

**O FRAMEWORK  
SCRUM  
JEAN ZAHN**



# O FRAMEWORK SCRUM

Capítulo 01

Capítulo 02

Capítulo 03

Capítulo 04

Capítulo 05

Capítulo 06

Capítulo 07

Capítulo 08

*PROJETOS*

*O FRAMEWORK*

*OS PAPÉIS*

*OS EVENTOS*

*OS ARTEFATOS*

*ÉPICOS E STORIES*

*GRÁFICOS E REPORTS*

*EXTRA*

## CAPÍTULO 01 - GESTÃO DE PROJETOS

"Gerenciar projetos é ser o maestro da orquestra, com foco em evitar problemas e não resolver o que já aconteceu."

Ricardo Vargas

Um projeto é um esforço temporário que tem como finalidade um resultado único e possui recursos delimitados. Portanto, um projeto não é uma atividade de rotina e embora alguns possam ser parecidos (como a construção de casas), cada um enfrentadas suas peculiaridades e dificuldades.

Gerenciar projetos é balancear as seguintes demandas:

Escopo      Custo      Qualidade      Tempo

Isso significa negociar com o cliente a expectativa em relação a entrega. A base do gerenciamento de projetos é um bom planejamento, desde a identificação das necessidades, objetivos e execução. Das metodologias de projetos, destacam-se:

- PMBoK = Cascata
- AGILE = Scrum, Kanban, XP

### 1.1 - QUAL METODOLOGIA DE PROJETOS ESCOLHER?

"Escopo bem definido e grande, cascata. Escopo não tão bem definido e pequeno, Scrum. Como ressalvas."

Frameworks são processos e métodos que direcionam a estruturação de um projeto. Quando se segue um framework puro, a equipe pode ditar como utilizará em cada determinada situação. Dos frameworks de projetos, destacam- se: PMBoK, Scrum, Kanban e XP.

Metodologias são métodos, princípios e regras que ditam o que deve ser feito e quando em um projeto, ou seja, a metodologia dita exatamente como se deve tocar o projeto. Das metodologias de projeto, destacam-se: Tradicional, Lean Six Sigma e PDCA.

- Quando o projeto possui um escopo muito bem definido: **Cascata** ou **PMBoK**;
- Quando o projeto possui um escopo aberto: **Scrum**.

### 1.2 - TIPOS DE PROJETOS

"Existem basicamente 4 tipos de projetos. Projetos voltados para: Processos, Produto, Problemas e Custo."

Processos	Produtos	Problemas	Custos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar desperdícios e etapas que NAV</li> <li>• Impacto alto no cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria em desempenho ou funcionalidade de produto</li> <li>• Impacto alto no cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de problemas crônicos da empresa</li> <li>• Baixo/Médio impacto no cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos e despesas de produção ou administrativo</li> <li>• Baixo impacto no cliente</li> </ul>

### 1.3 - COMO COMEÇAR UM PROJETO - NEGOCIAÇÃO / COMERCIAL

"Você precisa ir em uma empresa, conversar com o tomador de decisão e entender a dor dele."

O primeiro passo para desenvolver projetos é: selecionar uma lista de empresas de um determinado segmento e região, e descobrir quem é o tomador de decisão naquele estabelecimento (o gerente, dono, etc.). Para prender a atenção do seu cliente, você se apresenta, oferecendo o seu serviço em redução de custos e, se, possível, utilizar de alguns gatilhos como a sua autoridade (estar respaldado por uma empresa de consultoria).

É interessante também levar pré-diagnósticos, baseados nos possíveis problemas para uma empresa daquele segmento, levando planos de ação iniciais. Contratos relacionados a riscos trabalhistas e a confidencialidade de dados podem ser solicitados.

### 1.6 - OUTRAS FORMAS DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE PROJETO

"Podemos achar oportunidades de projeto olhando indicadores, planejamento estratégico, quick wins e muitos outros."

Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os indicadores estratégicos? (Balanced Score Card)</li> </ul>
Inputs CTQ's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as reclamações mais recorrentes?</li> </ul>
Métricas de Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os indicadores das áreas?</li> </ul>
Cost of Quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há problemas devido a falta de qualidade?</li> </ul>
Low Hanging Fruits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há oportunidades óbvias?</li> </ul>

## CAPÍTULO 02 - O FRAMEWORK SCRUM

“O Scrum é um framework simples para desenvolver projetos em ambientes complexos.”

Hoje em dia, muito se fala em frameworks e metodologias para agilizar processos e desenvolver projetos de uma maneira mais rápida. Dentre estas ferramentas, está o Scrum: um “framework”, ou seja, um “passo-a-passo” de como o trabalho deve ser realizado para que as informações se tornem mais transparentes para todos os envolvidos no projeto, sempre se adaptando às mudanças quando necessário e sempre inspecionando processos internos para a melhoria contínua do projeto.

### 2.1 - ORIGEM DO SCRUM + MANIFESTO ÁGIL

“O Scrum nasceu nos EUA como uma alternativa mais ágil ao PMBOK, e as principais características relacionadas a esse framework foram definidas no Manifesto Ágil.”

Até meados dos anos 90, as grandes indústrias de tecnologia utilizavam metodologias complexas, que exigiam uma documentação abrangente e um nível de detalhamento extenso, como o PMBOK, ou “método cascata”. Com o passar dos anos, começou-se a notar algumas falhas neste tipo de ferramenta de gerenciamento de projetos, como: **mudanças no escopo do projeto** ao longo do seu desenvolvimento, **extrapolação do budget** dos projetos, e também, quanto mais longo era o projeto, maior era a probabilidade do **cronograma não ser cumprido**.

Um artigo publicado por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, chamado “*The New New Product Development Game*” relacionava uma maneira de se trabalhar com times para que o trabalho seja feito de maneira mais ágil com uma jogada do rugby chamada “Scrum”, na qual toda a equipe está unida por um só objetivo, trabalhando de maneira mais horizontal e com mais independência. Enquanto isso, em Utah, nos Estados Unidos, foi realizado um encontro entre diretores e presidentes de grandes empresas de tecnologia e autoridades na área de gerenciamento de projetos para discutir como flexibilizar algumas diretrizes das metodologias existentes para se adaptar ao mercado de crescente mudança. Deste encontro, nasceu o que foi chamado de “**Manifesto Ágil**”, um documento que sintetiza a nova mentalidade de se desenvolver produtos e se lidar com equipes de desenvolvimento. Anos mais tarde, estes documentos influenciaram Jeff Sutherland e Ken Schwaber a desenvolver o framework completo e aplicar uma nova maneira de se conduzir projetos de desenvolvimento de produtos no setor da tecnologia.

### 2.2 - VALORES E PILARES DO SCRUM

“O framework Scrum possui cinco valores e três pilares.”

O framework de Scrum é baseado em **modelos empíricos de controle de processos**, ou seja, é estabelecida a tomada de decisão baseada em dados e no histórico de experiências passadas. Dito isto, podemos citar **três pilares** para o

## CAPÍTULO 02 - O FRAMEWORK SCRUM

desenvolvimento de um projeto utilizando o framework: a **transparência**, ou seja, as informações necessárias ao andamento do projeto e as dificuldades enfrentadas devem estar acessíveis e disponíveis a quem necessitar; a **adaptação**, a capacidade de se moldar novas necessidades no mercado ou do seu cliente; e a **inspeção**, como uma forma de auditar se seu produto está de acordo com as necessidades dos Stakeholders e se seus processos internos de time estão funcionando da forma mais otimizada possível.

Além dos três pilares, o Guia do Scrum cita também alguns valores priorizados pelos times que aplicam o framework, que são: coragem, foco, comprometimento, respeito e abertura. A coragem está muito relacionada a postura do time para resolver problemas complexos e tomar decisões difíceis; o foco está em concentrar toda a atenção do time no cumprimento da meta de cada Sprint; o comprometimento está em manter um time engajado a entregar o que foi pré-estabelecido; o respeito para que o time evolua e continue sendo independente e auto gerenciável; abertura para que o time seja adaptável às mudanças do cliente e dos Stakeholders.



### 2.3 - SIMILARIDADES E DIVERGÊNCIAS COM O PMBOK

“Enquanto o PMBOK foca no planejamento e na documentação, o Scrum foca na velocidade e na visão do cliente para o produto.”

O conceito de “projeto” segundo o PMBOK é uma atividade “única, progressiva e temporal”. Partindo desta definição, existem diversas ferramentas e metodologias disponíveis para se gerenciar e acompanhar o desenvolvimento de um projeto: o Lean Six Sigma, o PMBOK, A3, DFSS, Scrum etc. Cada metodologia se adequa melhor para um escopo específico de projeto.

O **PMBOK** (ou método cascata) é amplamente utilizado para projetos que possuem um escopo bem definido e detalhado (por exemplo, nas áreas aeroespaciais, aeronáuticas e de construção civil), que necessitam de times maiores e envolvem várias áreas do negócio. A base do PMBOK está em um planejamento minucioso dos detalhes do projeto, a construção de um cronograma completo, ser pouco flexível com mudanças de escopo e estar focado na gestão do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), que funciona como um manual de como o projeto deve ser desenvolvido em todas as suas etapas.

