

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**

Ana Paula dos Reis Lima

**Atribuição das tarefas em equipes com baixo envolvimento
do Product Owner**

São Carlos

2022

Ana Paula dos Reis Lima

**Atribuição das tarefas em equipes com baixo envolvimento
do Product Owner**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Processos e Gestão de Operações

Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2022

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharela **ANA PAULA DOS REIS LIMA**.

Título da dissertação: "Atribuição das tarefas em equipes de baixo envolvimento do Product Owner".

Data da defesa: 12/07/2022

Comissão Julgadora

Resultado

Prof. Associado **Daniel Capaldo Amaral** (Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC-USP)

APROVADA

Prof. Titular **Sergio Luis da Silva**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADA

Profa. Dra. **Camila de Araujo**
(Universidade Federal de Uberlândia - UFU)

APROVADA

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:

Profa. Dra. **Janaina Mascarenhas Hornos da Costa**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:

Prof. Titular **Murilo Araujo Romero**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

D732a dos Reis Lima, Ana Paula
Atribuição de tarefas em equipes com baixo envolvimento do Product Owner / Ana Paula dos Reis Lima; orientador Daniel Capaldo Amaral. São Carlos, 2022.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2022.

1. Estudo de Caso. 2. Ágil. 3. Sucesso do Projeto.
I. Título.

Dedico esse projeto a todas as estruturas ágeis que já fui parte

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais que me dão tanta força para continuar buscando meus sonhos. Agradeço também ao meu namorado que foi tão compreensivo em todas as vezes que eu deixei de lhe dar atenção para escrever esse texto.

Agradeço ao professor, e orientador dessa dissertação, Daniel que me encorajou a terminar esse trabalho. Tenho certeza que não foi fácil, mas ele não se deixou afligir e me ajudou a não desistir. Obrigada, professor!

Agradeço também todos os meus amigos que estão nesse momento se divertindo no shopping enquanto eu escrevo esse parágrafo, mas que prometeram comemorar comigo após essa entrega.

Agradeço a empresa estudada que, mesmo durante meu período de aviso prévio, me autorizou a fazer as entrevistas com as pessoas da empresa. Não foi fácil dizer 'adeus' para vocês por um motivo bem claro: é cativante estar numa empresa tão humana e empática.

Agradeço a todas as pessoas que se disponibilizaram a fazer a entrevista que foi base primordial para esse trabalho. David, Edson, Gabi, Gas, Kalinho, Luis (o Gustavo), Missali, Samara Samara Samara e Xima, vocês foram essenciais para que esse trabalho acontecesse.

Agradeço, por fim, aos meus times ágeis que me ensinaram todos os dias que, na prática, essa abordagem é ainda mais bonita e funcional.

*"Quando a educação não é libertadora,
o sonho do oprimido é ser o opressor."*

Paulo Freire

RESUMO

LIMA, A. P. R. **Atribuição das tarefas em equipes com baixo envolvimento do Product Owner**. 2022. 117p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

A abordagem de gerenciamento ágil de projetos inova ao estabelecer um conjunto de novas práticas de gestão, como planejamento iterativo, visão do produto e participação ativa do cliente no processo de desenvolvimento do projeto. A participação ativa do cliente acontece por meio do papel do Product Owner. Mas, como proceder quando esse profissional não está presente ou não está comprometido? Como suas tarefas são distribuídos entre os outros membros da equipe? Essas tarefas são realizadas? Qual o impacto? Essa pesquisa analisa equipes que não contam com o papel específico de Product Owner e tem como objetivo entender como as tarefas que deveriam ser desse papel foram atribuídas aos outros membros da equipe. Foi realizada uma revisão da literatura para levantar quais tarefas são designadas para esse papel e, a partir desses resultados, foi realizado um estudo de caso múltiplo em equipes que fazem uso das práticas do gerenciamento ágil sem a presença do Product Owner. O trabalho identificou que, nos casos estudados o projeto com o Product Owner pouco atuante teve prejuízo em relação a divisão do trabalho entre os membros da equipe maior que um projeto em que não havia este papel formalmente definido, sendo distribuído para outros profissionais. Identificou ainda uma possível hipótese que o Scrum Master pode ficar sobrecarregado quando o Product Owner não faz suas tarefas a contento. Por fim, apesar do entendimento da importância e necessidade desse papel, foi possível perceber que os projetos estudados tiveram sucesso para os clientes mesmo sem a presença do Product Owner. Recomenda-se estudos futuros que possam generalizar estes resultados identificando a melhor forma de distribuir os papéis do Product Owner em situações de ausência.

Palavras-chave: Estudo de Caso. Ágil. Sucesso do Projeto.

ABSTRACT

LIMA, A. P. R. **Tasks assignment on teams with low involvement of Product Owner**. 2022. 117p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

The Agile Project Management approach innovates to establish new management practices, such as iterative planning, product vision and client involvement in the project development. The client involvement happens through Product Owner's role. But, how teams can proceed when this professional is not present or is not committed? How are their tasks assigned to other team roles? Are those tasks accomplished? What is the impact? This research analyses teams that don't have this specific role of Product Owner and has the purpose of understanding how the tasks that should be done by this role have been reassigned to other team members. We provide a systematic review summarizing all tasks designated by the literature for this role was held and, based on these results, a case study was conducted in teams that make use of agile management practices without the presence of the Product Owner. The manuscript identified that, in the cases that were studied, the project with the low involved Product Owner had more impairment than a project in which there was no one formally defined as Product Owner, being distributed to other professionals. It also identified a possible hypothesis that Scrum Master may become overloaded when the Product Owner does not do its tasks as expected. Finally, despite the understanding of the importance and need of this role, it was possible to realize that the projects studied were successful for customers even without the presence of the Product Owner. Future studies are recommended that can generalize those results by identifying the best way to assign Product Owner's tasks in absence situations.

Keywords: Case Study. Agile. Project Success.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da condução do estudo de caso dessa pesquisa. Figura baseada na Figura 6.2 de Miguel et al. (2010)	34
Figura 2 – Diagrama de Venn da composição das strings de busca na Base de Dados Web of Science (Fonte: Figura criada pela autora)	36
Figura 3 – Diagrama de Venn da composição das strings de busca na Base de Dados Scopus (Fonte: Figura criada pela autora)	37
Figura 4 – Score para Pergunta 1 (Fonte: Figura criada pela autora)	41
Figura 5 – Gráfico - Quantidade de artigos analisados por ano	43
Figura 6 – Gráfico - Quantidade de tarefas citadas por artigo	51
Figura 7 – Gráfico - Histograma de quantidade de tarefas citadas por artigo	52
Figura 8 – Gráfico - Histograma de Quantidade de citações de tarefas	53
Figura 9 – Gráfico - Número de Citações por projeto	57
Figura 10 – Gráfico - Score de Citações por projeto	58
Figura 11 – Gráfico - Score de Citações por Papéis	59
Figura 12 – Gráfico - Divisão dos grupos de tarefas entre os membros dos time	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Strings de busca e quantidade de resultados obtidos (Fonte: Tabela criada pela autora)	36
Tabela 2 – Lista de Tarefas e Citações (Fonte: Tabela criada pela autora)	46
Tabela 3 – Tabela de Fórmulas Estatísticas da quantidade de tarefas citadas por artigos (Fonte: Tabela criada pela autora)	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
2	A PRÁTICA DO PRODUCT OWNER NA ABORDAGEM ÁGIL	25
2.1	Gerenciamento ágil e Product Owner	25
2.2	O fenômeno da ausência do Product Owner	27
2.3	Problemas causados pela falta do Product Owner	30
2.3.1	Problemas no gerenciamento dos requisitos	30
2.3.2	Problemas técnicos	31
2.3.3	Problemas com Product Owners não localizados no mesmo escritório	31
3	MÉTODO	33
3.1	Apresentação geral do método	33
3.2	Estudo de Caso	33
3.3	Revisão Bibliográfica Sistemática	35
3.4	Caracterização da empresa e projetos	37
3.5	Coleta de dados de campo	39
3.6	Análise dos Dados	40
4	RESULTADOS	43
4.1	Levantamento das tarefas citadas na bibliografia	43
4.2	Análise das tarefas identificadas	52
4.3	Atribuição das tarefas nos projetos analisados	54
4.4	Discussão sobre os casos relatados	61
5	CONCLUSÕES	65
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICES	77
	APÊNDICE A – ENTREVISTAS	79
A.1	Entrevista Teste	79
A.1.1	Roteiro da Entrevista Teste	79
A.1.1.1	Preparação para a entrevista	79
A.1.2	Perguntas	80
A.1.3	Transcrição da entrevista - Pessoa 0	83

A.2	Entrevistas para o estudo	88
A.2.1	Convite enviado	88
A.2.2	Preparação para a entrevista	88
A.2.3	Perguntas	89
A.2.4	Transcrição da entrevista - Projeto 1	92
A.2.5	Transcrição da entrevista - Projeto 2	100
A.2.6	Transcrição da entrevista - Projeto 3	108

1 INTRODUÇÃO

Product Owner é o nome dado para um papel considerado importante em muitas equipes de projeto atuais. Ele é membro da equipe responsável por transmitir a “voz do cliente” e auxiliar a equipe na priorização de tarefas, requisitos e atributos ou funcionalidades esperadas no produto final. Esse papel foi introduzido junto com a teoria do Gerenciamento Ágil de Projetos, porém a importância do envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento de um produto já é sabida desde, pelo menos os anos 70 (NORMAN, 2002). Esse papel está relacionado com um dos valores fundamentais da agilidade, conforme descrito no Manifesto Ágil (BECK et al., 2001): "Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos".

O profissional que assume este papel, deve desempenhar importantes funções na equipe, como identificar os usuários finais (KUMLANDER, 2015; LEHTINEN et al., 2015), gerenciar as expectativas dos stakeholders (SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014; MAHNIC, 2015; HEIKKILA et al., 2017), decidir quando incluir ou não uma funcionalidade em cada iteração (HEIKKILA et al., 2017; BASS et al., 2018) e definir quando um produto está pronto para ser colocado em produção (MAHNIC, 2012; ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2013).

Textos iniciais de Schwaber (2004), e até os manuais mais recentes, como o Scrum Guide (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020), afirmam que, um projeto só é considerado Scrum caso use concomitantemente todos os seus elementos (papéis, cerimônias e artefato, bem como pilares do Scrum), incluindo, portanto, a presença efetiva de todos os papéis, que inclui o Product Owner. Existe, porém, uma outra linha de pesquisas que compreende a agilidade como uma abordagem (AMARAL et al., 2011; GEMINO; REICH; SERRADOR, 2020), sendo possível, portanto, adaptar suas práticas, papéis e atividades sem perder a essência dos princípios ágeis.

Na prática, há relatos de projetos gerenciados usando abordagens ágeis e que, para os quais, não é possível encontrar pessoa com o perfil adequado (SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014; BAUMGART; HOLTEN; HUMMEL, 2015), ou que, embora designado, não participa efetivamente do projeto (ECKSTEIN, 2010), ou que não possuem o conhecimento suficiente para exercer o papel (LEHTINEN et al., 2015) e até mesmo situações que não há um Product Owner designado.

Os estudos indicam também que esta ausência do Product Owner pode gerar problemas significativos no gerenciamento de requisitos, o que gera retrabalho e falta de confiança dentre os membros da equipe (ASGHAR et al., 2017b), problemas técnicos, como qualidade e organização da arquitetura do software (BASS, 2013), e problemas de

comunicação dentro da equipe (BASS, 2013; SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014).

Estes estudos não se debruçaram sobre o que de fato acontece nestes casos, isso é, quem então assume as tarefas que deveriam ser realizadas pelo Product Owner, ou se não são realizadas. Trata-se de um problema real, enfrentado na prática por muitas equipes de projeto que vêm valor na utilização da abordagem ágil e querem utilizar seus princípios, mesmo diante desta adversidade.

Somando este problema com a importância atribuída a este papel na teoria do gerenciamento ágil, seria importante compreender como as equipes agem diante desta realidade. Começando pela identificação de quais tarefas a teoria atribui ao Product Owner, visto que não há uma síntese sobre este tema. Segundo, como os profissionais atuam para mitigar o problema? Quais membros da equipe de projeto assumem estes papéis quando o Product Owner não está presente? Responder a estas perguntas é fundamental para o avanço da teoria em direção a solução deste problema. Levando isso em consideração, a primeira pergunta a ser feita é: quais são as tarefas sob responsabilidade do Product Owner?

O objetivo desse estudo é descrever o fenômeno da falta do Product Owner, focando no entendimento sobre quais são as pessoas que se responsabilizam pelas tarefas que deveriam ser do Product Owner quando não há tal papel na equipe ou até, se essas tarefas são ou não realizadas no caso específico de uma empresa de outsourcing de software. Para tal, foi desenvolvido um levantamento na bibliografia sobre quais são as tarefas desenvolvidas pelo Product Owner e, posteriormente, um estudo de caso foi desenvolvido para entender quais foram os membros dos projetos que assumiram essas tarefas. A escolha do estudo de caso visa uma análise qualitativa e profunda do problema para entendimento. Nesse levantamento as tarefas citadas na bibliografia foram relacionadas à uma pessoa dentro ou fora da equipe.

Para cumprir seu objetivo principal, foi necessário solucionar uma lacuna na bibliografia: o levantamento sistemático das tarefas que devem ser realizadas pelo Product Owner. Para chegar a esse levantamento, foi necessário fazer uma revisão bibliográfica sistêmica e uma análise nos artigos que tratam sobre as tarefas e responsabilidades do Product Owner. Os artigos estudados foram analisados e as tarefas citadas como de responsabilidade do Product Owner foram sistematizadas e organizadas.

Esse trabalho é composto por 5 capítulos. O capítulo 2 trata de uma fundamentação teórica sobre o papel do Product Owner e como ele é descrito por diversos autores. Esse capítulo também introduz a ausência do Product Owner e os problemas causados pela falta de engajamento desse papel. O capítulo 3 apresenta o método. O Método utilizado foi um estudo de caso que teve como parte importante a construção de uma revisão bibliográfica para levantamento dos constructos. O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados na

revisão das tarefas e no estudo de caso da empresa que não tem Product Owner em suas equipes ágeis bem como discussões sobre esses resultados. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões desse trabalho bem como trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos na área. As Limitações também são apresentadas nesse capítulo. Complementam esse documento, a seção de referências e os apêndices do trabalho.

2 A PRÁTICA DO PRODUCT OWNER NA ABORDAGEM ÁGIL

O papel do Product Owner foi implementado a partir do Gerenciamento Ágil de Projetos. Esse capítulo tem como objetivo trazer uma perspectiva sobre a história dessa prática e como ela vem evoluindo com o passar dos anos, bem como as adaptações que tem sido feitas nesse papel.

2.1 Gerenciamento ágil e Product Owner

De acordo com [Amaral et al. \(2011\)](#), o Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) pode ser definido como uma abordagem que engloba princípios cujo objetivo é deixar o gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, aumentando o desempenho (em tempo, custo e qualidade), diminuindo o esforço nas atividades de gerenciamento e aumentando a inovação e geração de valor ao cliente.

Essa abordagem traz alguns diferenciais para a gestão, são eles:

- Autogestão - os membros da equipe são envolvidos nas atividades de controle e planejamento e a gerência se preocupa apenas com o que está sendo entregue e não com a forma de se fazer cada tarefa ([AMARAL et al., 2011](#)).
- Visão - descreve por que o projeto está sendo feito e qual é o estado final desejado ([SCHWABER, 2004](#)). É diferente do escopo por mostrar um objetivo, mas não delimitar o caminho para se atingir esse objetivo.
- Iteração - ciclos curtos onde uma parte completa do projeto é feita. Um projeto que utiliza GAP é um conjunto de iterações ([SCHWABER, 2007](#)).
- Envolvimento do cliente - o cliente é parte integrante da equipe ágil, sempre levantando suas dores e necessidades. Apesar de já ser uma prática adotada e estudada em abordagens não ágeis de gerenciamento, o maior diferencial da abordagem ágil nesse ponto é a inclusão de um representante do cliente dentro da equipe ágil ([AMARAL et al., 2011](#)).

Esse trabalho será focado no último diferencial trazido pelo GAP, o envolvimento do cliente no time ágil. A prática de entender o usuário para projetar um produto é abordada desde a primeira versão do livro *The design of every day things* de Donald A. Norman, escrita em 1988. Norman defende que essa é uma filosofia cujo objetivo é fazer produtos compreensíveis e facilmente utilizáveis ([NORMAN, 2002](#)).

Essa concepção foi sendo desenvolvida e foi agregada na abordagem ágil, pensando principalmente no seu terceiro princípio:

Colaboração de clientes acima da negociação de contratos

O conceito de Product Owner foi proposto por Schwaber em seu livro *Agile Project Management with Scrum* em 2004. Ele define Product Owner como o responsável por representar os interesses de todos os interessados no projeto e no sistema resultante (SCHWABER, 2004).

Esse conceito foi inicialmente definido como um dos papéis do *framework* Scrum e fazer parte de seu principal guia, o Scrum Guide (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017), atualmente também aparece como parte de outros *frameworks* ágeis, como Kanban e Scrumban (INSTITUTE, 2017).

Ele permanece próximo ao conceito de Product Owner usado nos artigos recentes. Para Llopis e Guerrero (2018), o Product Owner pode ser um membro da empresa que requisitou o produto ou profissional de desenvolvimento, fazendo uma interface com o cliente. De qualquer forma, essa é a pessoa responsável pelos requisitos do produto. Ele deve ser acessível para o Time Scrum a (quase) qualquer momento e deve ser uma parte ativa das reuniões em que sua presença é requisitada.

Apesar de ser conceito difundido, as tarefas ainda não estão tão bem delineadas e, em alguns casos, não estão de acordo com o que a teoria propõe (SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014).

Há autores que propõem que o Product Owner deve ter conhecimentos técnicos (BASS, 2015; BASS, 2013), já outros autores levantam o oposto, considerando que o Product Owner não deve ser responsável por decisões técnicas, ou seja, como o produto deve ser feito, mas apenas sobre o que deve ser feito (SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014; KRISTINSDOTTIR; LARUSDOTTIR; CAJANDER, 2016).

A necessidade do envolvimento com o cliente pode também ser um problema quando não há um só Product Owner em contato com a equipe de desenvolvimento, causando falhas no entendimento de requisitos e retrabalhos. Moe, Dingsøyr e Dybå (2010), por exemplo, relataram um caso de uma equipe ágil cujo projeto não foi bem-sucedido no uso da metodologia. Entre os problemas, descreve o fato de o Product Owner ser um representante de empresa pública e residente em outra localidade. Participou no projeto à distância se comunicando com a equipe por telefone. O Product Owner relatou dificuldade em oferecer direções claras e responder rapidamente às questões. Foram reportados vários problemas como itens que não estavam no *backlog* ((MOE; DINGSØYR; DYBÅ, 2010), p. 488), atrasos e um episódio de grande retrabalho ((MOE; DINGSØYR; DYBÅ, 2010), 486).

Projetos complexos consomem muito tempo dos Products Owners, e podem exigir a necessidade de ter mais de uma pessoa fazendo esse papel, porém a organização desse trabalho conjunto ainda é foco de alguns estudos, como é o caso do artigo escrito por Gupta et al. (2018).

De acordo com [Dybå e Dingsøy \(2009\)](#), há barreiras em introduzir uma abordagem ágil em projetos muito grandes e complexos, mas ainda assim essas abordagens podem aumentar a satisfação de quem trabalha, produtividade e a satisfação dos clientes. Pesquisas atuais como [Gemino, Reich e Serrador \(2020\)](#) confirmam esta possibilidade e indicam que a adaptação das práticas é o caminho.

No caso da prática de aplicação do Product Owner, [Bass \(2013\)](#) levantou a possibilidade da utilização de Times de Product Owners para gerenciar grandes projetos internacionais. Os Times de Product Owners que [Bass \(2013\)](#) estudou podem, inclusive, não estar trabalhando no mesmo escritório ou na mesma cidade. O Scrum Guide ([SCHWABER; SUTHERLAND, 2020](#)), porém, diz que o Product Owner deve ser uma pessoa e não um comitê. Isso mostra mais uma adaptação feita na prática para resolver necessidades que surgem com um projeto que se torna muito complexo.

O conceito de Time de Product Owners é importante para gerenciar a distribuição de times de desenvolvimento e Product Owners, também são necessários para gerenciar a complexidade de atividades do Product Owner em projetos globais ([BASS, 2013](#)). Esse time pode ainda ser constituído de Product Owners técnicos (que tem conhecimento mais profundo em questões técnicas do projeto) e de mercado (que tem mais conhecimento dos requisitos funcionais e das necessidades dos usuários e stakeholders do projeto), fazendo com que as duas facetas do trabalho sejam unidas com um objetivo em comum: deixar o projeto com a maior qualidade possível.

