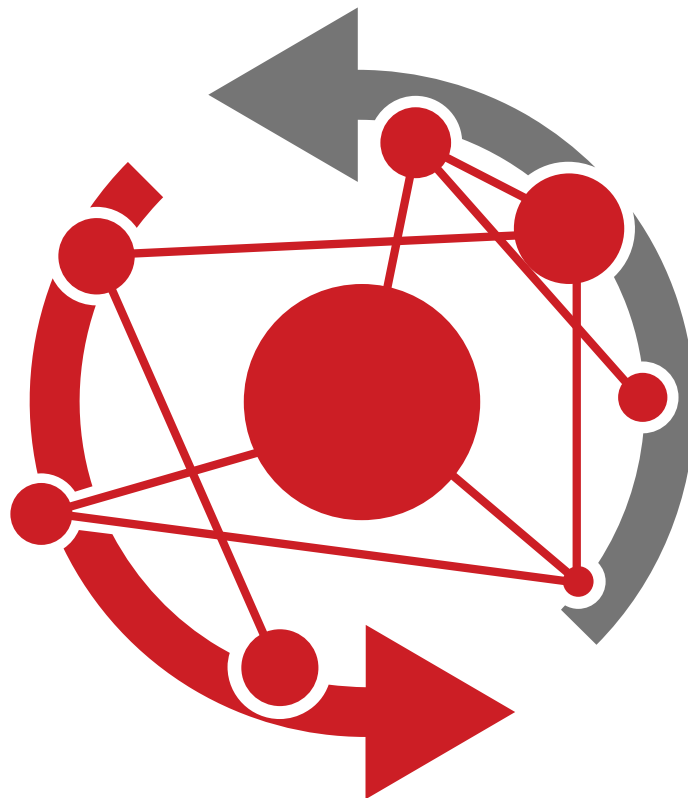


O Guia Scrum@Scale

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



Versão 1.0.4 – 17 de janeiro 2019

Tradução para o Português por Rodrigo Camargo

©1993-2019 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

Propósito do Guia Scrum@Scale

Scrum, como originalmente apresentado no Scrum Guide, é um framework para desenvolvimento, entrega e suporte a produtos complexos por um único time. Deis do início, seu uso se estendeu para criação de produtos, processos, serviços e sistemas que exigem o esforço de múltiplos Times. Scrum@Scale foi criado para coordenar de maneira eficiente este novo ecossistema de Times de maneira a otimizar a estratégia geral da organização. Esse objetivo é atingido ao se estabelecer o “mínimo de burocracia viável” através de uma arquitetura de rede sem escala, que naturalmente amplia a maneira que um único time Scrum funciona para toda a corporação.

Esse guia contém as definições dos componentes que consistem no framework Scrum@Scale, incluindo papéis escaláveis, eventos escaláveis e artefatos da empresa, e também compreende as regras que os unem.

Dr. Jeff Sutherland desenvolveu o Scrum@Scale baseado nos princípios fundamentais por trás do Scrum, Teoria dos sistemas complexos adaptativos, Teoria dos jogos e tecnologia voltada a orientação ao objeto. Esse guia foi desenvolvido com o input de experientes praticantes do Scrum, baseado nos resultados obtidos em suas áreas de atuação. O Objetivo desse guia é permitir ao leitor implementar o Scrum@Scale por conta própria.

Porque Scrum@Scale?

Scrum foi criado para atingir o resultado otimizado de um único time mantendo-se um ritmo sustentável. Em campo, se descobriu que de acordo com o crescimento do número de times Scrum na organização, o resultado (Produto trabalhado) e a velocidade desses times caíam (devido a problemas como, dependências entre os times e trabalho duplicado). Se tornou obvio a necessidade de um framework para coordenar esses times a fim de atingir uma escalabilidade linear.

Se utilizado de uma arquitetura de rede livre de escala, a organização não é limitada a crescer de uma maneira determinada por um set de regras arbitrárias; Ao invés disso ela pode crescer organicamente tomando como base suas necessidades únicas e em um ritmo de mudança sustentável que pode ser aceito pelo grupos de indivíduos que compõem a organização. A simplicidade do modelo Scrum@Scale é essencial para uma arquitetura de escala livre e evita cuidadosamente a introdução de complexidade que causa a queda de produtividade por Time à medida que mais Times forem criados.

Scrum@Scale foi concebido para escalar por toda a organização: Todos os departamentos, produtos e serviços. Pode ser aplicado em múltiplos domínios em todos os tipos de organização, na indústria, governo ou acadêmico.