## CAPÍTULO 02 - O FRAMEWORK SCRUM

Já o **Scrum** trabalha com times pequenos(de 3 a 9 pessoas, de acordo com o guia do Scrum),em um ambiente onde o escopo não está totalmente definido e o grau de incerteza em relação ao que será desenvolvido no projeto é maior, e há uma interface maior com o cliente ou com os Stakeholders do projeto. A base do Scrum está na velocidade das entregas, e sempre trabalhar em etapas cíclicas que combinem um planejamento inicial e a execução de algumas tarefas e o foco está voltado para cumprir objetivos pontuais, com um follow-up diário e um ajuste mais rápido em pontos de melhoria.

### 2.4 - IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES DO CLIENTE (VOC)

“O VOC consiste em ouvir atentamente o seu cliente e entender quais são as suas necessidades.”

Como o framework Scrum prioriza a visão do cliente sobre o seu produto e a adequação dos requisitos de acordo com as suas necessidades, o VOC (Voice of Costumer) é uma etapa preliminar ao desenvolvimento do projeto que tem importância fundamental para uma boa entrega. O VOC consiste em uma conversa com o seu cliente para que você colete seus principais problemas, necessidades e desejos antes de desenvolver um produto.

Dicas importantes para um bom VOC:

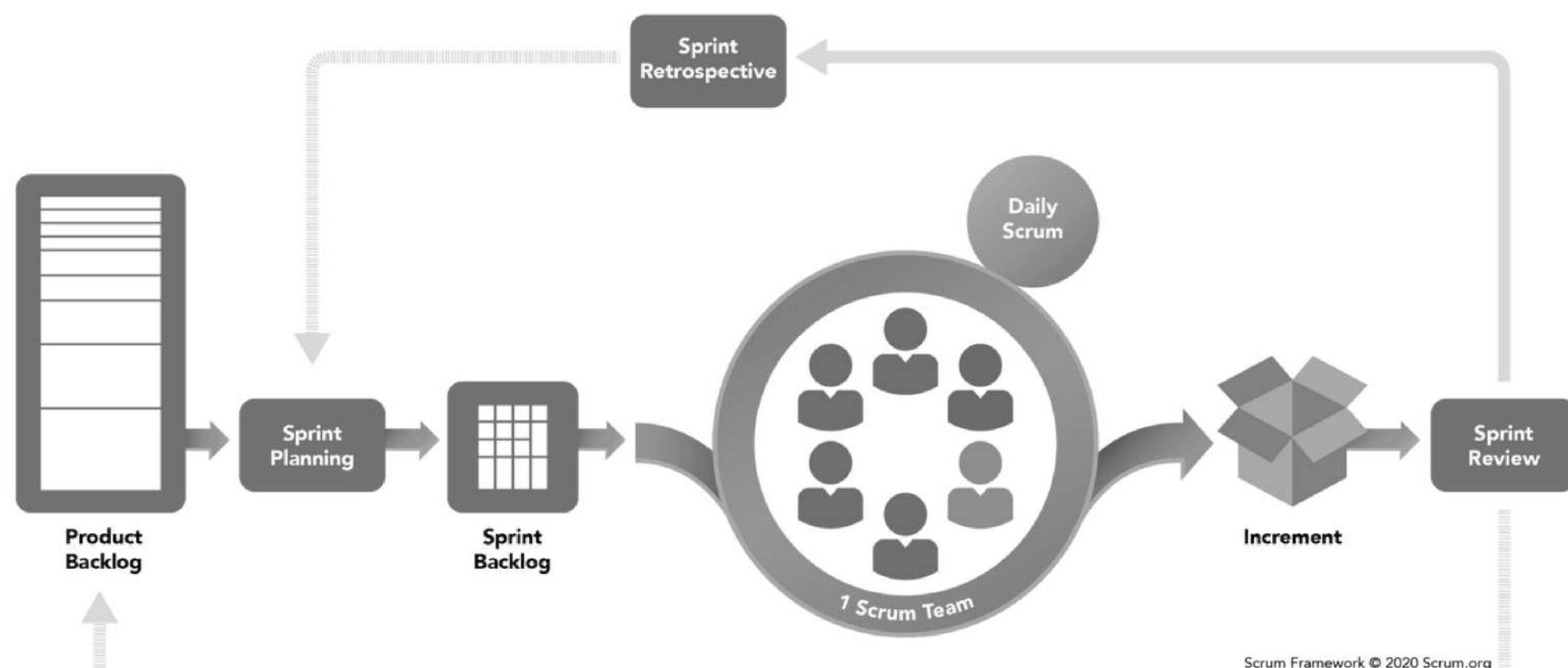
- Sempre mantenha a escuta ativa;
- Faça as perguntas certas para encontrar a causa raiz do problema do seu cliente ou Stakeholder;
- Defina alguns pré-requisitos básicos de acordo com as preferências do cliente;

Em um time Scrum, a pessoa que realiza o VOC e tem um contato maior com o cliente é chamado de **Product Owner** (ou Dono do Produto).

### 2.5 - SOBRE O FRAMEWORK SCRUM

“O frameworkScrum é composto por papéis, eventos e artefatos”

O Scrum é um framework de trabalho simples para desenvolver atividades em ambientes complexos, ou seja, ele define o “passo a passo” com o qual o trabalho deve ser organizado e monitorado, como na figura abaixo.



## CAPÍTULO 02 - O FRAMEWORK SCRUM

Desta forma, pode-se dividir o detalhamento e explicação deste framework em três partes:

- Os papéis que cada membro de um time Scrum exerce: *Product Owner* (ou Dono de Produto), *Scrum Master* ou *Development Team* (Time de Desenvolvimento);
- Os eventos ou reuniões que devem ocorrer em um determinado período de tempo: *Sprint*, *Sprint Planning* (ou Planejamento da Sprint), *Daily Meetings* (ou Reunião Diária), *Sprint Review* (ou Revisão da Sprint) e *Sprint Retrospective* (ou Retrospectiva da Sprint);
- Os artefatos ou documentos que abrangem tudo o que foi desenvolvido durante o projeto: *Product Backlog* (ou Backlog do Produto), *Sprint Backlog* (ou Backlog da Sprint) e *Incremento*.

Ao somar-se os papéis e responsabilidades de cada um do time, realizando-se todos os eventos necessários e desenvolvendo todos os artefatos, pode-se assegurar que o framework Scrum foi aplicado com sucesso no seu projeto.

### 2.6 - VISÃO GERAL DO PROCESSO

“3 Papéis, 3 Artefatos, 5 eventos, 2 Gráficos e 8 termos que você precisa saber sobre Scrum”

Existem três papéis básicos no framework do Scrum: *Scrum Master*, *Product Owner* e Time de Desenvolvimento.

- **Os eventos do framework Scrum são:** *Sprint*, *Sprint Planning*, *Daily Meeting*, *Sprint Retrospective* e *Sprint Review*.
- **Os artefatos são:** Product Backlog, Sprint Backlog e o Incremento.
- **Os gráficos necessários para a avaliação do progresso do trabalho do projeto e da produtividade do time são:** *Burndown Chart* e o *Velocity Chart*.

Outros termos importantes para serem considerados durante o desenvolvimento de um projeto utilizando o Scrum: DoD (*Definition of Done* – critérios para maior alinhamento de cumprimento de tarefas), *Sprint Goal* (ou o Objetivo da Sprint), Testes (os testes são importantes para garantir que o produto esteja utilizável), *Self Organized* (os times devem ser auto organizáveis e auto gerenciáveis) e o *Refinement* (o detalhamento/esclarecimento de algumas tarefas do *Product Backlog*), *Swarming* (perda de produtividade pela quebra de contexto).

### ANOTAÇÕES

---

---

---

---

---

---

---

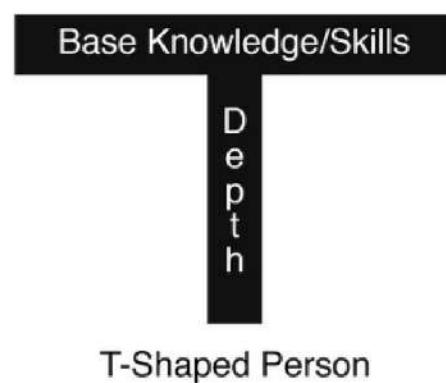
---

---

### 3.1 - VISÃO GERAL DO PROCESSO

"Um bom time Scrum deve ter pessoas multidisciplinares, adaptáveis a mudança e com um bom senso de resolução de problemas."

Existem fatores fundamentais que devem ser considerados ao escolher pessoas para compor o seu time Scrum. Apesar de ser um framework de trabalho simples, o próprio guia do Scrum afirma que é uma ferramenta "difícil de se dominar". Isto se deve ao fato de que o Scrum só funciona com profissionais que possuem o perfil "**T-Shaped**".



O conceito de pessoal "**T-Shaped**" consiste em pessoas que tem uma profundidade técnica em relação a um assunto específico e podem ser consideradas especialistas naquela área, porém também entendem e tem habilidades básicas em outros assuntos adjacentes ou derivados. Isto é de extrema importância para um time de desenvolvimento de produto, como é o que acontece na maioria dos casos nos quais o Scrum é aplicado, pois são pessoas que precisam ter um background multidisciplinar e serem principalmente adaptáveis a mudanças, pois como o framework Scrum é muito aplicado em ambientes incertos, as mudanças no escopo do projeto serão mais comuns.

### 3.2 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - P.O. I

"O *Product Owner* tem a função de trazer a visão do cliente para o projeto."

