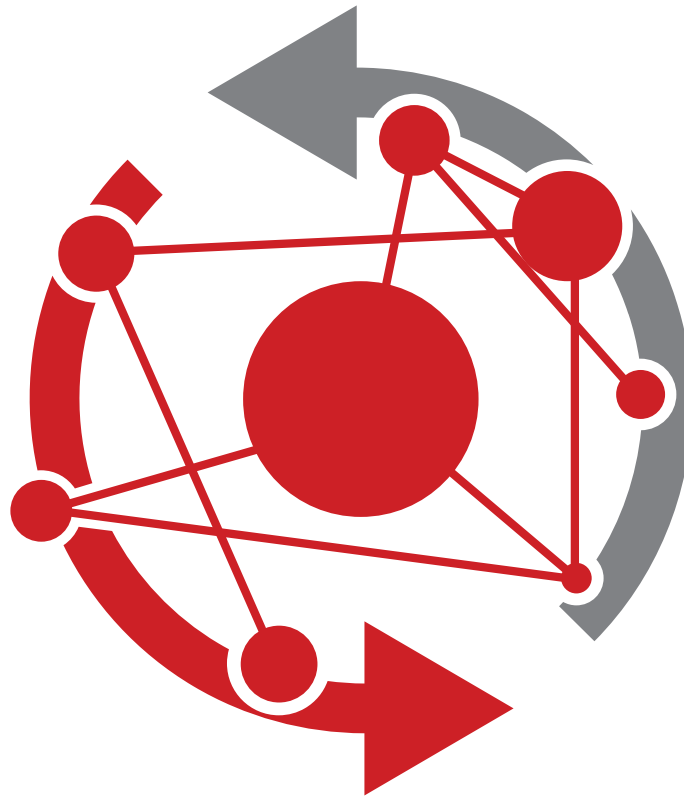


O Guia Scrum@Scale

O Guia definitivo para o Scrum@Scale:
Escala que funciona



Versão 2.1 – 17 de January 2021

Tradução para o Português por Rodrigo Camargo

©1993-2021 Jeff Sutherland and Scrum Inc., All Rights Reserved
Scrum@Scale is a registered trademark of Scrum Inc.
Released under Creative Commons 4.0 Attribution-Sharealike License

Conteúdo

Prefácio do Guia Scrum@Scale.....	3
Objetivo do Guia Scrum@Scale	4
Definições	4
Os Componentes do Scrum@Scale.....	5
Cultura Baseada em Valores	5
Primeiros Passos: Instalando um Sistema Operacional Ágil	6
Escalando Os Times.....	6
O Processo do Time	6
O Scrum of Scrums (SoS).....	7
Escalando em Organizações Maiores.....	7
Escalando os eventos e papéis	8
Evento: O Scaled Daily Scrum (SDS)	8
Evento: A Scaled Retrospective	9
O Ciclo do Scrum Master: Coordenando o “Como”	9
Papel: Scrum of Scrums Master (SoSM)	9
O Hub do ciclo SM: o Executive Action Team (EAT)	10
Backlog e responsabilidades do EAT	11
Melhoria Contínua e Remoção de Impedimentos	12
Coordenação entre times.....	12
Entrega	12
O Ciclo do Product Owner: Coordenando o “O quê”	13
Escalando o Product Owner - O Ciclo do Product Owner	13
Papel: Chief Product Owner (CPO)	13
Escalando o Product Owner Team	14
O Hub do Ciclo PO: O Executive MetaScrum (EMS)	14
Coordenando o “O quê” - O Ciclo do Product Owner	14
Visão estratégica.....	15
Priorização de backlog	15
Decomposição e refinamento do backlog	15
Release Planning.....	15
Conectando os Ciclos do Product owner e do Scrum Master.....	16
Feedback do Produto e Feedback do Release	16
Métricas e Transparência.....	16
Algumas notas sobre design organizacional	17
Nota Final.....	19
Reconhecimentos.....	19
História.....	19
Pessoas e Organizações.....	19

Prefácio do Guia Scrum@Scale

Scrum, conforme descrito originalmente no Guia do Scrum, é focado em um único Scrum Team ser capaz de entregar o valor ideal enquanto mantém um ritmo sustentável. Desde o seu início, o uso do Scrum se estendeu à criação de produtos, processos e serviços que requerem o esforço de múltiplos times.

No campo, foi observado repetidamente que conforme o número de Scrum Teams dentro de uma organização crescia, dois grandes problemas surgiam:

- O volume, a velocidade e a qualidade de sua produção (produto em funcionamento) por time começaram a cair, devido a problemas como dependências entre times, trabalho duplicado e sobrecarga na comunicação
- A estrutura de gerenciamento original era ineficaz para alcançar a agilidade dos negócios (Business Agility). Surgiram problemas como prioridades concorrentes e a incapacidade de mudar rapidamente os times para responder às condições dinâmicas do mercado

Para neutralizar esses problemas, uma estrutura para coordenar efetivamente vários Scrum Teams era claramente necessária, que visaria o seguinte:

- Escalabilidade linear: Um aumento percentual correspondente na entrega de produtos em funcionamento com um aumento no número de times
- Agilidade de negócios (Business Agility): a capacidade de responder rapidamente às mudanças, adaptando a configuração estável inicial

Scrum@Scale ajuda a organização a focar várias redes de Scrum Teams em metas priorizadas. O objetivo é conseguir isso criando uma estrutura que naturalmente estende a forma como um único Scrum Team funciona através de uma rede, cuja função gerencial existe dentro de uma burocracia mínima viável (BMV).

Uma rede pode atingir escalabilidade linear quando suas características são independentes de seu tamanho. Projetar e coordenar uma rede de times com esse objetivo não restringe o crescimento de uma maneira particular; em vez disso, permite que a rede cresça organicamente, com base em suas necessidades únicas e em um ritmo sustentável de mudança que pode ser bem aceito pelos indivíduos envolvidos.

