



DISCURSIVA NA PRÁTICA

CURSO DE DISCURSIVAS

Temas para praticar

Sumário

Tema para prática.....	3
Referencial teórico	4
Quesitos avaliados.....	7
Modelo de solução	9



Tema para prática

SITUAÇÃO HIPOTÉTICA

Uma autarquia federal contratou uma empresa de tecnologia da informação para desenvolver um novo sistema de gestão de processos internos. O contrato previa a utilização da metodologia Scrum como framework de gerenciamento ágil, a fim de garantir entregas rápidas e maior adaptação às necessidades dos usuários.

No início do projeto, entretanto, surgiram algumas dificuldades: o Product Owner não estava dedicando tempo suficiente às reuniões, o Scrum Master passou a assumir funções típicas de gestor hierárquico, e a equipe de desenvolvimento, composta por doze pessoas, apresentava problemas de comunicação e não conseguia manter a cadência das sprints. Além disso, não havia clareza quanto à definição dos itens do Product Backlog, e os stakeholders demonstravam insatisfação com a falta de previsibilidade nas entregas.

Considerando a situação descrita e os princípios do Scrum, responda, de forma fundamentada:

1. Explique quais são os papéis formais do Scrum e de que maneira as falhas na sua condução podem impactar o andamento do projeto.
2. Apresente as funções dos artefatos oficiais do Scrum e como poderiam ser utilizados para melhorar a transparência e a organização do trabalho nesse caso.
3. Aponte quais ajustes imediatos a equipe deveria adotar para restabelecer a cadência das *sprints* e aumentar a previsibilidade das entregas.

Referencial teórico

1. Introdução ao Scrum

O Scrum é um *framework* ágil de gerenciamento de projetos criado na década de 1990, em resposta às limitações dos métodos tradicionais de gestão. Diferentemente de abordagens lineares, que pressupõem previsibilidade e controle centralizado, o Scrum baseia-se no controle empírico de processos, em que a transparência, a inspeção e a adaptação contínua são pilares fundamentais. Essa estrutura permite lidar com a incerteza e a complexidade típicas de projetos modernos, promovendo entregas frequentes e geração incremental de valor.

2. Natureza e fundamentos do Framework

O Scrum não é uma metodologia prescritiva, mas um arcabouço mínimo que fornece apenas os elementos essenciais — papéis, artefatos e eventos. A ideia central é que equipes possam se auto-organizar, ajustando continuamente suas práticas e ferramentas. Essa flexibilidade explica a ampla difusão do framework em setores diversos.

Os três pilares que fundamentam o Scrum são:

- **Transparência:** todos os envolvidos devem ter acesso claro às informações sobre o andamento do projeto;
- **Inspeção:** análise frequente do progresso, do produto e do processo de trabalho;
- **Adaptação:** ajustes imediatos sempre que problemas ou oportunidades são identificados.

3. Papéis do Scrum

O *framework* define três papéis principais, que estruturam a responsabilidade coletiva:

- **Product Owner (PO):** garante que o trabalho da equipe esteja sempre orientado ao que gera mais valor para o cliente. É responsável por manter e priorizar o *Product Backlog*.
- **Scrum Master (SM):** atua como facilitador, assegurando a aplicação correta do Scrum e removendo impedimentos que prejudiquem a equipe. Seu papel não é hierárquico, mas de liderança servidora.
- **Equipe de Desenvolvimento (Dev Team):** composta por profissionais multifuncionais que transformam itens do backlog em incrementos de produto. A auto-organização e a cooperação são aspectos centrais desse grupo.

Essa divisão clara de papéis evita sobreposição de funções, fortalece a autonomia e promove maior eficiência coletiva.

4. Artefatos oficiais

O Scrum estabelece três artefatos que asseguram a transparência do trabalho:

1. **Product backlog:** lista dinâmica e priorizada de tudo que pode compor o produto, organizada pelo *Product Owner*.
2. **Sprint backlog:** subconjunto de itens escolhidos para a sprint, acompanhado de um plano de execução elaborado pela equipe.
3. **Incremento:** entrega concreta ao final da sprint, que deve estar pronta para uso e atender a critérios de qualidade previamente definidos.

Esses artefatos permitem rastrear prioridades, acompanhar o trabalho em andamento e verificar resultados entregues.