2.2 O fenômeno da ausência do Product Owner

Os livros textos iniciais, como [Schwaber \(2004\)](#), consideram o Gerenciamento Ágil de Projetos como uma metodologia que precisa ser implantada de forma metódica, contemplando todas as cerimônias (ritos). Nesse sentido, um projeto só poderia ser considerado ágil, caso fossem utilizadas todas as ferramentas, bem como se todos os papéis (Scrum Master, Product Owner, desenvolvedores) existissem e atuassem nele. O próprio Scrum Guide ([SCHWABER; SUTHERLAND, 2020](#)) é um exemplo da exigência de uso conjunto de todas as práticas. Na 'Nota Final' da versão de 2020 há, inclusive, a seguinte citação:

O framework Scrum, conforme descrito aqui, é imutável. Embora a implementação de apenas partes do Scrum seja possível, o resultado não é Scrum.

Nessa perspectiva, a existência de um Product Owner é um dos fatores críticos para a implementação dos métodos ágeis. Além da importância do Product Owner, citada na bibliografia, é justamente esse papel que permite o envolvimento do cliente no processo

e, conseqüentemente, que cumpre um dos princípios do ágil que é a priorização das ações, segundo as necessidades dos clientes.

Ainda assim, na prática, essas orientações não são seguidas em todos os projetos reais. É o caso, por exemplo, quando uma equipe não consegue estar presente para reuniões diárias (BASS, 2013), ou quando equipes não contam com o papel do Scrum Master (EREIZ; MUSIC, 2019), ou até mesmo quando equipes possuem mais de um Product Owner para o mesmo projeto (DYBÅ; DINGSØYR, 2009; SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014).

Isso ocorre porque, as organizações possuem diversas limitações e, por isso precisam realizar adaptações nas práticas, ritos e ferramentas das abordagens ágeis para as suas respectivas realidades. Garcia et al. (2020) observaram dificuldades na adoção da metodologia Scrum quando comparado ao padrão previsto no Scrum Guide. Entre eles, citam que algumas dessas dificuldades ocorrem por limitação ou falta de entendimento sobre cada papel do Scrum. Sverrisdottir, Ingason e Jonasson (2014) conclui que o papel e as responsabilidades do Product Owner, nas diversas organizações que ele estudou, tem muitas diferenças e raramente estão em conformidade com o que prega o Scrum Guide.

Nesse sentido, em razão da complexidade de implementação do método ágil, algumas organizações o utilizam apenas como uma abordagem. Nessa pesquisa, adota-se essa linha teórica, conforme apresentado nas seções anteriores.

Amaral et al. (2011, p.21) definem esta prática como o conjunto de princípios, métodos e técnicas, cujo objetivo é tornar o gerenciamento mais simples, flexível e iterativo, tendo também resultados de desempenho (tempo, custo e qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor percebido ao cliente. Conforto et al. (2016) realizaram um levantamento de 59 definições e chegaram a esta mesma conclusão. Para esses autores, mais importante do que o uso de uma ferramenta ou de um método em si, seria a adoção ou não dos princípios em busca do que eles denominam agilidade, definida como a capacidade da equipe de alterar o plano de projeto em resposta às necessidades dos clientes (CONFORTO et al., 2016, p. 667).

De acordo com esses autores, o uso de um conjunto de técnicas ágeis por equipe não seria o suficiente para considerá-la como uma equipe ágil. O aspecto mais importante é a busca da agilidade, implementando os princípios desta abordagem. Eles citam a possibilidade de se adaptar técnicas, como WBS e Gantt em situações específicas e em conjunto com outras práticas ágeis, de forma a implementar os princípios do ágil em algum projeto (CONFORTO et al., 2016, p. 671).

Essa perspectiva de adaptações para a garantia de implementação dos princípios ágeis, sinaliza a possibilidade de existência de abordagens híbridas. Gemino, Reich e Serador (2020) sugerem que as abordagens ditas híbridas (que unem práticas tradicionais e

ágeis) aumentam o sucesso do projeto na mesma medida em que as abordagens unicamente ágeis. Ainda assim, para que um projeto tenha uma abordagem de gerenciamento considerada ágil, alguns fatores críticos devem ser considerados. Esses fatores estão relacionados aos diferenciais que a abordagem ágil trouxe, como o uso de iterações, o envolvimento direto do cliente e o uso de visão no lugar de escopo.

Não há um consenso na literatura sobre como medir a taxa de agilidade de um projeto, apesar de ser consenso que os diferenciais citados anteriormente aumentam a chance de sucesso do projeto (ALMEIDA et al., 2015). Dessa forma, mesmo que alguns papéis não estejam presentes em um projeto, ele ainda pode ser considerado ágil, desde que esses fatores críticos estejam presentes.

Segundo esta lente teórica, portanto, uma empresa que dissemine os princípios e a cultura ágil e parte das práticas, mantendo os princípios. Seguindo estas dimensões, pode ser considerada como usuária do Gerenciamento Ágil, mesmo não tendo implementado todas as práticas relacionadas.

Há relatos de situações como esta, em que uma organização adota parte das práticas. Um exemplo é o relato de Ereiz e Music (2019), que analisaram, em seu artigo, um estudo de caso único em que houve o uso dos métodos do Scrum, com suas práticas, ritos e ferramentas, mas sem um Scrum Master exclusivo. Neste caso, após a pesquisa, eles chegaram à conclusão que projetos que não tem um Scrum Master são mais propensos a falhar. Porém, eles completam indicando que há situações em que o time, se maduro o suficiente, pode se auto-organizar, de forma a ter um outro membro do time agindo como um Scrum Master.

Noll et al. (2017) afirmam que os papéis do Scrum Master, do Product Owner e de outros membros dos times ágeis estão sendo adaptados para atender as necessidades das organizações. Eles adicionam que essa adaptação pode ser a junção de dois papéis em um ou até a corrupção de algum dos papéis. Por fim, eles afirmam que a extensão dessas mudanças é desconhecida.

Para o caso do Product Owner, sob essa perspectiva, seria possível considerar que uma equipe empregando todas as técnicas da abordagem ágil, e que não possua o Product Owner, provavelmente, teria que realizar adaptações para acomodar as responsabilidades desse papel, distribuindo-as para outros membros da equipe, ou ainda utilizando outros artifícios para compensar o problema, mas ainda poderia ser considerada ágil.

Os autores Sverrisdottir, Ingason e Jonasson (2014), Asghar et al. (2016), Asghar et al. (2017a), Asghar et al. (2017b) e Bass (2013) apresentam casos em que o Product Owner não atua de maneira que a teoria sugere, mas que ainda assim seriam os projetos poderiam ser considerados como ágeis. Portanto, caso as equipes ainda consigam atender aos fatores críticos do ágil levantados por Almeida et al. (2012), é possível concluir que

eles são ágeis. Ou seja, o fato de uma equipe não ter um dos papéis exclusivos, não faz com que um time não possa ser considerado ágil.

Sob outra perspectiva, a existência de um Product Owner em uma equipe, por sua vez, não garante que as funções desse papel sejam corretamente exercidas. Nesse sentido, a ausência do Product Owner também pode ser entendida como a atuação de forma ineficiente da pessoa designada a esse papel. Essa atuação ineficiente pode ser consequência de diversos fatores, como por exemplo a indicação de pessoas que não tem um perfil para esse papel (BAUMGART; HOLTEN; HUMMEL, 2015), a indicação de pessoas que não tem o conhecimento necessário para esse papel (LEHTINEN et al., 2015), ou ainda a falta de tempo para que a pessoa indicada consiga fazer todas as tarefas que são esperadas de um Product Owner (ECKSTEIN, 2010).

Sob as duas perspectivas, a ausência do Product Owner é uma realidade que não pode ser evitada pelas organizações que adotam as práticas e os princípios do ágil. Na prática, muitos gestores precisam dar continuidade aos projetos, mesmo sem um Product Owner. Isso significa que as tarefas desse papel não serão desenvolvidas, ou que serão atribuídas a outras pessoas na equipe.

A falta do Product Owner é um problema real que afeta as organizações que adotam o gerenciamento ágil. Existem, porém, poucos estudos sobre como a equipe deve proceder nessas situações. Compreender como as tarefas desse papel são distribuídas e qual o seu impacto na satisfação do cliente são questões importantes para que possa haver uma recomendação nestes casos.

Essa pesquisa seguirá o modelo de abordagem ágil, assumindo a premissa de que é possível seguir os princípios e valores da agilidade, com a adaptação das práticas descritas nos manuais. Diante dessa premissa, torna-se importante compreender como a ausência do Product Owner é compensada dentro das equipes ágeis. Em outras palavras, como se dá esta realocação das responsabilidades. O desafio aqui é entender como essas tarefas são realizadas na prática, bem como quais as implicações dessa realocação das responsabilidades.

2.3 Problemas causados pela falta do Product Owner

2.3.1 Problemas no gerenciamento dos requisitos

Em seu artigo, Asghar et al. (2017b) retrata os problemas de requisitos mal gerenciados. Isso pode gerar retrabalhos, atrasos e perda significativa, contribuindo inclusive para o fracasso do projeto (ASGHAR et al., 2016). Principalmente quando o objeto de estudo são abordagens ágeis que devem responder de maneira rápida às mudanças de requisitos e novas demandas dando o devido valor ao *timing* de mercado.

Como uma das tarefas do Product Owner é gerenciar o *Product Backlog* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017), outra pessoa deve fazer esse papel. Isso também corrobora com a hipótese de que é possível transferir a responsabilidade dessa tarefa quando não há um Product Owner presente ou atuante no time.

Para Bass (2013), a falta do Product Owner gera indecisões sobre o produto. Em uma das entrevistas citadas em seu artigo, o Gerente de Projeto diz que vários equívocos acontecem pela falta de um Product Owner que tome decisões sobre os requisitos e, por isso, as decisões demoram a chegar e, em alguns casos são feitas de forma errônea.

2.3.2 Problemas técnicos

Não é consenso entre os autores que a responsabilidade técnica do produto também deve estar nas mãos do Product Owner. Bass (2015) e Bass (2013) citam que o Product Owner deve ter conhecimento técnico, porém Sverrisdottir, Ingason e Jonasson (2014) dizem que não é fácil encontrar pessoas que consigam desempenhar um papel de negócio e técnico ao mesmo tempo. Por isso, eles sugerem que esse trabalho pode ser dividido entre mais de uma pessoa, sendo uma o responsável técnico e outra o Product Owner. Kristinsdottir, Larusdottir e Cajander (2016) afirmam que não é necessário que o Product Owner saiba **como** uma tarefa vai ser feita, apenas **qual** é a tarefa que vai ser feita.

Bass (2013) diz que a falta do Product Owner faz com que decisões sobre arquitetura continuem a ser feitas, porém de forma descoordenada pelos times, resultando em divergências nos estilos arquiteturais em várias partes do projeto. Os problemas de uma arquitetura com uma base não sólida são retrabalho, erros (que podem ser encontrados pelos usuários finais) e dificuldade de manutenção. Caso o Product Owner estivesse presente ele garantiria que as guidelines propostas pelo conselho de arquitetura da empresa fossem adotadas de forma coordenada usando suas habilidades de organização e liderança com os times.

2.3.3 Problemas com Product Owners não localizados no mesmo escritório

De acordo com Bass (2013), apesar de ser uma das formas de coordenar um time muito grande que trabalhe com projetos internacionais, o fato de ter Product Owners que não estão na mesma cidade do time pode trazer problemas de comunicação, pois em alguns momentos a conexão pode estar instável e fazer com que as reuniões não sejam suficientemente produtivas. Em seu estudo, um dos entrevistados identificou que é difícil compreender o que está sendo dito em transmissões por vídeo dentro de salas com vários postos de trabalho. Os entrevistados também identificaram a dificuldade em agendar salas de teleconferência em dois escritórios ao mesmo tempo.

O maior problema relatado, porém, é a diferença de fuso horário entre as cidades e, para resolver esse problema, o escritório mais a leste mudou seu horário e começou a

trabalhar mais cedo para garantir horários comuns úteis entre os membros das equipes dos dois escritórios. Nestes casos estudados, os entrevistados disseram que reuniões 1:1 foram a solução para que eles pudessem conversar com as pessoas que não estão co-locadas no mesmo escritório.

Este caso ilustra soluções que são utilizadas quando há dificuldade de comunicação com o Product Owner. Deve-se notar que elas representam limitações para a prática do Product Owner.

3 MÉTODO

3.1 Apresentação geral do método

O objetivo da pesquisa foi descrever como as tarefas do Product Owner foram distribuídas entre os demais papéis em equipes ágeis que não possuam esse papel formalmente designado ou atuante.

O primeiro passo foi identificar as tarefas do Product Owner na literatura e, em seguida, foi realizado um estudo de caso em 3 equipes de projetos ágeis de forma a identificar como estas tarefas foram distribuídas e qual o impacto na satisfação dos clientes.

Após esse levantamento, foi feito um comparativo entre a divisão de tarefas dentro dos times, que não contam com o papel do Product Owner, e a avaliação de desempenho do projeto feita pelo cliente, com o objetivo de entender quais são as melhores formas de dividir essas tarefas e agir nestes casos específicos.

Para a realização deste objetivos foram estabelecidas 5 grandes etapas, representadas esquematicamente na figura 1. O trabalho teve início com revisões bibliográficas para identificação das tarefas. Em seguida, foi realizada uma entrevista com pessoas que participaram de projetos sem o papel do Product Owner ou com Product Owner não atuante.

Por fim, os dados coletados a partir das entrevistas foram analisados e descritos. As implicações da falta de Product Owner atuante foram cruzadas com a teoria já levantada e as Discussões desses resultados podem ser encontradas no Capítulo 5.

3.2 Estudo de Caso

De acordo com [Miguel et al. \(2010\)](#), um estudo de caso é um estudo empírico que busca analisar um acontecimento inserido em um contexto real contemporâneo. Essa análise provê conhecimento profundo sobre o fato, sendo viável até a insurgência de uma teoria.

Considerando que os casos de projetos sem Product Owner ou com Product Owner não atuante são realidades do desenvolvimento de projetos ágeis, assume-se que esse é um contexto real contemporâneo, que precisa ser investigado e compreendido. Ele é motivado por fatores externos que podem estar fora do controle dos gerentes e gestores, como, por exemplo, a impossibilidade de encontrar profissionais com todas as características que um Product Owner precisa ter é pequena ([SVERRISDOTTIR; INGASON; JONASSON, 2014](#)). Pode-se assumir que esse é um contexto real contemporâneo, dessa forma, faz sentido utilizar o método de 'Estudo de Caso'.

Figura 1 – Etapas da condução do estudo de caso dessa pesquisa. Figura baseada na Figura 6.2 de Miguel et al. (2010)



De acordo com Miguel et al. (2010), um estudo de caso pode ser classificado em 4 categorias (Exploração, Construção de Teoria, Teste de Teoria ou Extensão/Refinamento da Teoria). Os primeiros dois são usados quando a teoria ainda não existe e procura-se entender o fenômeno estudado. O terceiro busca entender se uma teoria funciona (ou não). O último tem como objetivo refinar uma teoria já existente e entender qual o limiar dessa teoria já existente.

Considerando que as tarefas do Product Owner dentro de uma equipe ágil foram estabelecidas conforme demonstra a síntese na revisão bibliográfica que pode ser encontrada no Capítulo 2, o presente estudo teve o caráter de Extensão/Refinamento da teoria. Pois, visou descrever o fenômeno da falta de um papel recomendado em equipes ágeis, que é o Product Owner, e identificar quem assume as tarefas desse papel quando ele não está presente.

Após a Revisão Bibliográfica Sistemática, foi possível perceber que nenhum autor se aprofundou no tema de equipes sem o papel do Product Owner e, por ser algo vivido na prática pela pesquisadora, essa foi a lacuna de pesquisa escolhida.

Para isso, optou-se por um delineamento do estudo de caso em uma empresa desenvolvedora de softwares que tem por característica a falta do Product Owner em parte de seus projetos. Para a construção desse estudo de caso, foi necessário realizar uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) das tarefas do Product Owner, para entender como elas se dividiam entre os outros papéis da equipe.

Yin (2014) descreve que um projeto de caso pode ser entendido entre 2 pares de definições: projetos de caso único ou múltiplo, projetos de caso holístico ou integrados. Projetos de caso único são aquele que focam em um só indivíduo ou organização, já os múltiplos estudam mais de um indivíduo ou organização. Projetos de caso holístico focam em entender o todo do objeto de análise estudado, já o integrado permite o olhar para pequenos grupos dentro do contexto analisado, como por exemplo equipes dentro de uma organização ou pacientes dentro de um hospital.

A unidade de análise empregada na pesquisa foi uma equipe de projeto de desenvolvimento de um software. Ao todo foram analisadas 3 equipes que se encontram dentro de um mesmo contexto, ou seja, o mesmo ambiente de projeto, portanto, comungando, do mesmo ambiente de projetos, como cultura, valores, estrutura organizacional, supervisão etc. Portanto, trata-se de um estudo de caso, com foco em uma organização, e que analisa três equipes, ou seja, três projetos, o que caracteriza como estudo de caso único e integrado segundo Yin (2014).

As etapas de Condução do Estudo de Caso podem ser observadas na Figura 1.

3.3 Revisão Bibliográfica Sistemática

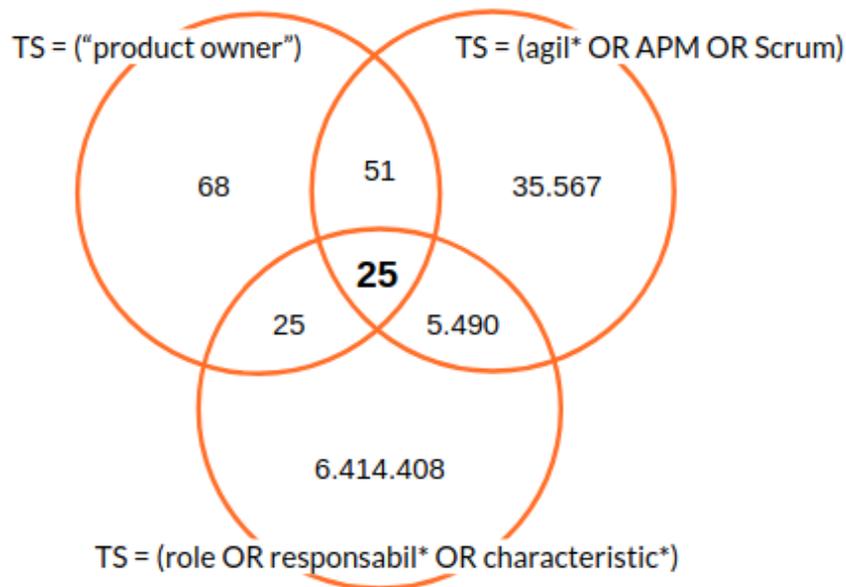
Para o levantamento da bibliografia sobre as responsabilidades dos Product Owners, a metodologia descrita por Conforto, Amaral e Silva (2011) foi usada como base. Iniciou-se com uma pesquisa nas bases de Dados Web of Science [<https://www.webofknowledge.com/>] e Scopus [<https://www.scopus.com/>]. As *strings* utilizadas nessa pesquisa, bem como a quantidade de resultados de cada uma delas podem ser encontradas na Tabela 1.

Após a busca separada de cada uma dessas *strings*, foi feita uma composição desses resultados utilizando o operador AND. Isso foi feito para que fosse possível encontrar todos os artigos relacionados aos temas: "Product Owner", "agile" e "responsabilidades, características ou papel" ao mesmo tempo. Essa composição pode ser visualizada no diagrama de Venn presente nas figuras 2 e 3.