Uma burocracia mínima viável é definida como tendo a menor quantidade de órgãos de governança e processos necessários para realizar a(s) função(ões) de uma organização sem impedir a entrega de valor ao cliente. Ajuda a alcançar agilidade de negócios (Business Agility) reduzindo a latência de decisão (tempo para tomar uma decisão), que tem sido apontada como o principal fator de sucesso. Para começar a implementar o Scrum@Scale, é essencial estar familiarizado com o Manifesto Ágil e com o Guia do Scrum de 18/11/2020. A falta de compreensão da natureza da agilidade impedirá que ela seja alcançada. Se uma organização não consegue fazer Scrum, ela não consegue escalar.

Objetivo do Guia Scrum@Scale

Este guia fornece a definição do Scrum@Scale e os componentes de seu framework. Ele explica as responsabilidades dos papéis em escala, eventos em escala e artefatos corporativos, bem como as regras que os unem.

Este guia é dividido em quatro seções básicas:

- uma introdução ao Scrum@Scale, com o básico para começar
- uma visão geral do ciclo do Scrum Master
- uma visão geral do ciclo do Product Owner
- uma demonstração de como reunir os ciclos

Cada componente serve a um propósito específico que é necessário para o sucesso em escala. Mudar seu design ou ideias centrais, omitindo-os ou não seguindo as regras básicas estabelecidas neste guia, limita os benefícios do Scrum@Scale.

As táticas específicas além da estrutura básica e das regras para a implementação de cada componente variam e não são descritas neste Guia. Outras fontes fornecem padrões, processos e percepções complementares.

Definições

Scrum é uma estrutura leve que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos.

O Guia Scrum descreve o conjunto mínimo de elementos que criam um ambiente de time que impulsiona a inovação, a satisfação do cliente, o desempenho e a felicidade. Scrum utiliza transparência radical e uma série de eventos formais para fornecer oportunidades para inspecionar e adaptar um time e seu(s) produto(s).

Scrum@Scale é uma estrutura organizacional leve na qual uma rede de times operando de forma consistente com o Guia do Scrum pode resolver problemas adaptativos complexos, enquanto fornece produtos de maior valor possível de forma criativa. Esses “produtos” podem ser físicos, digitais, sistemas integrados complexos, processos, serviços, etc.

O Guia do Scrum@Scale descreve o conjunto mínimo de componentes para escalar o Scrum, usando o Scrum e sua agilidade de negócios (Business Agility) resultante em toda a organização. Ele pode ser usado em todos os tipos de organizações dentro da indústria, governo, organizações sem fins lucrativos ou acadêmicas. Se uma organização ainda não usa Scrum, será necessário mudanças em seu sistema operacional.

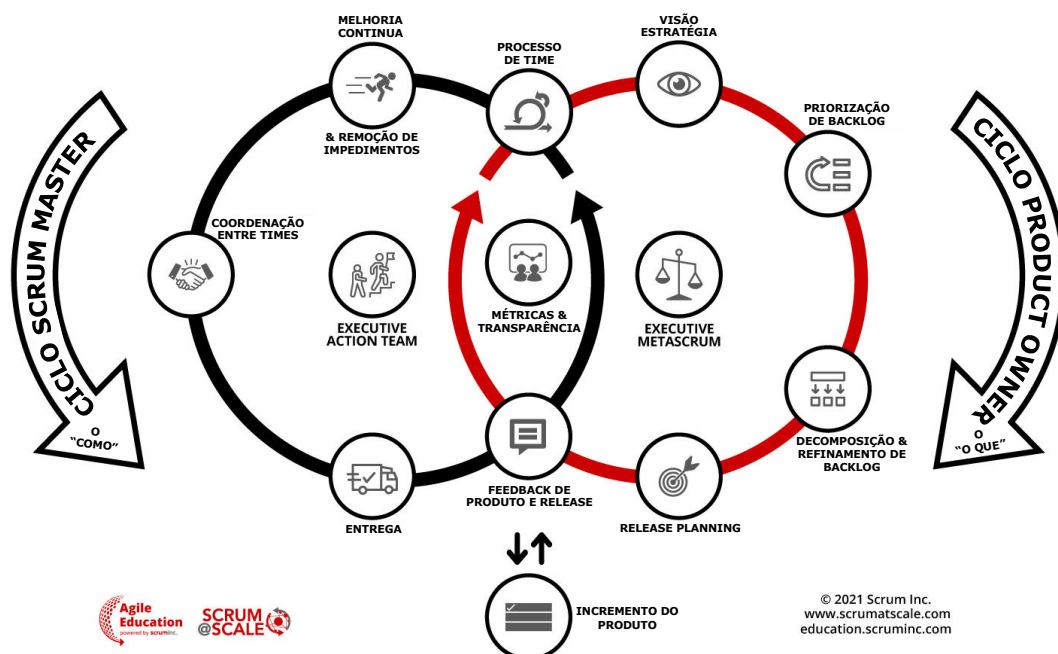
No Scrum, é tomado o cuidado de separar a responsabilidade do “o quê” (produto) do “como” (processo). O mesmo cuidado é tomado no Scrum@Scale, para que a jurisdição e a responsabilidade sejam expressamente compreendidas. Isso elimina o conflito organizacional desnecessário que impede os times de atingir sua produtividade

ideal. Como o Scrum@Scale consiste em componentes, ele permite que uma organização personalize sua transformação, tanto quanto a implementação quanto a estratégia. Fornece à organização a capacidade de direcionar esforços de mudança priorizados incrementalmente nas áreas consideradas mais valiosas ou que mais precisam de adaptação e, em seguida, progredir para outras.

Scrum@Scale separa esses componentes em dois ciclos: o Ciclo do Scrum Master (o “como”) e o Ciclo do Product Owner (o “o quê”), cruzando-se em dois componentes e compartilhando um terceiro. Tomados como um todo, esses ciclos produzem uma estrutura de suporte poderosa para coordenar os esforços de vários times ao longo de um único caminho.

