

# As 8 instâncias de um Scrum Master

**Barry Overeem** – 100% Scrum Master

## Índice

As 8 estâncias de um Scrum Master .....	2
As 8 estâncias mal entendidas de um Scrum Master .....	4
De 50% Agile Coach a 100% Scrum Master .....	6
1. O Scrum Master como um Líder Servidor .....	10
2. O Scrum Master como um Treinador .....	13
3. O Scrum Master como um Facilitador .....	16
4. O Scrum Master como um Professor .....	20
5. O Scrum Master como um Mentor .....	24
6. O Scrum Master como um Gerente .....	27
7. O Scrum Master como um Removedor de Impedimentos .....	30
8. O Scrum Master como um Agente de Mudanças .....	34
Sumário .....	37
Saiba Mais .....	38
Sobre o autor .....	39
Sobre o tradutor .....	40
Sobre o ilustrador .....	41

## As 8 instâncias de um Scrum Master

De acordo com o Guia do Scrum o Scrum Master é responsável por garantir que o Scrum seja entendido e difundido. O Scrum Master faz isto garantindo que o Time Scrum adere à teoria e práticas do Scrum.

O Scrum Master é um líder-servidor para o time Time Scrum. O Scrum Master ajuda aqueles que estão fora do Time Scrum a entender quais interações com o Time Scrum são úteis e quais não são. O Scrum Master ajuda a todos a mudarem essas interações para maximizar o valor criado pelo Time Scrum.

O papel de um Scrum Master é composto de muitas estâncias e uma grande diversidade. Um ótimo Scrum Master está ciente delas e de quando aplicá-las, dependendo da situação e do contexto. Tudo com o objetivo de ajudar as pessoas a entenderem o espírito do Scrum.



### O Scrum Master atua como um:

- **Um Líder-Servidor (Servant Leader)** cujo foco está nas necessidades dos membros do time e das pessoas para quem eles fornecem valor (o cliente) com o objetivo de alcançar resultados alinhados com os valores da organização, princípios e objetivos de negócios.
- **Um Facilitador (Facilitator)** definindo um estágio e fornecendo limites claros nos quais o time pode colaborar.
- **Um Treinador (Coach)** treinando o indivíduo com foco na mentalidade e no comportamento, o time na melhoria contínua e a organização em realmente colaborar com o Time Scrum.

- **Um Gerente (Manager)** responsável por gerenciar os impedimentos, eliminando o desperdício, gerenciando o processo, gerenciando a saúde do time, gerenciando as fronteiras da auto-organização e gerenciando a cultura.
- **Um Mentor (Mentor)** transferindo os conhecimentos do Ágil e suas experiências para o time.
- **Um Professor (Teacher)** garantindo que o Scrum e outros métodos relevantes sejam compreendidos e difundidos.
- **Um Removedor de Impedimentos (Impediment Remover)** resolvendo problemas de bloqueio ao progresso do time, levando em consideração os recursos de auto-organização do Time de Desenvolvimento.
- **Um Agente de Mudanças (Change Agent)** para criar uma cultura na qual os Times Scrum possam florescer.

Este *white paper* contém minhas experiências pessoais atuando com um Scrum Master. Além dessas experiências eu adicionei minhas descobertas enquanto estudava livros, artigos e vídeos. Eu também adicionei os mais comuns mal-entendidos sobre a função Scrum Master e por que mudei meu título de Agile Coach para **100% Scrum Master**. As razões por trás dessa mudança descrevem minha motivação para escrever este *white paper*. Eu espero que você aproveite o resultado!



## As 8 instâncias mal entendidas de um Scrum Master

Embora as 8 estâncias adotadas por um Scrum Master possam parecer senso comum, elas certamente não são uma prática comum. Com demasiada frequência, o papel do Scrum Master é mal entendido e é considerado alguém agindo como ...

- **Um Escriba (Scribe)** Toma notas durante os eventos Scrum. Escrevendo todo o plano do Sprint, plano da *daily*, discussões de refinamento e acordos das retrospectivas. Na verdade, tive um cliente que esperava que o "Scrum Master" atuasse como escriba durante 4 horas por semana ...
- **Um Secretário (Secretary)** Planejando todos os eventos do Scrum na agenda de todos. Responsável por manter a programação dos times com feriados e dias de folga atualizados.
- **O Policial do Scrum (The Scrum Police)** Segue rigorosamente as regras do Scrum sem nenhuma empatia pela situação e contexto atual do time. Se você não está agindo de acordo com o Guia do Scrum, está fazendo isto errado.
- **O Chefe do Time (Team Boss)** O chamado "líder-servidor", mas na verdade apenas o chefe do time. O chefe que contrata e despede. O chefe que decide se alguém merece um aumento salarial.
- **O Administrador (Admin)** Se você precisar alterar o JIRA, o TFS ou qualquer outra ferramenta: o Scrum Master é o seu amigo. Ele (ou ela) conhece todos os fluxos de trabalho de cor.
- **O Presidente (Chairman)** Todas as manhãs, o time fornece uma atualização de status ao chefe da *Daily Scrum*. Isso oferece ao Scrum Master as informações necessárias para escrever o relatório diário de status aos seus superiores.
- **Um Super Herói (Super Hero)** É um pássaro. É um avião. É o Super Scrum Master!!! Resolvendo todos os seus impedimentos antes mesmo de ser um impedimento. O herói é viciado na adrenalina de resolver "problemas". Não é sobre o time, é sobre aumentar seu status como um herói.
- **Uma pessoa que serve o café (Coffee Clerk)** Não há nada errado em conseguir café para os membros da seu time. Isto é muito gentil. Mas se o seu principal objetivo durante o dia é fornecer café ao time... então você está perdendo o objetivo de ser um Scrum Master.



Como mencionado anteriormente, este *white paper* contém minhas experiências pessoais como Scrum Master. As posturas mal compreendidas são um bom exemplo. **Por algum tempo, cumpro o papel de Scrum Master atuando como policial do Scrum, chefe de time, super-herói, etc.** Esse não foi meu período de maior sucesso.

Embora eu alegasse estar promovendo a auto-organização, não estava dando ao time nenhuma oportunidade de realmente alcançá-la. Eu estava apenas atuando como gerente de projeto e chefe do time e me dei o título de “Scrum Master”.

Pedindo feedback, aprendendo com outros Scrum Masters e lendo provavelmente “todos” os livros sobre Scrum, eu me aprimorei lentamente. Escrever as postagens do *blog* sobre as 8 instâncias preferidas também fazia parte desta jornada.

É minha missão pessoal criar uma melhor compreensão do papel do Scrum Master. **Eu não condeno os mal-entendidos descritos.** Eu quero oferecer uma perspectiva diferente e convidar as pessoas a reimaginar o papel do Scrum Master.



## De 50% Agile Coach a 100% Scrum Master

Levando em conta minha missão pessoal, eu precisava fazer uma mudança importante. Se eu quiser criar um melhor entendimento do papel do Scrum Master, preciso liderar pelo exemplo. Por isso, decidi remover o "Agile Coach" dos meus perfis de mídia social e substituir por "Scrum Master". **100% Scrum Master**. Embora pareça uma pequena mudança, ela levantou bastante preocupação quando sugeri:

- “Você deve ficar com o Agile Coach. Como freelancer, esse é **um cargo muito mais popular.**”
- “Não, não mude para Scrum Master, **você receberá menos!**”
- “Por que você não se chama **Guru do Scrum? Agile Transformation Coach? Enterprise Change Agent?**”
- “Pelo menos se chame **Scrum Master Sênior** ou **Chief Scrum Master!**”
- “**Todo material interessante é feito por Agile Coaches**; como Scrum Master você está preso ao seu Time Scrum”
- “**Scrum é um hype**, tudo pode acabar dentro de um ano!”

Mas, realmente, não se chame de Scrum Master, sua carreira como freelancer estará condenada!

Eu serei honesto; essas preocupações me deram alguma reflexão. Exceto o último. Se Scrum é um *hype*, então é um hype que fez 25 anos recentemente. Esse é um *hype* bastante antigo. Deve ser possível ficar por aqui por mais 25 anos. Naquele momento, Scrum terá 50 anos e será oficialmente a resposta para a **questão final da vida, do universo e de tudo. :-)**

Na melhor das hipóteses, a previsão de Gunther Verheyen se tornará realidade:

“O estado futuro do Scrum não será mais chamado de “Scrum”. O que chamamos de Scrum agora se tornará a norma, à medida que o novo paradigma para a indústria de software assumiu o controle e as organizações se reinventaram em torno dela ”.

**Então, por que mudei meu título de Agile Coach para Scrum Master?** Deixe-me tentar explicar usando o valores de Scrum.