<i>String</i> de Busca	Resultados Web of Science	Resultados Scopus
<i>TS = ("product owner")</i>	68	254
<i>TS = (agil* OR APM OR Scrum)</i>	35.567	60.659
<i>TS = (role OR responsabil* OR characteristic*)</i>	6.414.408	9.348.831

Tabela 1 – Strings de busca e quantidade de resultados obtidos (Fonte: Tabela criada pela autora)

Figura 2 – Diagrama de Venn da composição das strings de busca na Base de Dados Web of Science (Fonte: Figura criada pela autora)

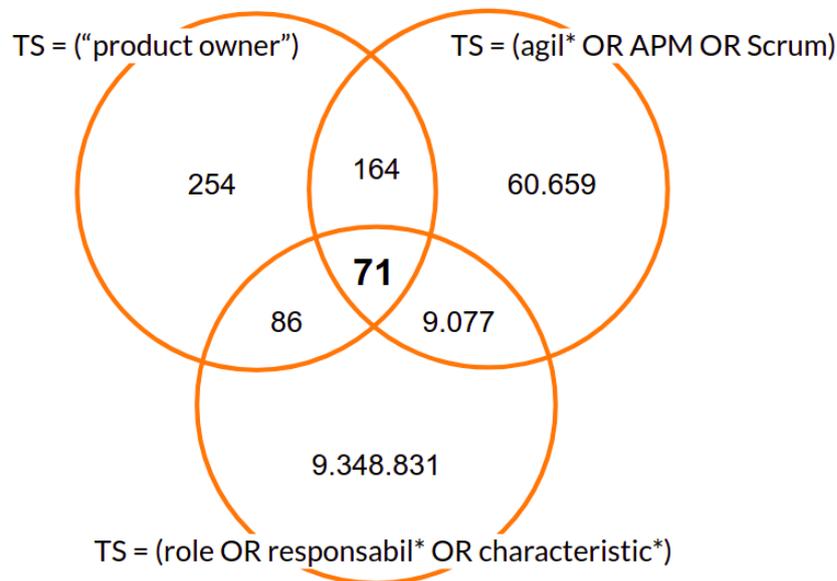


Após a busca nas duas bases de dados, os resultados foram unidos com o operador OR, com o intuito de retirar os repetidos. Dessa forma, o total de artigos analisados inicialmente foi de 74 artigos. Os critérios de inclusão para cada um desses artigos foram os seguintes:

- Estar disponível para acesso online;
- Estar disponível em português, inglês ou espanhol.

Após passarem pelos critérios de inclusão, 64 artigos foram escolhidos para análise. Todos esses artigos foram analisados em sua totalidade e as tarefas citadas por eles como atribuídas ao Product Owner foram anotadas, bem como os problemas levantados pelos autores como relacionados ao papel ou a atuação do Product Owner. Para fins de pesquisas

Figura 3 – Diagrama de Venn da composição das strings de busca na Base de Dados Scopus (Fonte: Figura criada pela autora)



posteriores, também foram anotadas as características pessoais (ou Soft Skills) que são citados como relevantes para um bom Product Owner.

Durante a análise desses artigos, notou-se que, no pôster proposto por [Bass et al. \(2018\)](#), as tarefas do Product Owner foram divididas em 8 grupos. Esses 8 grupos foram usados para classificar as tarefas encontradas nos outros artigos, a fim de facilitar a organização dessas tarefas.

A escolha dessa categorização foi feita dentre as categorizações encontradas por ser a mais concisa e englobar todas as tarefas que foram descritas nos outros artigos. Ela também foi citada em [Unger-Windeler e Klünder \(2018\)](#), [Unger-Windeler, Klünder e Schneider \(2019\)](#), [Unger-Windeler e Schneider \(2019\)](#), [Remta, Doležel e BuchalcevoVá \(2020\)](#) e [Unger-Windeler et al. \(2021\)](#) e lembrada em [Bass e Haxby \(2019\)](#). Posteriormente, esses 8 grupos foram condensados em 6 grandes grupos.

Após essa classificação, percebeu-se que muitas dessas tarefas se repetiam em diversos autores, dessa forma, suas formas de escrita foram unificadas e um contador de vezes que essas citações foram encontradas em trabalhos diferentes foi calculado a fim de ranquear as tarefas em uma escala de ocorrência.

3.4 Caracterização da empresa e projetos

A empresa analisada é uma empresa de outsourcing e consultoria em desenvolvimento de software e inovação. A empresa está situada na cidade de São Carlos e, na

época do estudo, contava com cerca de 100 colaboradores. A empresa implementa software para seus clientes, sendo esses softwares, para uso interno ou para uso pelos clientes finais dessas empresas.

A empresa analisada tem 10 anos de existência e já teve diversos tipos de clientes, sendo eles desde empresas de academias até cantores. Nos projetos analisados, os clientes eram do ramo de seguro de saúde e cinemas. A empresa desenvolve softwares com tecnologia web, mobile e desktop, tanto frontend quanto backend. Nos projetos analisados, as tecnologias eram Web e mobile, todos os três foram projetos apenas frontend. Os projetos analisados foram 3. Para cada projeto, 3 pessoas foram entrevistadas.

Os 3 projetos tinham os seguintes papéis:

- Scrum Master (internamente conhecimento como Agile Master);
- QA (Quality Assurance ou Analista de Qualidade);
- Desenvolvedor;
- UI/UX Designer.

Os projetos tinham, em comum, as seguintes características:

- Projeto requisitado pelo cliente sem um escopo bem definido;
- Requisitos mutáveis e adaptáveis no processo;
- Reuniões cadenciadas com o cliente (Product Owner ou grupo validador) para levantamento e refinamento de requisitos;
- A quantidade de membros das equipes: 1 Scrum Master, 1 QA, 3 a 4 desenvolvedores, 1 UI/UX Designer;
- Todos os projetos tiveram duração de cerca de 6 meses.

O projeto 1 era um sistema Web para ser usado pelos clientes Pessoa Jurídica de uma empresa de seguro de saúde. Esse sistema seria usado pelos clientes para inclusão e exclusão de vidas no seguro contratado, dentre outras funcionalidades importantes para o gerenciamento dos segurados pertencentes aquela empresa.

O projeto 2 era um sistema Web para ser usado por um departamento da empresa contratante. Esse departamento era responsável por identificar e atuar em fraudes a empresa de seguro de saúde. Esse é um sistema bastante importante dentro da companhia, pois fraudes podem levar a problemas jurídicos e financeiros gravíssimos em uma empresa de seguros de saúde.

O projeto 3 era um sistema Mobile para ser usado pelos clientes de um cinema. Os usuários poderiam comprar seus tickets e guloseimas pelo próprio aplicativo sem ter a necessidade de se dirigir ao caixa do cinema.

A grande diferença do projeto 3 para os outros é que um profissional do cliente foi designado como Product Owner, porém esse era um Product Owner ausente que dividia seu tempo com outras tarefas e que não estava 100% disponível para o time de desenvolvimento.

3.5 Coleta de dados de campo

De acordo com Miguel et al. (2010), as etapas para se desenvolver uma *survey* que esteja de acordo com as boas práticas de pesquisa em Engenharia de Produção são:

- Desenvolvimento de um modelo teórico-conceitual e constructos;
- Caracterização da população e amostra;
- Construção do instrumento de coleta de dados - questionário;
- Coleta de dados; e
- Análise dos dados e interpretação de resultados.

Apesar de serem descritas como etapas do desenvolvimento de *Survey*, acredita-se que elas também podem ser seguidas para o desenvolvimento de entrevistas. Dessa forma, essas foram as etapas seguidas para o desenvolvimento das Entrevistas nessa pesquisa.

O modelo teórico-conceitual e os constructos podem ser observados no Capítulo 2.

A caracterização da população e amostra foi feita a partir das características dos projetos que foram analisados bem como dos papéis que os respondentes tinham durante o desenvolvimento desses projetos. Todos os projetos foram desenvolvidos pela mesma empresa de consultoria para fixar a maior quantidade de variáveis possíveis. Ainda foram escolhidos dois projetos que não tem o papel do Product Owner formalmente em sua equipe ágil e um projeto que tem esse papel, para que seja possível comparar os dois cenários.

A coleta de dados foi feita durante entrevistas online que duraram em média 21 minutos. Essas entrevistas ocorreram entre os dias 05 e 09 de abril de 2021. Essa foi uma coleta retrospectiva, visto que todos os projetos já haviam terminado e os softwares já estavam sendo usados. Os projetos tiveram início no segundo semestre de 2019 e duraram cerca de 06 meses cada.

A descrição dos resultados está disponível no Capítulo 4 e análise dos dados levantados está disponível no Capítulo 5 dessa dissertação.

Miguel et al. (2010) sugerem que é uma boa prática fazer uma entrevista de teste antes de iniciar as entrevistas com a população escolhida. Por isso, com o intuito de melhorar o instrumento de coleta, foi feita uma entrevista de teste com um membro de um projeto que não foi estudado nessa dissertação, mas que também trabalha na mesma empresa de consultoria. Após a entrevista teste, alguns termos que não estavam padronizados foram unificados para melhorar o entendimento dos respondentes. A entrevista teste está descrita no Apêndice A.1.

As entrevistas finais foram transcritas e estão disponíveis em A.

3.6 Análise dos Dados

Para que a análise dos dados pudesse ser desenvolvida, primeiro, os dados foram organizados em formato de Banco de Dados em um arquivo do Google Sheets. Esse arquivo facilitou a reorganização desses dados de diversas formas, usando Tabelas Dinâmicas e gráficos providos pela própria plataforma.

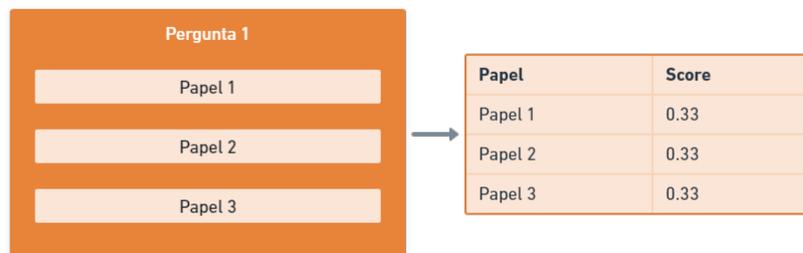
A análise dos dados foi feita levando em consideração esses três focos:

- Existe algum papel que fica com a maioria das tarefas quando não há Product Owner presente em um projeto? Como isso pode afetar o sucesso do projeto?
- Existe alguma tarefa que não é realizada quando não há Product Owner presente em um projeto? Que tipo de tarefas são essas? O fato de não fazer essas tarefas, impactará o projeto de qual forma?
- Existe algum papel que não é afetado pela falta do Product Owner presente?

Durante a análise dos dados, foi possível perceber que muitas das tarefas eram divididas entre vários papéis. Com o intuito de normalizar essa divisão, um score de resposta foi criado. Uma representação desse score está descrita na Figura 4. O peso total de uma resposta é 1 e esse valor pode ser dividido igualmente entre todos os papéis descritos pelo respondente.

Dessa forma, caso um dos respondentes cite N papéis em uma das respostas, cada um desses papéis vai receber $1/N$ de score, deixando mais clara a contribuição real de cada papel nas tarefas que eram, inicialmente, de responsabilidade do Product Owner.

Figura 4 – Score para Pergunta 1 (Fonte: Figura criada pela autora)



The diagram illustrates the relationship between a question and its scores. On the left, a box labeled 'Pergunta 1' contains three sub-items: 'Papel 1', 'Papel 2', and 'Papel 3'. An arrow points from this box to a table on the right. The table has two columns: 'Papel' and 'Score'. The rows show that each of the three papers (Papel 1, 2, and 3) has a score of 0.33.

Papel	Score
Papel 1	0.33
Papel 2	0.33
Papel 3	0.33

4 RESULTADOS

Os resultados dessa pesquisa são dois: consolidação das tarefas relacionadas ao Product Owner na bibliografia e estudo de projetos que não conta com esse papel para entender como se comporta um time ágil nessa situação. A consolidação das tarefas relacionadas ao Product Owner será desenvolvida na seção 4.1, bem como uma análise sobre essas tarefas na seção 4.2 e o estudo de uma organização que não conta com o papel do Product Owner será desenvolvido na seção 4.3 complementado por uma análise desse estudo na seção 4.4.

4.1 Levantamento das tarefas citadas na bibliografia

Os artigos analisados foram publicados entre 2007 e 2021, sendo o ano de 2019 o de maior ocorrência, com 12 artigos analisados.

Figura 5 – Gráfico - Quantidade de artigos analisados por ano



Bass et al. (2018) divide as tarefas do Product Owner em 8 grandes grupos. Essa categorização é utilizada por outros artigo como Remta, Doležel e Buchalceková (2020) e Unger-Windeler et al. (2021). Os grandes grupos utilizados foram os seguintes:

- *Groom* - Detalha os itens do Product Backlog e seus respectivos critérios de aceitação;
- *Prioritizer* - Seleciona os requisitos que trazem maior valor ou benefício;

- *Release Master* - Gerencia e aprova planos de *release*;
- *Communicator* - Transfere conhecimento entre as pessoas da equipe e outras pessoas;
- *Traveller* - Entende as necessidades dos clientes, interagindo com o uso real do produto ou projeto;
- *Intermediary* - Age como um intermediário entre o time e os papéis seniores, disseminando conhecimento;
- *Gatekeeper* - Determina que uma *feature* ou história está completa e pode ser incluída em uma *release*;
- *Customer Relationship Manager* - Provê suporte técnico para os usuários, ajuda com a preparação e instalação do produto e provê treinamento.

Após a leitura inicial, e considerando a comunicação como uma das funções essenciais de um Product Owner (UNGER-WINDELER et al., 2021), os itens *Communicator* e *Intermediary* foram unificados sob o título de *Communicator e Intermediary*, reunindo todas as tarefas relacionadas à comunicação, sendo ela externa ou interna ao time ágil. Também considerando essa análise, foi possível perceber que nenhum outro artigo citou tarefas relacionadas ao último item (*Customer Relationship Manager*). Esse foi o motivo pelo qual esse item não foi mantido na relação final de grupos utilizados nesse trabalho.

Portanto, os grupos de tarefas considerados nessa pesquisa são:

- G1. *Groom* - Detalha os itens do Product Backlog e seus respectivos critérios de aceitação;
- G2. *Prioritizer* - Seleciona os requisitos que trazem maior valor ou benefício;
- G3. *Release Master* - Gerencia e aprova planos de *release*;
- G4. *Communicator e Intermediary* - Transfere conhecimento entre as pessoas da equipe e outras pessoas, disseminando conhecimento;
- G5. *Traveller* - Entende as necessidades dos clientes, interagindo com o uso real do produto ou projeto;
- G6. *Gatekeeper* - Determina que uma *feature* ou história está completa e pode ser incluída em uma *release*.

Durante a leitura dos artigos, cada citação de uma tarefa do Product Owner, foi enquadrada em um dos grandes grupos (G1 a G6). Dessa forma, foi possível definir conjuntos de tarefas que são responsabilidade do Product Owner, agrupando-as dentro dos 6 grandes grupos de tarefas.

Por fim, foi desenvolvida a tabela 2 relacionando os grandes grupos (G1 a G6), seus Itens e suas respectivas citações. Para facilitar a leitura, as citações dos artigos foram transformadas em índices que se relacionam com as citações. Os índices estão logo abaixo a tabela.

A coluna "Quantidade de Referências" da tabela 2 é um contador de itens da coluna Referências. Por exemplo, na primeira linha, o item "Gerenciar o *product backlog* foi citado por 33 artigos diferentes, sendo eles: 1, 5, 7, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 31, 32, 35, 39, 41, 42, 44, 45, 50, 51, 52, 56, 57, 59, 60, 61, 64. Esses números se referem aos índices dos artigos que estão logo abaixo da tabela.

A Figura 6 apresenta a quantidade de tarefas citadas por cada artigo revisado. O eixo X apresenta os artigos revisados, eles utilizam os mesmos índices já referenciados na Tabela 2. Um exemplo de leitura desse gráfico é o seguinte: O artigo 10 (ZIERIS; SALINGER, 2013), em toda a sua extensão, citou apenas 1 tarefa como sendo de responsabilidade do Product Owner.

Para auxiliar no agrupamento desses dados, foi construído um histograma que pode ser apreciado na Figura 7. Dois exemplos de leitura desse histograma são o seguinte: 12 artigos citaram apenas 1 tarefa como sendo de responsabilidade do Product Owner; 1 artigo citou 15 tarefas como sendo do Product Owner.

Correlacionando os Gráficos das Figuras 6 e 7, conseguimos encontrar quais foram exatamente os artigos dos exemplos de leitura: Os 12 artigos que citaram apenas 1 tarefa foram: 10, 11, 12, 23, 25, 27, 29, 30, 47, 49, 50 e 55; já o artigo que citou as 15 tarefas foi o 26 (KRISTINSDOTTIR; LARUSDOTTIR; CAJANDER, 2016).

A tabela 3 foi construída a partir dos dados presentes no gráfico da Figura 6. Essa tabela mostra que, em média, os artigos citaram cerca de 4,4 tarefas cada; a mediana da quantidade de tarefas citadas por artigo é 4 e a moda é 1.

O gráfico da Figura 8 é uma representação visual das citações das tarefas em comparação com a quantidade de vezes que elas foram citadas pelos artigos analisados. Dois exemplos de leitura desse gráfico são os seguintes: 20 tarefas tiveram 4 ou menos citações; 5 tarefas foram citadas por 8, 9 ou 10 artigos.

Tabela 2 – Lista de Tarefas e Citações (Fonte: Tabela criada pela autora)

Grupo	Item	Descrição do item	Referências (*)	Quantidade de Referências
G1	I1	Gerenciar o <i>product backlog</i>	1, 5, 7, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 31, 32, 35, 39, 41, 42, 44, 45, 50, 51, 52, 56, 57, 59, 60, 61, 64	33
	I2	Gerenciar a visão	9, 10, 13, 21, 26, 32, 33, 39, 40, 46, 52, 54, 56, 57, 58, 63	16
	I3	Manter o <i>backlog</i> em ordem e transparente para que todos os membros do time o entendam	31, 33, 36, 38, 39, 41, 53, 54, 58	9
	I4	Detalhar os itens do <i>product backlog</i> e seus respectivos critérios de aceitação	12, 34, 38, 39, 57, 58, 61	7
	I5	Definir o produto	36, 37, 47	3
	I6	Garantir a completude e consistência dos requisitos	36	1
	I7	Garantir que os times tem trabalho	26	1
	I8	Organizar e liderar o processo de prototipação	15	1
G2	I1	Priorizar os requisitos que trazem o maior valor	1, 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 51, 52, 54, 57, 58, 61, 62, 64	38

Continua na próxima página

Tabela 2 – Continuação da tabela

Grupo	Item	Descrição do item	Referências	Total de Referências
	I2	Maximizar o valor do produto e o trabalho do time	6, 26, 32, 38, 54, 58, 61, 62, 60, 64	10
	I3	Gerenciar o ROI	13, 26, 32, 39, 53, 62, 55	7
G3	I1	Gerenciar e aprovar planos de <i>release</i>	2, 8, 14, 20, 32, 34, 39, 41, 42, 44, 51	11
	I2	Definir quando um produto está pronto para <i>release</i>	5, 7, 17, 31, 40, 44	6
	I3	Incluir ou não uma funcionalidade na <i>release</i>	31, 44	2
G4	I1	Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos	2, 8, 14, 18, 19, 25, 33, 34, 36, 41, 43, 44, 48, 61, 64	15
	I2	Prover <i>feedback</i> , nas <i>dailies</i> , sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas	31, 30	2
	I3	Apresentar o <i>inicial Goal</i> durante a <i>Planning</i>	20	1
	I4	Comunicar suas expectativas no início, durante e no fim da <i>sprint</i>	16, 44	2
	I5	Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana	37	1

Continua na próxima página

Tabela 2 – Continuação da tabela

Grupo	Item	Descrição do item	Referências	Total de Referências
	I6	Ser a interface entre os papéis seniores (<i>stakeholders</i>) e o time, disseminando o conhecimento	8, 13, 14, 24, 26, 32, 34, 36, 39, 41, 48, 51, 52, 56, 61, 62	16
	I7	Gerenciar as expectativas dos <i>stakeholders</i>	13, 26	2
	I8	Mostrar o trabalho e recolher <i>feedback</i> das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os clientes finais	36, 43	2
	I9	Trabalhar perto de outros <i>stakeholders</i> para entender o mercado	36	1
	I10	Participar de reuniões com a gerência	26	1
	I11	Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito	31	1
	I12	Prover respostas para o time de forma rápida	4, 5, 13, 16, 17, 33, 36, 39, 40, 45	10
	I13	Ser acessível pelo scrum team em (quase) todo o tempo	7, 16, 16, 22, 26, 33, 40, 38, 44	9
	I14	Estar no dia-a-dia do time	13, 26, 36	3
	I15	Participar da retrospectiva	26, 31, 44	3

Continua na próxima página

Tabela 2 – Continuação da tabela

Grupo	Item	Descrição do item	Referências	Total de Referências
G5	I1	Entender as necessidades dos usuários finais, interagir com o uso real do produto	3, 4, 6, 8, 14, 18, 21, 22, 26, 28, 31, 33, 34, 36, 41, 44, 46, 51,	25
	I2	Identificar os usuários finais	56, 58, 59, 60, 61, 62, 63	
	I3	Gerenciar o envolvimento dos usuários finais	15, 26	
	I4	Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo comas necessidades dos usuários finais	24	
	I5	Prover casos de uso e esquemas (<i>workflows</i>) assim como <i>insights</i> dos usuários para o time	36	
G6	I1	Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma <i>release</i>	6, 15, 24, 34, 41, 51, 61, 62	8
	I2	Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados	5, 15, 17, 36, 38, 51, 45	
	I3	Cancelar uma <i>sprint</i>	58	