Os Componentes do Scrum@Scale

Scrum@Scale Framework



Cultura Baseada em Valores

Scrum@Scale visa construir uma cultura organizacional saudável por meio dos pilares do controle de processos empíricos e dos Valores Scrum. Os pilares do controle do processo empírico são transparência, inspeção e adaptação. Esses pilares são atualizados pelos valores Scrum de Abertura, Coragem, Foco, Respeito e Compromisso.

A abertura apóia a transparência em todo o trabalho e processos e, sem ela, não há como inspecioná-los com honestidade e tentar adaptá-los para melhor. Coragem se refere a dar os “saltos ousados” necessários para agregar valor mais rápido de maneiras inovadoras. Foco e Compromisso referem-se à forma como lidamos com nossas obrigações de trabalho, colocando a entrega de valor ao cliente como a maior

prioridade. Por fim, tudo isso deve ocorrer em um ambiente baseado no respeito às pessoas que fazem o trabalho, sem as quais nada pode ser criado.

Scrum@Scale ajuda as organizações a prosperar apoiando um ambiente de aprendizagem de time positivo para trabalhar em um ritmo sustentável, enquanto coloca o valor do cliente na linha de frente.

Primeiros Passos: Instalando um Sistema Operacional Ágil

Ao implementar redes de times, é fundamental desenvolver um Modelo de Referência escalonável antes de escalar. O modelo de referência é um pequeno conjunto de times que se coordenam para entregar a cada Sprint. À medida que esses times implementam o Scrum com sucesso, o resto da organização tem um exemplo funcional e saudável de Scrum para replicar. Ele serve como um protótipo para escalar o Scrum na próxima rede de times. Quaisquer deficiências na implementação do Scrum serão ampliadas quando vários times forem implantados. Os problemas de dimensionamento incluem políticas e procedimentos organizacionais ou práticas de desenvolvimento que bloqueiam o desempenho e frustram os times.

Em uma configuração em escala, o Modelo de Referência é melhor habilitado agrupando times que precisam se coordenar para entregar um conjunto totalmente integrado de Incrementos em um Scrum of Scrums (SoS). Para operar de forma eficaz, o Scrum of Scrums precisa ser apoiado por uma burocracia mínima viável composta por dois grupos de liderança: um fórum Executive MetaScrum (EMS), focado no que é produzido pelo Scrum of Scrums e um Executive Action Team (EAT) focado sobre como eles podem fazer isso mais rápido. Os componentes Executive MetaScrum e Executive Action Team são os centros em torno dos quais cada ciclo gira.

Escalando Os Times

No Scrum, o estado ideal é que um Scrum Team seja um caminho independente para a produção. Como tal, precisa de membros que tenham todas as habilidades necessárias para ir da concepção à implementação. O Scrum of Scrums é um time maior de vários times que replica esse ideal em escala. Cada time dentro do Scrum of Scrums deve satisfazer o componente Processo do Time.

O Processo do Time

O Processo do time é Scrum conforme prescrito pelo Guia Scrum. Uma vez que cada Time Scrum tem um Product Owner e um Scrum Master, isso constitui a primeira interseção entre os ciclos do Product Owner e do Scrum Master. Os objetivos do Processo do Time são:

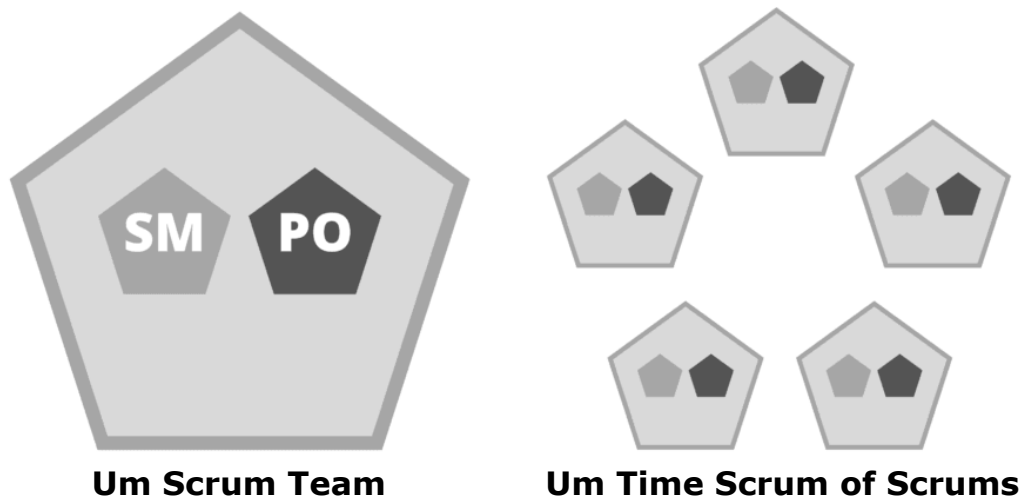
- Maximizar o fluxo de trabalho concluído que atenda à Definition of Done
- Aumentar o desempenho do time ao longo do tempo

- Operar de forma sustentável e enriquecedora para o time
- Acelere o ciclo de feedback do cliente

O Scrum of Scrums (SoS)

Um Scrum of Scrums opera como se fosse um Scrum Team, satisfazendo o componente Processo do Time com versões em escala das responsabilidades, eventos e artefatos do Scrum. Embora o Guia do Scrum defina o tamanho ideal do time como sendo menos de 10 pessoas, a pesquisa de Havard⁴ determinou que o tamanho ideal do time é de 4,6 pessoas (em média). Portanto, o número ideal de times em um Scrum of Scrums é 4 ou 5.

Como um grupo dinâmico, os times que compõem o Scrum of Scrums são responsáveis por um conjunto totalmente integrado de incrementos de produto potencialmente entregáveis no final de cada Sprint. Idealmente, eles realizam todas as funções necessárias para liberar valor diretamente para os clientes.