O *Product Owner* (ou o Dono do Produto) é o representante oficial do cliente e da sua visão no desenvolvimento de um produto novo em um time Scrum. Geralmente tem um background mais voltado para áreas de negócio e, em grandes empresas, na maioria das vezes possui um cargo hierárquico mais elevado e conhece bem o mercado do segmento no qual o produto está inserido. É importante ressaltar que o *Product Owner* não pode ser um comitê, sendo este papel oferecido a apenas uma pessoa.

Uma das funções do *Product Owner* é desenvolver o *Product Backlog*, que é um dos artefatos do framework. Este documento consiste em uma lista ordenada de requisitos do cliente para o produto e, como o P.O. é quem tem a maior interface com o cliente, é conveniente a sua alocação para esta tarefa. Os Itens do *Product Backlog* (PBI) devem ser expressos clara e objetivamente para que o Time de Desenvolvimento possa trabalhar em cima destas informações para atender as necessidades dos Stakeholders. É de extrema importância que o *Product Backlog* seja visível, transparente e claro para todos os envolvidos no projeto. E, por fim, qualquer alteração posterior a este artefato poderá ser realizada apenas pelo P.O.

## CAPÍTULO 03 - OS PAPÉIS

### 3.3 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - P.O. II

"O Product Owner deve maximizar o valor do trabalho do Time de Desenvolvimento, decidir quando o produto deve ser lançado ou se a Sprint deve ser cancelada."

Outra responsabilidade do *Product Owner* é sempre maximizar o trabalho do Time de Desenvolvimento e, por isso, ele e o time devem ter um relacionamento intenso e transparente. Isso se dá desde o momento no qual o P.O. apresenta o *Product Backlog* para o Time de Desenvolvimento para a negociação do "escopo" e dos objetivos de cada Sprint, e até mesmo durante o trabalho operacional, caso haja alguma dúvida ou questionamento do time em relação ao que está sendo pedido. Porém, ao final de cada Sprint, o trabalho desenvolvido deve ser apresentado ao P.O. e caso seja necessário, ele pode recusar ou aceitar o que foi feito.

No ponto de vista do mercado, é tarefa também de o *Product Owner* decidir quando o Incremento do produto poderá ser lançado para os clientes, já que ele entende quais são as estratégias da empresa ou comprehende o timing para maior alcance do produto.

E, finalmente, quando uma Sprint precisa ser cancelada, ou seja, o objetivo daquela Sprint se tornou obsoleto, quem deve tomar esta decisão é o *Product Owner*, já que ele é responsável por todas as decisões relacionadas ao produto.

### 3.4 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - DEV TEAM I

"O Time de Desenvolvimento realiza o trabalho necessário para entregar um Incremento ao final de uma Sprint de maneira auto organizada e auto gerenciável."

O Time de Desenvolvimento é composto por profissionais que serão responsáveis por realizar todo o trabalho operacional durante o projeto, cumprindo todos os requisitos selecionados ao final de cada Sprint, gerando um Incremento que pode ser lançado no mercado e que atenda a todos os critérios de qualidade pré-estabelecidos entre o time.

O Time de Desenvolvimento é auto organizável e auto gerenciável, o que significa que a maneira como cada um irá dividir as tarefas entre si e como o trabalho será gerido no decorrer da Sprint é responsabilidade conjunta de todos os membros do time, assim como é dever de todos os membros cuidar para que as tarefas comprometidas com o *Product Owner* sejam entregues ao final da Sprint e realizadas da melhor forma.

Não existe nenhuma subdivisão de times dentro do Time de Desenvolvimento. Principalmente na área de desenvolvimento de tecnologia, é comum trabalhar com outras denominações, como testadores, designers e desenvolvedores. Porém, segundo o Guia do Scrum, o único título para quem faz parte do time é de Desenvolvedor.

## CAPÍTULO 03 - OS PAPÉIS

Ainda de acordo com o Guia do Scrum, o tamanho ideal do time varia entre 3 e 9 pessoas, para evitar que a comunicação e os processos internos fiquem complexos demais a ponto de atrapalhar na agilidade das entregas.

### 3.5 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - DEV TEAM II

“O Time de Desenvolvimento é responsável por construir a Sprint Backlog e negociar com o *Product Owner* os critérios de qualidade do projeto.”

O Time de Desenvolvimento tem outro papel de extrema importância no framework: seus membros são responsáveis pela confecção de um artefato específico, a Sprint Backlog (ou o Backlog da Sprint). Esse artefato é desenvolvido durante o Evento da Sprint Planning, onde o Dev Team entende com o *Product Owner* sobre os Itens do *Product Backlog* que poderão formar um Incremento que poderá ser entregue ao final da Sprint.

O Time de Desenvolvimento deve garantir que todas as tarefas designadas a eles respeitem os critérios de qualidade estabelecidos entre eles e o *Product Owner* (em próximos capítulos, estes critérios ganharão um nome específico chamado Definição de Pronto (ou *Definition of Done – DoD*).

### 3.6 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - SCRUM MASTER I

“O Scrum Master é o servo líder do projeto e remove os impedimentos para aumentar a produtividade do Time.”

O Scrum Master desempenha o papel de “treinador” do time em relação a conhecimentos do framework e atua também como um “servo líder” dentro do projeto, ou seja, ele está lá para remover todo e qualquer tipo de obstáculo, dificuldade ou impedimento que possa comprometer os objetivos e metas das Sprints. Além disso, ele também tem a função de facilitar todos os Eventos do framework, fazendo com que todos eles aconteçam e tenham seus objetivos alcançados. Além disso, o Scrum Master deve cuidar para que a produtividade do Time de Desenvolvimento sempre alcance ao seu valor máximo.

No mercado de trabalho, quando uma empresa quer realizar a transição de uma metodologia mais burocrática e complexa como PMBOK para metodologias e frameworks ágeis como o Scrum, o Scrum Master será a pessoa que irá conduzir a empresa nessa mudança, mapeando quais são as áreas mais críticas para se realizarem os primeiros projetos, quantos Times de Desenvolvimento serão necessários, realizar treinamentos e acompanhar toda a mudança no modo de trabalho dos colaboradores, sempre mantendo-os motivados e ensinando técnicas de priorização de tarefas, auto organização e auto gerenciamento.

### 3.7 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES - SCRUM MASTER II

“O Scrum Master auxilia tanto o *Product Owner* quanto o Time de Desenvolvimento a otimizarem suas tarefas.”

## CAPÍTULO 03 - OS PAPÉIS

é sua função também manter o pilar de transparência sempre ativo durante o desenvolvimento do projeto, garantindo que todos os membros tenham a visibilidade necessária de informações.

Quando se trata da relação entre *Scrum Master* e *Product Owner*, o foco será sempre encontrar técnicas de gerenciamento efetivo do *Product Backlog*, auxiliando na sua criação e priorização de itens, assim como ensiná-lo a comunicar claramente a visão, objetivo e itens deste artefato para facilitar o trabalho do Time de Desenvolvimento.

Quanto ao Time de Desenvolvimento, o Scrum Master está sempre removendo impedimentos para o progresso da Sprint, treinando autogerenciamento e interdisciplinaridade entre membros, blindando interferências externas para manter o foco do time no objetivo da Sprint e melhorando a comunicação entre o *Product Owner* e Time de Desenvolvimento.

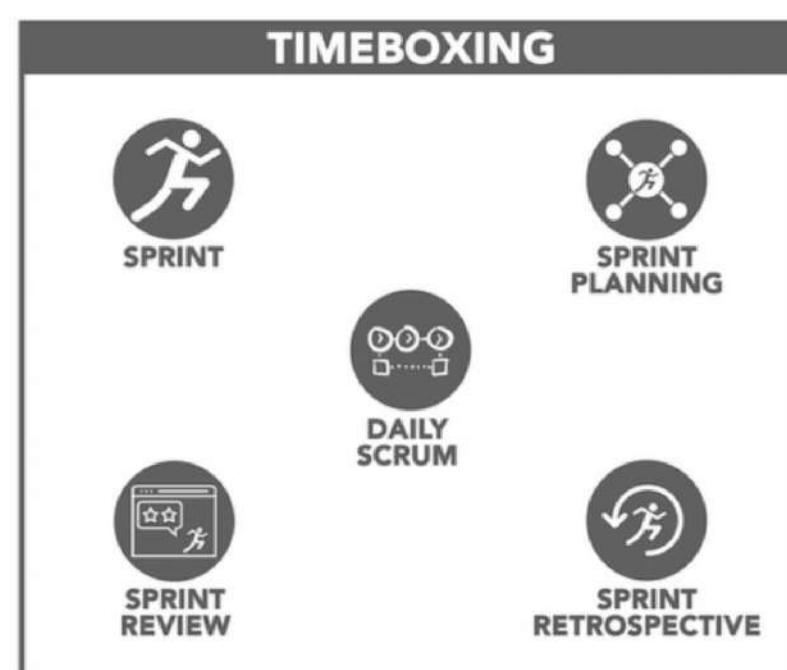
## **ANOTAÇÕES**

## CAPÍTULO 04 - OS EVENTOS

### 4.1 - PROCESSOS e ARTEFATOS

"O framework Scrum possui 3 artefatos: o *Product Backlog*, a *Sprint Backlog* e o *incremento*. "

Dentro da compreensão do framework Scrum, é importante reconhecer a importância dos eventos como uma maneira de evitar reuniões desnecessárias, mantendo sempre o motivo dos encontros do time bem claro e objetivo. Por esta razão, todos os eventos do framework são "*time-boxed*", ou seja, possuem um prazo máximo de realização predeterminado



Dito isto, pode-se citar cinco eventos que compõem o framework:

- A **Sprint**, que é a "caixa" na qual todos os demais eventos acontecem e marca um ciclo de trabalho que resulta na entrega de um Incremento.
- A **Sprint Planning** marca o começo da Sprint e é o momento de planejar os trabalhos que serão desenvolvidos durante a Sprint e formular o Sprint Backlog.
- O **Daily Scrum**, que são reuniões diárias realizadas pelo Time de Desenvolvimento para que todos os membros entendam o que está se passando durante o trabalho operacional.
- A **Sprint Review** é o momento de inspecionar o incremento e mostrar o fruto do trabalho da Sprint para o cliente e para os Stakeholders.
- A **Sprint Retrospective** serve para inspecionar processos internos do time e propor pontos de melhoria para as próximas Sprints.