### Comprometimento (Commitment)

Quero lidar com minha frustração pessoal com **os mal-entendidos do papel do Scrum Master** como descrevi no capítulo anterior. Quero me comprometer a ajudar indivíduos, times e as organizações a aprimorar sua capacidade de fornecer produtos valiosos. Eu quero me comprometer a criar ambientes onde o trabalho em equipe, a colaboração e a diversão podem florescer. Eu acredito que o Scrum Master é uma chave participante na criação desses ambientes. Quero contribuir não apenas fornecendo treinamentos de Scrum Master, mas também cumprindo o papel. Liderando pelo exemplo. **Pratique o que você prega.** Coma o sua própria comida de cachorro, etc. Esse é o compromisso que estou tentando cumprir.

### Foco (Focus)

Eu acredito em foco. Crie uma visão atraente para si mesmo, traduza em objetivos tangíveis e concentre-se em alcançá-los. É o que funciona melhor para mim. Posicionar-me como um Agile Coach não parecia foco. Parecia uma concha vazia. Toda organização parece estar cheia de Agile Coaches. Apesar que certamente não sou contra Agile Coaches, **apenas não me considero um Agile Coach.** Um Agile Coach deve ter um bom conhecimento e experiência com Kanban, XP, Lean e todas as diferentes escalas, métodos e estruturas.

Embora eu possa fingir ser um Agile Coach, não sou. Eu sou um Scrum Master. **Quero fazer parte de um Time Scrum.** Como Scrum Master, estou interessado em outras estruturas e métodos. Como Scrum Master, eu posso oferecer as organizações minha opinião sobre essas áreas. Mas se uma abordagem diferente se adequar melhor a uma organização, vou entrar em contato com outra pessoa com mais experiência nessa área.

**Meu foco será cumprir o papel do Scrum Master.** Como Scrum Master, eu treino times de desenvolvimento, *Product Owners* e Organizações. Como Scrum Master *freelancer*, tento ser



redundante. Portanto, também treinarei outros Scrum Masters. Por meio deste, tentando garantir um uso sustentável do *framework* Scrum.

Como Scrum Master, tentarei ser um líder servidor, facilitador, treinador, resolvidor de conflitos, gerente, mentor, professor, removedor de impedimentos e agente de mudanças. Tudo com o objetivo de ajudar as pessoas a entenderem **o espírito do Scrum**. Somente com foco verdadeiro, acredito que é possível viver de acordo com o possibilidades de todas as diferentes posições do papel Scrum Master.

### CORAGEM (COURAGE)

O verdadeiro compromisso e foco só é possível demonstrando coragem. **Coragem é dizer "não"**. Você precisa de coragem para realmente escolher. Eu escolho me posicionar como um Scrum Master. Portanto, eu digo não ao função de Agile Coach. **O denominador comum em tudo que faço é Scrum**. Escreverei principalmente sobre Scrum, fale em eventos Scrum e forneça treinamentos em Scrum. Eu serei um colaborador ativo do Scrum na comunidade. Claro, vou buscar inspiração em outros eventos Agile como *XP Days*, tudo com o objetivo de cumprir melhor a função Scrum Master.

### RESPEITO (RESPECT)

Por ser autêntico, tento respeitar todos com quem interajo. Respeite os outros, mostrando a eles quem você realmente é. Seja aberto, autêntico e tenha integridade. Como Geoff Watts coloca:

“Um grande elemento de respeito vem de ter integridade. Integridade envolve honestidade, consistência, confiabilidade e um forte código moral ”.

Durante meu período na Prowareness (uma organização de consultoria Ágil na Holanda), uma vez fui premiado "Funcionário com a mais alta integridade". Levar em consideração essa descrição de integridade é algo para se orgulhar. Meu objetivo não é ganhar "prêmios de integridade". **Meu objetivo é ser autêntico**. Sempre.

Foi exatamente isso que me fez mudar minha descrição de função de Agile Coach para Scrum Master. Como um Scrum Master, sinto que estou sendo autêntico. Embora a diferença entre os dois papéis possa parecer confusa para alguns, não parece certo me chamar de Agile Coach.

Escolher ser um Scrum Master também é uma maneira de mostrar respeito aos meus clientes. **Eu posso oferecer-lhes um Agile Coach médio ou um bom Scrum Master. Eu escolho o último.**

### ABERTURA (OPENNES)

Para mim, abertura e transparência são evidentes. Sou transparente como pessoa: o que você vê é o que você recebe. Eu também sou transparente com o que faço. Fornecerei abertura compartilhando todas as minhas idéias, erros e lições aprendidas como Scrum Master. Não apenas o que correu bem, mas também o que eu fiz errado. Compartilhar essas experiências será feito escrevendo, falando e treinando.

### CONCLUSÃO

Então, a partir de agora, me posicionarei como Scrum Master. Um Scrum Master 100% dedicado. Vou cumprir esse papel, desde que me permita ser autêntico. Oferecer aos outros uma versão autêntica de mim com alta integridade, é o mínimo que posso fazer...

## 1. O Scrum Master como um Líder Servidor

A liderança servidora está totalmente alinhada com os valores do Scrum de coragem, abertura, respeito, foco e comprometimento. É a espinha dorsal do papel Scrum Master e, portanto, o mais óbvio é que a descreva primeiro. Nesta parte, descreverei o que é liderança servidora, a conexão com o Manifesto Ágil e como o Scrum Master atua como um líder servidor.



### O que é Liderança Servidora?

Liderança servidora é uma filosofia e um conjunto de práticas que enriquecem a vida dos indivíduos, para construir organizações melhores e, finalmente, criar um mundo mais justo e solidário. É uma transformação da abordagem à vida e ao trabalho com potencial para criar mudanças positivas em toda a sociedade. A liderança servidora se concentra na colaboração, confiança, empatia e no uso do poder de forma ética.

A liderança servidora é sobre:

- Servir aos outros, não a si mesmo
- Não lidera pelo título
- Liderança duradoura
- Ajudar as pessoas a desenvolver e executar o mais alto possível
- Gerenciamento altruísta dos membros do time
- Promoção da propriedade genuína do time
- Aproveitar o poder coletivo de um time

## O que é um Líder Servidor?

Robert K. Greenleaf, o criador do termo liderança servidora, descreve um líder servidor como: "O líder servidor é primeiro um servidor. Começa com o sentimento natural de que alguém deseja servir. Então a escolha consciente leva a pessoa a aspirar a liderar. O melhor teste é: aqueles que são servidos crescem como pessoas: enquanto são servidos, tornam-se mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autônomos, mais propensos a tornar-se servidores? E qual é o efeito sobre os menos privilegiados da sociedade; eles se beneficiarão ou pelo menos, não serão mais privados?"<sup>1</sup>

O objetivo do líder do servidor é aprimorar e aumentar o trabalho em equipe e o envolvimento pessoal. Ele cria um ambiente participativo, capacitando "funcionários" compartilhando poder e tomada de decisão<sup>2</sup>.

Um líder-servidor:

- Concentra-se na construção de uma base de confiança
- Estimula empoderamento e transparência
- Incentiva compromissos colaborativos
- Uma pessoa não bloqueadora e empática é capaz de realmente ouvir
- Mostra comportamento ético e atencioso, colocando as necessidades dos outros em primeiro lugar
- É humilde, bem informado, positivo, social e situacionalmente consciente

## O Manifesto Ágil e Liderança Servidora

As características da liderança servidora também podem ser encontradas no Manifesto Ágil<sup>3</sup>. Os valores "indivíduos e interações mais que processos e ferramentas" e "colaboração com cliente mais que negociação de contratos" enfatizam claramente o foco em compromissos colaborativos, atendendo a outros (a membros do time) e não a si mesmo, aumentando o desempenho do time, apoiando o crescimento individual.

Os princípios do Manifesto Ágil que também caracterizam a liderança servidora são:

- "Crie projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o apoio que eles precisam e confie neles para fazer o trabalho. "
- "As pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar juntos diariamente durante todo o projeto."

## O Scrum Master como um Líder Servidor

O Guia do Scrum descreve o Scrum Master como o líder servidor do Time Scrum. Um Scrum Master não é o mestre do time, mas o mestre em incentivar, capacitar e energizar as pessoas para unir como uma equipe e realizar todo o seu potencial<sup>4</sup>. Um Scrum Master é um líder servidor cujo foco está no necessidades dos membros da equipe e de quem eles servem (o

<sup>1</sup> Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*

<sup>2</sup> <http://adaptability.co.uk/scrum-master-the-servant-leader>

<sup>3</sup> <http://www.agilemanifesto.org/>

<sup>4</sup> Watts, Geoff. *Scrum Mastery: From Good to Great Servant Leadership*

cliente), com o objetivo de obter resultados em alinhamento com os valores, princípios e objetivos de negócios da organização<sup>5</sup>.

