

TIRE SEU

PROJETO DO

PAPEL COM

SCRUM

Copyright © 2019 Alexandre Magno

© desta edição, 2019 Casa dos Mundos/LeYa

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19.02.1998.

É proibida a reprodução total ou parcial sem a expressa anuência da editora e do autor.

Editor executivo

Rodrigo de Almeida

Preparação

Maria Clara Antonio Jeronimo

Revisão

Bárbara Anaissi

Diagramação

Filigrana

Ilustrações

Alexandre Magno

Capa

Kelson Spalato

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Magno, Alexandre

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

144 p.

ISBN 978-85-7734-698-1

1. Administração de projetos 2. Scrum (Desenvolvimento de software) 3.

Planejamento pessoal 4. Planejamento empresarial I. Título

19-1746

CDD 658.404

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de projetos

Todos os direitos reservados à

Editora Casa dos Mundos

Rua Avanhandava, 133 | Cj. 21

01306-001 – São Paulo – SP

www.leya.com.br

Sumário

PREFÁCIO

AGILIDADE COM QUALIDADE

Por Luiza Helena Trajano

INTRODUÇÃO

O SCRUM E O GINGADO BRASILEIRO EM NOME DA AGILIDADE

PARTE I

O SUFICIENTE PARA COMEÇAR AGORA

ATITUDES

#1 - Enfrente a paralisia analítica

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

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

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

PRÁTICAS

#1 - Product Vision: descubra o que é o seu produto

#2 - Product Backlog: decida como será o seu produto

#3 - Sprint: construa seu produto em pequenos ciclos

PARTE II

E SE O PROJETO PRECISAR CRESCER?

FORMANDO VERDADEIROS TIMES

“VAMOS, TIME!” NÃO É O SUFICIENTE

MONTANDO UM TIME DE SUCESSO

COLABORANDO COM O NEGÓCIO

COLABORANDO COM O RESTANTE DA ORGANIZAÇÃO

OBTENDO O MELHOR DAS REUNIÕES

SCRUM FLÁCIDO: NÃO DESCUIDE DA EXECUÇÃO

PARTE III

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

EMPRESAS ÁGEIS: O PRÓXIMO DESAFIO

AGRADECIMENTOS

PREFÁCIO

Agilidade com qualidade

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

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

Alexandre discorre por temas essenciais para que possamos implantar essa estrutura de trabalho, já que não é apenas uma forma de agir, mas sim o modelo mental que temos que mudar. Não só o nosso, mas das equipes que trabalham conosco. Certamente, a leitura do livro trará a necessidade de mudança, e espero que ele contribua para a melhoria dos seus negócios, independentemente do tamanho

da empresa.

Luiza Helena Trajano
Presidente do Conselho de
Administração do Magazine Luiza

INTRODUÇÃO

O Scrum e o gingado brasileiro em nome da agilidade

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

No meu caso, àquela altura, eu só sonhava com uma única coisa: que no novo milênio fôssemos capazes de ter sucesso com os nossos projetos, tanto pessoais como profissionais. Sendo um programador de computadores, eu vivia uma realidade um tanto frustrante, visto que a taxa de fracasso dos projetos dessa área no fim do século passado era assustadora. Eu já havia tentado de tudo um pouco, desde processos mais alternativos aos mais rígidos e, inevitavelmente, sempre acabava da mesma forma: clientes diziam não terem recebido o produto que esperavam, programadores frustrados por terem trabalhado horas a fio para entregar um produto fracassado, e o negócio acumulando prejuízos e baixa reputação com os resultados dos projetos. Isso não podia continuar assim, não era possível que não houvesse um jeito de fazer isso dar certo.

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

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

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

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

Mas se o Scrum estava brilhando no mundo inteiro, havia certamente alguns lugares em que ele brilhava mais e, constatar isso, foi talvez a parte mais gratificante de toda essa minha jornada. Em 2016, eu estava dando um treinamento de Scrum em Budapeste, na Hungria, quando fui abordado por uma das alunas que me pediu para contar um pouco da história de como nós, brasileiros, tínhamos criado o Scrum. Surpreso, eu falei que os criadores, na verdade, eram norte-americanos, e então perguntei por que ela havia imaginado que

o Scrum era um produto brasileiro, e a resposta foi surpreendente: “Os melhores profissionais com quem trabalhei em projetos Scrum foram brasileiros. Os melhores artigos que li sobre o assunto foram escritos por brasileiros. As melhores palestras e treinamentos que fiz, brasileiros. E isso, na verdade, não é só minha opinião, já vi várias pessoas falando o mesmo.”