### 4.2 - CONE DA INCERTEZA

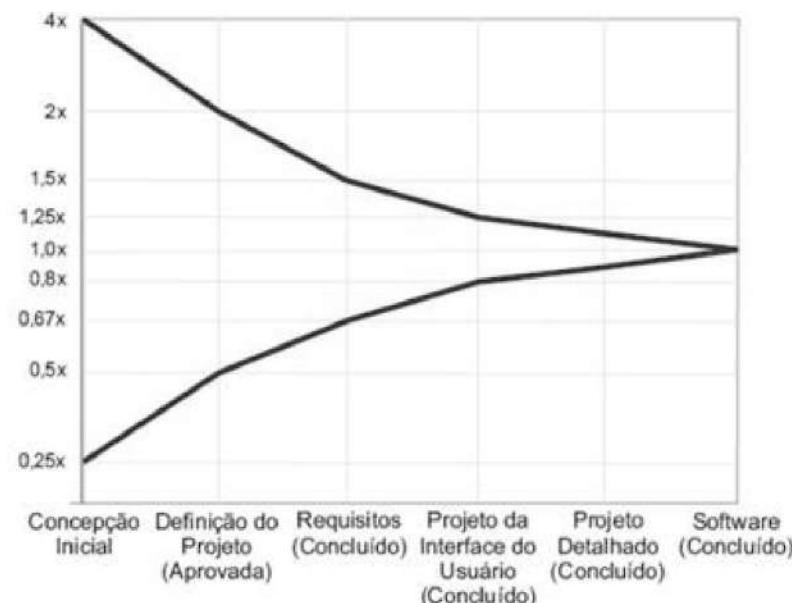
"O cone da incerteza mostra o refinamento contínuo dos requisitos do projeto. "

Quando se inicia um projeto em um ambiente complexo e com um escopo tão bem definido, não se tem muita certeza de qual será o rumo que o projeto irá tomar e se aquelas necessidades e requisitos iniciais do cliente se sustentarão até o final do desenvolvimento do produto, e uma ferramenta que demonstra bem como os times Scrum lidam com as incertezas ao longo das suas atividades é o Cone da Incerteza.

Na etapa de concepção inicial do escopo do projeto, o período que pode ser relacionado com as primeiras Sprints, o grau de incerteza é máximo, pois ainda não se entende muito bem como será o produto desenvolvido pelo time. Porém, a medida que os requisitos vão sendo concluídos e o cliente aprova os Incrementos

## CAPÍTULO 04 - OS EVENTOS

que são mostrados nas Sprint Review do projeto, a curva de incerteza vai se afunilando e o projeto começa a tomar mais corpo e a apresentar mais detalhes, até que é chegado o momento da conclusão do software e entrega final do produto.



### 4.3 - EVENTOS - SPRINT

"Uma Sprint é um ciclo com duração fixa que comporta todos os eventos do framework."

A Sprint funciona como um container para todos os outros eventos do framework. Nela é que vão acontecer a Sprint Planning, todas as Daily Meetings, a Sprint Review e a Sprint Retrospective. De acordo com o Guia do Scrum, a Sprint pode durar de uma até quatro semanas, dependendo da complexidade do projeto e da gestão de risco assumida pelo Product Owner. Para projetos mais complexos, recomenda-se utilizar Sprints mais curtas para que o acompanhamento do status do projeto seja feito de maneira mais cautelosa. A Sprint não deve ser tão longa a ponto de dificultar a inspeção dos artefatos, mas ao mesmo tempo não pode ser tão curta que não se consiga entregar um incremento no final.

Ao final da Sprint Planning, o primeiro evento dentro da Sprint, é determinado um objetivo que deve ser rigorosamente cumprido, e durante o decorrer da Sprint não podem ser feitas mudanças que comprometam esse objetivo e nem alterar as metas de qualidade do projeto.

Uma Sprint pode ser cancelada quando o seu objetivo se torna obsoleto, porém somente o Product Owner tem autorização para realizar tal cancelamento. Quando isso acontece, os itens da Sprint Backlog que já estão concluídos podem ser revisados e até mesmo aceitos pelo Product Owner, porém os itens que ainda estão incompletos voltam para o Product Backlog e uma nova Sprint começa imediatamente.

### 4.4 - PRODUTIVIDADE - MULTI TASK VS. UNI TASK

"Quando tentamos ser Multi Task, perdemos produtividade pela quebra de contexto."

Muitas vezes o conceito de pessoa Multi Task, ou seja, uma pessoa que consegue realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo, é abordado no dia-a-dia, porém o framework Scrum entende que ao tentar dividir sua atenção em mais de uma atividade, sua produtividade cai e isso pode comprometer o Time de Desenvolvimento a cumprir o objetivo da Sprint.

## CAPÍTULO 04 - OS EVENTOS

Quando uma pessoa realiza uma atividade e, de repente, necessita voltar sua atenção para outra coisa, há certa quebra de contexto e o cérebro humano precisa de alguns segundos para poder voltar a se concentrar novamente— esse é o conceito de *Swarming*. Segundo alguns estudos de Gerald Weinberg, há uma forte correlação entre a quantidade de projetos simultâneos que uma pessoa desenvolve e a queda na sua produtividade, podendo perder até 75% do seu foco com a troca de contexto.

NÚMERO DE PROJETOS SIMULTÂNEOS	PORCENTAGEM DO TEMPO DISPONÍVEL POR PROJETO	PERDA COM A TROCA DE CONTEXTO
1	100%	0%
2	40%	20%
3	20%	40%
4	10%	60%
5	5%	75%

Por esses motivos, o conceito de unitask é sempre mencionado quando se trata de desenvolver projetos do Scrum, sempre realizando uma tarefa por vez e só passando para a próxima após concluir a primeira.

### 4.5 - EVENTOS - SPRINT PLANNING I

“Na Sprint Planning, será discutido o que será entregue no final da Sprint e como o time irá entregá-lo.”

A Sprint Planning marca oficialmente o início de uma Sprint, sendo o primeiro evento a acontecer dentro do ciclo de trabalho. É nessa reunião que todo o time Scrum (o *Product Owner*, o *Scrum Master* e todos os membros do Time de Desenvolvimento) se reúne para discutir sobre o que será entregue ao final da Sprint e elaborar um plano para que todas as tarefas designadas sejam cumpridas.

Neste evento, o *Product Owner* apresenta o *Product Backlog* para o Time de Desenvolvimento, que tem o papel de negociar com o P.O. quais serão os itens que serão entregues no final da Sprint, formando um Incremento que poderá ser lançado no mercado. Nesta reunião também ocorre o refinamento de alguns Itens do *Product Backlog*, afim de esclarecer tecnicamente alguns conceitos e itens trazidos em alguns requisitos. Além de determinar quais e quantas tarefas o Time de Desenvolvimento pode trazer, também é montado um plano de ação para entender como os itens selecionados serão desenvolvidos e finalizados até o final da Sprint.

### 4.6 - EVENTOS - SPRINT PLANNING II

“Na Sprint Planning, o time de desenvolvimento estima quantos itens do Backlog do produto poderão ser entregues no final da Sprint.”

## CAPÍTULO 04 - OS EVENTOS

As entradas mais comuns para a realização de uma Sprint Planning são: O *Product Backlog*, a capacidade projetada do Time de Desenvolvimento, baseado no seu desempenho em Sprints anteriores e até mesmo os Incrementos já entregues, para que todos do time tenham uma visão macro de como o projeto está seguindo.

Durante a *Sprint Planning*, é muito comum o processo de negociação constante entre P.O. e Time de Desenvolvimento sobre o que será entregue ao final da Sprint, mas quem dá a palavra final se comprometendo com as tarefas é o Time. É papel do Scrum Master auxiliar o resto do time para que esta negociação seja feita de maneira mais objetiva, sempre respeitando os dados de produtividade que o time vem apresentando em Sprints passadas.

Na Sprint Planning também há o processo de decomposição dos Itens do *Product Backlog* em tarefas menores e mais específicas (processo também conhecido como Refinamento). É comum que, durante este evento, os trabalhos para os primeiros dias da Sprint sejam decompostos em tarefas curtas, que possam ser executadas em um dia ou menos, e geralmente são estimadas como unidade principal em horas. Como há uma responsabilidade conjunta do Time de Desenvolvimento em relação ao cumprimento de todas as tarefas as Sprint Backlog, o time se auto gerencia para distribuir as atividades entre si.