O Scrum Master lidera pelo exemplo, pelo respeito e pela capacidade de influenciar a organização para o Time Scrum e sua eficácia. O Scrum Master também deve liderar por valores, por coragem e compromisso, mas também pela teimosia. Teimoso por ter crenças fortes e intenção de mudar a organização.

Como líder servidor, o Scrum Master é responsável por:

- Configurando o Scrum como um processo servidor, não como um processo de comando<sup>6</sup>
- Orientando o Time de Desenvolvimento para a auto-organização
- Liderar o time através de conflitos e debates saudáveis
- Ensinar, treinar e orientar a organização e time na adoção e uso do Scrum
- Proteger o time de distúrbios e ameaças externas
- Ajudar o time a tornar visível, remover e prevenir impedimentos
- Incentivar, apoiar e permitir que o time alcance todo o seu potencial e habilidades
- Criar transparência irradiando informações via, por exemplo, *Backlog* do Produto e *Backlog* do Sprint, *Daily Scrum*, revisões e um espaço de trabalho visível
- Garantir a existência de uma cultura colaborativa dentro do time

## Conclusão

A liderança servidora prova ser a espinha dorsal do papel Scrum Master. Sua filosofia e práticas aumentam o trabalho em equipe e criam um ambiente no qual o crescimento individual possa florescer e perdurar. Como um líder servidor, o Scrum Master pode ajudar o time a agir de acordo com os valores do Scrum de coragem, abertura, respeito, foco e comprometimento e realizar todo o seu potencial.

---

<sup>5</sup> <http://www.infoq.com/articles/leadership-challenge>

<sup>6</sup> Verheyen, Gunther. Scrum: A Pocket Guide

## 2. O Scrum Master como um Treinador

Este capítulo é sobre o Scrum Master como um treinador. O Scrum Master é frequentemente considerado um treinador para o time, ajudando a equipe a fazer o melhor trabalho possível para alcançar o objetivo do Sprint. Neste capítulo eu vou descrever o que é o treinamento e compartilhar as três perspectivas que o Scrum Master pode usar ao agir como treinador.



### O que é Treinamento?

Há muitas boas definições disponíveis que descrevem o treinamento. Minha definição final é:

“O treinamento está desbloqueando o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho. Está ajudando as pessoas aprender ao invés de ensiná-los<sup>7</sup>.”

Outras boas definições são:

- “O objetivo final do treinamento é ajudar o cliente a se entender melhor para que ele possa se encontrar para aproveitar ao máximo seu potencial<sup>8</sup>.”
- “O treinamento eficaz é guiar sem prescrever<sup>9</sup>.”
- “A arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento de outro<sup>10</sup>.”
- “O treinamento fecha a lacuna entre pensar em fazer e realmente fazer<sup>11</sup>.”

<sup>7</sup> Sir John Whitmore

<sup>8</sup> Watts, Geoff, and Kim Morgan. The Coach's Casebook: Mastering the Twelve Traits That Trap Us

<sup>9</sup> <http://www.agile42.com/en/blog/2014/04/15/effective-agile-coaching/>

<sup>10</sup> Downey, Myles. Effective Coaching

<sup>11</sup> Martin, Curly. The Life Coaching Handbook

## O que é Treinamento eficaz?

No site de Portia Tung, *Selfish Programming*, me deparei com “Os 7 hábitos de alta eficácia dos Treinadores<sup>12</sup>”. Um Scrum Master pode usar esses hábitos para verificar se está treinando de uma maneira que as chances de sucesso serão as mais altas. Os hábitos que ela descreve são:

- **Lidere pelo exemplo.** Isso significa viver de acordo com os valores e princípios que eles defendem, bem como aplicar as ferramentas e técnicas que eles conhecem a si mesmos e ao seu trabalho.
- **Comece com o fim em mente.** Um treinador trabalha para trás a partir do objetivo para descobrir a maneira eficaz e eficiente de passar de A para B.
- **Defina um ritmo sustentável.** Um treinador permanece calmo quando outras pessoas perdem a cabeça.
- **Pense com a cabeça e sinta com o coração.** Um treinador equilibra pensamento e sentimento. Eles aplicam pensamento lógico e empatia ao resolver problemas.
- **Puxe, não empurre.** Um treinador espera e está sempre pronto quando alguém pede ajuda. Um treinador cria e oferece oportunidades de aprendizado em vez de transmitir suas idéias, conselhos e pontos de vista para os outros.
- **Fale menos, ouça mais.** Um treinador adia o julgamento sobre o que ouve e permite que outros falem enquanto eles escutam com cuidado.
- **Fluir como um riacho.** Um treinador é paciente, pragmático e presente.

## O Scrum Master como treinador

Para descrever o Scrum Master como treinador, três perspectivas diferentes podem ser usadas: o indivíduo, o time e a organização. Treinando o indivíduo com foco na mentalidade e no comportamento, o time na melhoria contínua e organização em colaborar verdadeiramente com os Times Scrum. Tome esta citação de Lyssa Adkins em consideração: “Treinamento não se trata de dar conselhos, mas de apoiar pessoas a apresentar suas próprias soluções. Se você fizer as perguntas certas, elas sempre farão ”.

### Treinar o indivíduo

- Explique a mentalidade e o comportamento desejados, ajude as pessoas a ver novas perspectivas e possibilidades
- Influenciar os membros individuais do time a usar bem o Scrum
- Ajude a cada pessoa a dar o próximo passo em sua jornada ágil<sup>13</sup>

### Treinando o time

- Estimular uma mentalidade de melhoria contínua, criar uma cultura de aprendizado
- Apoiar o time na resolução de problemas e resolução de conflitos

<sup>12</sup> <http://www.selfishprogramming.com/2013/12/18/the-7-habits-of-highly-effective-coaches-2/>

<sup>13</sup> Adkins, Lisa. Coaching Agile Teams

- Treine o time a desenvolver “a ponto de os membros aprenderem como melhor aprender com um outro”
- Mude a atitude, mentalidade e comportamento que impedem a equipe de executar bem o Scrum
- Treine o time para dar feedback aberto e honesto

### Treinando a Organização

- Ajude a organização a alcançar resultados surpreendentes, oferecendo produtos valiosos e de alta qualidade
- Treine toda a organização no gerenciamento de produtos, com foco em continuamente agregar valor comercial
- Apoie e incentive a colaboração e cooperação com os Times Scrum

### Conclusão

Ao fazer algumas pesquisas, criei uma breve descrição do Scrum Master como treinador. Além de compartilhar as definições mais comuns de “treinamento”, este capítulo contém as três perspectivas que você pode usar para descrever o Scrum Master como treinador. Treinar o **indivíduo** com foco na mentalidade e comportamento, o **time** em melhoria contínua e a **organização** em colaborar verdadeiramente com os Times Scrum.



### 3. O Scrum Master como um Facilitador

Este capítulo descreve o Scrum Master como um facilitador. O Scrum Master serve como um facilitador para o *Product Owner* e o Time de Desenvolvimento. Vou descrever a definição de facilitador, os mal-entendidos e as características de um grande facilitador.



#### O que é um Facilitador?

*“Alguém que ajuda um grupo de pessoas a entender seus objetivos comuns e ajuda-os a planejar como alcançar esses objetivos; ao fazer isso, o facilitador permanece "neutro", o que significa que ele / ela não toma uma posição específica na discussão<sup>14</sup>.”*

Os principais elementos desta definição (e outras definições disponíveis) são:

- Ajudar e capacitar outras pessoas a alcançar seus objetivos
- Seja “conteúdo neutro”, não tomando partido
- Apoie a todos a fazerem seus melhores pensamentos e práticas
- Promova a colaboração e tente alcançar sinergia
- Forneça autoridade carismática

#### O mal entendido

Muitas vezes, quando peço às pessoas que descrevem o Scrum Master como um facilitador, a única resposta que recebo é que o Scrum Master facilita os eventos do Scrum. Certamente, o Scrum Master é responsável pelo processo do Scrum e deve apoiar a equipe na otimização de seu processo.

