimento (mas um *hobby*)



Empresas com grandes ideias e um produto muito legal nunca descobrir um jeito de ganhar dinheiro com ele

Toda empresa precisa pensar no seguinte diagrama:

### O DONO DO PRODUTO DEVE EQUILIBRAR SEUS VÁRIOS ATRIBUTOS



Verdadeiro poder do SCRUM: lista de coisas a fazer definida, priorizada e estimada de acordo com o escopo das tarefas

É preciso ter ideia clara do que se quer ao fim do trabalho

Considerar o que será necessário para concretizar

O segredo é o que você decide realizar primeiro

O ideal é trabalhar primeiro tarefas que agregam mais valor e menos riscos

Começar com elementos que vão gerar receita imediatamente

Eliminar riscos

80% do valor estão em 20% das funcionalidades

Em q eu ponto pode entregar valor com menos esforço

*Product owner* (dono do produto) decide qual deve ser o trabalho, controla o *backlog*

Liderança não tem nada a ver com autoridade

Observar, orientar, decidir, agir

## “**Quem consegue lidar com a taxa de mudança mais rápida sobrevive**”

John Boyd

*Product owner* (dono do produto) atualiza constantemente o *backlog*, ordena itens a serem realizados e entregues

Descobrir como entregar o máximo de valor o mais rápido possível

### **Mau hábito: priorizar tudo**

Tudo é prioridade máxima

Você tem as prioridades

Sabe onde estão os 80% de valor

Sempre que fizer algo, o ideal é dar o produto o mais rápido possível para quem irá de fato usá-lo, antes mesmo de concretizar os 20% das funcionalidades

MVP: produto mínimo viável

Receber *feedback* para alimentar o ciclo de decisão e definir prioridades

Lançamentos incrementados

Liste todas as funcionalidades que espera

Tudo aquilo que acha necessário

Entregar apenas funcionalidades de alto valor para o cliente

Todos trabalham com o mesmo objetivo e com a mesma visão: oferecer valor real o mais rápido possível, todo mundo sai ganhando

Gerenciamento de risco

Reduza os riscos de fracasso

### **As pessoas querem o que estamos produzindo?**

Podemos de fato produzi-lo?

Vamos conseguir vender o que produzimos?

As pessoas não sabem o que querem de fato até experimentar o produto

Escolha não baseada em presunções teóricas

Pagar demais para conquistar clientes: desmorona financeiramente

Fornecer protótipos a clientes de forma rápida

## **Descobrir o que clientes valorizam e quanto estão dispostos a pagar**

Lista de tudo que pode ser feito em um projeto

Ordene itens de acordo com as prioridades

Itens com maior valor e menor risco no começo da lista

## **Compreender o negócio, o mercado, o cliente**

Líder não é chefe

Aja de forma rápida e tática

## **MUDE O MUNDO**

Ao fim de cada conjunto de lições, retrospectiva:

- O que deu certo?
- O que poderia ter ido melhor?
- Como a equipe pode melhorar?

Medir o progresso com facilidade

Incentivar transparência, estabelecimento de prioridades, tomada de responsabilidades

Garantir que falhas não ocorram

Mudar uma coisa por semana

Não precisa ser uma grande transformação: tem de ser algo que crie valor

É mudar ou morrer

Não esperar a ser obrigado a mudar por conta de crise: mudar constantemente

Fundação EduScrum

Ashram College, Alphen aan den Rijn, Holanda

Charter school, Arizona, EUA

Innovation lab, Harvard Business School

Fundação Grameen, Bangladesh

Islândia: redigir constituição que envolvesse o povo, comitê constituinte

Morning Star: não tem chefe, cada funcionário negocia funções e responsabilidades com colegas

As pessoas querem fazer algo que tenha um propósito

O segredo é livrar-se do que está atravancando seu caminho

Definir metas de forma sistemática, passo a passo  
Identificar o que está impedindo de chegar ao destino  
É possível mudar as coisas

Não dê ouvidos aos céticos que lhe dizem o que é impossível, surpreenda-os com aquilo de que você é capaz

Na Holanda, um número crescente de professores usa o Scrum para dar aula no ensino médio

Em Uganda, a Fundação Grameen usa o Scrum para fornecer dados agrícolas e de mercado a agricultores pobres: dobro da produção e da receita

## **IMPLEMENTANDO O SCRUM, como começar**

- 1) Escolha um *product owner*: tem a visão do que a equipe fará, o que pode ser feito e aquilo pelo que se tem paixão
- 2) Equipes pequenas
- 3) Eliminar qualquer coisa que esteja diminuindo o ritmo
- 4) Lista de tudo o que precisa ser construído ou realizado
- 5) Prioridades: Mapa do produto
- 6) Refine e estime o backlog
- 7) Estime o esforço que demandará
- 8) A tarefa cria valor visível: possível demonstrar a cliente
- 9) Use a sequência de FIBONACCI e estime o valor de cada item em pontos: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21 etc
- 10) Primeira reunião: planejamento
- 11) Objetivo não pode ser mudado
- 12) Quadro Scrum (3 colunas): a fazer, fazendo, feito
- 13) Reunião diária em pé, todo dia, mesmo horário, 15 minutos:
  - ✓ O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir?
  - ✓ O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir?
  - ✓ Há algum obstáculo que esteja impedindo você alcançar a meta?
- 14) Revisão: todas as partes interessadas

- 15) Retrospectiva:
  - ✓ O que deu certo?
  - ✓ O que poderia ter sido melhor?
  - ✓ Por que isso aconteceu dessa maneira?
  - ✓ Por que não percebemos aquilo?
- 16) É crucial que o grupo se responsabilize pelo processo e resultados
- 17) Busque soluções em equipe

***Nenhum projeto é resultado do trabalho de uma só pessoa, e sim de uma equipe***