### 4.7 - EVENTOS - DAILY MEETING

“A Daily Meeting é uma reunião de 15 minutos realizada pelo time de desenvolvimento para dar mais visibilidade ao andamento do projeto.”

A Reunião Diária (ou *Daily Meeting / Daily Scrum/ Stand-up Meeting*) é um Evento *time-boxed* de 15 minutos que é realizado pelo Time de Desenvolvimento todos os dias no mesmo horário e no mesmo local, para evitar a complexidade e garantir uma maior aderência do time. A ideia é que o Time de Desenvolvimento tenha um horário diário para se encontrar e dar mais

visibilidade as tarefas que estão sendo feitas e sinalizar alguma dificuldade ou impedimento que estão presenciando durante o desenvolvimento do projeto. Este evento é chave para os pilares de inspeção e adaptação, pois após a sua realização, forma-se um plano de ação para as próximas 24 horas.

Esta reunião não é realizada nos dias em que há outros eventos Scrum acontecendo, como a *Sprint Planning*, a *Sprint Review* e a *Sprint Retrospective*. O Guia do Scrum recomenda um roteiro a ser seguido durante a reunião, porém não é necessariamente obrigatório: Todos os membros do Time de Desenvolvimento têm que responder a três perguntas básicas:

1. O que eu fiz ontem para atender à meta da Sprint?
2. O que eu farei hoje para atender à meta da Sprint?
3. Vejo algum obstáculo que impeça a mim ou ao Time de Desenvolvimento no atendimento da meta da Sprint?

## CAPÍTULO 04 - OS EVENTOS

Não são realizadas discussões detalhadas, adaptações ou replanejamentos durante as Daily Meetings. Isto deve ser realizado após os 15 minutos da reunião.

### 4.8 - EVENTOS - SPRINT REVIEW

"A Sprint Review tem o objetivo de inspecionar o incremento entregue no final da Sprint."

A Sprint Review é executada no final da Sprint para inspecionar o Incremento e adaptar o *Product Backlog*, se necessário. Durante a reunião de Sprint Review, o Time Scrum e as partes interessadas colaboram sobre o que foi feito na Sprint.

O Time box (tempo) máximo para esta reunião de 4 horas para uma Sprint de um mês. Para Sprints menores, o tempo da reunião costuma ser menor, mas não há Nesta reunião, o *Product Owner*, o Time de Desenvolvimento e o cliente ou demais partes interessadas convidadas participam de uma inspeção do Incremento. Primeiramente, o P.O. esclarece quais Itens do *Product Backlog* ficaram "prontos" e quais não ficaram "Prontos", e, em seguida, o Time de Desenvolvimento discute o que deu certo, quais foram os problemas encontrados durante a Sprint e como eles foram resolvidos. Finalmente, o Time de Desenvolvimento mostra o Incremento "Pronto" e verifica com o cliente a sua usabilidade e a testa.

Na Sprint Review, o *Product Backlog* pode ser revisto e todos os que estão presentes podem colaborar na sua construção, alteração da priorização de itens para a próxima Sprint. Os itens que não ficaram prontos retornam para o Backlog do Produto.

O Scrum Master não tem participação obrigatória nesta reunião, mas deve se assegurar que ela aconteça e que o seu objetivo seja cumprido.

### 4.9 - O QUE É O DOD E DOR?

"A Definição de Feito e a Definição de Pronto são critérios importantes para a qualidade do incremento."

A **DoR** (*Definition of Ready*) define os critérios que um Item da Sprint Backlog deve ter para que ele fique claro para todos os membros do Time de Desenvolvimento, antes de ser estimado e pontuado segundo o seu grau de dificuldade. A DoR deve ser clara, factível e possuir critérios que possam ser testados ao final da sua realização.

A **DoD** (*Definition of Done*) representa os critérios de aceitação pelo *Product Owner* decididos em conjunto com o Time de Desenvolvimento para que, ao apresentar os resultados de uma Sprint na Sprint Review, o trabalho seja dado como "lançável" para o mercado.

### 4.10 - EVENTOS - SPRINT RETROSPECTIVE

"A Sprint Retrospective foca em inspecionar e melhorar os processos internos do time Scrum."

A *Sprint Retrospective* tem como objetivo inspecionar como a última Sprint ocorreu em relação às pessoas, aos relacionamentos de time, aos processos e às ferramentas. Nela, são identificados os principais itens positivos e são sugeridas potenciais melhorias, criando-se um plano para a implementação de melhorias no modo que o Time Scrum realiza seu trabalho.

O Time Box máximo para este evento é de 3 horas para uma Sprint de um mês e todo o time Scrum (*Scrum Master*, *Product Owner* e Time de Desenvolvimento) tem presença obrigatória. Nessa reunião, os critérios de qualidade do projeto (Definição de Pronto) podem ser discutidos e evoluídos.

Segundo o Guia do Scrum, para que a *Sprint Retrospective* ocorra de maneira adequada, deve-se responder às seguintes perguntas:

1. O que fizemos de bom na Sprint e devemos manter para as próximas?
2. O que pode ser melhorado?
3. Como vamos implementar ações de melhoria?

Desta forma, as ações de melhoria elencadas devem entrar no próximo Backlog da Sprint. Não basta somente elencar os problemas, mas é necessário propor planos de ação factíveis para serem implementados na próxima Sprint.

E, finalmente, a *Sprint Retrospective* pode servir para definir o afastamento de membros do Time Scrum, caso seja necessário.

### ANOTAÇÕES



## CAPÍTULO 05 - OS ARTEFATOS

### 5.1 - INTRODUÇÃO AOS ARTEFATOS

“Os artefatos auxiliam na documentação do projeto.”

Os artefatos do Scrum representem o trabalho ou valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção e adaptação. Os artefatos definidos para o Scrum são especificamente projetados para maximizar a transparência das informações chave de modo que todos tenham o mesmo entendimento dos artefatos.

Os artefatos do Scrum são: O *Product Backlog*, a *Sprint Backlog* e o *Incremento*. Além disso, é uma boa prática de mercado desenvolver um artefato preliminar, chamado de Visão de Produto, para auxiliar o *Product Owner* na construção do *Product Backlog*.

### 5.2 - PRODUCT VIEW

“A *Product View* auxilia o *Product Owner* na construção do *Product Backlog*.”

A *Product View* (ou Visão do Produto) não é citada explicitamente como um artefato no Guia do Scrum, porém é aconselhável para facilitar na construção de um *Product Backlog* mais completo. Ela se resume em uma frase curta e de alto nível, que sintetiza todas as informações coletadas com o cliente durante o VOC e permite que o *Product Owner* tenha uma visão mais macro do que está sendo solicitado.

### 5.3 - ARTEFATOS - PRODUCT BACKLOG I

“O *Product Backlog* é uma lista ordenada de todos os requisitos do produto.”

O Backlog do Produto é uma lista ordenada de tudo que deve ser necessário no produto, e é uma origem única dos requisitos para qualquer mudança a ser feita no produto. O *Product Owner* é responsável por desenvolver este Artefato, incluindo seu conteúdo, disponibilidade e ordenação.

O Backlog do Produto é um artefato dinâmico, que existirá enquanto o produto existir, e deve estar disponível para todos os interessados, respeitando o pilar de transparência.

Os Itens do *Product Backlog* possuem os atributos de descrição, ordem, estimativa e valor e devem ser expressos em uma linguagem de negócio, com poucos termos técnicos. Quando se trabalham com vários Times Scrum desenvolvendo o mesmo produto, o *Product Backlog* sempre será único.

### 5.3 - ARTEFATOS - PRODUCT BACKLOG - BUFFER

“A *Sprint Backlog* consiste nos itens do *Product Backlog* selecionados para a *Sprint*.”

O Backlog da Sprint é um conjunto de itens do *Product Backlog* selecionados para a Sprint, juntamente com o plano para entregar o Incremento do produto e atingir o objetivo, tornando visível o trabalho do Time de Desenvolvimento.

## CAPÍTULO 05 - OS ARTEFATOS

O Time de Desenvolvimento é o responsável pela elaboração da Sprint Backlog e é o único que pode alterá-la. Sempre que um novo trabalho é identificado, mesmo após a realização da Sprint Planning, o Dev. Team o adiciona ao Backlog da Sprint.

Caso seja necessária qualquer alteração nos Itens da Sprint Backlog Selecionados, o P.O deverá ser consultado para que ocorra esta negociação. Conforme o trabalho é realizado ou completado, a estimativa do trabalho restante é atualizada.