5. Eventos do Scrum

O ciclo de trabalho do Scrum é estruturado em eventos de duração delimitada (*timeboxes*):

- **Sprint:** ciclo principal, de 1 a 4 semanas, em que a equipe busca atingir uma meta clara e entregar um incremento.
- **Sprint planning:** reunião inicial que define os itens do backlog a serem abordados e a meta da sprint.
- **Daily scrum:** encontro diário, de cerca de 15 minutos, em que a equipe sincroniza atividades e identifica impedimentos.
- **Sprint review:** reunião de inspeção do incremento e coleta de *feedback* dos stakeholders.
- **Sprint retrospective:** reflexão sobre o processo de trabalho, com identificação de pontos de melhoria para o próximo ciclo.

Essa cadência de eventos reforça o aprendizado contínuo e a adaptação progressiva.

6. Mudança de paradigma na gestão

O Scrum representa uma mudança em relação aos métodos tradicionais. Ele desloca a autoridade decisória do nível gerencial para o nível da equipe, fortalecendo a autonomia e reduzindo a dependência de comando centralizado. O controle deixa de ser exercido por relatórios extensos e planos rígidos, sendo substituído por *feedbacks* constantes e entregas incrementais.

7. Aplicações em diferentes setores

Embora tenha nascido no desenvolvimento de *software*, o Scrum expandiu-se para outros campos:

- **Marketing:** planejamento e ajuste de campanhas de forma iterativa;
- **Educação:** organização de currículos e projetos de aprendizagem colaborativa;

- **Saúde:** gestão de projetos hospitalares e adoção de novas tecnologias;
- **Administração pública:** melhoria de processos internos e inovação em serviços.

Essa versatilidade decorre da lógica universal do framework: ciclos curtos, feedback constante e adaptação contínua.

8. Desafios e limitações

A adoção do Scrum não é isenta de barreiras. Os principais desafios incluem:

- **Resistência cultural** em organizações hierarquizadas;
- **Falta de capacitação**, que pode levar a implementações superficiais;
- **Problemas de comunicação** e baixa participação dos stakeholders;
- **Uso parcial do *framework***, sem respeitar seus princípios básicos, resultando em práticas distorcidas.

O sucesso depende de **compromisso organizacional, treinamento adequado e cultura de transparência**.

9. Conexões teóricas

O Scrum dialoga com diversas correntes de pensamento:

- **Lean thinking:** foco na eliminação de desperdícios e na entrega rápida de valor;
- **Aprendizagem organizacional:** aprendizado contínuo por meio dos ciclos de retrospectiva;
- **Governança colaborativa:** participação de diferentes atores na tomada de decisões e corresponsabilidade pelos resultados.

10. Considerações finais

O Scrum é um *framework* ágil que combina simplicidade estrutural com grande poder de adaptação. Seus papéis, artefatos e eventos fornecem a base mínima para que equipes consigam se auto-organizar, entregar valor incremental e responder rapidamente a mudanças em ambientes complexos. Ao mesmo tempo, sua aplicação efetiva requer mais do que seguir regras: exige a construção de uma cultura voltada à colaboração, transparência e foco em valor, sem a qual o *framework* corre o risco de ser reduzido a uma prática

Quesitos avaliados

Conhecimentos específicos	Valor máximo	Nota atribuída
a) Papéis formais do Scrum e impactos das falhas (10,00 pontos cada) O Scrum possui três papéis principais: • Product Owner (PO): responsável por definir e ordenar o <i>product backlog</i>, priorizando itens que tragam maior valor ao negócio e garantindo alinhamento com os interesses dos stakeholders. Se não participa ativamente, como no caso descrito, as prioridades ficam confusas, gerando retrabalho e entregas sem valor claro. • Scrum master (SM): atua como facilitador e líder-servo, removendo impedimentos, promovendo a correta aplicação do <i>framework</i> e protegendo a equipe de interferências externas. Se assume funções hierárquicas, mina a autonomia da equipe, gera dependência e pode reduzir a motivação. • Equipe de desenvolvimento (dev team): grupo multifuncional, auto-organizado, que transforma itens do backlog em incrementos de produto prontos. Quando o time é muito grande (mais de 9 membros) e falha na comunicação, perde agilidade, aumenta a complexidade de coordenação e reduz a cadência das sprints.	30.00	
b) Funções dos artefatos oficiais e melhorias possíveis (10,00 pontos cada) Os três artefatos oficiais são: • Product backlog: lista única, priorizada, com todos os requisitos e melhorias do produto. Se fosse bem gerido pelo PO, reduziria as incertezas e daria foco claro ao time. • Sprint backlog: conjunto de itens selecionados para a sprint, acompanhado de plano de execução. Se utilizado corretamente, daria transparência ao trabalho em andamento e facilitaria a auto-organização. • Incremento: entrega funcional e potencialmente utilizável ao final de cada sprint. Se fosse definido de acordo com uma <i>Definition of Done (DoD)</i> clara, aumentaria a confiança dos stakeholders e permitiria inspecionar valor real entregue.	30.00	
c) Ajustes imediatos para restabelecer cadência e previsibilidade (10,00 pontos cada até três ajustes) • Reforçar a atuação do PO: garantir sua participação efetiva no planejamento e revisão das sprints, estabelecendo agenda fixa e inegociável.	30.00	