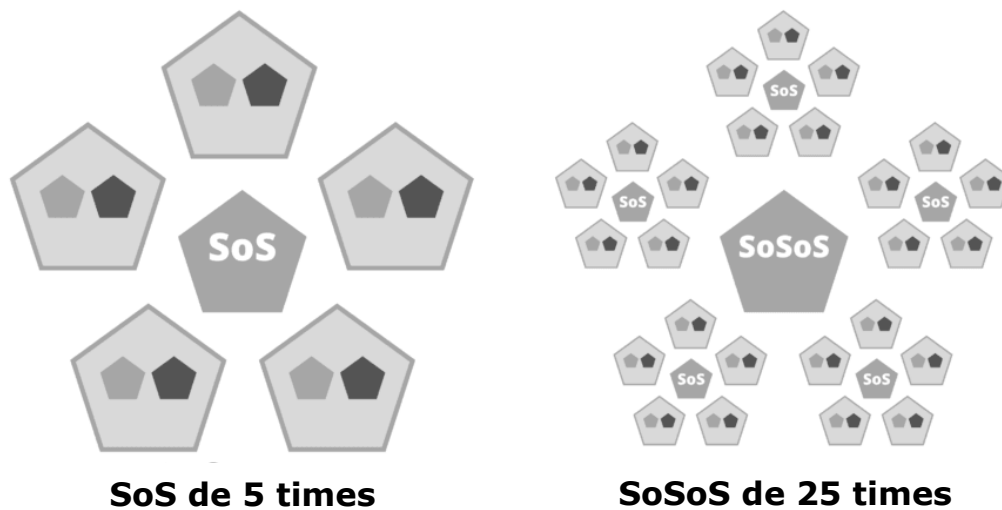
NOTA: Nos diagramas acima e nos seguintes, pentágonos delineados em cinza claro representam uma equipe. Onde aplicável, optamos por representar o SM & PO como pentágonos menores. Esses diagramas são apenas exemplos, pois cada diagrama organizacional pode ser muito diferente.

Escalando em Organizações Maiores

Dependendo do tamanho de uma implementação, mais de um Scrum of Scrums pode ser necessário para entregar um produto complexo. Nesses casos, um Scrum of Scrum of Scrums (SoSoS) pode ser criado a partir de vários Scrums of Scrums. Cada um deles terá versões escalonadas de cada função, artefatos e eventos do Scrum of Scrums.

O escalonamento do Scrum of Scrums reduz o número de vias de comunicação dentro da organização, de forma que a complexidade da sobrecarga de comunicação é

limitada. O SoSoS faz interface com um Scrum of Scrums exatamente da mesma maneira que um Scrum of Scrums faz interface com um único Scrum Team, o que permite escalabilidade linear.



NOTA: Para simplificar, o número de times e agrupamentos nos diagramas de exemplo são simétricos. Eles pretendem ser apenas exemplos, pois cada diagrama organizacional pode ser muito diferente.

Escalando os eventos e papéis

Se um Scrum of Scrums (SoS) opera como um Scrum Team, então ele precisa escalar os Eventos Scrum e as responsabilidades correspondentes dos times. Para coordenar o “como” em cada Sprint, um SoS precisará manter versões em escala do Daily Scrum e da Sprint Retrospective. Para coordenar o “o quê” em cada Sprint, um SoS precisará conter versões em escala da Sprint Planning e da Sprint Review. Como uma prática contínua, o Backlog Refinement também precisará ser feito em escala.

As versões em escala do Daily Scrum e da Sprint Retrospective são facilitadas por um Scrum Master para o grupo, chamado Scrum of Scrums Master (SoSM). As versões em escala da Sprint Review e Backlog Refinement são facilitadas por um Product Owner Team guiado por um Chief Product Owner (CPO). A versão em escala do Sprint Planning é realizada com o Product Owner Team e os Scrum Masters. O Product Owner Team obtém uma insights sobre o que será entregue no Sprint atual e os Scrum Masters ganham insights sobre a capacidade e os recursos técnicos. As funções de Scrum of Scrums Master e Chief Product Owner se transformam em grupos de liderança que conduzem seus ciclos correspondentes, satisfazendo os componentes do Scrum@Scale.

Evento: O Scaled Daily Scrum (SDS)

Os principais pontos de discussão de um Daily Scrum são o progresso em direção ao Meta da Sprint e os impedimentos para cumprir esse compromisso. Em uma configuração em escala, o Scrum of Scrums precisa entender o progresso coletivo e

ser responsivo aos impedimentos levantados pelos times participantes; portanto, pelo menos um representante de cada time participa de um Scaled Daily Scrum (SDS). Qualquer pessoa ou número de pessoas dos times participantes podem comparecer conforme necessário.

Para otimizar a colaboração e o desempenho, o evento Scaled Daily Scrum espelha o Daily Scrum, pois:

- Tem o tempo limite de 15 minutos ou menos
- Deve ter a presença de um representante de cada time.
- É um fórum para discutir como os times podem trabalhar juntos de forma mais eficaz, o que foi feito, o que será feito, o que está errado e por quê, e o que o grupo fará a respeito

Alguns exemplos de perguntas a serem respondidas:

- Que impedimentos um time tem que irão impedi-la de cumprir sua meta do Sprint ou que irão impactar o plano de entrega?
- Um time está fazendo algo que impeça outro time de cumprir sua meta do Sprint ou que tenha impacto em seu plano de entrega?
- Alguma nova dependência entre os times ou uma maneira de resolver uma dependência existente foi descoberta?

Evento: A Scaled Retrospective

A cada Sprint, o Scrum of Scrums mantém uma versão em escala da Sprint Retrospective, onde os Scrum Masters de cada time se reúnem e discutem quais experimentos foram feitos para impulsionar a melhoria contínua e seus resultados. Além disso, eles devem discutir a próxima rodada de experimentos e como as melhorias bem-sucedidas podem ser alavancadas em todo o grupo de times ou além.