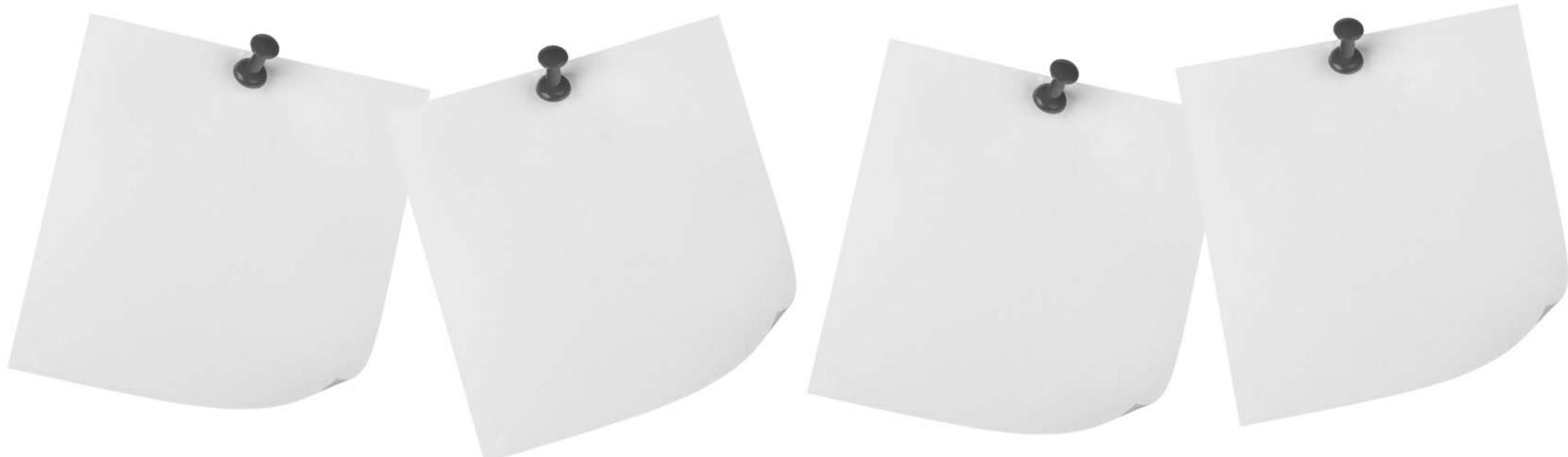
Pode ser mantido em uma planilha eletrônica, em um software específico (como *Trello* ou *Jira*) ou em um quadro de tarefas (como um *Kanban*). Além dos Itens do *Product Backlog*, a Sprint Backlog deve conter o “Buffer”, que representa o tempo ocioso do Time de Desenvolvimento em relação ao trabalho operacional, para manter sempre as estimativas com o nível de acuracidade mais alto possível. Também são inseridos os pontos de melhoria identificados na *Sprint Retrospective*.

### 5.4 - ARTEFATOS - INCREMENTO

“O Incremento é resultado do trabalho realizado durante a Sprint.”

O Incremento é a soma de todos os itens do Backlog do Produto completados durante a Sprint e o valor dos Incrementos de todas as Sprints anteriores. Ao final da Sprint, um novo Incremento deve estar “Pronto”, segundo todas as DoD acordadas entre o time, independentemente se o ProductOwner decidir por liberá-lo realmente ou não.

### ANOTAÇÕES

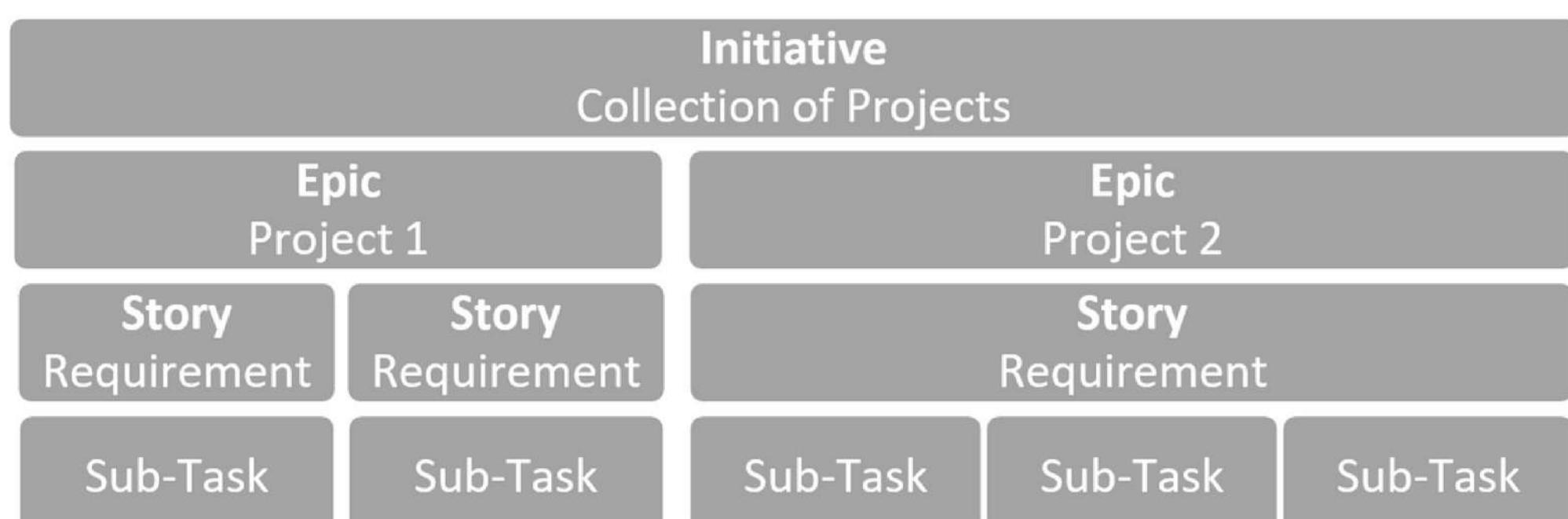


## 6.1 - ÉPICO, USER STORIES, TASK I

“O conceito de épico, *user stories* e *tasks* facilitam a decomposição de itens do Product Backlog.”

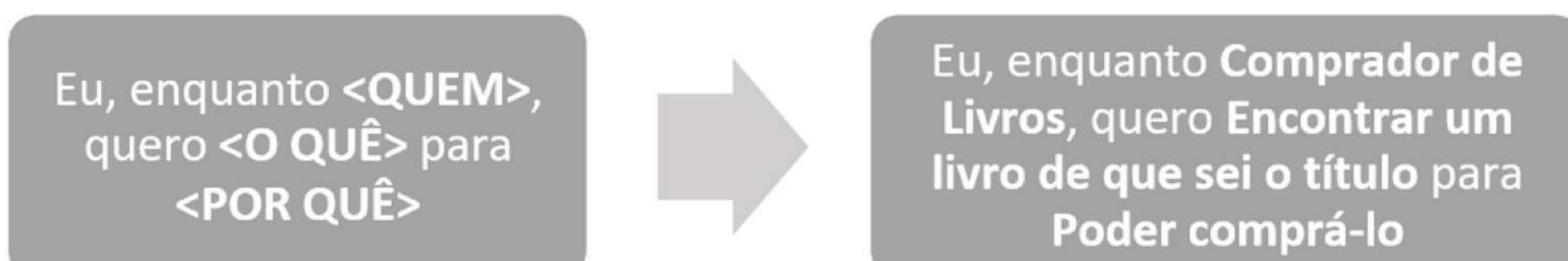
Os artefatos do Scrum representem o trabalho ou valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção e adaptação. Os artefatos definidos para o Scrum são especificamente projetados para maximizar a transparência das informações chave de modo que todos tenham o mesmo entendimento dos artefatos.

Os artefatos do Scrum são: O *Product Backlog*, a *Sprint Backlog* e o Incremento. Além disso, é uma boa prática de mercado desenvolver um artefato preliminar, chamado de Visão de Produto, para auxiliar o *Product Owner* na construção do *Product Backlog*.



Uma ferramenta que auxilia o *Product Owner* na formulação de um *Product Backlog* mais detalhado é entender sobre a hierarquia que existe entre tarefas no momento da decomposição. O que é chamado de “Épico” são itens que não estão claramente especificados para o Time de Desenvolvimento, tornando-se “abrangente demais” para que a tarefa esteja especificada e o time possa trabalhar.

Desta forma, os épicos são desmembrados em “*User Stories*” (ou Histórias do Usuário), que seguem um *storytelling* baseado na experiência que o cliente tem ao realizar uma ação com seu produto e compreendendo qual o objetivo por trás daquela ação. Uma maneira padrão de se escrever um *User Story* é da seguinte forma:



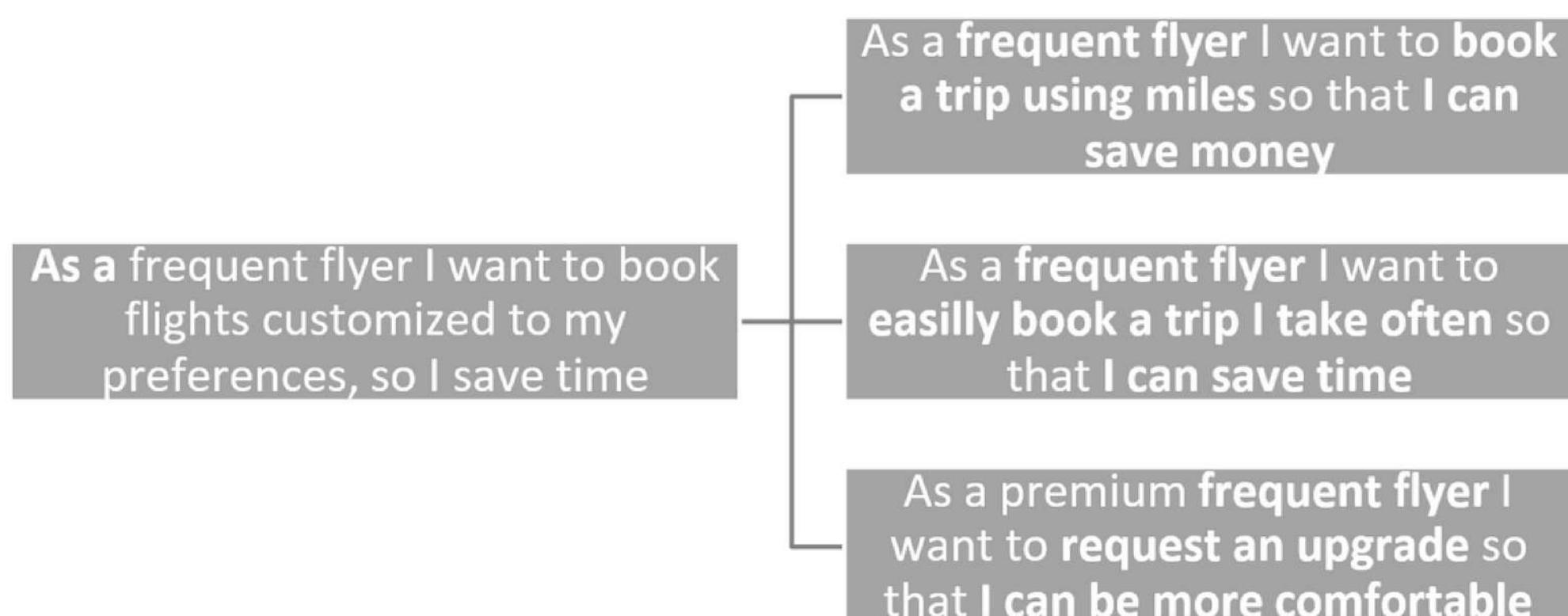
Estes *User Stories* são quebrados até que se possa chegar ao nível de tarefas, designando uma ação específica para que o membro do Time de Desenvolvimento possa realizar seu trabalho

### 6.2 - ÉPICO, USER STORIES, TASK II - EXEMPLO

"O conceito de *User Stories* segue o ponto de vista da experiência do usuário."

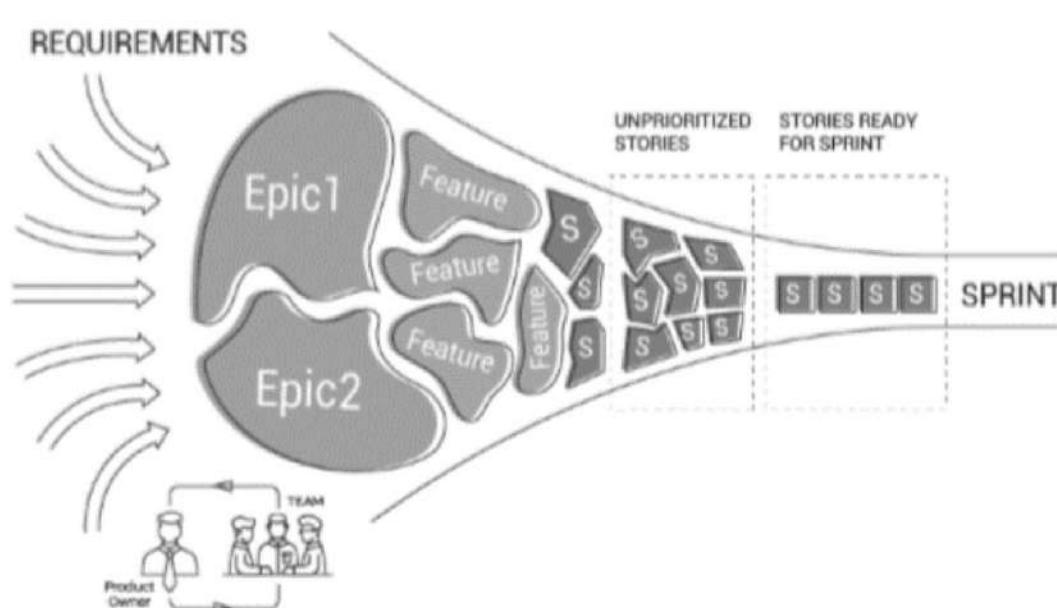
Os artefatos do Scrum representem o trabalho ou valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção e adaptação. Os artefatos definidos para o Scrum são especificamente projetados para maximizar a transparência das informações chave de modo que todos tenham o mesmo entendimento dos artefatos.

Os artefatos do Scrum são: O *Product Backlog*, a *Sprint Backlog* e o *Incremento*. Além disso, é uma boa prática de mercado desenvolver um artefato preliminar, chamado de Visão de Produto, para auxiliar o *Product Owner* na construção do *Product Backlog*.



### 6.3 - GROOMING/PRIORIZAÇÃO

"O refinamento consiste em detalhar tecnicamente os Itens do *Product Backlog*."



O processo de Refinement (ou Refinamento) consiste no detalhamento em termos técnicos das *tasks* a serem realizadas pelo Time de Desenvolvimento, além da sua priorização e estimativas. É um processo colaborativo entre o Dono do Produto e o Time de Desenvolvimento, sendo o primeiro responsável pelo detalhamento e priorizações segundo a ordem de valor para o cliente e, o segundo responsável pelas estimativas, utilizando técnicas como o Planning Poker.

É importante que o processo de refinamento dos Itens do *Product Backlog* não ocupe mais que 10% da capacidade do Time de Desenvolvimento, pois seu foco está voltado na realização das tarefas para cumprir o objetivo da Sprint.

## CAPÍTULO 06 - ÉPICOS E STORIES

Quanto maior a prioridade do item, mais detalhado ele deve estar. É recomendado ter itens priorizados e estimados para as próximas três Sprints e, em algumas empresas, são realizadas reuniões específicas para Refinamento, com mesmo horário, local e com time-box.

### 6.4 - STORY MAP

"Story Map é uma forma de quebrar ideias em componentes, depois em tarefas grandes, tarefas menores, mais fáceis de serem implementadas."

O Story Map é um facilitador visual da decomposição de tarefas do seu projeto. Existe uma sequência lógica para realizar essa quebra de tarefas para ter um real entendimento da complexidade do trabalho a ser executado.

Requisito	• Desejo, o que seria importante para o cliente.
Feature	• Os componentes/funções para que o desejo funcione.
Épico	• Tarefas grandes, sem detalhes.
User Story	• Tarefa média, com detalhe, com um porquê.
Tarefa	• Tarefa quebrada para o DEV, como um checklist para terminar um user story.

Nem sempre em um Story Map é necessário chegar ao nível de tarefa. Na maioria das vezes, isso é realizado pelo Time de Desenvolvimento, em conjunto com o *Product Owner*, durante a *Sprint Planning*, para que elas sejam incluídas no Sprint Backlog. O Layout básico de um Story Map é mostrado na figura abaixo.



### ANOTAÇÕES

### 7.1 - TÉCNICAS DE ESTIMATIVA - POKER

“O Planning Poker é uma forma de estimar pontos ou tempo de cada tarefa utilizando os números da Sequência de Fibonacci.”



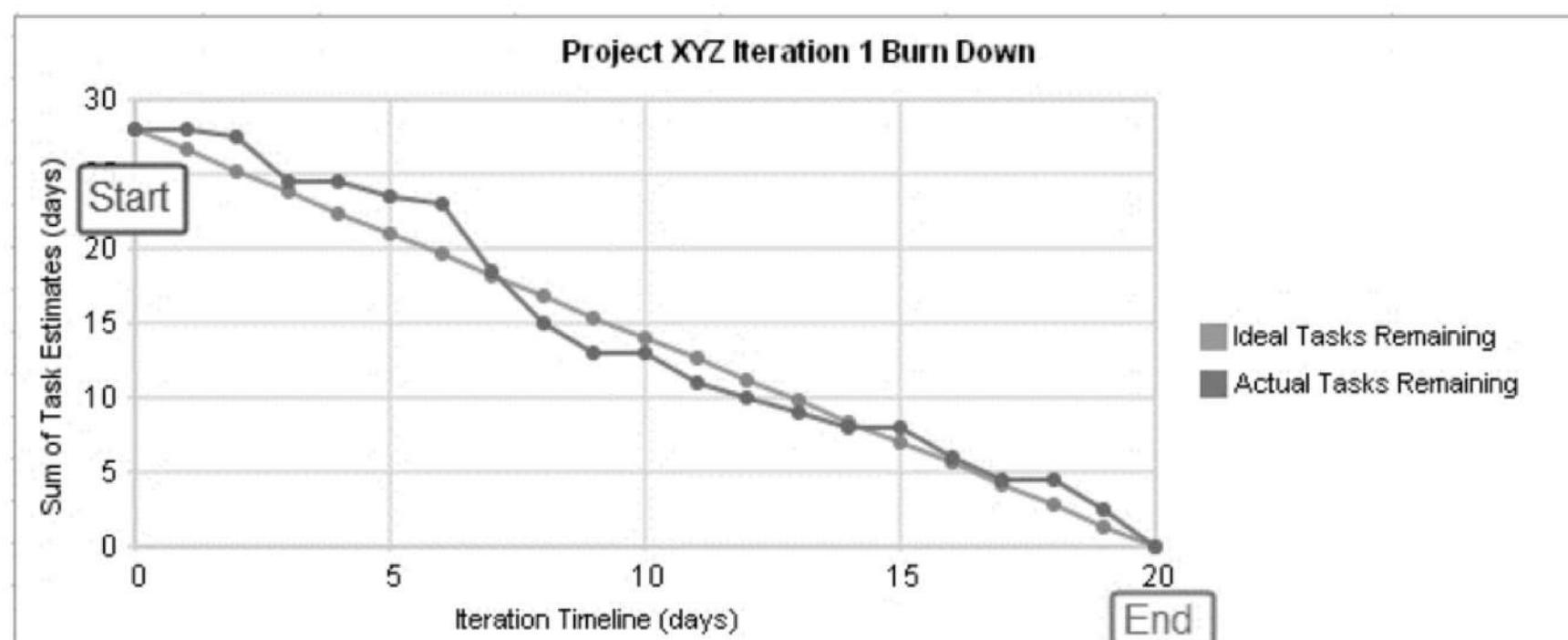
O Planning Poker é a principal técnica de estimativa de tarefas utilizada pelo Time de Desenvolvimento durante a Sprint Planning, e complementa o processo de refinamento do *Product Backlog* e é parte fundamental para a construção de uma Sprint Backlog que seja factível e garanta uma entrega com qualidade.