Fin da tabela

- *Referências: 1 - Lowery, Evans e Eckstein (2007); 2 - Judy e Krumins-Beens (2008); 3 - Eckstein (2010); 4 - Denning (2012); 5 - Mahnic (2012); 6 - Paasivaara, Heikkilä e Lassenius (2012); 7 - Adikari, McDonald e Campbell (2013); 8 - Bass (2013); 9 - Holzmann e Panizel (2013); 10 - Zieris e Salinger (2013); 11 - Kuusinen (2014); 12 - Power (2014); 13 - Sverrisdottir, Ingason e Jonasson (2014); 14 - Bass (2015); 15 - Kumlander (2015); 16 - Lehtinen et al. (2015); 17 - Mahnic (2015); 18 - Maturro, Fontán e Raschetti (2015); 19 - Newman e Emmert (2015); 20 - Oliveira, Goldman e Santos (2015); 21 - Olsson e Bosch (2015); 22 - Angelov, Meesters e Galster (2016); 23 - Asghar et al. (2016); 24 - Cooper e Sommer (2016); 25 - Galster et al. (2016); 26 - Kristinsdottir, Larusdottir e Cajander (2016); 27 - Paasivaara e Lassenius (2016); 28 - Shastri, Hoda e Amor (2016); 29 - Asghar et al. (2017a); 30 - Asghar et al. (2017a); 31 - Heikkilä et al. (2017); 32 - Noll et al. (2017); 33 - Oomen et al. (2017); 34 - Bass et al. (2018); 35 - Daneva e Wang (2018); 36 - Gupta et al. (2018); 37 - Kikitamara e Noviyanti (2018); 38 - Llopis e Guerrero (2018); 39 - Maturro, Cordovés e Solari (2018); 40 - Slijivar e Gunasekaran (2018); 41 - Unger-Windeler e Klünder (2018); 42 - Bass e Haxby (2019); 43 - Begosso et al. (2019); 44 - Berntzen, Moe e Stray (2019); 45 - Gupta et al. (2019); 46 - Kude et al. (2019); 47 - Lill, Wald e Gleich (2019); 48 - Loiro et al. (2019); 49 - Muller (2019); 50 - Pham, Montgomery e Maalej (2019); 51 - Unger-Windeler, Klunder e Schneider (2019); 52 - Unger-Windeler e Schneider (2019); 53 - Wonohardjo et al. (2019); 54 - Ayunda e Budiardjo (2020); 55 - Demi et al. (2020); 56 - Dirks (2020); 57 - Forowicz (2020); 58 - Garcia et al. (2020); 59 - Lill, Wald e Gleich (2020); 60 - Miler e Gaida (2020); 61 - Remta, Doležel e Buchalceková (2020); 62 - Wu, Guimaraes e Wang (2020); 63 - Shastri, Hoda e Amor (2021); 64 - Unger-Windeler et al. (2021)

Figura 6 – Gráfico - Quantidade de tarefas citadas por artigo

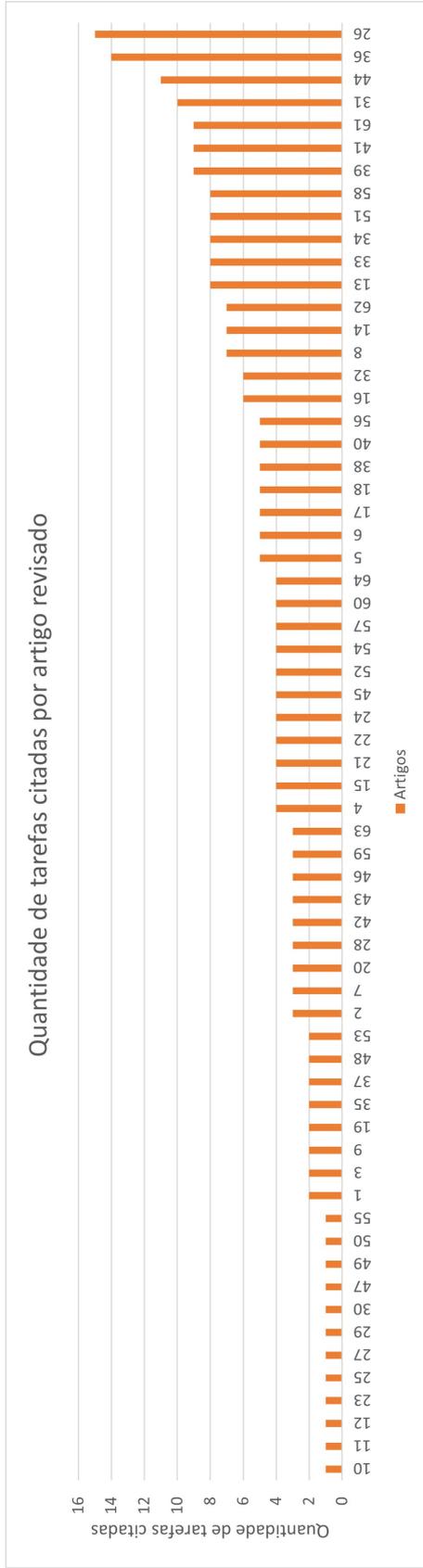


Figura 7 – Gráfico - Histograma de quantidade de tarefas citadas por artigo

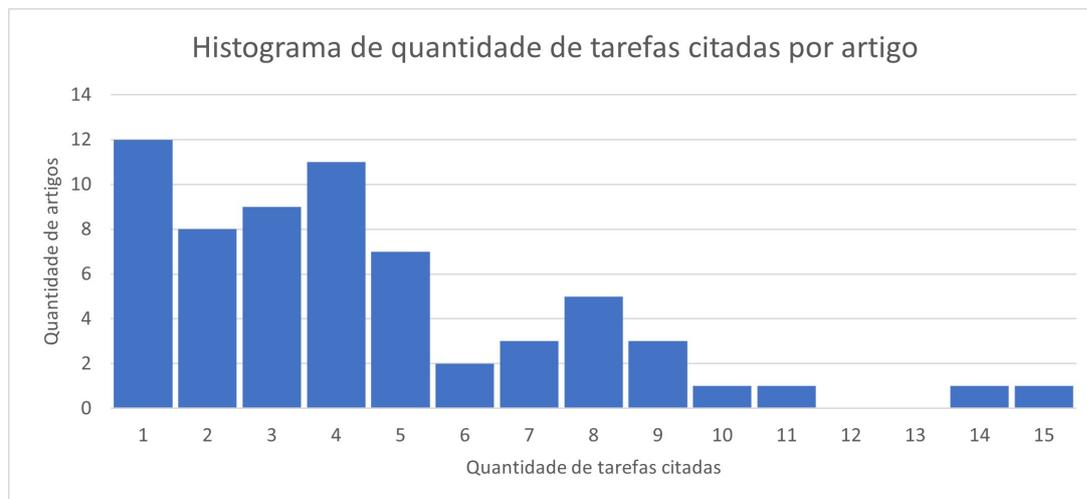


Tabela 3 – Tabela de Fórmulas Estatísticas da quantidade de tarefas citadas por artigos (Fonte: Tabela criada pela autora)

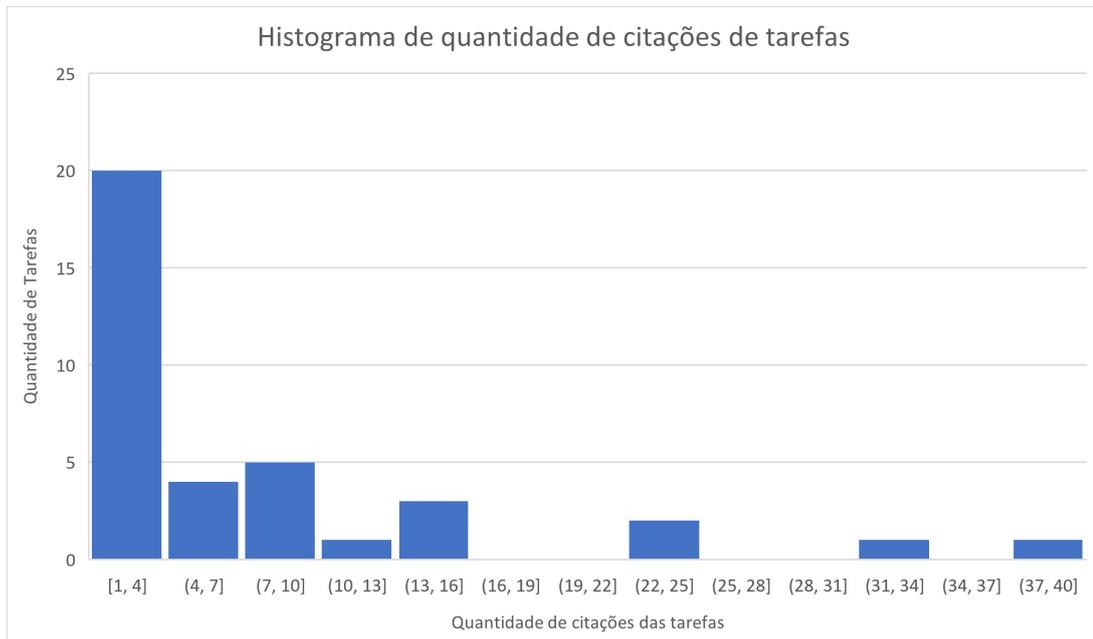
Fórmula estatística	Valor
Média da quantidade de tarefas citadas por artigos	4,4375
Mediana da quantidade de tarefas citadas por artigos	4
Moda da quantidade de tarefas citadas por artigos	1
Desvio Padrão da quantidade de tarefas citadas por artigos	2,4375

4.2 Análise das tarefas identificadas

A Figura 6 e a Moda, apresentada na Tabela 3, confirmam que uma quantidade significativa de tarefas foi citada uma única vez. Isso mostra que poucos autores que discorreram sobre o papel de Product Owner se preocuparam em realizar uma revisão bibliográfica abrangente sobre todas as tarefas. Portanto, a revisão sistemática apresentada pode auxiliar os pesquisadores da área e foi imprescindível para fundamentar a pesquisa.

Considerando que foram encontradas 37 práticas, a média de 4,43 práticas por artigo é pequena frente ao número total. O Desvio Padrão de 2,44 mostra que a grande maioria dos artigos citaram no máximo 7 tarefas. Reforçando, novamente, o fato de que a maioria dos autores não se destacou com algum tipo de compilação do conjunto de todas as práticas possíveis. Em geral, os autores focam em apresentar as atividades que estão estritamente relacionadas ao assunto tratado no artigo.

Figura 8 – Gráfico - Histograma de Quantidade de citações de tarefas



Uma outra interpretação possível é que, na prática, o papel de Product Owner esteja variando conforme a teoria ou os autores. O que também reforça a importância da sistematização.

Ainda assim, existe um conjunto de tarefas que foram citadas 10 vezes ou mais. São elas:

- Maximizar o valor do produto e o trabalho do time (Grupo: Prioritizer) - citada 10 vezes;
- Prover respostas para o time de forma rápida (Grupo: Communicator e Intermediary) - citada 10 vezes;
- Gerenciar e aprovar planos de *release* (Grupo: Release Master) - citada 11 vezes;
- Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos (Grupo: Communicator e Intermediary) - citada 15 vezes;
- Gerenciar a visão (Grupo: Groom) - citada 16 vezes;
- Ser a interface entre os papéis seniores (*stakeholders*) e o time, disseminando o conhecimento (Grupo: Communicator e Intermediary) - citada 16 vezes;
- Entender as necessidades dos usuários finais, interagir com o uso real do produto (Grupo: Traveller) - citada 25 vezes;

- Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos usuários finais (Grupo: Traveller) - citada 25 vezes;
- Gerenciar o *product backlog* (Grupo: Groom) - citada 33 vezes;
- Priorizar os requisitos que trazem o maior valor (Grupo: Prioritizer) - citada 38 vezes.

Após a compilação dos dados nesses gráficos e tabelas foi possível perceber que não há um padrão na distribuição das citações de tarefas atribuídas ao Product Owner. Esse é um indicativo de que a bibliografia não se debruçou para estudar esse tema e mesmo os poucos artigos que fizeram um compilado de tarefas sob responsabilidade do papel do Product Owner não tem um consenso em relação a todas essas tarefas. A tarefa de "Cancelamento de uma Sprint", por exemplo, é citada pelo Scrum Guide ([SCHWABER; SUTHERLAND, 2020](#)), mas aparece apenas uma vez na Revisão Bibliográfica. Portanto, realmente não há uma síntese completa de todas as tarefas e nem um consenso nos recortes já realizados.

Porém, considerando essas 10 tarefas que foram citadas 10 ou mais vezes, algumas citadas mais de 20 vezes, existe um conjunto claro de práticas esperadas do papel do Product Owner. Ele pode ser o ponto de partida para estudos futuros.

4.3 Atribuição das tarefas nos projetos analisados

O Estudo de Casos foi desenvolvido analisando 3 projetos, sendo que dois deles não tinham nenhuma pessoa com o papel de Product Owner e um deles tinha um Product Owner não engajado.

Os dois primeiros projetos foram desenvolvidos para o mesmo cliente e eles não tinham a possibilidade de indicar uma pessoa para atuar como Product Owner. Um grupo de pessoas, denominado Grupo de Clientes foram responsáveis por passar alguns dos requisitos para a equipe ágil, porém eles não participavam do dia a dia do projeto. Já no terceiro projeto, apesar de ter uma pessoa designada como Product Owner, essa pessoa também tinha outros papéis na organização e, por isso, tinha pouco tempo para se dedicar ao time. Ela participava de algumas reuniões por semana apenas com o Scrum Master e, eventualmente, algum outro membro da equipe.

Como os projetos não tinham uma pessoa responsável por todas as tarefas que a bibliografia sugere como de responsabilidade do Product Owner (seção 4.1), foi feito um levantamento para entender quais papéis se tornaram responsáveis por essas tarefas.

O levantamento foi feito a partir de entrevistas com três representantes de cada projeto. As entrevistas foram transcritas e estão no Apêndice A. Nesse apêndice estão

também os convites enviados, a entrevista teste e as mudanças feitas no questionário após a entrevista teste.

Um banco de dados das respostas foi construído como resultado dessa entrevista. Esse banco de dados foi a fonte para a construção dos gráficos que se encontram nas Figuras 9, 10, 11 e 12.

O Gráfico da Figura 9 representa a quantidade de citações a cada um dos papéis durante as entrevistas. Uma forma de leitura desse gráfico é a seguinte: nas entrevistas relacionadas ao projeto 2, o papel do Quality Assurance foi citado 39 vezes pelos respondentes.

O Gráfico da Figura 9 representa os mesmos dados do gráfico anterior, porém com uma visão de Score. O que difere os gráficos da Figura 9 e 10 é a fórmula utilizada na contagem. Considera, por exemplo, o caso de um respondente que tenha afirmado que os papéis Product Owner, Quality Assurance e Desenvolvedor foram responsáveis por uma certa tarefa, no gráfico da Figura 9, os três papéis receberão +1 citação, já no gráfico da Figura 10, cada um dos papéis receberão $+1/3\%$, isto é, $+0,33\%$ de score. Ou seja, o segundo gráfico parte do pressuposto de que, se mais de um papel foi lembrado pelo respondente, então o trabalho relacionado àquela tarefa foi distribuído igualmente entre todos esses papéis. Dessa forma, ele representa uma porcentagem de trabalho que ficou sob a responsabilidade de cada papel.

Uma explicação mais aprofundada sobre o cálculo do Score foi feita no capítulo 3, especificamente na Figura 4.

Dois exemplos de leitura desse gráfico são apresentados: No projeto 1 o Quality Assurance recebeu a atribuição de $13,3\%$ das tarefas que deveriam ser de responsabilidade do Product Owner; já o Grupo de Clientes recebeu a atribuição de $12,63\%$. É interessante perceber que apesar da diferença da quantidade de citações, que podem ser verificadas no Gráfico da Figura 9 (Quality Assurance foi citado 25 vezes, enquanto o Grupo de Clientes foi citado 19 vezes), o score da divisão em relação a esses dois papéis é próximo: $12,63\%$ e $13,3\%$. Isso acontece porque o Grupo de clientes, quando citado, foi em conjunto com outros papéis.

O gráfico da Figura 11 é uma transposição dos dados do gráfico da Figura 10. Enquanto no 10 os dados são agrupados por Projetos, no 11 os dados são agrupados por Papéis. Nesse gráfico é possível analisar qual o impacto da presença de um Product Owner pouco presente, representado no Projeto 3, na cor amarela, em relação a projetos que não tem nenhuma pessoa com esse papel, que são os Projetos 1 e 2, representados pelas cores azul e vermelha.

O gráfico da Figura 12 mostra os dados divididos pelos 6 Grandes Grupos: G1 (Groom), G2 (Prioritizer), G3 (Release Master), G4 (Communicator e Intermediary), G5

(Traveller) e G6 (Gatekeeper). Nesse gráfico é possível analisar como os estilos diferentes de tarefas apresentaram divisões diferentes entre os papéis do projeto. Nesse gráfico é possível analisar quais foram os grupos de tarefas que mais tiveram a participação de cada papel além da possibilidade de entender quais grupos tiveram mais tarefas "Não feitas".

Para considerar uma tarefa como não feita, o critério utilizado foi: ter sido citada 2 vezes ou mais como "Não feita" ou "Não sabe". Esse critério foi utilizado, pois os membros do time trabalhavam de perto na construção dos projetos e, dessa forma, se não tiveram clareza de quem era o responsável por uma certa tarefa, pressupõem-se que ela não foi feita. As tarefas não feitas foram as seguintes:

- Gerenciar o ROI;
- Comunicar as expectativas no início, durante e no fim da sprint;
- Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;
- Gerenciar o envolvimento dos usuários finais;
- Cancelar uma sprint;
- Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;
- Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana.