<sup>14</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Facilitator>

Os eventos Scrum são uma parte importante do processo do Scrum, e embora o Scrum Master não seja obrigado a participar de todos os eventos do Scrum pessoalmente, ele deve garantir:

- Que o **Sprint** é usado como um período de tempo durante o qual um incremento “pronto”, utilizável e liberável é criado
- Que o **Daily Scrum** seja usado para inspeção diária do progresso do time em direção ao objetivo do sprint
- Que o **Sprint Planning** seja usado como um evento para o time discutir, planejar e concordar em uma previsão para os itens do *Product Backlog*, que eles confiam que podem concluir para apoiar os objetivos e a estratégia do *Product Owner*
- Que o **Sprint Review** seja usado para demonstração e inspeção do incremento desenvolvido e adaptação do *Product Backlog*, se necessário
- Que o **Sprint Retrospective** seja usado como um evento durante o qual o time inspeciona e adapta suas práticas e processos para melhorar os principais problemas que estão impedindo o progresso do time

O maior mal-entendido é que facilitar os eventos do Scrum é a única coisa que um Scrum Master deve fazer como um facilitador. Um grande Scrum Master, no entanto, entende que a facilitação pode estar mais longe e ser mais poderosa...

### Como a Facilitação dentro do Scrum é realmente significativa

Conforme descrito na definição de facilitador, é alguém que ajuda um grupo de pessoas a entender e alcançar seus objetivos promovendo a colaboração, otimizando o processo e criando sinergia dentro do time. Nesse contexto, a facilitação abrange muito mais do que apenas hospedar os eventos do Scrum.

Em seu livro “Scrum Mastery”, Geoff Watts descreve facilitação como a habilidade subjacente e comportamental do Scrum Master. *“O Scrum Masters é sempre útil para os objetivos do time, do Product Owner e da organização. E, se esses objetivos conflitarem, ele pensa no longo prazo, implicações e as mensagens que qualquer compromisso enviará.”*

Um Scrum Master deve:

- Facilitar relacionamentos, colaboração e comunicação, tanto dentro do time quanto no ambiente em torno do time
- Facilitar o processo do Scrum e a melhoria contínua do processo
- Facilitar a integração do Time Scrum em toda a organização
- Facilitar os eventos do Scrum a serem propositais e eficazes
- Facilitar o time a alcançar seus objetivos (pessoais)

Lyssa Adkins oferece uma boa descrição em seu livro “Coaching Agile Teams”.

*“Um Scrum Master deve facilitar para criar um ‘contêiner’ para o time preencher suas idéias e inovações. O contêiner, geralmente contém um conjunto de perguntas da agenda ou algum outro item leve (e flexível) de estrutura, fornece à equipe o suficiente de um quadro para permanecer em seu propósito e promove um ambiente para uma interação mais rica, um lugar*

*onde idéias fantásticas podem ser ouvidas. O treinador cria o contêiner; o time cria o conteúdo.”*

### Características de um grande Facilitador

Portanto, um Scrum Master deve facilitar definindo o cenário e fornecendo limites claros nos quais o equipe pode colaborar para discutir suas idéias.

Outras características de um grande facilitador são:

- Projeta e lidera uma reunião com a responsabilidade de ajudar o time a alcançar seus objetivos e objetivos<sup>15</sup>
- Faz perguntas poderosas para fornecer novas idéias e perspectivas
- Escuta e entende em vez de ouvir e agir<sup>16</sup>
- Cria um time forte em vez de criar indivíduos fortes
- Ajuda as coisas a acontecerem em vez de fazer as coisas acontecerem
- Sabe como usar a facilitação com leve toque

### As características dos eventos do Scrum bem facilitados são:

Todo evento Scrum tem um propósito específico que responde à pergunta “Por que fazemos esta reunião, de qualquer maneira?” Um grande facilitador deve garantir que o objetivo de cada evento seja claro, uma estrutura leve seja oferecida e o time alcance o objetivo do evento. Os objetivos descritos anteriormente do Scrum os eventos ainda são relevantes, mas por meio de uma grande facilitação, o Scrum Master consegue obter mais valor de todo evento.

As características dos eventos Scrum bem facilitados são:

- O **Daily Scrum** contém uma atmosfera em que ocorre uma pressão saudável dos colegas na entrega de qualidade, comprometimento e enfrentamento de impedimentos.
- O **Sprint Planning** trata da colaboração entre o *Product Owner* e o Time de Desenvolvimento e tem um forte foco na entrega de valor comercial. Todos os membros do time entendem o trabalho e concordam em conjunto para atingir o objetivo do Sprint.
- O **Sprint Review** é um evento estimulante no qual o Time Scrum, patrocinadores e partes interessadas juntos, inspecionam o incremento do produto e o *Product Backlog*. Mas também revisam sua colaboração e como isso pode ser melhorado. Eles agem como um time com o mesmo objetivo, não há barreiras entre “cliente” e “fornecedor”.
- O **Sprint Retrospective** ocorre em uma atmosfera segura na qual “o elefante na sala” é abordado, discutido e transformado em melhorias acionáveis que os membros do time concordam em realizar no próximo Sprint.

<sup>15</sup> <http://nomad8.com/training/scrum-master-facilitation-skills/>

<sup>16</sup> <https://tcagley.wordpress.com/2014/03/10/scrum-master-facilitator-or-enabler/>

## Conclusão

Resumindo, grande facilitação é sobre:

- Servir o time sem ser seu servo
- Ajudar o time a tomar decisões e chegar a um consenso que permanece
- Abordar atitudes difíceis, comportamentos disfuncionais e atitudes improdutivas que impedem que as reuniões alcancem seus resultados<sup>17</sup>
- Ser um bom observador atento
- Recuar assim que puder apoiar sua auto-organização contínua
- Saber quando interromper o time
- Ajudar o time a obter interações de qualidade
- Entregar perguntas e desafios

O domínio dessas habilidades de facilitação requer tempo, prática e introspecção contínua e melhoria. Mas levando em consideração os possíveis resultados de uma grande facilitação, definitivamente vale a pena esforço!

---

<sup>17</sup> <http://www.agilecoachinginstitute.com/the-agile-facilitator/>

## 4. O Scrum Master como um Professor

Este capítulo é sobre o Scrum Master como professor. Vou descrever a definição de professor, o ponto de vista teórico e alguns exemplos práticos do que um Scrum Master deve ensinar.



### O que é um professor?

A definição mais direta que encontrei é: *“Alguém que ajuda outras pessoas a aprender coisas novas”*. Ensinar é transmitir conhecimentos ou habilidades e instruir alguém sobre como fazer algo.

Algumas boas citações sobre o ensino são:

- *“A arte de ensinar é a arte de ajudar na descoberta.”* - Mark van Doren
- *“Eu nunca ensino meus alunos; Eu apenas tento fornecer as condições em que eles podem aprender.”* - Albert Einstein
- *“Um bom professor pode inspirar esperança, acender a imaginação e transmitir um amor pelo aprendizado.”* - Brad Henry

### O Scrum Master como professor

De acordo com o Guia do Scrum, o Scrum Master é responsável por garantir que o Scrum seja entendido e difundido. O Scrum Master faz isso garantindo que o Time Scrum adere à teoria do Scrum, suas práticas e regras. Ele guia o time de volta às práticas e princípios ágeis quando se desviam. Com o ensino, o foco principal do Scrum Master é o time de desenvolvimento e o Product Owner. Mas o Scrum Master também deve garantir que o Scrum seja entendido por todos os outros envolvidos com o Time Scrum.