Definição do Scrum@Scale

Scrum: Framework no qual as pessoas tratam complexos problemas adaptativos, enquanto entregam produtiva e criativamente produtos viáveis com o maior valor possível.

O Guia Scrum é o set mínimo de features que permite inspeção e adaptação através de uma transparência radical para impulsionar a inovação, a satisfação do cliente, a performance e a felicidade do time.

Scrum@Scale: Framework no qual redes de times Scrum operando em consistência com o Guia Scrum tratam complexos problemas adaptativos, enquanto entregam criativamente produtos com o maior valor possível.

NOTA: Esses “Produtos” podem ser hardware, software, Complexos sistemas integrados, processos, serviços, etc. a depender do conhecimento dos times Scrum.

Scrum@Scale é:

- . Leve – O mínimo de burocracia viável
- . Fácil de entender – Consiste somente de times Scrum
- . Difícil de dominar – É necessário implementar um novo modelo operacional

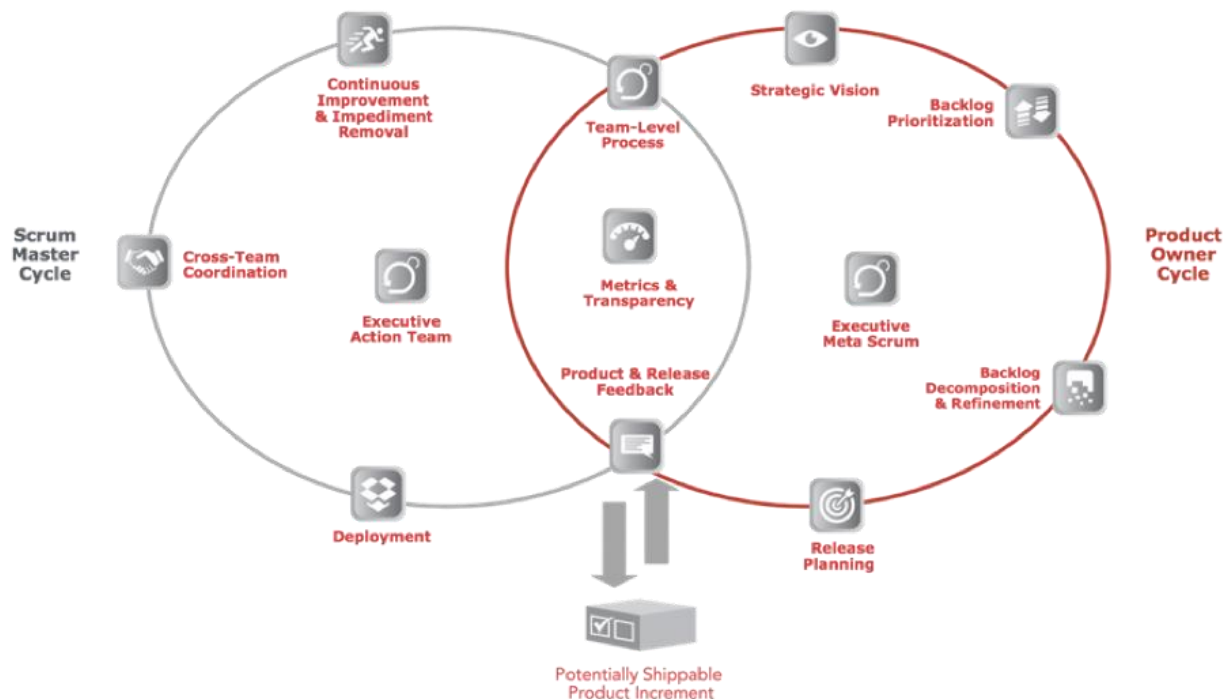
Scrum@Scale é um framework para escalar Scrum. Ele simplifica radicalmente o processo de escalar, se utilizando do Scrum para escalar o Scrum.

No Scrum, cautela é necessário para separar a responsabilidades do “o que” da responsabilidade do “como”. A mesma cautela foi tomada com o Scrum@Scale de maneira que a competência e a responsabilidade sejam entendidas rapidamente a fim de eliminar conflitos organizacionais que previnem os times de atingirem sua produtividade otimizada.

O Scrum@Scale consiste em componentes que permitem que uma organização customize a sua estratégia de transformação e sua implementação. Dá a capacidade de direcionar seus esforços de mudança na(s) área(s) que consideram mais valiosas, ou que mais precisem de mudança para depois progredir para as outras.