Figura 9 – Gráfico - Número de Citações por projeto

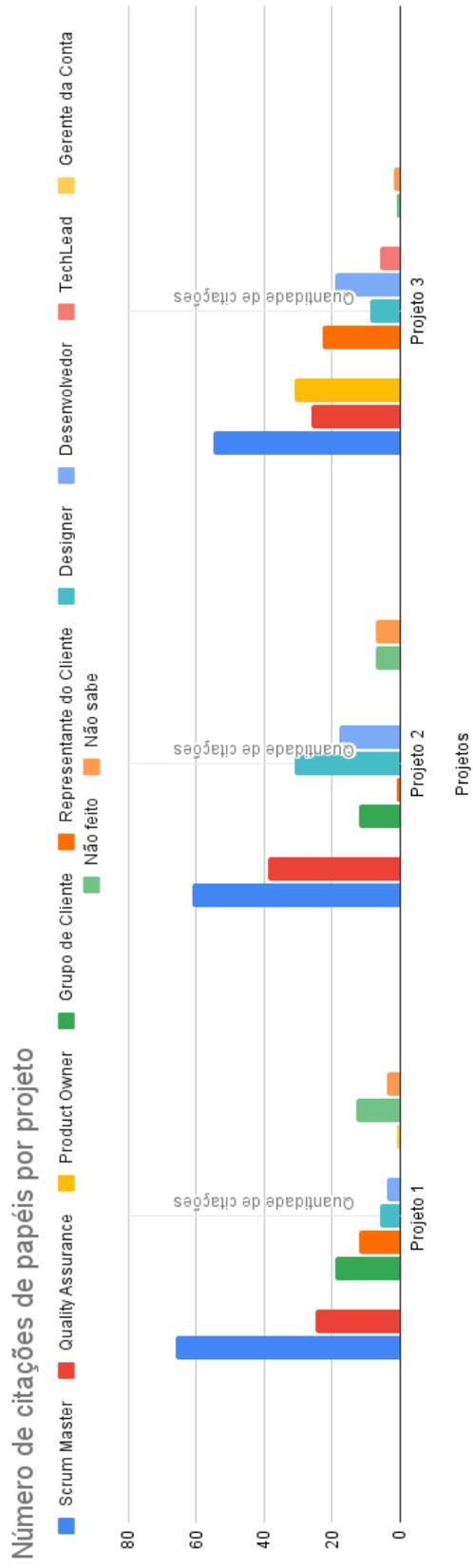
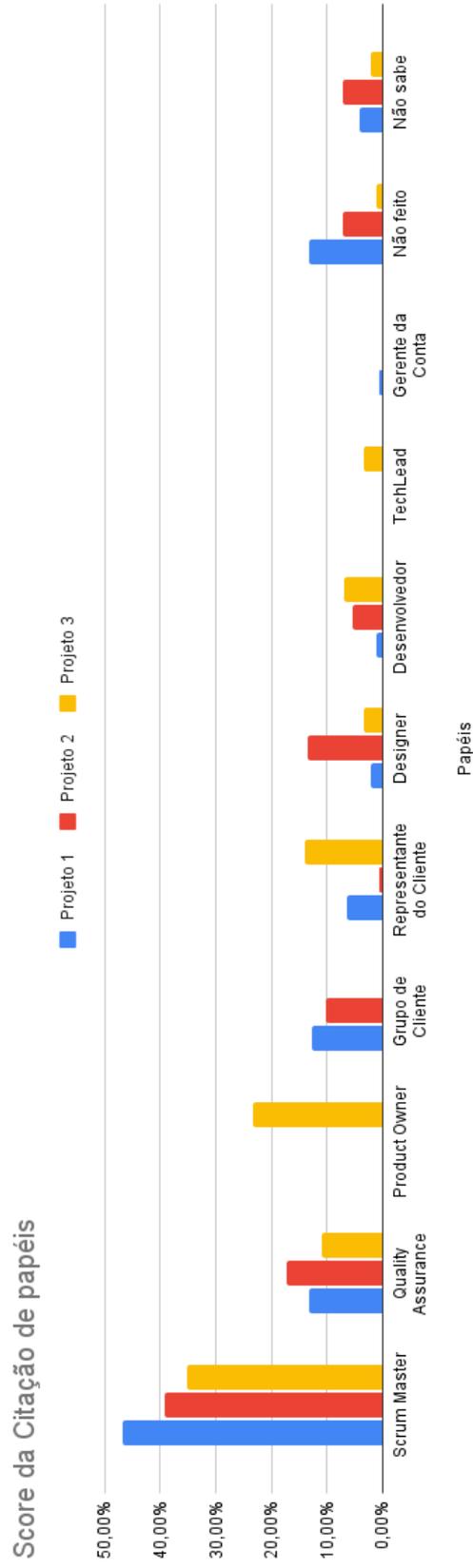


Figura 11 – Gráfico - Score de Citações por Papéis



4.4 Discussão sobre os casos relatados

A análise dos gráficos apresentados nas Figuras 9, 10 e 11 demonstra que não há um padrão de atribuição das tarefas do Product Owner entre os projetos, mesmo tratando-se de projetos de uma mesma organização, compartilhando valores, metodologias e orientações comuns de Scrum Masters, pessoas diferentes assumem as tarefas que. Isso significa que cada equipe solucionou o problema de forma distinta, o que indica não sistematização ou reflexão objetiva sobre o problema. Esse pode ser um risco, pois por não haver uma constância, lições aprendidas em projetos passados podem não ser repassadas para novos projetos.

Mas, mesmo sem um padrão definido, é possível perceber que o Scrum Master é o papel que mais recebe as tarefas designadas e, por isso, pode ficar sobrecarregado, pois além de suas tarefas rotineiras, ainda acumula de 35 a 47% das tarefas do Product Owner em times que esse papel não está presente ou é pouco participativo. Uma hipótese do porquê isso acontece é que esse é um papel mais gerencial e talvez tenham um perfil que tenha a capacidade de assumir as tarefas inicialmente citadas como de responsabilidade do Product Owner.

No projeto que existe Product Owner, o Scrum Master e o Quality Assurance são os únicos papéis que têm o menor score em relação aos outros projetos. Ou seja, considerando o Gráfico da Figura 11, a coluna amarela só é menor que todas as outras colunas nos papéis Scrum Master e Quality Assurance. Portanto, apesar de pouco participativo, esse Product Owner diminuiu a carga desses dois papéis.

Já os desenvolvedores e designers parecem ser os menos afetados pela redivisão das tarefas do Product Owner, sendo responsáveis por 1 a 14% das tarefas teoricamente designadas ao Product Owner. Ainda assim, em projetos com Product Owner totalmente ausente, os desenvolvedores parecer ser menos sobrecarregados do que quando o Product Owner é pouco presente. Levantando a hipótese de que um Product Owner pouco presente pode ser menos vantajoso do que um Product Owner totalmente ausente. Isso pode acontecer porque esses papéis têm funções mais técnicas, diferente do Scrum Master, por exemplo.

A partir do gráfico da Figura 12, é possível perceber que as tarefas dos Grupos G1 (Groom), G2 (Prioritizer), G4 (Communicator e Intermediary) e G5 (Traveller) estão majoritariamente com o Scrum Master. Já as tarefas G3 (Release Master) e G6 (Gatekeeper) tem o Quality Assurance como principal ponto focal.

Isso acontece pela essência do trabalho de cada um desses papéis, facilitando a conexão entre suas atividades diárias com as que estão em cada um desses grupos. O papel do Quality Assurance é garantir a qualidade das entregas, dessa forma, "Definir quando um produto está pronto para release", "Definir e executar testes de aceitação para

avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados" e até "Incluir ou não uma funcionalidade na release" são tarefas relacionados com as esperadas desse papel.

Durante a análise também foi percebido que, de acordo com os respondentes, algumas tarefas deixaram de ser cumpridas. Essas tarefas foram sistematizadas em 3 grupos (Tarefas que impactam no resultado final do produto, tarefas que impactam no processo de construção do produto final e tarefas que podem indicar uma falha na teoria)

Tarefas que impactam no resultado final do produto:

- Gerenciar o ROI;
- Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;
- Comunicar as expectativas no início, durante e no fim da sprint;
- Gerenciar o envolvimento dos usuários finais.

"Gerenciar o ROI" foi citado por 7 autores como sendo uma tarefa de responsabilidade do Product Owner. Para [Wonohardjo et al. \(2019\)](#), quanto mais rápido as entregas são feitas, maior o ROI das funcionalidades entregues. Eles acrescentam que entregar mais rápido que os concorrentes é importante para que a funcionalidade possa ser evoluída e melhorada de acordo com os feedbacks dos usuários.

De acordo com [Sverrisdottir, Ingason e Jonasson \(2014\)](#), o cálculo do ROI é a base para a tarefa que, de acordo com eles, é a mais importante do Product Owner: Maximizar o valor do produto. De acordo com eles, o Product Owner tem um papel essencial em relação ao *Profit and loss* do projeto a ser entregue. Caso o ROI não seja calculado, o projeto pode deixar de ser viável.

"Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado" foi citado apenas por [Gupta et al. \(2018\)](#). Os autores levantam que o Product Owner recebe feedbacks de Stakeholders e de usuários finais para evoluir o projeto. Essa tarefa representa um esforço significativo que deixa de ser realizado. Pois é a tarefa de entender o que competidores e outras marcas estão desenvolvendo e entender o que pode ou não ser incluído no projeto. Sem esse entendimento, o projeto pode não ser aderente ou perder o *timing* de mercado.

"Gerenciar o envolvimento dos usuários finais" foi citado por [Cooper e Sommer \(2016\)](#), eles afirmam que o Product Owner é responsável por garantir que os requisitos corretos são desenvolvidos em cada sprint, para isso o Product Owner, além de gerenciar o envolvimento dos usuários finais também deve focar no gerenciamento de stakeholders para garantir que a gerência dê suporte ao projeto.

O não cumprimento dessas tarefas podem resultar em um produto que não tem adequação ao mercado e que pode não ter os resultados esperados para aquele segmento.

Essas tarefas são essenciais para que os requisitos corretos sejam mapeados e desenvolvidos. [Asghar et al. \(2017b\)](#) afirmam que um bom gerenciamento de requisitos é imprescindível para garantir o sucesso de um projeto.

Tarefas que impactam no processo de desenvolvimento do produto:

- Cancelar uma sprint;
- Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação.

"Cancelar uma sprint", apesar de ser citado no Scrum Guide ([SCHWABER; SUTHERLAND, 2020](#)), só foi citado por um artigo: [Garcia et al. \(2020\)](#). Esse artigo não se aprofunda nessa tarefa, apenas a cita como uma das tarefas que é de responsabilidade do Product Owner. No Scrum Guide, [Schwaber e Sutherland \(2020\)](#) propõe que a Sprint pode ser cancelada se o Objetivo ficar obsoleto. Eles ainda adicionam que apenas o Product Owner tem essa autoridade.

No estudo de caso, essa atividade foi citada como não feita por todos os respondentes dos Projetos 1 e 2. A explicação ofertada pelos profissionais foi a de que não houve a necessidade de cancelar nenhuma Sprint nesses projetos. Porém, é possível identificar outra hipótese. Como o cancelamento, segundo a teoria do Scrum Guide ([SCHWABER; SUTHERLAND, 2020](#)), só pode ser feito pelo Product Owner, pode ser que a equipe utilizou esta diretriz e não cancelou. Isso significa um novo efeito colateral danoso ao projeto, identificado por esta pesquisa. Ou seja, pode significar que em projetos com baixo envolvimento do Product Owner, a qualidade pode ser afetada pela diminuição da possibilidade de se cancelar uma sprint obsoleto ou com produção insuficiente.

Esta segunda hipótese, pode ser a mais provável, visto o ocorrido no Projeto 3. Neste projeto houve um cancelamento e o membro da equipe relatou que foi necessário um combinado entre as pessoas do time para viabilizar este cancelamento. Um dos membros disse que apenas o Scrum Master teria esse poder. E assim foi feito. Detecta-se, portanto, que, na ausência do Product Owner engajado é mais difícil cancelar uma sprint com problemas.

Como não houve a necessidade de cancelamento de nenhuma Sprint nos projetos 1 e 2 e ambos os projetos obtiveram sucesso de acordo com a visão do cliente, supõe-se que, apesar da falta do Product Owner, os objetivos das Sprints foram bem construídos. Porém, não é possível afirmar que todas as Sprint se mantiveram coesas até seu fim, já que esses projetos não tinham uma pessoa analisando a necessidade do cancelamento delas.

"Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação" foi citado por 7 artigos. [Forowicz \(2020\)](#), por exemplo, cita que essa tarefa deve ser feita pelo Product Owner e pelo Business Analyst. O papel do Business Analyst não é comumente

citado em outros artigos que tratam sobre Gerenciamento Ágil de Projetos. Esse papel seria um apoio do Product Owner em relação a elicitação de requisitos.

Remta, Doležel e Buchalceková (2020) faz uma taxonomia das tarefas do Product Owner no SAFe e cita Bass (2015) ao levantar como uma das tarefas de responsabilidade do Product Owner o "Groom" que, de acordo com ele é:

Garantir que o Product Backlog está evoluindo constantemente e registrar os requisitos dos clientes. Esclarecer os detalhes dos itens do Product Backlog e seus respectivos critérios de aceitação.

O não cumprimento dessa tarefa impacta no processo de desenvolvimento do produto, gerando falta de confiança entre os membros da equipe, desalinhamento de expectativas, equipes desmotivadas e retrabalho.

Uma das tarefas "Não feitas" parece não fazer sentido na prática. Trata-se da tarefa "Ser anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1-15 semanas". Essa tarefa é citada em apenas um dos artigos: o Kikitamara e Noviyanti (2018). Nesse artigo, os autores propõem um modelo conceitual de User Experience na Prática do Scrum. Esse modelo não é o mesmo usado na empresa analisada no Estudo de Caso visto que a prática de "ter uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana" foi levantada como não feita ou não sabe pelos respondentes de todos os projetos.

Apesar do sucesso dos projetos analisados aqui, é necessário entender como essas tarefas não feitas podem impactar na entrega final. Para isso, serão necessários estudos mais aprofundados.

5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi fazer um estudo sobre como as tarefas do Product Owner são distribuídas dentro da equipe em projetos que não contam com uma pessoa com esse papel. Para conseguirmos chegar nessa redivisão, foi necessário um levantamento bibliográfico das tarefas do Product Owner. Após esse levantamento, um estudo de 3 projetos foi feito para entender a realidade, na prática, de projetos que não contam com esse papel.

Apesar da semelhança em muitos pontos, nenhum artigo é conclusivo em relação às tarefas que o Product Owner deve desempenhar. Dos trabalhos analisados, que citavam responsabilidades e papéis do Product Owner, nenhuma realizou um trabalho exaustivo de compilação das tarefas na literatura. Ou seja, o levantamento da bibliografia indicou que não existia uma revisão sistemática completa de todas as tarefas do Product Owner e foi necessário realizá-la. A revisão apresentada nesta pesquisa foi a primeira sistematização das atividades do Product Owner.

O resultado indicou que há um número significativo de tarefas designadas ao Product Owner e que podem ser classificadas em 8 grupos ou categorias. O grupo *Customer Relationship Manager* não é citado por nenhum outro artigo que não seja aquele que originou as subdivisões, e os grupos *Traveller* e *Intermediary* tem várias características em comum, sendo possível unificá-los em um único grupo. Dessa forma, foi possível classificar todas as tarefas designadas ao Product Owner em 6 grandes grupos. São eles: G1 (Groom), G2 (Prioritizer), G3 (Release Master), G4 (Communicator e Intermediary), G5 (Traveller) e G6 (Gatekeeper).

Alguns trabalhos indicam que essas tarefas podem mudar de acordo com a necessidade de adaptação do time ágil, isso é, a implantação da abordagem em empresas específicas com contextos diferentes.

Os artigos divergem na responsabilidade do Product Owner de ter conhecimento técnico. Enquanto alguns citam que o Product Owner deve ter conhecimento técnicos, outros dizem que não é fácil encontrar pessoas que consigam desempenhar um papel de negócio e técnico ao mesmo tempo e outros até afirmam que não é necessário que o Product Owner saiba como uma tarefa vai ser feita, apenas qual é a tarefa que vai ser feita.

Para resolver essa polêmica, alguns autores sugerem a divisão do trabalho técnico e de negócio do Product Owner entre mais de uma pessoa. Mas, não há estudo neste sentido. É importante lembrar que o Scrum Guide diz que o Product Owner deve ser único para um projeto, indo de encontro ao que propôs os autores anteriores.

A revisão realizada e os casos relatados neste estudo são evidências, de uma organização, de que existem equipe de projeto que utilizam a abordagem ágil, mesmo sem o papel do Product Owner. Os projetos estudados têm uma abordagem ágil com colaboração com o cliente, mas não necessariamente por meio da intermediação do Product Owner.

Os dados do estudo de caso indicaram que não há apenas uma pessoa fazendo todas as atividades designadas ao Product Owner, e que essas atividades são divididas entre os membros do time. Além disso, demonstraram que esta divisão aconteceu de maneira distinta em cada projeto, mesmo sendo projetos de uma mesma organização e que compartilhavam, portanto, cultura, metodologias e práticas ágeis semelhantes.

O Scrum Master é o papel que recebeu a atribuição da maior parte das tarefas inicialmente recomendadas como de responsabilidade do Product Owner. Recomenda-se estudos futuros para entender se esse fato pode sobrecarregar esse profissional e se essa sobrecarga pode influenciar na qualidade das entregas do projeto.

No caso em que um Product Owner da empresa do cliente foi designado, mas não esteve presente de forma ativa no projeto, um dos papéis, o de Desenvolvedor, foi o mais sobrecarregado em comparação com o projeto que não tinha nenhum Product Owner. De acordo com as respostas das entrevistas utilizadas no estudo de caso, isso aconteceu porque o Product Owner não pensava em todos os cenários e isso gerava retrabalho. Recomenda-se estudos futuros para compreender a hipótese de que um Product Owner não engajado pode trazer mais malefícios para um projeto do que a falta total desse papel.

Um ponto importante a ser levantado é que o perfil das pessoas que representam cada um dos papéis também pode fazer com que uma tarefa seja designada ou não para ela. Existem pessoas que proativamente se dispõem a fazer algumas tarefas. Por isso, sugere-se que, em trabalhos futuros, mais projetos sem designação de Product Owner sejam estudados. Dessa forma será possível generalizar os resultados.

Também foi observado que algumas tarefas deixam de ser feitas quando o papel do Product Owner não é designado ou é de baixo engajamento. Essas tarefas são essenciais para uma entrega condizente com as necessidades dos consumidores e para que o produto resultante do projeto tenha uma vida útil longa. Isso reafirma a importância do papel do Product Owner. As principais tarefas que não foram cumpridas são relacionadas ao ROI do produto desenvolvido e a capacidade de organizar as funcionalidades de acordo com o mercado e os usuários finais. A longo prazo, um produto que não foi desenvolvido com essas informações pode ter um ciclo de vida curto.

Além disso, foi possível perceber que a pesquisa na área vem confirmando a possibilidade de adaptação das práticas ágeis a diferentes ambientes e necessidades. Este trabalho confirma a existência do problema e descreve o caminho que tem sido utilizado

ao menos por uma empresa na adaptação que é a prática de delegar funções do Product Owner para outros papéis.

Porém, foi possível identificar que, dentro do contexto analisado, que a empresa entregou projetos capazes de atender as necessidades dos clientes, utilizando práticas ágeis, mesmo sem uma pessoa responsável por todas as tarefas designadas pela bibliografia para o Product Owner.

Conclui-se que a adaptação por meio da redistribuição das atribuições do Product Owner entre membros da equipe pode ser uma prática interessante, nos casos extremos em que não há a possibilidade de participação de um Product Owner. Como consequência, estudos mais abrangentes para aprofundar para quais outros ambientes essa afirmação pode ser verdadeira.

A experiência desenvolvida ao longo do trabalho apresentando-o para profissionais de empresa e algumas passagens de relatos científicos, mostrou que esse mesmo artifício vem sendo utilizado em outras empresas. Portanto, a falta do Product Owner é um risco presente no ágil e recomenda-se novas pesquisas que possam investigar qual seria a melhor forma de redirecionar as tarefas e/ou lidar com os clientes causando o menor impacto na sobrecarga da equipe e na qualidade do projeto. Sugerimos, ainda, que nessas pesquisas futuras sobre a falta do Product Owner as seguintes perguntas possam ser abordadas: Qual ou quais tarefas não podem deixar de ser feitas? Para quem deveria ser direcionada cada tarefa? Devemos ou não explicitar formalmente a delegação das tarefas? Como minimizar a sobrecarga dos outros papéis na falta do Product Owner? A falta desse papel é mais crítica em equipes mais experientes ou menos experientes? Em projetos mais ou menos complexos?

Novas pesquisas também podem ser realizadas para entender se esse fenômeno acontece com outros papéis: Scrum Master e desenvolvedores. Sugerimos que as seguintes perguntas possam ser abordadas: Quais são as tarefas, de acordo com a literatura, designadas a esse papel? Como os times se organizam na falta do papel estudado? Os projetos ainda têm chances de sucesso na falta desse papel? Quais papéis ficam sobrecarregados na falta do papel estudado? Qual o nível de qualidade e retrabalho do projeto? Algum papel é insubstituível?

Essa pesquisa tem algumas limitações, como se espera em levantamentos desta natureza. Algumas das tarefas citadas pelos artigos estudados, poderiam ser classificadas em mais de uma categoria. Nesses casos, elas foram incluídas na categoria cujas outras tarefas estão mais próximas a essa de acordo com a análise da pesquisadora.

As entrevistas foram respondidas apenas por 3 pessoas de cada projeto, existe a possibilidade de outras pessoas terem percepções diferentes dessas pessoas. O estudo de caso levou em consideração apenas 3 casos de uma empresa, esses 3 casos podem ser não

ser replicáveis em outras empresas mesmo que tenham as mesmas situações em relação a presença do Product Owner nos projetos ágeis.

Todos os conceitos utilizados na elaboração deste estudo foram originalmente definidos na língua inglesa. Entretanto, a entrevista aplicada e a análise de seus resultados foram feitas em língua portuguesa, o que pode acarretar algum erro conceitual devido a tradução.

REFERÊNCIAS

ADIKARI, S.; MCDONALD, C.; CAMPBELL, J. Agile user experience design: A design science enquiry. In: . Melbourne: RMIT University Press, 2013.

ALMEIDA, L. F. M. et al. Fatores críticos da agilidade no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de novos produtos. **Produto Produção**, v. 13, 2012.

ALMEIDA, L. F. M. de et al. Avaliação do desempenho em agilidade na gestão de projetos. **Production**, v. 26, 2015. ISSN 0103-6513.

AMARAL, D. et al. **Gerenciamento Ágil de Projetos: Aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011. ISBN 502122282.

ANGELOV, S.; MEESTERS, M.; GALSTER, M. Architects in scrum: What challenges do they face? **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 9839 LNCS, p. 229–237, 2016.

ASGHAR, A. R. et al. Role of requirements elicitation prioritization to optimize quality in scrum agile development. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 7, n. 12, p. 300–306, 2016. ISSN 2158-107X.

_____. Book. **Impact and Challenges of Requirements Elicitation Prioritization in Quality to Agile Process: Scrum as a Case Scenario**. Rawalpindi: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2017. 50-55 p. (2017 International Conference on Communication Technologies). ISBN 978-1-5090-5984-3.