O Ciclo do Scrum Master: Coordenando o “Como”

Papel: Scrum of Scrums Master (SoSM)

O Scrum Master do Scrum of Scrums é chamado de Scrum of Scrums Master (SoSM). O Scrum of Scrums Master é responsável por garantir que os eventos escalados ocorram, sejam produtivos, positivos e mantidos dentro do prazo. O Scrum of Scrums Master pode ser um dos Scrum Masters de time ou uma pessoa especificamente dedicada a esta função. Eles são responsáveis pela liberação dos esforços conjuntos dos times e pela melhoria contínua da eficácia do Scrum of

Scrums. Isso inclui maior rendimento do time, menor custo e maior qualidade. Para atingir esses objetivos, eles devem:

- Trabalhar em estreita colaboração com o Chief Product Owner para entregar um incremento de produto potencialmente empregável pelo menos a cada Sprint
- Coordenar a entrega dos times com os planos de entrega do(s) Product Owners Team's
- Tornar impedimentos, melhorias de processo e progresso visíveis para a organização
- Facilitar a priorização e remoção de impedimentos, prestando atenção especial às dependências entre times

O Scrum of Scrums Master é um verdadeiro líder que atende os times e a organização entendendo as dependências entre times, incluindo aquelas fora do Scrum of Scrums e permitindo a coordenação e comunicação entre os times. Eles são responsáveis por manter o Chief Product Owner, os stakeholders e a organização em geral informados, irradiando informações sobre o progresso do desenvolvimento do produto, status de remoção de impedimentos e outras métricas. O Scrum of Scrums Master lidera pelo exemplo, orientando outros para aumentar a eficácia e adoção do Scrum em toda a organização.

No caso em que múltiplos Scrum of Scrums são agrupados em um Scrum of Scrum of Scrums, então um Scrum of Scrum de Scrums Master (SoSoSM) é necessário para coordenar a partir dessa perspectiva mais ampla.

O Hub do ciclo SM: o Executive Action Team (EAT)

O Executive Action Team (EAT) cumpre as responsabilidades do Scrum Master para uma organização ágil inteira. Este time de liderança cria um ecossistema ágil que permite que o Modelo de Referência funcione de maneira ideal, por meio de:

- implementações os valores Scrum
- garantindo que os papéis do Scrum sejam criadas e suportadas
- Eventos Scrum são realizados e atendidos
- Os artefatos do Scrum e seus compromissos associados são gerados, tornados transparentes e atualizados ao longo de cada Sprint.
- formulando diretrizes e procedimentos que atuam como uma camada de tradução entre o modelo de Referência e qualquer parte da organização que não seja ágil.

O Executive Action Team é responsável por remover impedimentos que não podem ser removidos por membros do Scrum of Scrums (ou rede mais ampla). Portanto, deve ser composta por indivíduos empoderados, política e financeiramente, para removê-los. A função do Executive Action Team é coordenar múltiplos Scrums of Scrums (ou redes mais amplas) e fazer a interface com quaisquer partes não ágeis da organização. Como com qualquer Scrum Team, ele precisa de um Product Owner, um Scrum Master e um backlog transparente.

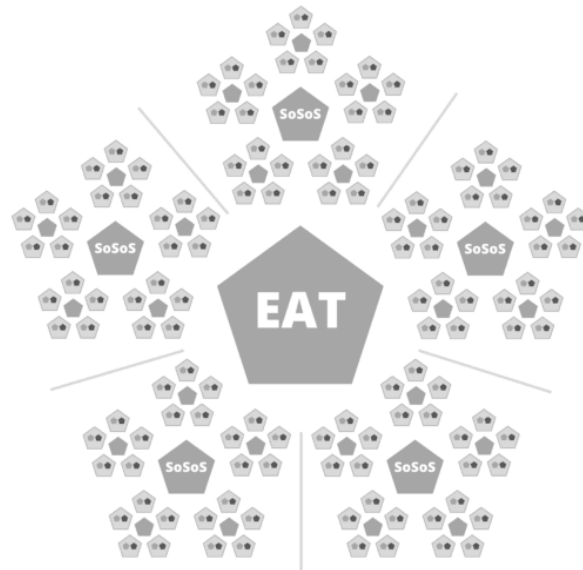


Diagrama exemplo mostrando um EAT coordenando 5 grupos de 25 times

Backlog e responsabilidades do EAT

O produto do Executive Action Team (EAT) é a criação de um sistema operacional ágil para a organização. O EAT faz a curadoria de um Product Backlog que consiste em iniciativas para a transformação contínua da organização para atingir a meta de maior agilidade nos negócios (business agility). Este backlog também inclui melhorias de processo que removem impedimentos e aquelas que precisam ser padronizadas.

As responsabilidades do Executive Action Team incluem, mas não estão limitadas a:

- Criação de um sistema operacional ágil para o Modelo de Referência conforme ele se expande em uma organização, incluindo regras, procedimentos e diretrizes operacionais corporativas para permitir agilidade
- Garantir que uma organização Product Owner seja criada, financiada e apoiada
- Medir e melhorar a qualidade do Scrum na organização
- Criação de capacidade dentro da organização para agilidade de negócios
- Criar um centro de aprendizagem contínua para profissionais Scrum
- Apoiar a exploração de novas formas de trabalho

A função do Executive Action Team é zelar para que esse backlog seja cumprido. Eles podem fazer isso sozinhos ou capacitar outro grupo para fazê-lo. Como o Executive Action Team é responsável pela qualidade do Scrum dentro da organização, toda a organização Scrum Master se reporta a eles.