## Então, o que um Scrum Master poderia ensinar?

1. **Ensine o Ágil durante a formação do time.** Na primeira semana com uma novo time eu sempre trago a equipe de volta ao coração do Ágil e do Scrum. Eu os ensino sobre o porquê e o quê da mentalidade Ágil, o Framework Scrum, XP e Kanban. Embora alguns membros da equipe possam ter bastante experiência, é sobre chegar à mesma página. Explicando o Manifesto Ágil e enfatizando que o desenvolvimento do produto é baseado em suposições: o cliente sabe o que deseja, o os desenvolvedores sabem como construí-lo e nada mudará ao longo do caminho. Na realidade, o cliente descobre o que ele quer, os desenvolvedores descobrem como construí-lo e as coisas mudam ao longo do caminho.
2. **Ensine o essência do Scrum.** O uso do Scrum pode ser comparado ao jogo de xadrez. Você sabe as regras ou não sabe. Scrum e xadrez não falham ou são bem-sucedidos. Eles são jogados ou não são. Aqueles que jogam os dois jogos e continuam praticando podem se tornar muito bons em jogar. No caso do xadrez, eles podem se tornar grandes mestres. No caso do Scrum, eles podem se tornar organizações de desenvolvimento muito boas, valorizadas por seus clientes, amadas por seus usuários e temidas por seus concorrentes<sup>18</sup>. Alguns times começam a usar o Scrum, deixando de fora algumas partes da estrutura. Por exemplo, fazendo uma reunião “diária” duas vezes por semana, misturando os diferentes papéis e pulando a retrospectiva. Se a equipe pensa que isso é sensato, tudo bem, mas o Scrum Master deve ensiná-los as consequências e enfatizar que eles não estão fazendo o Scrum.
3. **Ensine as diferenças entre Scrum e boas práticas.** Atualmente, muitas boas práticas têm se tornadas fortemente entrelaçadas com a essência do Scrum. Ensinar ao time as diferenças é útil. Exemplos de boas práticas são usar pontos da história, fazer o *Daily Scrum* em pé ou usar uma gráfico de *burndown* para acompanhar o progresso visual. Todas são boas práticas, mas não obrigatórias, considerando o núcleo do Scrum.
4. **Ensine ao time sobre a criação de uma identidade compartilhada.** O time deve estar ciente dos pré-requisitos de trabalho em equipe. O que é preciso para ser um time? O que significa ser um time? Às vezes peço ao time para compartilhar algumas experiências pessoais que tiveram com os times dos quais fizeram parte. Qual foi o pior time e por quê? Qual foi o melhor time e por quê? Um exercício poderoso para criar uma identidade compartilhada está em configurar um manifesto do time.
5. **Ensine ao time a importância da visão do produto.** Essa também é a parte em que o *Product Owner* vem junto. Provavelmente, o time foi criada com um objetivo, por exemplo, para construir um novo produto. É crucial que a equipe conheça e compreenda a visão que o *Product Owner* tem sobre este produto. A equipe só pode tomar as decisões corretas se entender o objetivo do produto. Uma visão clara atua basicamente como um farol para o Time de Desenvolvimento, necessária em tempos difíceis.
6. **Ensine o time sobre auto-organização.** Como o Manifesto Ágil diz “as melhores arquiteturas, requisitos e *designs* emergem de times auto-organizadas.” Uma equipe auto-organizada é um grupo indivíduos motivados, que trabalham juntos em direção a um objetivo, têm a capacidade e autoridade para tomar decisões e adaptar-se prontamente às

<sup>18</sup> <https://kenschwaber.wordpress.com/2011/04/07/scrum-fails/>

mudanças de demanda. Um Scrum Master, como promotor do Scrum e da auto-organização, deve considerar como ajudar um time a resolver seus problemas e oferecer quaisquer ferramentas, treinamentos e idéias sobre a melhor forma de fazer isso<sup>19</sup>.

7. **Ensine os papéis do Time Scrum.** Peça o time que espere que as pessoas ao seu redor cumpram completamente seu papel. Qualquer coisa a menos é um impedimento<sup>20</sup>. Ensine-os como os três papéis se complementam e interagem. O *Product Owner* deseja criar a coisa certa, o time de desenvolvimento deseja construí-lo corretamente e o Scrum Master quer construí-lo rapidamente. Um ótimo time sabe como equilibrar esses diferentes interesses.
8. **Ensine o time sobre impedimentos.** No Scrum, um impedimento é tudo que mantém o time sem ser produtiva. É o trabalho do Scrum Master garantir que os impedimentos sejam removidos. O Scrum Master remove apenas impedimentos que excedem as capacidades de auto-organização do Time de desenvolvimento. Caso contrário, não é realmente um impedimento, apenas um problema que a equipe precisa corrigir por si própria.
9. **Ensine o time a visualizar o progresso.** A transparência é um dos pilares do Scrum. É crucial para inspeção, adaptação e auto-organização. Portanto, a necessidade de visualizar o progresso é também óbvio, sem ele, a autocorreção é bastante difícil de ser alcançada. Cabe ao Time de Desenvolvimento escolher o que visualizar e como. Visualizar o produto e *Sprint Backlog* é uma boa prática e eu definitivamente encorajo. Outras práticas para visualizar o progresso ou melhorar a colaboração são gráficos *burndown*, montar um quadro com impedimentos e melhorias, mostrar a disponibilidade dos membros do time ou criação de um calendário do Sprint que mostre todos os eventos e reuniões.
10. **Ensine o Product Owner sobre gerenciamento do Product Backlog.** O Scrum Master deve ensinar o *Product Owner* como criar um *Backlog* do Produto, como solicitá-lo com base na prioridade, valor, risco e dependências e como envolver todo o time no gerenciamento do *Backlog*.
11. **Ensine a organização sobre Scrum.** A estrutura do Scrum pode ser bastante perturbadora para alguns organizações. Causa mudanças com as quais algumas pessoas podem achar difíceis de lidar. Explicar o propósito do Scrum e a necessidade de algumas mudanças são importantes para criar um entendimento mútuo e construir uma base que garanta que as mudanças realmente permaneçam.
12. **Ensine o time a se divertir!** Não leve tudo muito a sério. Divertir-se ajuda a lidar com as situações difíceis, fortalece a colaboração e cria um espírito de equipe saudável. Portanto, garanta que a diversão faça parte da rotina diária de um time.

## Conclusão

Este capítulo contém alguns exemplos do que um Scrum Master poderia ensinar o Time de Desenvolvimento, ao *Product Owner* e a organização. A lição mais importante que aprendi é:

<sup>19</sup> Verheyen, Gunther. Scrum: A Pocket Guide

<sup>20</sup> Adkins, Lisa. Coaching Agile Teams



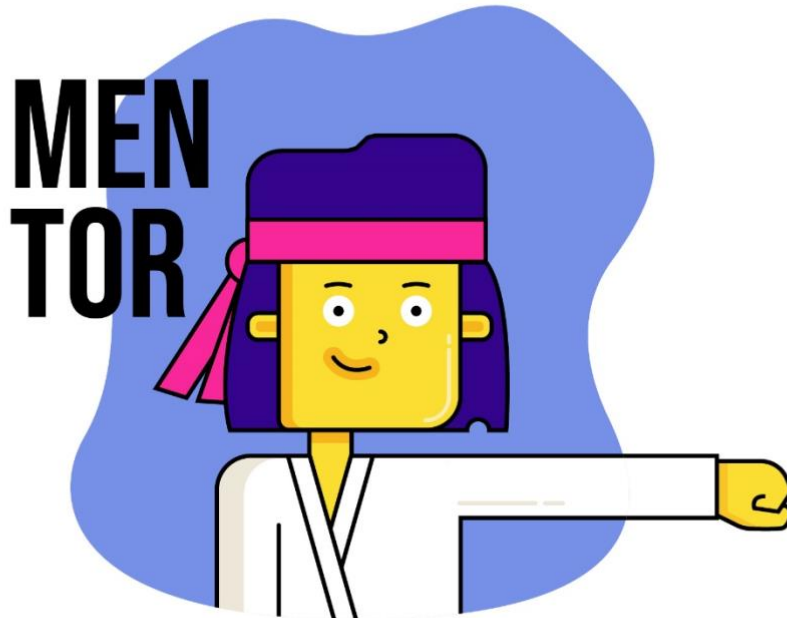
não tente ensinar ao time tudo com antecedência, dê a eles a oportunidade de falhar e aprenda com seus próprios erros. Lembre-se: os erros são os portais da descoberta<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> James Joyce

## 5. O Scrum Master como um Mentor

Este capítulo é sobre o Scrum Master como mentor. Vou descrever a definição de mentor, treinamento versus mentoria e a maneira de pensar Shu-Ha-Ri.



### O que é um Mentor?

A definição mais direta que encontrei é: “Um mentor é um conselheiro sábio e confiável ou professor.”

Algumas citações legais sobre mentorar são:

- “Nós ganhamos a vida pelo que ganhamos, ganhamos a vida pelo que damos.” - Winston Churchill
- Tirar o máximo proveito da vida não é o quanto você guarda para si, mas o quanto você despeja nos outros. ”- David Stoddard
- “Seja o mentor que você gostaria de ter.”

### Treinamento versus Mentoria

“O treinamento está liberando o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho. Está ajudando as pessoas aprender em vez de ensiná-los<sup>22</sup>.” Está ajudando alguém a ver novas perspectivas e possibilidades. Para o treinamento, não é necessário ser um especialista no assunto; pode até ser uma armadilha. Para mentoria no entanto, ter um conhecimento aprofundado é importante.

---

<sup>22</sup> Sir John Whitmore

Treinamento de times ágeis assumem a combinação de treinamento e mentoria. Você está treinando para ajudar alguém a alcançar o próximo objetivo em sua vida; você também está compartilhando suas experiências e idéias à medida que as orienta, orientando-as a usar bem o Ágil. Dessa maneira, treinamento e mentoria estão entrelaçados. Combinados, eles fornecem uma combinação poderosa.