Na separação das 2 competências, Scrum@Scale contém 2 ciclos: O ciclo do Scrum Master (O “Como”) e o ciclo do Product Owner (o “O que?”) se encontrando em 2 pontos. Quando juntos, esses ciclos produzem um poderoso framework capaz de coordenar em um único objetivo os esforços de múltiplos Times.

Os componentes do Framework Scrum@Scale



Cultura voltada a valores

Além de separar as competências do “Como” e “O que”, o Scrum@Scale busca construir organizações saudáveis criando uma cultura voltada a valores em um cenário empírico. Os valores do Scrum são: Abertura, Coragem, Foco, Respeito e Compromisso. Esses valores impulsionam a tomada de decisões de maneira empírica, que se sustenta nos três pilares, transparência, inspeção e adaptação

A abertura favorece a transparência em todos os trabalhos e processos, sem os quais não há capacidade de inspecioná-los honestamente e tentar adaptá-los para melhor. Coragem refere-se a dar os saltos ousados necessários para entregar valor mais rapidamente de formas inovadoras.

Foco e compromisso se referem à forma como lidamos com as obrigações do nosso trabalho, colocando a entrega de valor ao cliente como a mais alta prioridade. Por fim, tudo isso deve ocorrer em um ambiente baseado

no respeito pelos indivíduos que realizam o trabalho, sem o qual nada pode ser criado.

O Scrum@Scale ajuda as organizações a crescerem suportando um modelo de transformação, que promove um ambiente positivo para se trabalhar em um ritmo sustentável e que coloca o compromisso de entregar valor ao cliente na vanguarda de nossos esforços.

Começando com Scrum@Scale

Ao implementar grandes redes de Times, é essencial desenvolver um **modelo de referência** escalável para um pequeno conjunto de times. Quaisquer deficiências em uma implementação do Scrum serão amplificadas quando implantando em mais times. Ao escalar, muitos dos problemas iniciais serão políticas e procedimentos organizacionais ou práticas de desenvolvimento que bloqueiam o alto desempenho e frustram os Times.

Portanto, o primeiro desafio é criar um pequeno conjunto de times que implemente bem o Scrum. Isto é melhor realizado através da criação de um **Executive Action Team (EAT)**, que é responsável pelo desenvolvimento e execução da estratégia de transformação. O EAT deve ser composta de indivíduos que são empoderados politicamente e financeiramente para garantir a existência do modelo de referência. Esse conjunto de times trabalha os problemas organizacionais que bloqueiam a agilidade e cria um Modelo de Referência Scrum, que é conhecido por funcionar na organização e que pode ser usado como um padrão para escalar o Scrum por toda a organização.

À medida que os times que seguem o Modelo de Referência aceleram, impedimentos e gargalos que atrasam a entrega, produzem desperdício ou impedem que a agilidade dos negócios de se tornar aparente. A maneira mais eficaz de eliminar esses problemas é espalhar o Scrum por toda a organização para que todo o fluxo de valor seja otimizado.

O Scrum@Scale atinge uma escala linear de produtividade saturando a organização com o Scrum e distribuindo velocidade e qualidade organicamente, estando compatível com o produto, os serviços e a estratégia específica da organização.

Ciclo Scrum Master

Processo em nível de time

O **Processo em Nível de Time** constitui o primeiro ponto de contato entre os Ciclos Scrum Master e Product Owner, e é claramente apresentado no Guia do Scrum. É composto de três artefatos, cinco eventos e três papéis. Os objetivos do processo em nível de time são:

- . maximizar o fluxo de trabalho concluído com qualidade.
- . Aumentar a performance do Time ao longo do tempo.
- . Operar de maneira sustentável e enriquecedora para o time.
- . Acelerar o Ciclo de Feedback ao Consumidor.

Coordenando o “Como” – O Scrums of Scrums

Um conjunto de times que precisam coordenar a fim de entregar valor para o cliente, compreende um **“Scrum of Scrum” (SoS)**.

Este Time é um Time Scrum, responsável por um conjunto totalmente integrado de incrementos de produto potencialmente entregáveis ao final de cada Sprint de todos os Times participantes. Um SoS funciona como uma Time de Release e deve ser capaz de entregar valor aos clientes. Para fazê-lo efetivamente, precisa ser consistente com o Guia Scrum; isto é, ter seus próprios papéis, artefatos e eventos:

Papéis:

O SoS precisa ter todas as habilidades necessárias para entregar um incremento de Produto potencialmente entregável ao final de cada Sprint e deve facilitar a coordenação entre Times, quando necessário. (Pode precisar de arquitetos experientes, líderes de QA, membros do Time de Product Ownership e outros conjuntos de habilidades operacionais.) O Scrum Master do Scrum of Scrums é chamado **Scrum of Scrums Master (SoSM)**.