A organização Scrum Master (Scrum Masters, Scrum of Scrum Masters e o Executive Action Team) trabalha como um todo para implementar os componentes do Ciclo do Scrum Master. Esses componentes exclusivos são:

- Melhoria Contínua e Remoção de Impedimentos
- Coordenação entre times
- Entrega

Melhoria Contínua e Remoção de Impedimentos

Idealmente, os impedimentos devem ser removidos o mais rápido possível. Isso é fundamental para evitar que próprios impedimentos escalem e porque os impedimentos não resolvidos podem reduzir a produtividade. Portanto, os objetivos da Melhoria Contínua e Remoção de Impedimentos são:

- identificar impedimentos e reformulá-los como oportunidades para melhorar
- garantir transparência e visibilidade na organização para efetuar mudanças
- manter um ambiente eficaz para priorizar e remover impedimentos
- verificar se as melhorias impactaram positivamente as métricas do time e / ou produto

Coordenação entre times

Quando vários times são necessários para a criação de um produto compartilhado, a colaboração simplificada é necessária para o sucesso. Portanto, os objetivos da coordenação entre times são:

- sincronizar processos semelhantes em vários times relacionados
- mitigar dependências entre times para garantir que não se tornem impedimentos
- manter o alinhamento das normas e diretrizes do time para obter resultados consistentes

Entrega

Uma vez que o objetivo do Scrum of Scrums é funcionar como uma única unidade e entregar juntos, a forma como o produto é entregue se enquadra em seu escopo como um grupo. O Product Owner team determina o conteúdo da versão e o momento ideal para entregar o incremento aos clientes. Portanto, os objetivos da Entrega para o Scrum of Scrums são:

- entregar um fluxo consistente de produtos terminados valiosos para os clientes
- integrar o trabalho de diferentes times em um produto “seamless” (sem emendas)
- garantir uma experiência de alta qualidade ao cliente

O Ciclo do Product Owner: Coordenando o "O quê"

Escalando o Product Owner - O Ciclo do Product Owner

Para cada Scrum of Scrums, há um backlog comum compartilhado que alimenta a rede de times. Requer uma Product Owner Team (PO Team), incluindo um Chief Product Owner, que é responsável como o Product Owner para o grupo de times. O foco principal da PO Team é garantir que as prioridades dos times individuais sigam um único caminho. Isso permite que eles coordenem as pendências de seus times individuais e construam o alinhamento com os stakeholders e as necessidades dos clientes.

O Product Owner de cada time é responsável pela composição e priorização do backlog do Sprint de seu time e pode retirar itens do backlog comum ou gerar itens de backlog independentes a seu critério, conforme necessário para atender aos objetivos de negócios.

As principais funções do Product Owner Team são:

- comunicar a visão abrangente do produto e torná-la visível para todos na organização
- construir alinhamento com as principais stakeholders para garantir o suporte para a implementação do backlog
- gerar um Backlog único e priorizado; garantindo que a duplicação de trabalho seja evitada
- trabalhar com o Scrum of Scrums Master para criar uma "Definition of Ready" minimamente uniforme que se aplique a todos os times
- eliminar dependências levantadas pelos times
- gerar um Roadmap e Release Plan coordenados
- monitorar métricas que dão insight sobre o produto e o mercado

Papel: Chief Product Owner (CPO)

O Chief Product Owner coordena as prioridades com o Product owner Team. Juntos, eles alinham as prioridades do backlog com as necessidades dos stakeholders e do cliente. O CPO pode ser um Product owner de time individual que também desempenha essa função, ou pode ser uma pessoa especificamente dedicada. Suas principais responsabilidades são as mesmas de um Product Owner regular, agora escaladas:

- Definir uma visão estratégica para todo o produto
- Criação de um backlog único e priorizado para ser entregue por todas os times
- Decidir quais métricas o Product Owner Team irá monitorar

- Avaliar o feedback do cliente sobre o produto e ajustar o backlog comum de acordo
- Facilitar o evento MetaScrum (veja abaixo)

O Chief Product Owner é responsável, juntamente com seu associado Scrum of Scrums Masters, pela entrega eficiente de incrementos de produto de acordo com o Plano de Lançamento.

Escalando o Product Owner Team

Ter Product Owner Teams permite um design de rede de Product Owners que escala junto com seu Scrum of Scrums associado. Não há um termo específico associado a essas unidades expandidas, nem os Chief Product owners delas têm títulos expandidos específicos. Cada organização é incentivada a desenvolver a sua própria.

O Hub do Ciclo PO: O Executive MetaScrum (EMS)

Para cumprir o papel de Product Owner para toda a organização ágil, os Chief Product Owners se reúnem com executivos e os principais stakeholders em um evento Executive MetaScrum. Este evento é derivado do padrão MetaScrum⁵. É o *fórum* para a liderança e outros stakeholders expressarem suas preferências ao PO Team, negociar prioridades, alterar orçamentos ou realinhar times para maximizar a entrega de valor. Em nenhum outro momento durante a Sprint essas decisões devem ser tomadas.

No Executive MetaScrum, um grupo dinâmico de líderes define a visão organizacional e as prioridades estratégicas, alinhando todas os times em torno de objetivos comuns. Para ser eficaz, o Chief Product Owner facilita e o Product Owner de cada times (ou um representante / Proxy) deve comparecer. Este evento ocorre com a frequência necessária - ao menos uma vez por Sprint - para garantir um backlog alinhado dentro do Scrum of Scrums. Idealmente, esse grupo de líderes opera como um time scrum.

No caso de implementações maiores, onde há vários Scrum of Scrums, pode haver vários MetaScrums que têm seu backlog estratégico criado e priorizado em um Executive MetaScrum.