“A mentoria transfere seu conhecimento e experiência em Ágil para o time, pois esse conhecimento específico torna-se relevante para o que está acontecendo com eles. Cada lado - treinamento e mentoria - é útil e pode ser poderoso por si só. Juntos, eles são uma combinação vencedora para ajudar as pessoas a adotar o Ágil e usá-lo bem. O contexto do Ágil faz de você um mentor; o foco no desempenho da equipe faz com que você um treinador. Ambas as partes da equação se reúnem para dar vida ao Ágil e trazê-lo para dentro de seu alcance<sup>23</sup>. ”

## Shu-Ha-Ri

No contexto da mentoria, também é relevante mencionar o conceito de Shu-Ha-Ri. Shu-Ha-Ri é uma maneira de pensar em como você aprende uma técnica. Descreve a progressão do treinamento ou aprendizado. O nome vem das artes marciais japonesas, e Alistair Cockburn o introduziu como uma maneira de pensar sobre técnicas e metodologias de aprendizagem para o desenvolvimento de software<sup>24</sup>. Ao aprender algo novo, todos passam por essas três etapas. Por fim, deve resultar na superação do aluno ao mestre (o mentor), tanto em conhecimento quanto em habilidade.

### Shu - siga a regra

Nesta primeira etapa, o aluno segue os ensinamentos do mestre com precisão. As regras são seguidas até que eles sejam realmente entendidos. O Scrum Master atuará principalmente como professor. Como professor, ele compartilha conhecimentos ou habilidades e instrui alguém como fazer alguma coisa. Exemplos vão ensinando o núcleo do Scrum e explicando a finalidade dos diferentes papéis, artefatos e eventos.

### Ha - Quebre a Regra

Nesta fase, o aluno começa a refletir sobre as regras, procurando exceções e “quebrando” as regras<sup>25</sup>. Ele entende como pode usar as práticas básicas e agora começa a aprender as questões relacionadas aos princípios. Ele também começa a aprender com outros mestres e integra esse aprendizado à sua prática. Como treinador, o Scrum Master oferecerá ao aluno novas perspectivas e possibilidades. Elas o treinarão para dar o próximo passo em sua jornada Ágil.

### Ri - Seja a regra

Durante o estágio Ri, as regras são esquecidas à medida que o aluno desenvolve o domínio e apreende a essência e princípios subjacentes. O aluno não está mais aprendendo com outras pessoas, mas com a sua própria prática, ele se tornou a nova regra. No contexto Ágil, o aluno realmente entende todos os princípios e sabe quando usar uma determinada prática, dado o contexto da situação.

<sup>23</sup> Adkins, Lisa. Coaching Agile Teams

<sup>24</sup> <http://martinfowler.com/bliki/ShuHaRi.html>

<sup>25</sup> <http://martinfowler.com/bliki/ShuHaRi.html>

Como um orientador ou mentor, o Scrum Master pode atuar como conselheiro e dar conselhos sempre que o aluno pede por isso.

Como Scrum Master é útil conhecer os estágios de Shu-Ha-Ri. Cada membro da equipe pode estar em um nível diferente, e isso mudará continuamente. Portanto, o Scrum Master deve mudar seu estilo do ensino ao treinamento e ao aconselhamento para combinar com o estágio das equipes Shu-Ha-Ri.

### Conclusão

O Scrum Master certamente nem sempre é o mentor apropriado para todos os membros do time. Como mencionado antes, que um mentor tenha profundo conhecimento e experiência de um determinado tópico. Pode ser que outro membro da equipe é o mentor ideal ou alguém de fora do time. Um ótimo Scrum Master está atento às possíveis relações entre aluno e mentor e sabe como estabelece-las. Tudo com a intenção de formar um grande time e ajudar as pessoas a florescer em seu crescimento pessoal.

## 6. O Scrum Master como um Gerente

Este capítulo é sobre o Scrum Master como gerente. Vou descrever a diferença entre gestão e gerente, gestão horizontal e vertical e responsabilidades do Scrum Master como gerente.



### O que é um gerente?

A definição mais direta que encontrei é: *“Um gerente é um indivíduo responsável por um determinado grupo de tarefas ou um subconjunto de uma empresa”*.

Algumas boas citações sobre o gerente são:

- *“Nos gerentes, procure pessoas que possam fazer as coisas através de outras pessoas. O mais importante para um bom gerente é que as pessoas de sua equipe sintam que nele ou nela integridade.”* - Sam Wyly
- *“Um gerente é assistente de seus homens.”* - Thoman J. Watson
- *“Não importa se há gerente ou não, todos devem se sentir responsáveis pela gestão ”.* - Jurgen Appelo
- *“Feito corretamente, o gerenciamento é o ato de servir e apoiar a grandiosidade natural de todos.”* - Woody Zuill

### Gerenciamento versus gerente

Há uma diferença entre “Gerenciamento” e “Gerente”. **Gerenciamento é uma atividade; e gerente é um papel.** O gerenciamento como atividade estará sempre presente nas organizações. De outra forma, as organizações sempre terão gerentes executando essas

atividades. A diferença com as organizações tradicionais é a maneira como o gerenciamento é feito. Dentro do gerenciamento de organizações ágeis como uma atividade é feita “horizontal”, em vez da abordagem “vertical” que as organizações tradicionais usam com cargos de gestão.

As organizações que aplicam o gerenciamento “vertical” têm indivíduos que competem pela promoção. Gerentes atribuem tarefas. Os gerentes avaliam o desempenho. A comunicação é de cima para baixo. O objetivo é fazer dinheiro para os acionistas. A gestão “horizontal” existe com o objetivo de encantar seus clientes. Ganhar dinheiro é o resultado, não o objetivo das atividades. Ele suporta a ativação do controle, estimula a inovação e se concentra na comunicação horizontal<sup>26</sup>.

### Ágil abraça o gerenciamento horizontal

As organizações que adotam o Ágil aplicam o gerenciamento horizontal. Dentro dessas organizações os times se gerenciam. Elas tomam suas próprias decisões sobre seu trabalho e gerenciam a execução. Os membros do time têm um forte desejo de cooperar e sabem que, a menos que todos tenham sucesso, nenhum deles terá sucesso. O time compartilha um objetivo comum por meio de objetivos de sprints. Palavras-chave são confiança, transparência, comunicação aberta, colaboração, propriedade, aprendizado e compromisso coletivo<sup>27</sup>.

Quando você compara o gerenciamento horizontal a um Time Scrum, eles podem ser vistos como uma equipe cheia de gerentes. O time de desenvolvimento gerencia seu trabalho. O *Product Owner* gerencia a visão do produto, o *roadmap* e o retorno do investimento. O Scrum Master gerencia os processos e impedimentos que excedem a capacidade de auto-organização do time.

### O Scrum Master como gerente

Então, sim, dentro do contexto Ágil, o Scrum Master também é um gerente. Como gerente, o Scrum Master é responsável por:

- **Gerenciamento de impedimentos, eliminando desperdícios.** Removendo impedimentos que limitam a eficiência e progresso de um time de desenvolvimento em áreas que estão além do alcance da auto-organização de um time de desenvolvimento.
- **Gerenciando o processo.** Ajude o time a otimizar seus processos. Facilite os times. Mantenha os eventos Scrum com propósito e eficácia. Garanta que pessoas, times e a organização obtenham os maiores benefícios do uso do Scrum.
- **Gerenciando a saúde do time.** Crie um ambiente de confiança com interações de qualidade entre os membros do time e os apoie para alcançarem seus objetivos (pessoais).
- **Gerenciar os limites da auto-organização.** Um Scrum Master gerencia os limites que o Scrum fornece para aumentar a auto-organização; *time boxing* para limitar riscos,

<sup>26</sup> <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/01/26/why-do-managers-hate-agile/>

<sup>27</sup> Moreira, Mario. Being Agile

esforços concentrados, colaboração multi funcional, resultados lançáveis, aprendizado validado<sup>28</sup>.

- **Gerenciando a cultura.** Abrindo espaço para o fracasso. Gerenciando a mudança cultural necessária para dar aos times a oportunidade de prosperar.

## Conclusão

O gerenciamento continua a ser uma atividade importante para as organizações, e o papel do gerente é ainda válido e valioso. No entanto, um indicador crucial de gerenciamento nas organizações ágeis é o fato de ser feito “horizontal”, em vez da execução “vertical” de gerenciamento nas organizações tradicionais. No organizações horizontais, as equipes se gerenciam. Nesse ambiente, o Scrum Master pode ser considerado um líder sábio que envolve as pessoas através do propósito e da visão organizacional. Por identificação de atividades desnecessárias, eliminação de desperdícios, remoção de impedimentos e gerenciamento de maximização do Scrum, ele otimiza o valor da gestão para a organização.

E, como Jurgen Appelo coloca, **“o gerenciamento é importante demais para deixar para os gerentes, a gestão é o trabalho de todos”<sup>29</sup>**.