Eventos:

O SoSM deve facilitar um Backlog Refinement onde os impedimentos são identificados como "pronto" para serem removidos, e o Time determina a melhor forma de removê-los e como eles sabem quando estão "prontos". Esses itens/artefatos do Backlog de impedimentos são priorizados para os Times no mesmo backlog único produzido pelo Meta Scrum. Atenção especial deve ser dada à Retrospectiva do SoS, na qual os representantes dos Times compartilham quaisquer aprendizados ou melhorias de processo os quais seus Times individuais tenham obtido sucesso a fim de compartilhar as melhores práticas entre os Times do SoS. Como o SoS precisa responder em tempo real aos impedimentos levantados pelos Times participantes, pelo menos um representante (geralmente o Scrum Master do Time) de cada um dos Times participantes precisa participar de um **Scaled Daily Scrum Escalado (SDS)**. O evento SDS espelha o Daily

Scrum na medida em que otimiza a colaboração e desempenho da rede de Times. Qualquer pessoa ou número de pessoas dos Times participantes podem participar conforme necessário.

Além disso, o SDS:

- . Deve ter no máximo 15 minutos (time-box)
- . Deve ter ao menos 1 representante de cada time, incluindo o Product Owner do Time
- . É um fórum aonde os representantes de cada Time discutem o que está indo bem, o que está sendo feito e como os Times podem trabalhar juntos de maneira eficaz. Exemplo do que pode ser discutido:
 - . Quais impedimentos meu time tem que podem nós impedir de atingir o objetivo da sprint (ou qual o impacto no próximo release)?
 - . Meu time está realizando algo que pode impedir outro time de atingir o seu objetivo da sprint (ou qual o impacto no próximo release)?
 - . Descobrimos alguma nova dependência entre times ou descobrimos uma maneira de resolver uma dependência existente?
 - . Que melhorias descobrimos que podem ser aproveitadas pelos Times?

O Scrums of Scrums Master (SoSM)

O Scrum of Scrum Master (SoSM) é responsável pela divulgação do esforço conjunto dos times e deve:

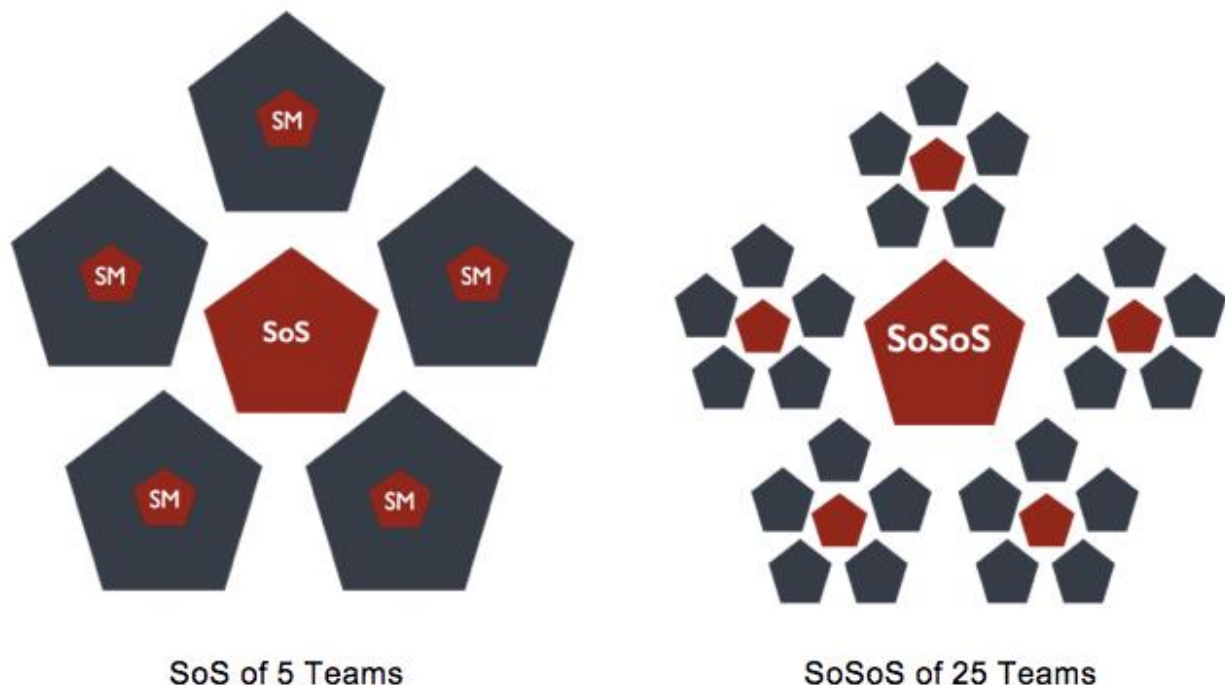
- . Tornar o Progresso Visível
- . Criar um backlog de impedimentos visível para a organização.
- . Remover impedimentos que os times não podem resolver.
- . Facilitar a priorização dos impedimentos, dando atenção especial às dependências entre times, e realizar a distribuição do backlog.
- . Melhorar a eficácia do Scrum of Scrum.
- . Trabalhar em estreita colaboração com os Product Owners para entregar um produto potencialmente entregável pelo menos uma vez a cada Sprint.
- . Coordenar a entrega dos times com os planos de release dos Product Owners.