_____. The impact of analytical assessment of requirements prioritization models: An empirical study. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 8, n. 2, p. 303–313, 2017. ISSN 2158-107X.

AYUNDA, P.; BUDIARDJO, E. Evaluation of scrum practice maturity in software development of mobile communication application. In: . Yogyakarta: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2020. p. 317–322.

BASS, J.; HAXBY, A. Tailoring product ownership in large-scale agile projects: Managing scale, distance, and governance. **IEEE Software**, v. 36, n. 2, p. 58–63, 2019.

BASS, J. M. Agile method tailoring in distributed enterprises: Product owner teams. In: **2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering**. Bari: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2013. p. 154–163. ISBN 978-0-7695-5057-2.

_____. How product owner teams scale agile methods to large distributed enterprises. **Empirical Software Engineering**, v. 20, n. 6, p. 1525–1557, 2015. ISSN 1382-3256.

BASS, J. M. et al. Poster: An empirical study of the product owner role in scrum. In: **Proceedings 2018 Ieee/Acm 40th International Conference on Software Engineering - Companion (Icse-Companion)**. Gothenburg: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2018. (Proceedings of the IEEE-ACM International Conference on Software Engineering Companion), p. 123–124. ISBN 978-1-4503-5663-3.

BAUMGART, R.; HOLTEN, R.; HUMMEL, M. Personality traits of scrum roles in agile software development teams - a qualitative analysis. In: . Münster: Association for Information Systems (AIS), 2015. v. 2015-May.

BECK, K. et al. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Acessado em 12 de abril de 2021. Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org/>>.

BEGOSSO, L. R. et al. Simscrumf: a game for supporting the process of teaching scrum. **Proceedings of 9th International Conference on Information Communication and Management (Icicm 2019)**, p. 27–31, 2019.

BERNTZEN, M.; MOE, N. B.; STRAY, V. The product owner in large-scale agile: An empirical study through the lens of relational coordination theory. In: _____. **Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, Xp 2019**. Montréal: Springer International Publishing, 2019. (Lecture Notes in Business Information Processing, v. 355), p. 121–136. ISBN 978-3-030-19034-7; 978-3-030-19033-0.

CONFORTO, E.; AMARAL, D. C.; SILVA, L. da. Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: Aplicação no Desenvolvimento de Produtos e Gerenciamento de Projetos. **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP 2011**, Porto Alegre, v. 8, 2011. ISSN 09265805.

CONFORTO, E. C. et al. The agility construct on project management theory. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 660–674, 2016. ISSN 0263-7863. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316000089>>.

COOPER, R. G.; SOMMER, A. F. Agile-stage-gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 167–180, 2016. ISSN 0019-8501.

DANEVA, M.; WANG, C. Security requirements engineering in the agile era: How does it work in practice? In: . [S.l.]: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2018. p. 10–13.

DEMI, S. et al. Mapping human values and scrum roles: A study on students' preferences. In: . New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2020. p. 570–576.

DENNING, S. How agile can transform manufacturing: The case of wikispeed. **Strategy and Leadership**, v. 40, n. 6, p. 22–28, 2012.

DIRKS, S. Persona design in participatory agile software development. **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 12426 LNCS, p. 52–64, 2020.

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. What do we know about agile software development? **Software, IEEE**, v. 26, p. 6 – 9, 11 2009.

ECKSTEIN, J. **Roles and responsibilities in feature teams**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. 289-299 p.

EREIZ, Z.; MUSIC, D. Scrum without a scrum master. In: . Kunming: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2019. p. 325–328.

- FOROWICZ, P. Approaches to business analysis in scrum at stepstone-case study. **Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies**, v. 40, p. 211–223, 2020.
- GALSTER, M. et al. A multiple case study on the architect’s role in scrum. **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 10027 LNCS, p. 432–447, 2016.
- GARCIA, L. et al. Adaptations of scrum roles in software projects: Survey and representation tentative with feature models. In: . New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2020. (SBES ’20), p. 47–51.
- GEMINO, A.; REICH, B.; SERRADOR, P. Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? **Project Management Journal**, v. 52, p. 875697282097308, 12 2020.
- GUPTA, R. et al. Key factors in scaling up agile team in matrix organization. In: . New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2019.
- GUPTA, R. K. et al. Book. **Challenges in Scaling up a Globally Distributed Legacy Product A case study of a matrix organization**. Gothenburg, Sweden: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2018. 77-81 p. (Proceedings 2018 Acm/Ieee 13th International Conference on Global Software Engineering Icgse 2018). ISBN 978-1-4503-5717-3.
- HEIKKILA, V. T. et al. Managing the requirements flow from strategy to release in large-scale agile development: a case study at ericsson. **Empirical Software Engineering**, v. 22, n. 6, p. 2892–2936, 2017. ISSN 1382-3256.
- HOLZMANN, V.; PANIZEL, I. Communications management in scrum projects. In: _____. **Proceedings of the 7th European Conference on Is Management and Evaluation**. [S.l.: s.n.], 2013. (Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation), p. 67–74. ISBN 978-1-909507-57-9.
- INSTITUTE, P. M. **Agile Practice Guide**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017. ISBN 1628251999.
- JUDY, K.; KRUMINS-BEENS, I. Great scrums need great product owners: Unbounded collaboration and collective product ownership. In: . New York, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2008.
- KIKITAMARA, S.; NOVIYANTI, A. A. Book. **A Conceptual Model of User Experience in Scrum Practice**. Bali, Indonesia: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2018. 581-586 p. (Proceedings of 2018 the 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering). ISBN 978-1-5386-4739-4.
- KRISTINSDOTTIR, S.; LARUSDOTTIR, M.; CAJANDER, A. Responsibilities and challenges of product owners at spotify - an exploratory case study. In: _____. **Human-Centered and Error-Resilient Systems Development, Hcse 2016, Hessed 2016**. Stockholm, Sweden: Springer International Publishing, 2016. (Lecture Notes in Computer Science, v. 9856), p. 3–16. ISBN 978-3-319-44902-9; 978-3-319-44901-2.

KUDE, T. et al. How pair programming influences team performance: The role of backup behavior, shared mental models, and task novelty. **Information Systems Research**, v. 30, n. 4, p. 1145–1163, 2019. Cited By 1.

KUMLANDER, D. Product owner responsibilities in the project assurance process: Bridging uncertainties gaps. **Lecture Notes in Electrical Engineering**, v. 313, p. 515–519, 2015.

KUUSINEN, K. Improving ux work in scrum development: A three-year follow-up study in a company. **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 8742, p. 259–266, 2014.

LEHTINEN, T. O. A. et al. Why the development outcome does not meet the product owners' expectations? In: _____. **Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming, Xp 2015**. Berlin: Springer-Verlag Berlin, 2015. (Lecture Notes in Business Information Processing, v. 212), p. 93–104. ISBN 978-3-319-18612-2; 978-3-319-18611-5.

LILL, P.; WALD, A.; GLEICH, R. Agility and the role of project-internal control systems for innovation project performance. **International Journal of Innovation Management**, 2019.

_____. Agility and the role of project - internal control systems for innovation project performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 7, 2020.

LLOPIS, F.; GUERRERO, F. G. Introducing competitiveness and industry involvement as learning tools. In: _____. **Proceedings of 2018 Ieee Global Engineering Education Conference**. Santa Cruz de Tenerife, Spain: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2018. (IEEE Global Engineering Education Conference), p. 298–307. ISBN 978-1-5386-2957-4.

LOIRO, C. et al. Agile project management: A communicational workflow proposal. In: . Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 2019. v. 164, p. 485–490.

LOWERY, M.; EVANS, M.; ECKSTEIN, J. Book. **Scaling product ownership**. Washington, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2007. 328-332 p. (AGILE 2007, Proceedings). ISBN 978-0-7695-2872-4.

MAHNIC, V. A capstone course on agile software development using scrum. **Ieee Transactions on Education**, v. 55, n. 1, p. 99–106, 2012. ISSN 0018-9359.

_____. From scrum to kanban: Introducing lean principles to a software engineering capstone course. **International Journal of Engineering Education**, v. 31, n. 4, p. 1106–1116, 2015. ISSN 0949-149X.

MATTURRO, G.; CORDOVÉS, F.; SOLARI, M. An exploratory study of the role of product owner in industrial practice. In: . Copiapó, Chile: [s.n.], 2018. p. 49–60.

MATTURRO, G.; FONTÁN, C.; RASCHETTI, F. Soft skills in scrum teams: A survey of the most valued to have by product owners and scrum masters. In: . Pittsburgh, PA, USA: [s.n.], 2015. v. 2015-January, p. 42–45.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MILER, J.; GAIDA, P. Identification of the agile mindset and its comparison to the competencies of selected agile roles. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 376 LNBIP, p. 41–62, 2020.

MOE, N.; DINGSØYR, T.; DYBÅ, T. A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a scrum project. **Information Software Technology**, v. 52, p. 480–491, 05 2010.

MULLER, M. Agile challenges and chances for open source: Lessons learned from managing a floss project. In: . Langkawi, Malaysia: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2019. p. 1–6.

NEWMAN, W. T.; EMMERT, G. Common bit test station agile development approach. In: _____. **2015 Ieee Autotestcon**. National Harbor, MD, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2015. (IEEE Autotestcon), p. 380–384. ISBN 978-1-4799-8190-8.

NOLL, J. et al. A study of the scrum master's role. In: _____. **Product-Focused Software Process Improvement**. [S.l.: s.n.], 2017. (Lecture Notes in Computer Science, v. 10611), p. 307–323. ISBN 978-3-319-69926-4; 978-3-319-69925-7.

NORMAN, D. A. **The Design of Everyday Things**. Reprint paperback. New York: Basic Books, 2002. ISBN 0-465-06710-7.

OLIVEIRA, F.; GOLDMAN, A.; SANTOS, V. Book. **Managing Technical Debt in Software Projects Using Scrum: An Action Research**. National Harbor, MD, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2015. 50-59 p. (2015 Agile Conference). ISBN 978-1-4673-7153-7.

OLSSON, H.; BOSCH, J. Towards continuous validation of customer value. In: . New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2015. v. 25-29-May-2015.

OOMEN, S. et al. How can scrum be succesful? competences of the scrum product owner. In: . Guimarães, Portugal: Association for Information Systems (AIS), 2017. p. 131–142.

PAASIVAARA, M.; HEIKKILÄ, V.; LASSENIUS, C. Experiences in scaling the product owner role in large-scale globally distributed scrum. In: . Porto Alegre, Brazil: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2012. p. 174–178.

PAASIVAARA, M.; LASSENIUS, C. Scaling scrum in a large globally distributed organization: A case study. In: _____. **2016 Ieee 11th International Conference on Global Software Engineering**. Orange County, CA, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2016. (International Conference on Global Software Engineering), p. 74–83. ISBN 978-1-5090-2680-7.

PHAM, Y.; MONTGOMERY, L.; MAALEJ, W. Renovating requirements engineering: First thoughts to shape requirements engineering as a profession. In: . Los Alamitos, USA: IEEE Computer Society, 2019. p. 7–11.

POWER, K. Definition of ready: An experience report from teams at cisco. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 179 LNBIP, p. 312–319, 2014.

REMTA, D.; DOLEŽEL, M.; BUCHALCEVOVÁ, A. Exploring the product owner role within safe implementation in a multinational enterprise. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 396 LNBIP, p. 92–100, 2020.

SCHWABER, K. **Agile Project Management With Scrum**. Redmond, WA, USA: Microsoft Press, 2004. ISBN 073561993X.

_____. **The Enterprise and Scrum**. Redmond, WA: Microsoft Press, 2007. ISBN 978-0-7356-2337-8.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. The scrum guide. **Scrumguides.Org**, 2017.

_____. The scrum guide. **Scrumguides.Org**, 2020.

SHASTRI, Y.; HODA, R.; AMOR, R. Does the "project manager" still exist in agile software development projects? In: _____. **2016 23rd Asia-Pacific Software Engineering Conference**. [S.l.: s.n.], 2016. (Asia-Pacific Software Engineering Conference), p. 57–64. ISBN 978-1-5090-5575-3.

_____. The role of the project manager in agile software development projects. **Journal of Systems and Software**, v. 173, 2021.

SLJIVAR, I.; GUNASEKARAN, A. Agile-scrum for facility design project management. In: . [S.l.: s.n.], 2018. v. 2018-April.

SVERRISDOTTIR, H. S.; INGASON, H. T.; JONASSON, H. I. The role of the product owner in scrum - comparison between theory and practices. In: _____. **Selected Papers from the 27th Ipma**. Dubrovnik, Croatia: Elsevier, 2014. (Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 119), p. 257–267.

UNGER-WINDELER, C.; KLUNDER, J.; SCHNEIDER, K. A mapping study on product owners in industry: Identifying future research directions. In: . [S.l.: s.n.], 2019. p. 135–144.

UNGER-WINDELER, C. et al. Are Product Owners communicators? A multi-method research approach to provide a more comprehensive picture of Product Owners in practice. **JOURNAL OF SOFTWARE-EVOLUTION AND PROCESS**, 33, n. 1, SI, JAN 2021. ISSN 2047-7473.

UNGER-WINDELER, C.; KLÜNDER, J. On the tasks and characteristics of product owners: A case study in the oil and gas industry. **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 11271 LNCS, p. 3–11, 2018.

UNGER-WINDELER, C.; SCHNEIDER, K. Expectations on the product owner role in systems engineering-a scrum team's point of view. In: . [S.l.: s.n.], 2019. p. 276–283.

WONOHARDJO, E. et al. A systematic review of scrum in software development. **International Journal on Informatics Visualization**, v. 3, n. 2, p. 108–112, 2019.

WU, Y.; GUIMARAES, A.; WANG, Z. Product owners at hesburgh libraries: Increasing stakeholder engagement and accountability through continuous organizational enhancement. **Journal of Library Administration**, v. 60, n. 7, p. 695–713, 2020.

YIN, R. k. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Londres: Sage Publication, 2014. ISBN 9788582602317.

ZIERIS, F.; SALINGER, S. Doing scrum rather than being agile: A case study on actual nearshoring practices. In: **2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering**. Bari, Italy: IEEE, 2013. p. 144–153.

Apêndices

APÊNDICE A – ENTREVISTAS

A.1 Entrevista Teste

A entrevista teste foi executada no dia 01/04/2021 às 17h07 com duração de 19 minutos a Google Meet. O respondente será chamado de Pessoa 0 e suas respostas estão descritas na seção [A.1.3](#).

A.1.1 Roteiro da Entrevista Teste

A.1.1.1 Preparação para a entrevista

A entrevista deve ser realizada em um ambiente tranquilo e de preferência neutro e sem distrações.

1. Explicar o contexto da entrevista:
 - a) Trata-se de uma pesquisa acadêmica
 - b) Está sendo feita via meet
 - c) Foi requisitada a solicitação para que seja gravada
 - d) Havendo concordância, é informado que a própria pesquisadora irá codificar o resultado transcrevendo-o e registrando na forma de relatório sem registro de dados pessoais do entrevistado como nome e cargo bem como nomes de qualquer outra pessoa que seja citada. Outros pesquisadores envolvidos terão acesso apenas ao código e a transcrição. Mesmo outros membros que auxiliem no tratamento dos dados não terão aos dados brutos, apenas a transcrição codificada;
2. Confirmar que o entrevistado está consciente da pesquisa e pedir dar o aceite ao termo de consentimento por sua própria voz.
3. Registrar os dados de identificação
4. Explicar o objetivo da dissertação e da entrevista
 - a) Compreender o papel do PO dentro da gestão ágil de projetos
5. Deixar claro que a pessoa pode parar a entrevista quando quiser ou pular alguma pergunta caso não se sinta confortável respondendo.

A.1.2 Perguntas

Código do respondente:

Data:

Local:

Hora de início:

Hora de fim:

1. Grooming

Grooming: detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Gerenciar o product backlog;
 - ii. Manter o backlog em ordem e transparente para que todos os membros do time o entenda;
 - iii. Gerenciar a visão;
 - iv. Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;
 - v. Definir o produto;
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

2. Prioritizer

Prioritizer é a pessoa que prioriza os requisitos que trazem o maior valor.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Priorizar os requisitos que trazem o maior valor;
 - ii. Maximizar valor do produto e o trabalho do time;
 - iii. Gerenciar o ROI
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

3. Release Master

Release Master é o sujeito que gerencia e aprova planos de release.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

- i. Gerenciar e aprovar planos de release;
 - ii. Definir quando um produto está pronto para release;
 - iii. Incluir ou não uma funcionalidade na release.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

4. Communicator e Intermediary

Communicator é o indivíduo que transfere conhecimento entre a equipe e outros envolvidos.

Intermediary é uma característica da entidade responsável por ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
- i. Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos;
 - ii. Prover feedback, nas dailies, sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas;
 - iii. Apresentar o inicial Goal durante a Planning;
 - iv. Comunicar suas expectativas no início, durante e no fim da sprint;
 - v. Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana. não aconteceu.
 - vi. Ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento;
 - vii. Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;
 - viii. Gerenciar as expectativas dos stakeholders;
 - ix. Mostrar o trabalho e recolher feedback das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os clientes finais;
 - x. Participar de reuniões com a gerência;
 - xi. Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

5. Traveller

Traveller é uma característica do papel de quem entende as necessidades do cliente e interage com o uso real do produto.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Entender as necessidades do cliente, interagir com o uso real do produto;
 - ii. Gerenciar o envolvimento dos consumidores;
 - iii. Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos consumidores;
 - iv. Identificar os consumidores;
 - v. Prover casos de uso e esquemas (workflows) assim como insights dos usuários para o time.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

6. Gatekeeper

Gatekeeper é a pessoa que determina o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados;
 - ii. Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release;
 - iii. Conhecer e validar os requisitos do produto.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

A.1.3 Transcrição da entrevista - Pessoa 0

Código do respondente:

Pessoa 0

Data:

01/04/2021

Local:

Google Meet

Hora de início:

17:07

Hora de fim:

17:26

1. Grooming

Grooming: detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação

a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

i. Gerenciar o product backlog;

Agile Master (conhecido na literatura como Scrum Master)

ii. Manter o backlog em ordem e transparente para que todos os membros do time o entenda;

Agile Master

iii. Gerenciar a visão;

Agile Master

iv. Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;

Agile Master e o Cliente (grupo de pessoas)

v. Definir o produto;

O Cliente (grupo de pessoas)

b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

Sim

c) Você faria alguma mudança nessa divisão?

Faria. Em alguns momentos, o Agile Master não precisava ter assumido sozinho algumas coisas, como por exemplo a priorização do Backlog. O cliente, principalmente, poderia ter ajudado o Agile Master nessa tarefa.

d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

Creio que sim

2. Prioritizer

Prioritizer é a pessoa que prioriza os requisitos que trazem o maior valor.

a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

i. Priorizar os requisitos que trazem o maior valor;

O Cliente

ii. Maximizar valor do produto e o trabalho do time;

Os desenvolvedores, o Agile Master e o Cliente

iii. Gerenciar o ROI

O Cliente

b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

Sim

c) Você faria alguma mudança nessa divisão?

Não

d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

Sim, principalmente pelo segundo item de maximização do valor do produto por envolver o time e o cliente

3. Release Master

Release Master é o sujeito que gerencia e aprova planos de release.

a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

i. Gerenciar e aprovar planos de release;

Uma pessoa do cliente

ii. Definir quando um produto está pronto para release;

O QA e uma pessoa do cliente

iii. Incluir ou não uma funcionalidade na release.

o QA, os desenvolvedores, o Agile Master e o cliente

b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

Parcialmente. Por exemplo, por conta do item de decidir ou não o que entra na entrega final. Por vezes, envolver muitas pessoas atrasava a entrega.

c) Você faria alguma mudança nessa divisão?

Sim. Justamento no item de decidir sobre o que entra ou não numa entrega. Decidiria quem seria o responsável por determinar se algo a mais entra ou não. Acredito que o certo seja ficar com o cliente essa decisão.

d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

Sim

4. Communicator e Intermediary

Communicator é o indivíduo que transfere conhecimento entre a equipe e outros envolvidos.

Intermediary é uma característica da entidade responsável por ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento.

a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

i. Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos;

Agile Master

ii. Prover feedback, nas dailies, sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas;

O QA, o Agile Master e os desenvolvedores

iii. Apresentar o inicial Goal durante a Planning;

O Agile Master

iv. Comunicar suas expectativas no início, durante e no fim da sprint;

O Agile Master e, pontualmente, o Cliente

v. Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana.