*P.S., Gunther Verheyen fez um ótimo trabalho descrevendo o Scrum Master como gerente<sup>30</sup>. Com certeza, isso foi uma fonte de inspiração para este capítulo.*

<sup>28</sup> <http://guntherverheyen.com/2014/11/26/scrum-master-a-manager/>

<sup>29</sup> Appelo, Jurgen. #Workout

<sup>30</sup> <http://guntherverheyen.com/2014/11/26/scrum-master-a-manager/>



## 7. O Scrum Master como um Removedor de Impedimentos

Este capítulo é sobre o Scrum Master como removedor de impedimentos. Vou descrever as mais comuns definições e exemplos de um impedimento, o Scrum Master como removedor de impedimentos e táticas para lidar com impedimentos.



### O que é um impedimento?

Pesquisando um pouco, encontrei algumas boas definições:

- “Um impedimento no Scrum é um fator que bloqueia o Time de Desenvolvimento na criação de um software valioso em um Sprint ou que restringe o time a atingir seu nível intrínseco de progresso<sup>31</sup>. ”
- “Problemas que vão além da auto-organização do time de desenvolvimento.”
- “Um evento que impede qualquer um dos desenvolvedores de trabalhar com a capacidade prevista para o Sprint<sup>32</sup>. ”

Algumas citações legais sobre impedimentos são:

- “Um bom Scrum Master cria um ambiente em que o aumento de impedimentos pode ocorrer. Um ótimo Scrum Master cria um ambiente onde a criatividade pode ocorrer<sup>33</sup>. ”

<sup>31</sup> Verheyen, Gunther. Scrum: A Pocket Guide

<sup>32</sup> Goldstein, Ilan. Scrum Shortcuts without Cutting Corners: Agile Tactics, Tools & Tips

<sup>33</sup> Watts, Geoff. Scrum Mastery: From Good to Great Servant Leadership

- *“Um bom Scrum Master solicitará permissão para remover impedimentos à produtividade do time. Um ótimo Scrum Master estará preparado para pedir perdão.”*

### Exemplos de possíveis impedimentos

Agora que você leu as definições mais comuns de um impedimento, provavelmente deseja exemplos tangíveis. Portanto, você encontrará alguns exemplos de possíveis impedimentos abaixo:

- Doença dos membros do time
- Alterações imprevistas e indesejadas na composição do time
- Problemas com as ferramentas do time de desenvolvimento
- Escassez de habilidades
- Muita dívida técnica
- Problemas com fornecedores
- Indisponibilidade do *Product Owner*
- Pressão indesejada da gerência
- Conflito entre membros do time
- Muitas reuniões sem importância às quais o Time de Desenvolvimento deve comparecer
- Restrições ao ambiente do time
- Um *Product Owner* indeciso

### O Scrum Master como removedor de impedimentos

De acordo com o Guia Scrum, um dos serviços do Scrum Master para o time de desenvolvimento é remover impedimentos ao progresso do time de desenvolvimento. Como líder servidor, o Scrum Master orienta o time de desenvolvimento em direção à auto-organização e multi funcionalidade. O Scrum Master incentiva, apoia e permite que o time alcance todo o seu potencial e habilidades.

Para conseguir tudo isso, o Scrum Master deve tomar decisões conscientes sobre a remoção de impedimentos.

As questões a serem consideradas são:

- É realmente um impedimento ou é algo que o time de desenvolvimento pode resolver por conta própria?
- Nós realmente precisamos remover esse impedimento?
- Qual é o verdadeiro problema aqui?

É importante perceber que os exemplos dados de possíveis impedimentos não precisam ser impedimentos. Algo só se tornará um impedimento quando exceder a capacidade de auto-organização do time.

A escassez de habilidades pode se tornar um impedimento, mas confie no caráter auto-organizado do Time de Desenvolvimento para pensar em outras opções. Talvez um membro da equipe esteja ansioso para aprender as habilidades desejadas e vê isso como uma grande oportunidade. Além disso, um conflito entre os membros do time não precisa ser um impedimento. Que eles tenham uma intensa discussão entre si. Cabe a o Scrum Master liderar o time através de conflitos e debates saudáveis. Eventualmente, isso levará a um time ainda mais forte.

Um Scrum Master deve criar um ambiente em que o time de desenvolvimento se sinta seguro para levantar os impedimentos. Respeitando as capacidades de auto-organização do time, o Scrum Master deve incentivar o time a tentar resolver seus próprios problemas. Melhor ainda, impedindo que algo se torne um impedimento.

### Táticas para remover impedimentos

A remoção de impedimentos pode ser um desafio. Abaixo, compartilhei algumas táticas e idéias que um Scrum Master pode considerar ao enfrentar impedimentos.

- **Não espere até o Daily Scrum para levantar um impedimento!** Claro, uma das sugestões de perguntas do Daily Scrum é “Vejo algum impedimento que me impeça ou ao Time de Desenvolvimento cumprir o objetivo do Sprint?” No entanto, isso não significa que o time de desenvolvimento possa apenas discutir impedimentos durante o Daily Scrum.
- **Use um Objetivo de Sprint.** Um objetivo claro do Sprint é um instrumento útil para determinar se algo é realmente um impedimento. Se algo impedir o time de alcançar o Objetivo do Sprint, será definitivamente um impedimento.
- **Entenda a diferença entre “bloqueios” e “impedimentos”.** Um bloqueio afeta apenas uma única tarefa, enquanto um impedimento age como um para-quedas, retardando o progresso geral. Com frequência, o time de desenvolvimento pode resolver os “bloqueios”, enquanto os impedimentos precisam ser resolvidos pelo Scrum Master<sup>34</sup>.
- **Promova a transparência usando um “Quadro de Impedimentos”.** Pode ser um simples *flip chart* onde os impedimentos são visualizados. Adicione algumas colunas como “a fazer”, “em andamento” e “concluído” e o status é transparente para todos. Obviamente, você também pode adicionar impedimentos ao “Quadro Scrum”. Visualizar o status e aumentar a transparência é o mais importante.
- **Acompanhe os impedimentos recorrentes.** Isso fornecerá ótimas contribuições para o Sprint Review e o Sprint Retrospective.
- **Entenda a organização.** Um Scrum Master deve entender a cultura da organização. Ele deve entender como as coisas são feitas na organização. Escolhendo a melhor abordagem, impedimentos difíceis podem ser enfrentados com mais facilidade.
- **Seja corajoso e criativo na remoção de impedimentos.** Esteja preparado para pedir perdão depois, quando você precisar tomar decisões ousadas para garantir a produtividade dos times de desenvolvimento.
- **Colabore com o Product Owner.** Muitas vezes, os impedimentos estão relacionados ao gerenciamento do produto e a colaboração com partes interessadas e fornecedores. O *Product Owner* é um “jogador chave” nesta área. Portanto, garanta um relacionamento saudável com o *Product Owner*.

<sup>34</sup> Goldstein, Ilan. Scrum Shortcuts without Cutting Corners: Agile Tactics, Tools & Tips

- **Pare de gastar tempo e esforço na solução do problema errado.** Com impedimentos, Scrum Masters precisam resistir ao desejo de corrigi-los, resolvê-los e oferecer soluções. Eles devem se concentrar no problema real, não no primeiro problema. Faça perguntas para entender a situação. Verifique se é realmente um impedimento ou uma oportunidade de aprendizado para o time de desenvolvimento.

## Conclusão

Pesquisando e pensando sozinho, criei uma breve descrição do Scrum Master como removedor de impedimentos. Dada a quantidade de material disponível, é claramente uma parte importante do papel do Scrum Master. Minha principal lição aprendida é respeitar as capacidades de auto-organização do time de desenvolvimento. Considerando cada problema menor como um impedimento que precisa ser resolvido pelo Scrum Master, este não ajuda o Time de Desenvolvimento a crescer como um todo. Trata-se de encontrar continuamente o equilíbrio certo entre prevenir ou combater um incêndio.

## 8. O Scrum Master como um Agente de Mudanças

Este capítulo é sobre o Scrum Master como um agente de mudanças. Vou descrever as mais comuns definições, as características de uma cultura amigável ao Scrum e o Scrum Master como um agente de mudanças.