Escalando o SoS

Dependendo do tamanho da organização ou implementação, mais de um SoS pode ser necessário para entregar um produto muito complexo. Nesses casos, um **Scrum of Scrum of Scrums (SoSoS)** pode ser criado a partir de múltiplos Scrums of Scrums. O SoSoS é um padrão orgânico de times Scrum que é infinitamente escalável. Cada SoSoS precisa ter SoSoSM's e versões escalada de cada artefato & evento.

Escalar o SoS reduz o número de caminhos que comunicação faz dentro da organização, sendo assim a complexidade é encapsulada. O SoSoS interage com um SoS da mesma maneira que um SoS faz interface com um único time Scrum, o que permite escalabilidade linear.

Exemplo de Diagramas:



Nota: Embora o Guia do Scrum defina o tamanho ideal do time como sendo de 3 a 9 pessoas, uma pesquisa de Harvard determinou que o tamanho do fluxo de trabalho é de 4,6 pessoas.¹ Experiências com times Scrum de alto desempenho têm mostrado repetidamente que 4 ou 5 pessoas é o tamanho ideal de um time. É essencial para a escalabilidade linear que esse padrão seja o mesmo para o número de times em um SoS. Portanto, nos diagramas acima e seguintes, os pentágonos foram escolhidos para representar um time de 5. Esses diagramas são apenas exemplos; seu diagrama organizacional poder se muito diferente.