Coordenando o “O quê” - O Ciclo do Product Owner

A organização Product Owner (os Product Owners, os Chief Product Owners e o Executive MetaScrum) trabalham como um todo para satisfazer os componentes exclusivos do Ciclo do Product Owner:

- Visão estratégica
- Priorização de backlog
- Decomposição e refinamento do backlog

- Release Planning

Visão estratégica

Uma visão atraente atrai clientes e ótimos funcionários. Portanto, formule uma Visão Estratégica a ser comunicada, tanto externa quanto internamente, com os objetivos de:

- alinhar toda a organização ao longo de um caminho compartilhado
- Articular de forma convincente por que a organização e seus produtos existem
- clareza permitindo a criação de metas de produto concretas
- descrever o que a organização fará para alavancar ativos-chave
- ser capaz de responder às condições de mercado em rápida mudança

Priorização de backlog

A priorização adequada do backlog é essencial para que os times trabalhem de maneira coordenada para otimizar a entrega de valor. A competição entre prioridades cria desperdício porque puxa os times em direções opostas. Os objetivos da Priorização do Backlog são:

- identificar uma ordem clara de produtos, capacidades e serviços a serem entregues
- refletir a criação de valor, mitigação de risco e dependências internas na ordenação do backlog
- priorizar as iniciativas de alto nível em toda a organização ágil antes da decomposição e refinamento do backlog

Decomposição e refinamento do backlog

O backlog do Chief Product Owner contém itens que são maiores em escopo do que o backlog de um time individual. Para colocar itens priorizados em times individuais, pode ser necessário subdividi-los e entendê-los melhor. Os objetivos da Decomposição e Refinamento do Backlog são:

- identificar os produtos complexos, projetos e metas de produto associadas que tornarão a visão em realidade
- dividir esses produtos e projetos complexos em elementos independentes
- garantir que todos os itens do backlog possam ser refinados ainda mais pelos times em itens que podem ser concluídos dentro de uma Sprint

Release Planning

O Release Planning pode abranger uma ou várias releases do produto para um cliente. É um horizonte de planejamento de longo prazo quando comparado com um único Sprint. Os objetivos do Release Planning são:

- prever o cronograma de entrega dos principais incrementos e recursos do produto.
- comunicar as expectativas de entrega aos stakeholders.
- comunicar o impacto financeiro do cronograma de entrega.

Conectando os Ciclos do Product owner e do Scrum Master

Os ciclos se cruzam primeiro no componente Processo de Time. A partir desse ponto, a responsabilidade pelo "o quê" e "como" se separa até que o produto pronto seja entregue. Os ciclos se conectam novamente no componente Feedback, onde a resposta do cliente ao produto é interpretada. Isso requer métricas para tomar decisões empíricas sobre a adaptação para o próximo ciclo de entrega. As organizações Product Owner e Scrum Master trabalham juntas para cumprir os requisitos desses componentes.

Feedback do Produto e Feedback do Release

O feedback do produto é interpretado pela organização Product Owner para impulsionar a melhoria contínua do produto por meio da atualização do(s) Product Backlog(s). O feedback da Release é interpretado pela organização Scrum Master para conduzir a melhoria contínua dos mecanismos de entrega. Os objetivos de obtenção e análise de feedback são:

- validar suposições
- entender como os clientes usam e interagem com o produto
- capturar novas ideias e requisitos emergentes para novas funcionalidades

Métricas e Transparência

As métricas podem ser exclusivas para organizações específicas, bem como para funções específicas dentro dessas organizações. Scrum@Scale não requer nenhum conjunto específico de métricas, mas sugere que, no mínimo, a organização deve medir:

- Produtividade - por exemplo, mudança na quantidade de produto em funcionamento entregue por Sprint

- Entrega de valor - por exemplo, valor de negócio por unidade de esforço do time
- Qualidade - por exemplo, taxa de defeito ou tempo de inatividade do serviço
- Sustentabilidade - por exemplo, felicidade do time

A transparência radical é essencial para o funcionamento ideal do Scrum, dando à organização a capacidade de avaliar honestamente seu progresso e de inspecionar e adaptar seus produtos e processos.

Os objetivos de ter métricas e transparência são:

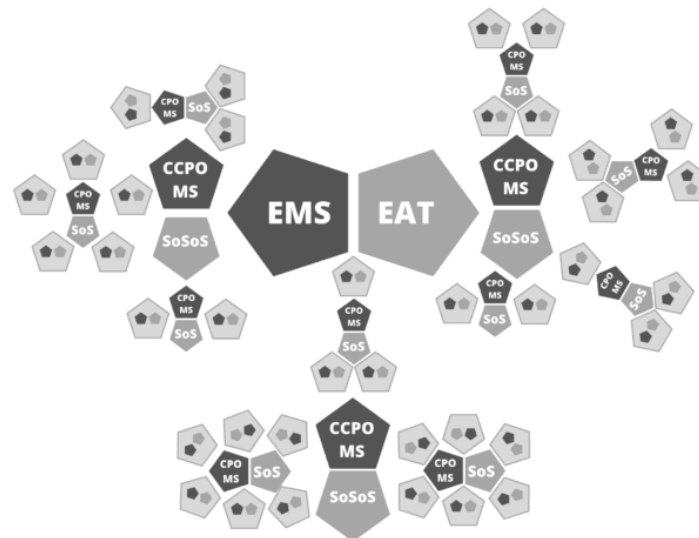
- fornecer o contexto apropriado para tomar decisões baseadas em dados
- reduzir a latência de decisão
- agilizar o trabalho exigido por times, stakeholders ou liderança

Algumas notas sobre design organizacional

O objetivo do design organizacional com Scrum@Scale é permitir que ele seja baseado em componentes, assim como o próprio framework. Isso permite o rebalanceamento ou refatoração de times em resposta ao mercado.