Não aconteceu desta maneira. De maneira mais concentrada no início no projeto, pelo Designer e Cliente

vi. Ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento;

O Agile Master

vii. Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;

Uma pessoa do Cliente

viii. Gerenciar as expectativas dos stakeholders;

O Agile Master

ix. Mostrar o trabalho e recolher feedback das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os clientes finais;

O Designer, o QA, o Agile Master e uma pessoa do cliente

x. Participar de reuniões com a gerência;

O Agile Master

xi. Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito.

O Agile Master

b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

Sim

c) Você faria alguma mudança nessa divisão?

Pontualmente, eu faria duas mudanças: em relação ao mercado, como partiu do próprio cliente ter essa métrica e não existem muitas empresas que fazem esse mesmo trabalho no Brasil, o projeto acabou ficando muito parecido com as referências; em relação aos feedbacks, a gente realizou os feedbacks com o cliente final um tempo depois que o projeto já estava finalizado. Acredito que, se tivéssemos feitos rodadas de feedback durante o desenvolvimento do projeto, teríamos economizado tempo com algumas mudanças que vieram depois.

Tivemos um bom resultado fazendo nesse momento, mas teríamos agregado mais valor antes de finalizar se tivéssemos feito antes.

d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

Sim

5. Traveller

Traveller é uma característica do papel de quem entende as necessidades do cliente e interage com o uso real do produto.

a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

i. Entender as necessidades do cliente, interagir com o uso real do produto;

Uma pessoa do Cliente

ii. Gerenciar o envolvimento dos consumidores;

Uma pessoa do Cliente

iii. Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos consumidores;

O Agile Master

iv. Identificar os consumidores;

Uma pessoa do Cliente

- v. Prover casos de uso e esquemas (workflows) assim como insights dos usuários para o time.

O QA, o Designer e uma pessoa do Cliente

- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

Sim

- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?

Não. Ainda vale destacar que para esse projeto, o público alvo é extremamente definido, então é muito mais fácil fazer essa identificação.

- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

Sim

6. Gatekeeper

Gatekeeper é a pessoa que determina o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

- i. Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados;

Os desenvolvedores, o Designer e o QA

- ii. Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release;

O Agile Master, os desenvolvedores, o QA e o Designer

- iii. Conhecer e validar os requisitos do produto.

Uma pessoa do Cliente, o QA e o Agile Master

- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

Sim

- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?

Não

- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

Sim. Vale destacar que esse projeto foi um caso de sucesso, foi um modelo muito bom que a gente adotou e que vem dando muitos bons resultados. Por isso a maioria das respostas foi no sentido de uma boa interação entre a divisão das tarefas e o sucesso do projeto. Envolver bastante o cliente fez muita diferença. Tanto o time quanto o cliente estavam bastante alinhados. Por isso, foi um caso de sucesso.

A.2 Entrevistas para o estudo

A.2.1 Convite enviado

O convite foi feito usando a ferramenta de comunicação da empresa estudada e tinha o seguinte conteúdo:

Olá, <NomeDaPessoa>!

Gostaria de te convidar para participar de uma entrevista para o meu mestrado. Durante essa entrevista falaremos sobre algumas atividades realizadas no Projeto <NomeDoProjeto>. A ideia é entender quem realizou essas atividades e como essa divisão influencia no sucesso do projeto.

Essa entrevista durará cerca de 20 minutos (mas já estou marcando um tempo de 25 minutos na sua agenda para termos um respiro). Você aceita? Como sei que nem sempre é fácil termos agenda, eu tomei a liberdade de te mandar um invite para dia <DataDaEntrevista> às <HorarioDaEntrevista> caso você não possa participar/queira mudar o horário, fique a vontade para me falar.

Caso você possa, peço que leia antecipadamente o termo Livre e Esclarecido. No início da entrevista, eu explicarei sobre os objetivos, riscos e benefícios da pesquisa e vou pedir um aceite para você:

Eu, <NomeDaPessoa> concordo fazer parte da pesquisa com o tema de atividades do Product Owner, sob responsabilidade da pesquisadora Ana Paula dos Reis Lima, por livre e espontânea vontade. Declaro ter compreendido as informações oferecidas, estando ciente dos objetivos, riscos e benefícios dessa pesquisa. Concordo com a publicação dos dados que tenham relação com o estudo, pois estes poderão beneficiar outras pessoas e organizações. Sei que, ao final deste trabalho, meu nome verdadeiro não será divulgado. Sei que quando eu não quiser mais participar, posso desistir sem qualquer prejuízo. Recebi este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da pesquisadora. <Cidade>, <Dia> de <Mês> de <Ano>.

Muitíssimo obrigada!

A.2.2 Preparação para a entrevista

As entrevistas foram realizadas via Google Meets

1. Explicar o contexto da entrevista:

- a) Trata-se de uma pesquisa acadêmica
- b) Está sendo feita via meet
- c) Foi requisitada a solicitação para que seja gravada
- d) Havendo concordância, é informado que a própria pesquisadora irá codificar o resultado transcrevendo-o e registrando na forma de relatório sem registro

de dados pessoais do entrevistado como nome e cargo bem como nomes de qualquer outra pessoa que seja citada. Outros pesquisadores envolvidos terão acesso apenas ao código e a transcrição. Mesmo outros membros que auxiliem no tratamento dos dados não terão aos dados brutos, apenas a transcrição codificada;

2. Confirmar que o entrevistado está consciente da pesquisa e pedir dar o aceite ao termo de consentimento por sua própria voz.
3. Registrar os dados de identificação
4. Explicar o objetivo da dissertação e da entrevista
 - a) Compreender o papel do PO dentro da gestão ágil de projetos
5. Deixar claro que a pessoa pode parar a entrevista quando quiser ou pular alguma pergunta caso não se sinta confortável respondendo.

A.2.3 Perguntas

Código do respondente:

Data:

Local:

Hora de início:

Hora de fim:

1. Grooming

Grooming: detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Gerenciar o product backlog;
 - ii. Manter o backlog em ordem e transparente para que todos os membros do time o entenda;
 - iii. Gerenciar a visão;
 - iv. Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;
 - v. Definir o produto;
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

2. Prioritizer

Prioritizer é a pessoa que prioriza os requisitos que trazem o maior valor.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Priorizar os requisitos que trazem o maior valor;
 - ii. Maximizar valor do produto e o trabalho do time;
 - iii. Gerenciar o ROI
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

3. Release Master

Release Master é o sujeito que gerencia e aprova planos de release.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Gerenciar e aprovar planos de release;
 - ii. Definir quando um produto está pronto para release;
 - iii. Incluir ou não uma funcionalidade na release.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

4. Communicator e Intermediary

Communicator é o indivíduo que transfere conhecimento entre a equipe e outros envolvidos.

Intermediary é uma característica da entidade responsável por ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos;
 - ii. Prover feedback, nas dailies, sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas;
 - iii. Apresentar o inicial Goal durante a Planning;
 - iv. Comunicar suas expectativas no início, durante e no fim da sprint;
 - v. Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana. não aconteceu.

- vi. Ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento;
 - vii. Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;
 - viii. Gerenciar as expectativas dos stakeholders;
 - ix. Mostrar o trabalho e recolher feedback das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os clientes finais;
 - x. Participar de reuniões com a gerência;
 - xi. Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
 - c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
 - d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

5. Traveller

Traveller é uma característica do papel de quem entende as necessidades do cliente e interage com o uso real do produto.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Entender as necessidades do cliente, interagir com o uso real do produto;
 - ii. Gerenciar o envolvimento dos consumidores;
 - iii. Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos consumidores;
 - iv. Identificar os consumidores;
 - v. Prover casos de uso e esquemas (workflows) assim como insights dos usuários para o time.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

6. Gatekeeper

Gatekeeper é a pessoa que determina o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release.

- a) Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:
 - i. Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados;
 - ii. Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release;

- iii. Conhecer e validar os requisitos do produto.
- b) Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?
- c) Você faria alguma mudança nessa divisão?
- d) Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

A.2.4 Transcrição da entrevista - Projeto 1

Código do respondente:

P1.RAM P1.RAM		P1.RQA P1.RQA		P1.RDEV P1.RDEV
-------------------------	--	-------------------------	--	---------------------------

Data:

P1.RAM 05/04/2021		P1.RQA 06/04/2021		P1.RDEV 08/04/2021
-----------------------------	--	-----------------------------	--	------------------------------

Hora de início:

P1.RAM 17:00		P1.RQA 10:00		P1.RDEV 14:00
------------------------	--	------------------------	--	-------------------------

Hora de fim:

P1.RAM 17:25		P1.RQA 10:23		P1.RDEV 14:17
------------------------	--	------------------------	--	-------------------------

G1 Grooming

Groom: detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação

G1.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G1.I1 Gerenciar o product backlog;

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)		P1.RQA Agile Master e Time		P1.RDEV Agile Master
---	--	--------------------------------------	--	--------------------------------

G1.I2 Gerenciar a visão;

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)		P1.RQA Agile Master		P1.RDEV Agile Master
---	--	-------------------------------	--	--------------------------------

G1.I3 Manter o backlog em ordem e transparente para que todos os membros do time o entenda;

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RQA Agile Master e QA	P1.RDEV Agile Master e QA
--	------------------------------------	-------------------------------------

G1.I4 Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;

P1.RAM Não feito	P1.RQA QA	P1.RDEV Agile Master e QA
----------------------------	---------------------	-------------------------------------

G1.I5 Definir o produto;

P1.RAM Não feito. Não tivemos essa definição formal	P1.RQA O Cliente	P1.RDEV Agile Master e o Cliente
---	----------------------------	--

G1.I6 Garantir a completude e consistência dos requisitos;

P1.RAM Agile Master e QA	P1.RQA Analista de Requisitos (do cliente) e QA	P1.RDEV Agile Master e QA
------------------------------------	---	-------------------------------------

G1.I7 Garantir que os times tem trabalho;

P1.RAM Agile Master	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master e o Cliente
-------------------------------	-------------------------------	--

G1.I8 Organizar e liderar o processo de prototipação

P1.RAM Agile Master, Designers e Analista de Requisitos (do Cliente)	P1.RQA Agile Master e Designers	P1.RDEV Agile Master, Designers e Cliente
--	---	---

G1.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P1.RAM Não, acredito que não.	P1.RQA Sim	P1.RDEV Sim
---	----------------------	-----------------------

G1.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P1.RAM Os Agiles Masters não precisariam estar em todas as decisões. Acredito que muitas dessas decisões poderiam ter sido tomadas por outros papéis	P1.RQA Não	P1.RDEV Não
--	----------------------	-----------------------

G1.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Sim	Sim, acredito que o fato de as tarefas não terem ficado só na mão de um papel faz com que elas seja melhor desenvolvidas	Sim, com certeza

G2 Prioritizer

Prioritizer é a pessoa que prioriza os requisitos que trazem o maior valor.

G2.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G2.I1 Priorizar os requisitos que trazem o maior valor;

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não consigo responder, pois eu não estava no projeto na época em que a divisão das features em fases foi feita.	Agile Master e QA	Agile Master

G2.I2 Maximizar valor do produto e o trabalho do time;

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Agile Master	Agile Master	Agile Master

G2.I3 Gerenciar o ROI

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não feito	Agile Master	Agile Master e Cliente

G2.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não	Sim	Sim

G2.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Em nenhum momento, pelo menos do que eu tenha conhecimento, foi falado de ROI, de maximização de valor, de melhor entrega para o cliente. Acredito que não houve nenhum tipo de divisão desse formato, pelo menos do que eu conheço do projeto	Não	Não

G2.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P1.RAM Não	P1.RQA Sim, não consigo observar um ponto onde poderíamos incluir mais pessoas	P1.RDEV Sim
----------------------	--	-----------------------

G3 Release Master

Release Master é o sujeito que gerencia e aprova planos de release.

G3.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G3.I1 Gerenciar e aprovar planos de release;

P1.RAM O projeto ainda não foi para produção, mas quando foi colocado em produção será o Cliente que fará	P1.RQA Não sabe	P1.RDEV Agile Master, QA e Cliente
---	---------------------------	--

G3.I2 Definir quando um produto está pronto para release;

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RQA QA	P1.RDEV Agile Master e Time
--	---------------------	---------------------------------------

G3.I3 Incluir ou não uma funcionalidade na release.

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RQA Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RDEV Agile Master e Cliente
--	--	--

G3.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P1.RAM Não, porque não foi feito um gerenciamento de releases	P1.RQA Sim	P1.RDEV Sim
---	----------------------	-----------------------

G3.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P1.RAM O gerenciamento de releases deveria ser estruturado, hoje não é. A entrada ou não de uma feature não leva em consideração um plano de release, mas sim 'o querer' de uma área de negócio. Isso acaba sendo top down e não tem um gerenciamento e priorização	P1.RQA Não	P1.RDEV Não
---	----------------------	-----------------------

G3.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P1.RAM Não, diminuiu bastante	P1.RQA Sim	P1.RDEV Sim
---	----------------------	-----------------------

G4 Communicator e Intermediary

Communicator é o indivíduo que transfere conhecimento entre a equipe e outros envolvidos.

Intermediary é uma característica da entidade responsável por ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento

G4.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G4.I1 Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos;

P1.RAM Agile Master	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master e Gerente da Conta
-------------------------------	-------------------------------	---

G4.I2 Prover feedback, nas dailies, sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas;

P1.RAM Agile Master	P1.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores	P1.RDEV Agile Master e QA
-------------------------------	---	-------------------------------------

G4.I3 Apresentar o inicial Goal durante a Planning;

P1.RAM Não sei se eu tenho condições de responder, mas entendo que é o Agile Master	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master
---	-------------------------------	--------------------------------

G4.I4 Comunicar as expectativas no início, durante e no fim da sprint;

P1.RAM Agile Master	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

G4.I5 Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana.

P1.RAM Não feito	P1.RQA Não feito	P1.RDEV Não sabe
----------------------------	----------------------------	----------------------------

G4.I6 Ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento;

P1.RAM Agile Master	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

G4.I7 Gerenciar as expectativas dos stakeholders;

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master
--	-------------------------------	--------------------------------

G4.I8 Mostrar o trabalho e recolher feedback das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os usuários finais;

P1.RAM Agile Master e QAs	P1.RQA O Cliente	P1.RDEV Agile Master
-------------------------------------	----------------------------	--------------------------------

G4.I9 Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;

P1.RAM Não feito	P1.RQA O Cliente	P1.RDEV Não sabe
----------------------------	----------------------------	----------------------------

G4.I10 Participar de reuniões com a gerência;

P1.RAM Agile Master e Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master
--	-------------------------------	--------------------------------

G4.I11 Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito.

P1.RAM Gerente de Projetos (do Cliente)	P1.RQA Agile Master	P1.RDEV Agile Master
---	-------------------------------	--------------------------------

G4.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P1.RAM Sim	P1.RQA Exceto pela questão da reunião de usabilidade, acredito que sim. Essa reunião sobre UX poderia ter sido feita pelo Designer ou pelo QA	P1.RDEV Não, poderiam ser melhor distribuídas, porque muitas ficaram com o Agile Master. Não sei qual seria uma melhor divisão, mas como muito trabalho ficou na mão de um só papel, entendo que seria possível de dividir entre outros papéis
----------------------	---	--

G4.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não, acredito que foi um bom caminho	Tirando essa parte da UX, não	Sim, tiraria um pouco da responsabilidade do Agile Master e dividiria com o resto do time

G4.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Sim	Sim	Sim

G5 Traveller

Traveller é uma característica do papel de quem entende as necessidades do cliente e interage com o uso real do produto.

G5.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G5.I1 Entender as necessidades dos usuários finais, interagir com o uso real do produto;

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não feito	O Analista de Requisitos (do Cliente) e QA	Agile Master, QA e Designer

G5.I2 Identificar dos usuários finais;

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não feito	O Cliente	Agile Master e Cliente

G5.I3 Gerenciar o envolvimento dos usuários finais;

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não feito	O Cliente	Agile Master e Cliente

G5.I4 Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos usuários finais;

P1.RAM	P1.RQA	P1.RDEV
Não feito	O Cliente e o Agile Master	Agile Master

G5.I5 Prover casos de uso e esquemas (workflows) assim como insights dos usuários finais para o time.

P1.RAM QAs, mas não baseado no cliente final	P1.RQA O cliente	P1.RDEV Agile Master e QA
--	----------------------------	-------------------------------------

G5.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P1.RAM Não, porque muitas não foram feitas	P1.RQA Sim	P1.RDEV Sim
--	----------------------	-----------------------

G5.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P1.RAM Faria com que as tarefas que não foram feitas fossem feitas. Essas deveriam ser tarefas dos designers, Analista de Requisitos e talvez QAs	P1.RQA Não	P1.RDEV Não
---	----------------------	-----------------------

G5.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P1.RAM Não	P1.RQA Sim	P1.RDEV Sim
----------------------	----------------------	-----------------------

G6 Gatekeeper

Gatekeeper é a pessoa que determina o que é pronto para que uma tarefa ou história possa ser incluída em uma release.

G6.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G6.I1 Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou história possa ser incluída em uma release;

P1.RAM Agile Master, QA e desenvolvedores	P1.RQA Agile Master, QA e o Cliente	P1.RDEV Agile Master e QA
---	---	-------------------------------------

G6.I2 Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados;

P1.RAM QA	P1.RQA QA e o Cliente	P1.RDEV QA e Cliente
---------------------	---------------------------------	--------------------------------

G6.I3 Cancelar uma sprint.

P1.RAM Não feito	P1.RQA Não feito, caso fosse feito seria o Agile Master	P1.RDEV Não feito, caso fosse feito seria o Agile Master
----------------------------	---	--

G6.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P1.RAM Sim	P1.RQA Sim	P1.RDEV Sim
----------------------	----------------------	-----------------------

G6.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P1.RAM Não	P1.RQA Não	P1.RDEV Não
----------------------	----------------------	-----------------------

G6.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P1.RAM Sim	P1.RQA Sim, pensando principalmente no processo das pessoas que realmente conhecem o processo de negócio testarem e aceitarem os requisitos	P1.RDEV Sim
----------------------	---	-----------------------

A.2.5 Transcrição da entrevista - Projeto 2

Código do respondente:

P2.RDEV1 P2.RDEV1	P2.RQA P2.RQA	P2.RDEV2 P2.RDEV2
-----------------------------	-------------------------	-----------------------------

Data:

P2.RDEV1 06/04/2021	P2.RQA 07/04/2021	P2.RDEV2 09/04/2021
-------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Hora de início:

P2.RDEV1 14:59	P2.RQA 14:02	P2.RDEV2 14:01
--------------------------	------------------------	--------------------------

Hora de fim:

P2.RDEV1 15:16	P2.RQA 14:25	P2.RDEV2 14:20
--------------------------	------------------------	--------------------------

G1 Grooming

Grooming: detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação

G1.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G1.I1 Gerenciar o product backlog;

P2.RDEV1 Agile Master	P2.RQA Agile Master	P2.RDEV2 Agile Master
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

G1.I2 Gerenciar a visão;

P2.RDEV1 O Cliente	P2.RQA Não sabe	P2.RDEV2 Agile Master, QA, Desenvolvedor e Designer
------------------------------	---------------------------	---

G1.I3 Manter o backlog em ordem e transparente para que todos os membros do time o entenda;

P2.RDEV1 Agile Master, QA e todo o time	P2.RQA Agile Master	P2.RDEV2 Agile Master com o apoio do time
---	-------------------------------	---

G1.I4 Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;

P2.RDEV1 Agile Master, QA, Desenvolvedor e Designer	P2.RQA Não feito	P2.RDEV2 Agile Master, QA, Desenvolvedor e Designer. Durante a planning
---	----------------------------	---

G1.I5 Definir o produto;

P2.RDEV1 O Cliente	P2.RQA O Cliente	P2.RDEV2 Agile Master, QA e Designer
------------------------------	----------------------------	--

G1.I6 Garantir a completude e consistência dos requisitos;

P2.RDEV1 Desenvolvedores e Analista de Requisitos (do cliente)	P2.RQA QA	P2.RDEV2 Agile Master, QA e Desenvolvedores
--	---------------------	---

G1.I7 Garantir que os times tem trabalho;

P2.RDEV1 Não sabe	P2.RQA Agile Master	P2.RDEV2 Agile Master
-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------

G1.I8 Organizar e liderar o processo de prototipação

P2.RDEV1
Designer

P2.RQA
Designer

P2.RDEV2
Agile Master, QA e Designer

G1.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P2.RDEV1
Sim

P2.RQA
Sim

P2.RDEV2
Sim

G1.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P2.RDEV1
Na fase de prototipação incluiria alguém de desenvolvimento

P2.RQA
Sim, incluiria o QA para fazer a inclusão do critério de aceite dos itens. Também deixaria mais claro para o time a visão do produto. Teria uma parte inicial com todos, expondo o valor que seria entregue no fim, para todos entenderem do que estão fazendo parte

P2.RDEV2
Não. A divisão funcionou muito bem para esse projeto

G1.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P2.RDEV1
Sim

P2.RQA
Sim. Cada um tinha sua responsabilidade e conseguiu completar essas tarefas. Existem melhorias, mas aumentou sim as chances de sucesso

P2.RDEV2
Sim. Dentro os projetos que já trabalhei, esse foi o mais focado

G2 Prioritizer

Prioritizer é a pessoa que prioriza os requisitos que trazem o maior valor.