Durante o processo de estimativa segundo o Planning Poker, cada membro do Time de Desenvolvimento tem a chance de estimar o grau de dificuldade de uma determinada tarefa na forma de um número. Estes valores devem seguir a Sequência de Fibonacci (0, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21...). Quanto maior o número, mais complexa a tarefa. Depois de todos os membros do time darem a sua estimativa, é necessário verificar se há uma discordância entre os valores citados que ultrapassa a ordem de 3 pontos. Caso afirmativa anterior seja correta, os membros do time justificam a escolha da sua pontuação para o resto da equipe e assim uma nova rodada de estimativas é feita e o processo se repete até que não haja uma discordância maior que 3 pontos entre todos os membros da equipe.

O valor da estimativa final da tarefa é calculado pela média de todas as respostas dos membros.

### 7.2 - BURNDOWN CHART I

“O Burndown Chart é um gráfico que te informa se você está adiantado ou atrasado na Sprint, além de mostrar o trabalho remanescente.”



O Burndown Chart é um *report* que representa o progresso das tarefas realizadas pelo Time de Desenvolvimento durante o trabalho da Sprint. É uma ferramenta que é desenvolvida pelo Scrum Master e o auxilia no acompanhamento da produtividade do Time de Desenvolvimento.

## CAPÍTULO 07 - GRÁFICOS E REPORTS

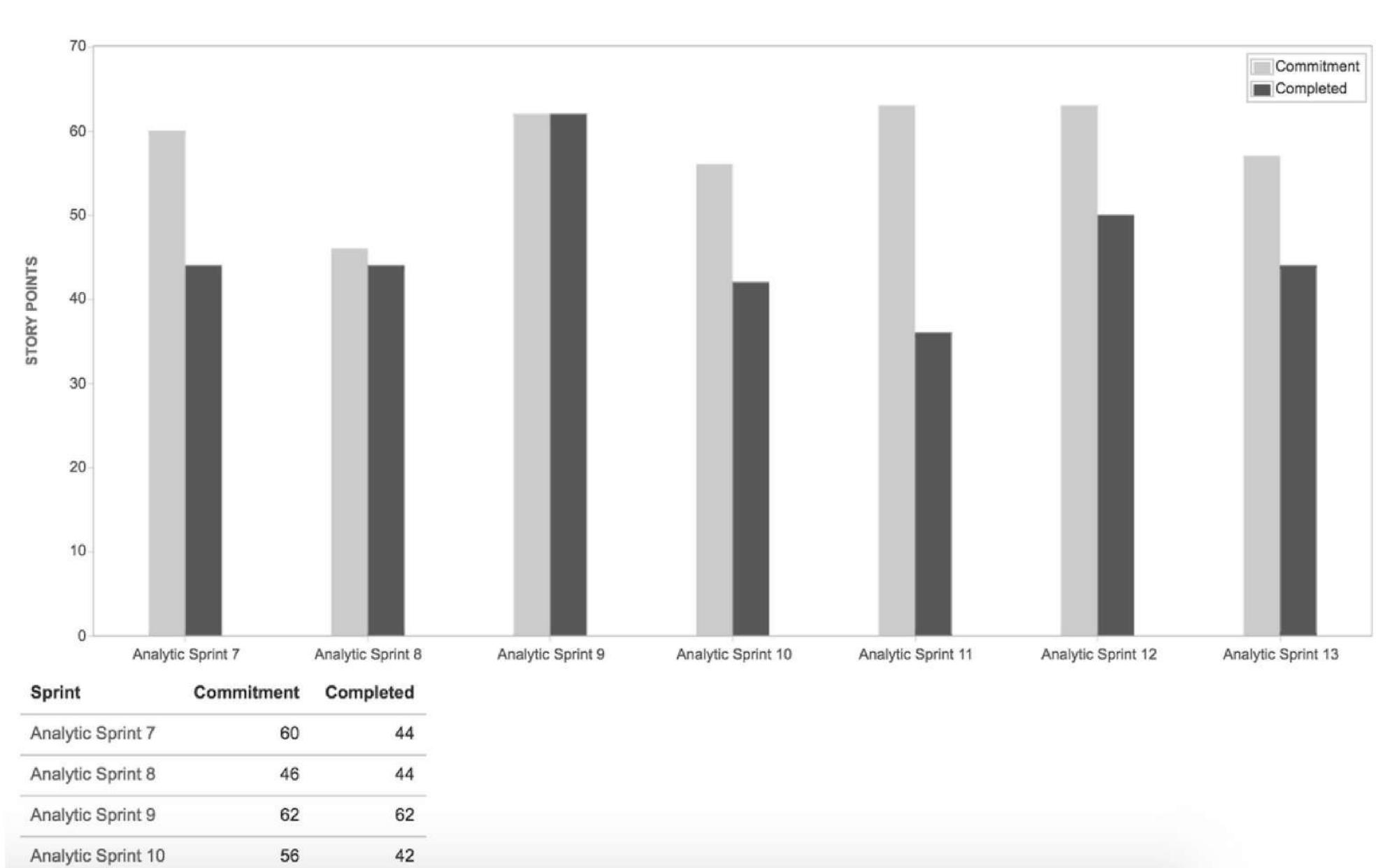
O Eixo y representa a quantidade de pontos e/ou tarefas restantes para cumprir a meta da Sprint e o Eixo X representa a linha do tempo da Sprint, geralmente medido em dias.

Basicamente, o *Burndown Chart* representa de uma maneira decrescente a quantidade de pontos restantes para que o objetivo da Sprint seja cumprido, e deve ser atualizado constantemente para garantir a transparência do trabalho do Time de Desenvolvimento para todos os membros da equipe e permite visualizar durante o decorrer do projeto se a entrega final de todos os itens pré-estabelecidos será possível e a montar planos de ação.

### 7.3 - VELOCITY CHART I

“O Gráfico de Velocidade é um gráfico de barras que mostra quantos pontos o time fez nas últimas Sprints.”

O *Velocity Chat* representa um gráfico de barras que demonstra quantos pontos ou quantas tarefas o Time de Desenvolvimento entregou em cada dia da Sprint, dando uma noção a todos da equipe sobre a velocidade com a qual o trabalho da Sprint está sendo concluído.



A análise realizada pelo *Velocity Chart* é soma da pelo *Burndown Chart* para que o Scrum Master consiga medir o desempenho do time e sempre buscar por um nível maior de produtividade a cada Sprint.

### ANOTACÕES

### 8.1 - DICAS ESPECIAIS DO JEFF SUTHERLAND

"Segundo Jeff Sutherland, times felizes produzem mais."

Jeff Sutherland escreveu o livro "A arte de fazer o dobro na metade do tempo" e trouxe algumas dicas de como desenvolver projetos seguindo o framework, como por exemplo: o uso da instabilidade embutida, ou seja, a necessidade de se adaptar a cenários complexos e a mudanças no mercado; trabalhar apenas com times auto organizáveis, sempre com profissionais *T-Shaped*; entender que existe uma sobreposição das fases de desenvolvimento do projeto e incentivar a transferência de conhecimento organizacional.

- **"True Scrum"** – A Sprint deve terminar com um produto funcional e que possa ser utilizável
- **Swarming** – O comportamento do time "*unitask*" para realizar o trabalho com maior produtividade, com todo o Time de Desenvolvimento se mobilizando para acabar com uma tarefa antes de ir para um próximo passo.
- **"Yesterday Weather"** – Utilizar de experiências passadas e dados do time em Sprints anteriores para projetar corretamente os próximos trabalhos e tomar decisões importantes como time.
- **Times pequenos têm menos chances** de apresentar **falhas na comunicação**.

### 8.2 - COMO APLICAR CONCEITOS DE SCRUM NO DIA-A-DIA

"O objetivo é mostrar como adaptamos o ciclo do Scrum em tarefas cotidianas."

Para realmente aplicar os conceitos de Scrum, deve-se abandonar a ideia de pessoas *Multi Task*, e tentar realizar uma tarefa de cada vez. O cérebro humano perde produtividade com a quebra de contexto, e, como o princípio de Scrum é velocidade, é necessário ser "*unitask*". A gestão visual aplicada pelo Scrum com a construção do *Product Backlog* e a *Sprint Backlog* e, posteriormente, o *Scrum Board* auxilia a aumentar a visibilidade do trabalho realizado pelos membros do projeto. Finalmente, o Scrum também foca na resolução rápida de problemas durante o trabalho, sempre realizando ciclos de inspeção e detectando melhorias.