### O que é um agente de mudança?

Algumas boas definições sobre um agente de mudanças são:

- *“Uma pessoa que ajuda uma organização a se transformar, concentrando-se na organização eficaz, melhoria e desenvolvimento<sup>35</sup>. ”*
- *“Pessoas que atuam como catalisadores de mudança<sup>36</sup>. ”*
- No contexto do Scrum, Geoff Watts descreve o papel do Scrum Master como um agente de mudanças como: *“Um bom Scrum Master ajuda um Time Scrum a sobreviver na cultura da organização. Um ótimo Scrum Master ajuda a mudar a cultura para que os Times Scrum possam prosperar.<sup>37</sup> ”*

### Características de uma cultura amigável ao Scrum

A resposta curta para descrever as características de uma cultura compatível com Scrum é consultar o Manifesto Ágil. Embora reconheça esses valores e princípios como características válidas, também considero uma cultura amigável ao Scrum para ser um ambiente que:

<sup>35</sup> <http://study.com/academy/lesson/change-agent-definition-role-quiz.html>

<sup>36</sup> <http://georgecoursos.ca/blog/archives/3615>

<sup>37</sup> Watts, Geoff. Scrum Mastery: From Good to Great Servant Leadership

- **Valoriza o sucesso do time** acima do sucesso individual
- Estimula os membros do time a **responsabilizarem-se** uns pelos outros
- Promove a **melhoria contínua** e a **experimentação**
- Aprecia todos por seus **talentos** e **habilidades únicas**
- **Valoriza o comportamento** acima das conquistas
- Coloca o **cliente no centro** de suas operações
- Considera o ato de **planejar** mais **útil** que o plano real
- Suporta **composição estável do time** por um longo período para aumentar o desempenho
- Convida e **inspira as pessoas** a tirar o máximo proveito de si mesmos
- Prospera na autodisciplina, onde **confiança e propriedade** são dadas as pessoas
- Ajuda as pessoas a obter sucesso, **dando suporte, confiança e orientação**
- Substitui a documentação temporária e abrangente pela **comunicação face a face**
- **Valoriza produtos** em vez de projetos
- Entrega valor comercial com **times** pequenos, co-localizados, multifuncionais e **auto-organizados**

## O Scrum Master como um agente de mudança

Para permitir uma cultura na qual os times Scrum possam florescer, o Scrum Master deve atuar como um agente de mudanças. O Scrum Master ajuda a criar um ambiente que permite que o espírito do Scrum prospere. O Guia do Scrum define essa parte do papel do Scrum Master servindo a organização em:

- Liderando e treinando a organização na adoção do Scrum
- Planejando implementações do Scrum dentro da organização
- Ajudando pessoas e partes interessadas a entender e implementar Scrum no desenvolvimento empírico de produtos
- Causando mudanças que aumentam a produtividade do Time Scrum
- Trabalhando com outros Scrum Masters para aumentar a eficácia da aplicação do Scrum na organização<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.scrumguides.org>

## Conclusão

Como agente de mudanças, os verdadeiramente excelentes Scrum Masters se tornam visíveis. Estes são os Scrum Masters que sabem como mudar o status quo e ajudar a criar um ambiente mais adequado. Eles sabem quando ser perturbador e quando ter cuidado. Eles entendem que as mudanças organizacionais podem demorar mais tempo. No entanto, na vontade de mudar atua como um catalisador para impulsionar a organização. A força do Scrum está tornando visíveis gargalos e problemas, excelentes Scrum Masters criam suporte dentro da organização para realmente resolver essas disfunções. Tudo com o objetivo final de criar uma cultura na qual os Times Scrum possam prosperar!



## Sumário

Como mencionado anteriormente, é minha missão pessoal criar um melhor entendimento do papel do Scrum Master. Ao escrever este *white paper*, queria compartilhar minha opinião sobre essa posição incrível. O Scrum Master tem o potencial de ser um ativo valioso para todas as organizações. Para otimizar sua contribuição, o Scrum Master deve atuar como:

- **Líder Servidor** cujo foco está nas necessidades dos membros do time e daqueles a quem eles servem (o cliente), com o objetivo de alcançar resultados alinhados com os valores, princípios e objetivos de negócio.
- **Facilitador** definindo o cenário e fornecendo limites claros nos quais o time pode colaborar.
- **Treinador** treinando o indivíduo com foco na mentalidade e no comportamento, o time na melhoria contínua e a organização em colaborar verdadeiramente com o Time Scrum.
- **Gerente** responsável por gerenciar impedimentos, eliminar desperdícios, gerenciar o processo, gerenciamento da saúde do time, gerenciamento dos limites da auto-organização e gerenciamento da cultura.
- **Mentor** que transfere conhecimento e experiência em agilidade para o time.
- **Professor** para garantir que Scrum e outros métodos relevantes sejam compreendidos e difundidos.
- **Removedor de Impedimentos** resolvendo problemas de bloqueio para o progresso do time, levando em consideração os recursos da auto-organização do time de desenvolvimento.
- **Agente de Mudanças** para permitir uma cultura na qual os Times Scrum possam florescer.

Neste *white paper*, compartilhei minhas experiências pessoais atuando como Scrum Master. Eu também adicionei os mal-entendidos mais comuns do papel do Scrum Master e por que mudei meu título de Agile Coach para **100% Scrum Master**. Espero que você tenha gostado de ler e ter ajudado a criar um melhor entendimento do papel Scrum Master.

This article was originally published by Scrum.org on 5/12/17  
<https://www.scrum.org/resources/8-stances-scrum-master>

## Saiba Mais

Desde que publiquei a primeira edição deste white paper, em 2016, isso gerou bastante resposta na comunidade Scrum. Fui convidado como treinador, facilitador de *workshops* e palestrante. Isso me encorajou para melhorar *o white paper*, criar um novo material de treinamento e repensar o que escrevi anteriormente.

Juntamente com a comunidade Scrum, quero compartilhar as lições aprendidas e criar, de forma colaborativa, um melhor entendimento do papel do Scrum Master.

As oportunidades de colaboração e aprendizado são:

- **Conversas 1 a 1** (basta entrar em contato comigo por e-mail, LinkedIn, Twitter)
- **Apresentações** que o levam a repensar o Scrum Master aprendendo as 8 diferentes instâncias e aumentando a chance de sucesso na maestria do Scrum.
- **Workshops de 2 a 4 horas** nas quais você realmente experimenta o potencial do papel Scrum Master de uma maneira única.
- O treinamento **Professional Scrum Master** do Scrum.org. Um curso de dois dias em que você aprenderá como usar o Scrum para otimizar valor, produtividade e custo total de propriedade de produtos de software. São fornecidas ferramentas para permitir que você se relacione com mudanças de comportamento, trabalhe com pessoas e times, técnicas de treinamento e facilitação e lidar com a organização.
- O treinamento **avançado de Scrum Master** de 2 dias que criamos para discutir o papel do Scrum Master com mais detalhes. Usando as 8 instâncias de um Scrum Master como base, exploraremos as possibilidades de otimizar o potencial do papel do Scrum Master.

Se você estiver interessado em alguma dessas oportunidades de colaboração, entre em contato comigo em [info@barryovereem.com](mailto:info@barryovereem.com)

## Sobre o autor



Sou co-fundador da The Liberators, uma empresa que libera organizações de modos desatualizados de trabalho e aprendizado. Trazendo nova energia e criatividade, crio espaço para que todos possam se envolver na formação do futuro e no impacto positivo. Sou *Professional Scrum Trainer* e *steward* de cursos no Scrum.org. Eu compartilho idéias, fornecendo treinamento, facilitando *workshops*, falando em conferências e escrevendo posts no blog. Falo fluentemente holandês e inglês. No entanto, ao trabalhar com grupos, gosto mais de usar a linguagem *Liberating Structures*!



<https://www.linkedin.com/in/barryovereem/>



@Barryovereem

## Sobre o tradutor



Sou Scrum Master na Concrete e nos últimos anos, aprendi de maneira adaptativa a lidar com ambientes complexos, como desenvolvimento de produtos. Busco ser um líder de servidor e um facilitador para ajudar aos times a promover a auto-organização, buscar a melhoria contínua e se tornarem times de alto desempenho, sempre valorizando as pessoas.

Eu busco continuamente ensinar aos times sobre os valores do Scrum. Busco ajudar as pessoas de Produtos a buscarem alternativas para gerar valor para o produto, aprender com experiências, sucessos e erros. Procuro também ajudar as organizações a entender o verdadeiro valor da Agilidade e o que está por trás das práticas.



<https://www.linkedin.com/in/fabio-fioratti/>

## Sobre o ilustrador



Gerente de Design na Concrete part of Accenture, sou um profissional multidisciplinar de criação. Contribuo para o desenvolvimento de novas tecnologias a partir da constituição de um pensamento estratégico voltado ao Design. Sou formado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda e pós-graduado em Design Estratégico e Inovação, possuo significativa experiência na construção de produtos digitais, utilizando métodos ágeis de desenvolvimento.



<https://www.linkedin.com/in/daniloalmeida/>