G2.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G2.I1 Priorizar os requisitos que trazem o maior valor;

P2.RDEV1
Agile Master e QA

P2.RQA
Agile Master ou Cliente, não ficou claro

P2.RDEV2
Agile Master

G2.I2 Maximizar valor do produto e o trabalho do time;

P2.RDEV1
Agile Master

P2.RQA
Agile Master

P2.RDEV2
Agile Master e QA

G2.I3 Gerenciar o ROI

P2.RDEV1 O Cliente	P2.RQA Não sabe. Não foi uma informação transparente	P2.RDEV2 Agile Master, mas não tenho uma visão muito boa dessa tarefa
------------------------------	--	---

G2.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Não sei, não ficou transparente para os membros do time	P2.RDEV2 Sim
------------------------	--	------------------------

G2.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P2.RDEV1 Não	P2.RQA Para fazer a priorização teria sido muito importante ter um PO engajado, poderíamos trazer um representante do cliente para dentro do time. Em relação a maximização, acredito que está de acordo. Foi feito da forma correta. Já em relação ao ROI, eu deixaria isso mais transparente para o time, mostraria a todos como essa divisão estava sendo feita.	P2.RDEV2 Não, foi bem gerenciado e não teve gargalos
------------------------	---	--

G2.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA De certa forma, sim. Da forma como aconteceu, o sucesso não foi impedido. Porém, não ficou claro para o time como o sucesso aconteceu	P2.RDEV2 Sim
------------------------	--	------------------------

G3 Release Master

Release Master é o sujeito que gerencia e aprova planos de release.

G3.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G3.I1 Gerenciar e aprovar planos de release;

P2.RDEV1 Agile Master e O cliente	P2.RQA Agile Master ou Cliente, não sei ao certo	P2.RDEV2 Agile Master e QA
---	--	--------------------------------------

G3.I2 Definir quando um produto está pronto para release;

P2.RDEV1 Agile Master e QA	P2.RQA QA	P2.RDEV2 Agile Master e QA
--------------------------------------	---------------------	--------------------------------------

G3.I3 Incluir ou não uma funcionalidade na release.

P2.RDEV1 Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P2.RQA Não sabe	P2.RDEV2 Agile Master com apoio do time
--	---------------------------	--

G3.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Não foi muito transparente, eu não sei dizer	P2.RDEV2 Sim
------------------------	--	------------------------

G3.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P2.RDEV1 Não	P2.RQA Daria mais transparência para o time	P2.RDEV2 Não. Não tivemos atraso e foi bem dividido
------------------------	--	--

G3.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Não sabe	P2.RDEV2 Sim
------------------------	---------------------------	------------------------

G4 Communicator e Intermediary

Communicator é o indivíduo que transfere conhecimento entre a equipe e outros envolvidos.

Intermediary é uma característica da entidade responsável por ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento

G4.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G4.I1 Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos;

P2.RDEV1 Agile Master e Designer	P2.RQA Agile Master	P2.RDEV2 Agile Master com apoio de QA e Designer
--	-------------------------------	---

G4.I2 Prover feedback, nas dailies, sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas;

P2.RDEV1 Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P2.RQA Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P2.RDEV2 Agile Master
--	--	---------------------------------

G4.I3 Apresentar o inicial Goal durante a Planning;

P2.RDEV1
Agile Master

P2.RQA
Não feito

P2.RDEV2
Agile Master com apoio do Designer

G4.I4 Comunicar suas expectativas no início, durante e no fim da sprint;

P2.RDEV1
Agile Master

P2.RQA
Não sabe

P2.RDEV2
Não sabe

G4.I5 Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana.

P2.RDEV1
Agile Master

P2.RQA
Não feito

P2.RDEV2
QA, Designer e Desenvolvedores

G4.I6 Ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento;

P2.RDEV1
Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores

P2.RQA
Agile Master

P2.RDEV2
Agile Master com apoio do Designer e QA

G4.I7 Gerenciar as expectativas dos stakeholders;

P2.RDEV1
Agile Master

P2.RQA
Agile Master

P2.RDEV2
Agile Master

G4.I8 Mostrar o trabalho e recolher feedback das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os usuários finais;

P2.RDEV1
O cliente

P2.RQA
Agile Master e QA

P2.RDEV2
Agile Master

G4.I9 Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;

P2.RDEV1
O Cliente

P2.RQA
Não feito

P2.RDEV2
Agile Master, QA e Designer

G4.I10 Participar de reuniões com a gerência;

P2.RDEV1
Agile Master

P2.RQA
Agile Master e QA

P2.RDEV2
Agile Master com apoio do QA

G4.I11 Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito.

P2.RDEV1 Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P2.RQA Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P2.RDEV2 Agile Master
--	--	---------------------------------

G4.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Sim	P2.RDEV2 Sim
------------------------	----------------------	------------------------

G4.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P2.RDEV1 Não	P2.RQA Traria mais transparência sobre as divisões de tarefas para o time. Envolveria mais o time nas reuniões com o cliente	P2.RDEV2 Não
------------------------	--	------------------------

G4.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Sim. A forma como foi feita não colocou o sucesso em risco	P2.RDEV2 Sim
------------------------	---	------------------------

G5 Traveller

Traveller é uma característica do papel de quem entende as necessidades do cliente e interage com o uso real do produto.

G5.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G5.I1 Entender e representar as necessidades dos usuários finais, interagir com o uso real do produto;

P2.RDEV1 Agile Master e Designer	P2.RQA Designer	P2.RDEV2 Designer, Desenvolvedores e QA
--	---------------------------	--

G5.I2 Identificar os usuários finais;

P2.RDEV1 O Cliente	P2.RQA Designer	P2.RDEV2 O Cliente
------------------------------	---------------------------	------------------------------

G5.I3 Gerenciar o envolvimento dos usuários finais;

P2.RDEV1 Não sabe	P2.RQA Agile Master	P2.RDEV2 Agile Master
-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------

G5.I4 Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos usuários finais;

P2.RDEV1 Agile Master	P2.RQA Agile Master, QA e Designer	P2.RDEV2 Agile Master com apoio do time
---------------------------------	--	---

G5.I5 Prover casos de uso e esquemas (workflows) assim como insights dos usuários para o time.

P2.RDEV1 Agile Master	P2.RQA Designer e QA	P2.RDEV2 Designer
---------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

G5.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Sim	P2.RDEV2 Sim
------------------------	----------------------	------------------------

G5.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P2.RDEV1 Não	P2.RQA Não. Nessa o time estava mais envolvido	P2.RDEV2 Não
------------------------	--	------------------------

G5.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Sim	P2.RDEV2 Sim
------------------------	----------------------	------------------------

G6 Gatekeeper

Gatekeeper é a pessoa que determina o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release.

G6.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G6.I1 Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release;

P2.RDEV1 QA	P2.RQA QA	P2.RDEV2 Agile Master e QA com apoio do time
-----------------------	---------------------	--

G6.I2 Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados;

P2.RDEV1 QA	P2.RQA QA e O Cliente	P2.RDEV2 QA e Desenvolvedores
-----------------------	---------------------------------	---

G6.I3 Cancelar uma sprint.

P2.RDEV1 Agile Master, mas não foi feito	P2.RQA Agile Master, mas não foi feito	P2.RDEV2 Não feito
--	--	------------------------------

G6.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Sim	P2.RDEV2 Sim
------------------------	----------------------	------------------------

G6.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P2.RDEV1 Não	P2.RQA Não	P2.RDEV2 Não
------------------------	----------------------	------------------------

G6.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P2.RDEV1 Sim	P2.RQA Sim	P2.RDEV2 Sim
------------------------	----------------------	------------------------

A.2.6 Transcrição da entrevista - Projeto 3

Código do respondente:

P3.RDEV P3.RDEV	P3.RAM P3.RAM	P3.RQA P3.RQA
---------------------------	-------------------------	-------------------------

Data:

P3.RDEV 06/04/2021	P3.RAM 07/04/2021	P3.RQA 09/04/2021
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Hora de início:

P3.RDEV 17:01	P3.RAM 14:31	P3.RQA 15:58
-------------------------	------------------------	------------------------

Hora de fim:

P3.RDEV 17:20	P3.RAM 14:59	P3.RQA 16:17
-------------------------	------------------------	------------------------

G1 Grooming

Gromm: detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação

G1.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G1.I1 Gerenciar o product backlog;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Agile Master
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

G1.I2 Gerenciar a visão;

P3.RDEV PO	P3.RAM PO, Designer do Cliente com refinamento das outras pessoas do time	P3.RQA Agile Master, QA, desenvolvedores e Designer do Cliente
----------------------	---	--

G1.I3 Manter o backlog em ordem e transparente para que todos os membros do time o entenda;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Agile Master
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

G1.I4 Detalhar os itens do product backlog e seus respectivos critérios de aceitação;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM Agile Master, QA e Desenvolvedores. O PO não tinha total conhecimento das regras de negócio, então o time escrevia os critérios de aceitação levando em consideração os serviços que foram entregues	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
--------------------------------	---	---

G1.I5 Definir o produto;

P3.RDEV PO	P3.RAM PO e Designer do Cliente	P3.RQA Agile Master, PO e Designer do Cliente
----------------------	---	---

G1.I6 Garantir a completude e consistência dos requisitos;

P3.RDEV QA	P3.RAM Agile Master, QA e Desenvolvedores	P3.RQA QA e Desenvolvedores
----------------------	---	---------------------------------------

G1.I7 Garantir que os times tem trabalho;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Agile Master
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

G1.I8 Organizar e liderar o processo de prototipação

P3.RDEV Designer do Time e Designer do Cliente	P3.RAM Designer do Cliente	P3.RQA Agile Master
--	--------------------------------------	-------------------------------

G1.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Não	P3.RQA Sim
-----------------------	----------------------	----------------------

G1.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P3.RDEV Não	P3.RAM PO e Designer isolados do time faz com que aumente a possibilidade de falha. Principalmente no cenário em que estávamos que era da construção de um novo aplicativo levando em consideração um sistema legado. Imagino que em outros contextos, isso poderia funcionar, apesar de que eu acredito que é sempre melhor ter todos os papéis mais perto, já que o time de desenvolvimento pode colaborar com a construção do produto. O time de desenvolvimento poderia estar sempre envolvido	P3.RQA Não
-----------------------	--	----------------------

G1.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Não, colocou a chance de sucesso em risco. Quando colocamos duas equipes separadas para trabalhar juntas, que não tem uma contato direto e constante, a responsabilidade sempre fica 'sem dono'	P3.RQA Em partes, porque ajudou a levar o sucesso, mas o principal fator que ajudou a levar ao sucesso foram as pessoas que estavam envolvidas. Os desenvolvedores tinham uma grande afinidade entre si e o TechLead criava ótimas arquiteturas para o time. Esse foi o principal fator de sucesso do projeto
-----------------------	--	---

G2 Prioritizer

Prioritizer é a pessoa que prioriza os requisitos que trazem o maior valor.

G2.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G2.I1 Priorizar os requisitos que trazem o maior valor;

P3.RDEV PO	P3.RAM PO	P3.RQA Agile Master
----------------------	---------------------	-------------------------------

G2.I2 Maximizar valor do produto e o trabalho do time;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM PO, Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P3.RQA Agile Master
--------------------------------	---	-------------------------------

G2.I3 Gerenciar o ROI

P3.RDEV PO	P3.RAM PO	P3.RQA Não sabe
----------------------	---------------------	---------------------------

G2.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Pode não ter sido da melhor forma, mas foram divididas de uma forma adequada. Como equipe de desenvolvimento, a gente não precisaria ter conhecimento da parte do negócio, já que, teoricamente, existe uma pessoa responsável por essa parte. Se a pessoa está fazendo essas atividades da forma correta, eu já não sei dizer, mas assumindo que isso foi feito, então cabe aos desenvolvedores apenas executar	P3.RQA Sim
-----------------------	---	----------------------

G2.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P3.RDEV Não	P3.RAM PO e Designer deveriam estar envolvidos no time para melhorarmos a comunicação e facilitarmos o gerenciamento	P3.RQA Não
-----------------------	--	----------------------

G2.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Diminuiu	P3.RQA Sim
-----------------------	---------------------------	----------------------

G3 Release Master

Release Master é o sujeito que gerencia e aprova planos de release.

G3.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G3.I1 Gerenciar e aprovar planos de release;

P3.RDEV PO	P3.RAM PO	P3.RQA PO
----------------------	---------------------	---------------------

G3.I2 Definir quando um produto está pronto para release;

P3.RDEV PO	P3.RAM QA e Desenvolvedores	P3.RQA QA
----------------------	---------------------------------------	---------------------

G3.I3 Incluir ou não uma funcionalidade na release.

P3.RDEV PO	P3.RAM PO	P3.RQA Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores
----------------------	---------------------	---

G3.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Sim. A PO realmente tinha conhecimento do negócio e do aplicativo. Acredito que foram bem divididas	P3.RQA Sim
-----------------------	--	----------------------

G3.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P3.RDEV Não	P3.RAM Traria a PO mais para dentro do time	P3.RQA Não
-----------------------	---	----------------------

G3.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Aumentou, pois a divisão estava bem feita. Haviam responsáveis para as tarefas	P3.RQA Sim
-----------------------	---	----------------------

G4 Communicator e Intermediary

Communicator é o indivíduo que transfere conhecimento entre a equipe e outros envolvidos.

Intermediary é uma característica da entidade responsável por ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento

G4.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G4.I1 Transferir conhecimento entre a equipe e outros envolvidos;

P3.RDEV PO	P3.RAM Agile Master e TechLead	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
----------------------	--	---

G4.I2 Prover feedback, nas dailies, sobre as funcionalidades que estão sendo incluídas;

P3.RDEV Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Desenvolvedores
--	-------------------------------	----------------------------------

G4.I3 Apresentar o inicial Goal durante a Planning;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Agile Master
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

G4.I4 Comunicar suas expectativas no início, durante e no fim da sprint;

P3.RDEV Agile Master	P3.RAM Agile Master a partir de uma alinhamento com a PO	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
--------------------------------	--	---

G4.I5 Ser o anfitrião de uma reunião sobre UX a cada 1 - 1.5 semana. não aconteceu.

P3.RDEV Agile Master e TechLead	P3.RAM Designer no início, mas depois isso parou de ser feito	P3.RQA Não feito
---	---	----------------------------

G4.I6 Ser a interface entre os papéis seniores (stakeholders) e o time, disseminando o conhecimento;

P3.RDEV Agile Master, TechLead e Desenvolvedor do Cliente	P3.RAM Agile Master e TechLead	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
---	--	---

G4.I7 Gerenciar as expectativas dos stakeholders;

P3.RDEV Desenvolvedor do Cliente	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Agile Master
--	-------------------------------	-------------------------------

G4.I8 Mostrar o trabalho e recolher feedback das pessoas envolvidas, desde os envolvidos internos até os usuários finais;

P3.RDEV Desenvolvedor do Cliente	P3.RAM Agile Master e PO	P3.RQA Agile Master e QA
--	------------------------------------	------------------------------------

G4.I9 Trabalhar perto de outros stakeholders para entender o mercado;

P3.RDEV PO	P3.RAM PO	P3.RQA Agile Master e Designer
----------------------	---------------------	--

G4.I10 Participar de reuniões com a gerência;

P3.RDEV PO e Desenvolvedor do Cliente	P3.RAM PO	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
---	---------------------	---

G4.I11 Prover uma visão geral de como o trabalho está sendo feito.

P3.RDEV Agile Master e TechLead	P3.RAM Agile Master e PO	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
---	------------------------------------	---

G4.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Não, porque colocamos um intermediário para fazer as comunicações. Muita comunicação era feita pelo AM para a PO e a volta também	P3.RQA Não
-----------------------	--	----------------------

G4.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P3.RDEV Não	P3.RAM A PO deveria estar dentro do time para que não tivéssemos que passar por ela para nos comunicarmos com gerência ou outros stakeholders	P3.RQA Sim, a intermediação da conversa entre os stakeholders e o time era feita via Slack. Eu restringiria a comunicação para apenas uma pessoa do time
-----------------------	---	--

G4.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P3.RDEV Sim	P3.RAM Não	P3.RQA Sim
-----------------------	----------------------	----------------------

G5 Traveller

Traveller é uma característica do papel de quem entende as necessidades do cliente e interage com o uso real do produto.

G5.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G5.I1 Entender e representar as necessidades dos usuários finais, interagir com o uso real do produto;

P3.RDEV Designer do Cliente	P3.RAM Designer do Cliente	P3.RQA Agile Master, QA e Desenvolvedores
---------------------------------------	--------------------------------------	---

G5.I2 Identificar os usuários finais;

P3.RDEV Designer do Cliente	P3.RAM PO e Designer do Cliente	P3.RQA Agile Master, PO e Designer
---------------------------------------	---	--

G5.I3 Gerenciar o envolvimento dos usuários finais;

P3.RDEV PO	P3.RAM PO e Designer do Cliente	P3.RQA PO e Designer do Cliente
----------------------	---	---

G5.I4 Representar o direcionamento do time para que ele trabalhe de acordo com as necessidades dos usuários finais;

P3.RDEV PO, Designer do Cliente e Agile Master	P3.RAM Agile Master	P3.RQA Agile Master, PO e Designer do Cliente
--	-------------------------------	---

G5.I5 Prover casos de uso e esquemas (workflows) assim como insights dos usuários para o time.

P3.RDEV TechLead	P3.RAM Agile Master e QA	P3.RQA Não sabe
----------------------------	------------------------------------	---------------------------

G5.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P3.RDEV Não	P3.RAM Não, tinha muita tarefa concentrada com o Agile Master, mas elas poderiam ter sido pulverizadas entre outros papéis, como o Designer para fazer diagramas de fluxo ou o QA para detalhamento de falhas. Essa divisão não foi bem feita	P3.RQA Não sei dizer
-----------------------	---	--------------------------------

G5.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P3.RDEV Acredito que quem deveria prover casos de uso e esquemas deveria ser a Designer do cliente	P3.RAM O Designer poderia passar os fluxos e fluxos alterantivos junto com PO e QA	P3.RQA Não
--	--	----------------------

G5.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P3.RDEV

Não, porque, muitas vezes, a Designer não pensava no fluxo como um todo, mas sim em telas isoladas. Por isso, eu como TechLead tinha que separar um bom tempo para fazer essa junção entre telas e fluxo. Isso atrapalhava bastante. E, além de tudo, não é minha especialidade, ou seja, um designer estaria muito mais preparado para essa tarefa do que eu

P3.RAM

Não, diminuiu. Aumentou, inclusive, o tempo antes de iniciar o desenvolvimento, pois precisávamos sempre revisar o que era entregue

P3.RQA

Não sei dizer

G6 Gatekeeper

Gatekeeper é a pessoa que determina o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release.

G6.A Durante o projeto quem de fato executou as seguintes tarefas:

G6.I1 Definir e executar testes de aceitação para avaliar a completude e consistência dos requisitos implementados;

P3.RDEV

QA do Cliente

P3.RAM

Agile Master, QA e desenvolvedores

P3.RQA

QA e QA do Cliente

G6.I2 Determinar o que é pronto para que uma tarefa ou estória possa ser incluída em uma release;

P3.RDEV

QA e QA do Cliente

P3.RAM

QA e QA do Cliente

P3.RQA

QA e QA do Cliente

G6.I3 Cancelar uma sprint

P3.RDEV

PO e Agile Master

P3.RAM

Agile Master

P3.RQA

Agile Master, QA, Designer e Desenvolvedores

G6.B Você acredita que essas tarefas foram divididas da melhor forma?

P3.RDEV

Sim

P3.RAM

Próximo, mas poderíamos trazer o PO para ajudar nos critérios de aceite

P3.RQA

Sim

G6.C Você faria alguma mudança nessa divisão?

P3.RDEV
Não

P3.RAM
Envolvimento maior do PO
no processo de critérios de
aceite

P3.RQA
Sim, teria uma comunicação melhor
entre os QAs internos com os QAs
do Cliente. Para aumentar o alinha-
mento sobre as funcionalidades

G6.D Essa divisão aumentou as chances de sucesso do projeto?

P3.RDEV
Sim

P3.RAM
Não, porque a pessoa que
estava fazendo os crité-
rios de aceitação não tinha
tanta visão do negócio

P3.RQA
Sim