Diagramas exemplo:

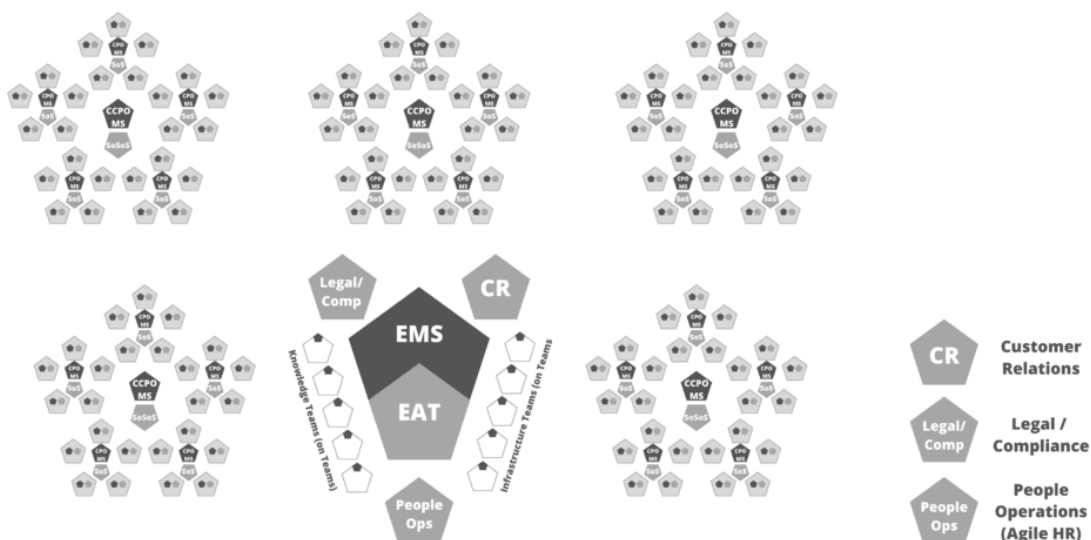




3 SoS's com 10, 13 & 15 Times

Relações com o consumidor, Jurídico / Compliance e Gestão de Pessoas estão incluídos aqui, uma vez que são partes necessárias das organizações e existirão como times Scrum independentes por conta própria, nas quais todos os outros times podem contar.

Uma nota final sobre a representação do Executive Action Team e do Executive MetaScrum: Neste diagrama, eles são mostrados sobrepostos, pois alguns membros sentam-se em ambos os times. Em organizações ou implementações muito pequenas, o Executive Action team e o Executive MetaScrum podem consistir inteiramente dos mesmos membros.



Neste diagrama organizacional, os times de conhecimento e infraestrutura representam times virtuais de especialistas, das quais há muito poucos para por um em cada time. Se eles atuam como um time de serviços compartilhados, eles se coordenam com os Scrum teams como um grupo, onde as solicitações fluem por meio de um Product Owner para cada especialidade, que as converte em um backlog transparente priorizado. Uma observação importante é que esses times NÃO são silos de indivíduos que se sentam juntos (é por isso que são representados como pentágonos vazios); os membros de seus times fazem parte dos Scrum teams reais,

mas eles criam esse Scrum virtual por conta própria com o propósito de disseminação do backlog e melhoria de processos.

Nota Final

Scrum@Scale é projetado para aumentar a produtividade, para fazer com que uma organização inteira entregue o dobro do valor pela metade do custo. Implementar um fluxo de trabalho simplificado em um ritmo sustentável com uma melhor tomada de decisão melhora o ambiente de trabalho, aumenta a agilidade dos negócios (Business Agility) e gera maior retorno para todos os Stakeholders.

Scrum@Scale é projetado para saturar uma organização com Scrum. Scrum bem implementado pode executar uma organização inteira com Scrum@Scale como sistema operacional.

Reconhecimentos

História

O Dr. Jeff Sutherland desenvolveu o Scrum@Scale com base nos princípios fundamentais por trás do Scrum, a teoria dos sistemas adaptativos complexos, a teoria dos jogos e seu trabalho em biologia. A versão original deste guia foi criada em colaboração com Jessica Larsen, Avi Schneier e Alex Sutherland. As edições subsequentes foram refinadas com a contribuição de muitos praticantes experientes de Scrum com base nos resultados de seu trabalho de campo.

Pessoas e Organizações

Reconhecemos a IDX pela criação do Scrum of Scrums, que primeiro permitiu que o Scrum se expandisse para centenas de times⁶, PatientKeeper para a criação do MetaScrum⁷, que permitiu a rápida implantação de produtos inovadores e OpenView Venture Partners por escalar Scrum para toda a organização⁸. Valorizamos a entrada da Intel, que nos ensinou "nada escala exceto uma arquitetura livre de escala", e SAP, com a maior organização de produto de equipe Scrum, que nos ensinou que o envolvimento da gestão no MetaScrum é essencial para fazer com que mais de 2.000 equipes Scrum funcionem juntos.

Os Agile Coaches e Instrutores que implementam esses conceitos na Amazon, GE, 3M, Toyota, Spotify, Maersk, Comcast, AT&T e muitas outras empresas têm sido úteis no teste desses conceitos em uma ampla gama de negócios em diferentes domínios

1. "Business agility." Wikipedia, última modificação em 27 de fevereiro de 2020. https://en.wikipedia.org/wiki/Business_agility .
2. Johnson, Jim. New CHAOS Report. The Standish Group. 2018..
3. Ogunnaike, Babatunde A. e Ray, W. Harmon. Process Dynamics, Modeling and Control. Oxford University Press. 1994.
4. Hackman, J. Richard. Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Press. 2002.
5. Sutherland, Jeff, Coplien, James O. e and The Scrum Patterns Group. A Scrum Book: The Spirit of the Game. Pragmatic Bookshelf. 2019.
6. Sutherland, Jeff. "Inventing and Reinventing SCRUM in five Companies." Sur le site officiel de l'alliance agile. 2001.
7. Sutherland, Jeff. "Future of Scrum: Parallel Pipelining of Sprints in Complex Projects." Proceedings of the Agile Development Conference. IEEE Computer Society 90-102. 2005.
8. Sutherland, Jeff e Altman, Igor. "Take No Prisoners: How a Venture Capital Group Does Scrum." Agile Conference, 2009. AGILE'09, IEEE 350-355. 2009.