• Dimensionar adequadamente a equipe: reduzir o número de integrantes para até 9 pessoas ou criar duas equipes Scrum, evitando problemas de comunicação. • Melhorar a definição do <i>backlog</i>: aplicar critérios de aceitação e técnicas como histórias de usuário <i>INVEST</i>, tornando os itens mais claros e executáveis. • Tornar os eventos mais eficientes: assegurar a realização diária do <i>Daily Scrum</i> com foco em planos de curto prazo e impedimentos; estruturar o <i>Sprint Planning</i> para alinhar prioridades; e garantir que o <i>Sprint Review</i> seja uma inspeção real de valor entregue, não apenas apresentação formal. • Estabelecer <i>definition of ready (DoR)</i> e <i>definition of done (DoD)</i>: listas de critérios que garantem clareza antes do início do trabalho e qualidade mínima antes da entrega. • Utilizar radiadores de informação: quadros visuais, <i>burndown charts</i> e métricas de velocidade para dar maior transparência e previsibilidade às entregas. • Formalizar gestão de impedimentos: o SM deve registrar, classificar e monitorar cada obstáculo com prazos de resolução, para não comprometer a cadência.		
Fluência e coerência textuais. Observância do português padrão.	10.00	
Total de pontos*	100.00	
Percentual de acertos	100%	

*A pontuação atribuída é baseada em uma escala de 0 a 100. O objetivo dessa escala é proporcionar uma métrica clara e simplificada para que você possa acompanhar e compreender seu desempenho de forma mais prática durante a sua preparação. Ressaltamos que ela não reflete necessariamente a exata nota prevista no edital do concurso.

Modelo de solução

O Scrum é um “framework” ágil que busca organizar o trabalho em ambientes complexos, permitindo entregas incrementais de valor por meio de papéis, artefatos e eventos bem definidos. No que se refere aos papéis formais do Scrum, destacam-se três funções: o “product owner”, que representa os interesses dos stakeholders e prioriza o backlog; o “scrum master”, que atua como facilitador e garante o cumprimento do framework; e a equipe de desenvolvimento, responsável por transformar os itens do backlog em incrementos prontos. As falhas na condução desses papéis, como a ausência do “product owner”, a postura hierárquica do “scrum master” ou a falta de coesão da equipe, comprometem a autonomia, a priorização e a cadência do trabalho, gerando atrasos e entregas de baixo valor.

Quanto aos artefatos oficiais, eles cumprem funções essenciais de transparência e organização. O “product backlog” define e ordena tudo o que deve ser desenvolvido, conferindo clareza sobre prioridades. O “sprint backlog” traduz essa lista em um plano concreto de execução para a “sprint”, orientando a auto-organização da equipe. O incremento, por sua vez, representa a entrega potencialmente utilizável ao fim de cada ciclo, permitindo a inspeção do valor produzido. A utilização disciplinada desses artefatos, com critérios claros de aceitação e visibilidade constante, possibilitaria reduzir incertezas, alinhar expectativas e aumentar a previsibilidade do projeto.

Por fim, no que tange aos ajustes imediatos necessários, a equipe deveria adotar medidas como assegurar a presença efetiva do “product owner” no planejamento e na revisão das “sprints”, redimensionar o time para até nove integrantes ou dividi-lo em dois grupos, aplicar técnicas de refinamento do backlog com histórias de usuário bem definidas, estabelecer “definition of ready” e “definition of done” para garantir clareza e qualidade, e reforçar a realização adequada dos eventos de planejamento, reunião diária e revisão. A incorporação de radiadores de informação, como “burndown charts” e quadros visuais, também contribuiria para maior transparência e estabilidade do ritmo de entregas. Dessa forma, ao alinhar papéis, reforçar o uso dos artefatos e adotar ajustes práticos de organização, a equipe conseguirá restabelecer a cadência das “sprints”, aumentar a previsibilidade e garantir que o Scrum cumpra sua finalidade de entregar valor contínuo e incremental ao negócio.