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

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

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

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

PARTE I

O suficiente para começar agora

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

O Scrum, como mencionado na introdução do livro, foi criado para ajudar times a serem bem-sucedidos com seus projetos. Ou seja, o Scrum é totalmente centrado em times. Aliás, seu próprio nome vem de uma formação auto-organizada de times de rugby.

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

dependem apenas de uma ou duas pessoas para serem realizados.

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

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

Atitudes

#1 – Enfrente a paralisia analítica

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

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

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

Práticas

#1 – Product Vision

#2 – Product Backlog

#3 - Sprint

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

Atitudes

Atitude #1 – Enfrente a paralisia analítica

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



Copyrighted image

Copyrighted image

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

*image
not
available*

retrospecto. Sempre temos uma boa justificativa para continuarmos analisando: “isso tudo é muito complexo”, “ainda tem muito que não sabemos”, “quanto melhor for a análise, menos tempo será necessário para execução”... Mas nenhuma delas se mostra verdadeira quando você realmente chega na execução.

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

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

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

*image
not
available*

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

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

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

Após alguns minutos de conversa, ele concluiu que poderia perfeitamente começar a executar seu projeto sem a necessidade de construir produto algum. Ele convidaria um grupo inicial de

*image
not
available*

que gostaríamos, absolutamente nada disso estava sob nosso controle.

Felizmente, como combinamos de termos mais leveza nesse período que passaríamos fora do Brasil, não havíamos feito nenhum plano detalhado sobre o projeto, nada que nos amarrasse a algum lugar, empresa, ou que gerasse grande impacto negativo para nós. A ideia era ter, sim, um plano, uma estrutura base para esse período vivendo fora, mas que nos proporcionasse uma maior agilidade na execução. Fazendo uma retrospectiva sobre a viagem e tudo o mais que tínhamos aprendido até ali, percebíamos que não fazia sentido alugar uma casa em Londres e insistir em permanecer por lá pelo restante do ano, pois a cidade já não mais representava a mesma coisa para nós. Avaliamos possibilidades e, com agilidade, no mês seguinte desembarcávamos em Lisboa para lá viver por, a princípio, um ano.

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

Na indústria de projetos de desenvolvimento de software, o preço pago pela adoção dessa estratégia foi muito alto. Para manter nossos projetos estáveis e previsíveis, mudanças ao longo de sua execução

*image
not
available*

mais promissor do que a plataforma de check-in utilizada pela empresa compradora, que, na verdade, usava ferramenta de terceiros. Com isso, foi decidido que, após um processo de integração com o restante da plataforma da empresa, nosso aplicativo se tornaria o oficial para todos os voos da companhia.

A visão do projeto foi então revisada e, sem muito esforço de adaptação, passou a englobar a implementação nas plataformas móveis de funcionalidades existentes no sistema de vendas da empresa. Aquele time foi ainda convidado a ensinar Scrum e esse novo jeito de gerenciar projetos às outras equipes da empresa que não o conheciam e que poderiam se beneficiar bastante se trabalhassem dessa forma.

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

*image
not
available*

produto pronta?”

Silêncio na sala.

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

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

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

*image
not
available*

Práticas

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

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

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

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

Projeto: Dar entrada no novo apartamento

Objetivo: Acumular R\$ 100.000,00

Prazo: 12 meses

*image
not
available*

Temporada ①
DE TAMBÉM

youtube.com/rockingchair

LAJ

RELEMBRE COMO ERA
A DOS SEUS ÁLBUNS PREFERIDOS
OS ÁLBUNS PREFERIDOS DAS
E CONHEÇA SUAS HISTÓRIAS.
SUAS MEMÓRIAS

ROCK



Ao olhar para seu pôster, Bartira conseguiu enxergar com clareza qual seria a definição de sucesso do seu projeto: o Rockin' Chair deveria ser capaz de, ao longo dos seis meses seguintes, fazer sua audiência lembrar como era o mundo na época dos álbuns apresentados, conhecer as histórias dos famosos que também