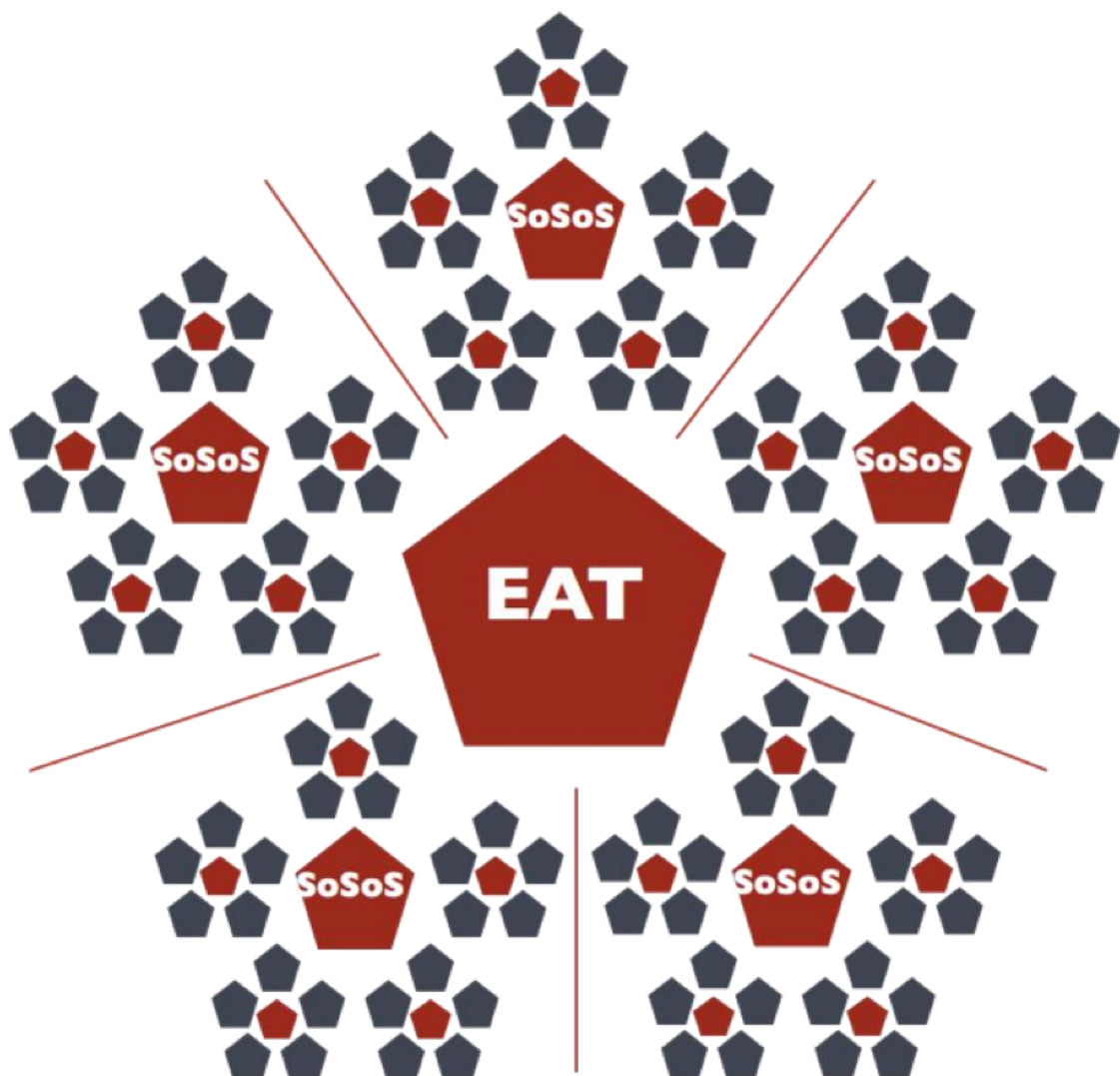
O Executive Action Team

¹ Hackman, J Richard, Leading teams: Setting the stage for great performances, Harvard Business Press, 2002

O Scrum of Scrums para toda a organização ágil é chamado de **Executive Action Team (EAT)**. A Time de liderança cria uma bolha ágil na organização onde o modelo de referência opera com suas próprias diretrizes e procedimentos que se integram efetivamente a qualquer parte da organização que não é ágil. É dono do ecossistema ágil, implementa o valores do Scrum e assegura que as funções do Scrum sejam criadas e suportadas.

O EAT é a última parada para impedimentos que não podem ser removidos pelos SoS levantam esses impedimentos. Portanto, deve ser composto de indivíduos que são empoderados, politicamente e financeiramente, para removê-los. A função do EAT é coordenar múltiplos SoS (ou SoSo's) e ser a interface com qualquer parte da organização que não seja Ágil. É necessário, como acontece com qualquer time Scrum, um PO, um SM e A Daily. Seu Backlog também deve ser transparente (ou seja, disponível para todos consultarem).

Exemplo de diagrama mostrando um EAT coordenando 5 grupos de 25 times:



O Backlog & responsabilidades do EAT

O Scrum é um sistema operacional ágil que é diferente do tradicional gerenciamento de projetos. Todos os SM se reporta ao EAT, que é responsável pela implementação desse sistema operacional ágil, estabelecendo, mantendo e aprimorando sua implementação na organização. O papel do EAT é criar um Backlog de Transformação Organizacional (uma lista priorizada das iniciativas ágeis que precisam ser realizadas) e ver se ele é realizado. Por exemplo, se houver um tradicional Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Produto na velha organização, um novo Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Produto ágil precisará ser criado, implementado e suportado. Normalmente, ele suportará problemas de qualidade e conformidade melhor que o método antigo, mas será implementado de maneira diferente, com regras e diretrizes diferentes. O EAT garante que uma organização de Product Owner seja criada e financiada e que está é representada no EAT para apoiar esses esforços.

O EAT é responsável pela qualidade do Scrum dentro da organização. Suas responsabilidades incluem, mas não estão limitadas a:

- . Criação de um sistema operacional ágil para o Modelo de Referência conforme ele é escalonado através da organização, incluindo regras operacionais, procedimentos e diretrizes corporativas afim de permitir agilidade.
- . Medir e melhorar a qualidade do Scrum na organização.
- . Criar capacidade dentro da organização para agilidade nos negócios.
- . Criação de um centro de aprendizado contínuo para profissionais do Scrum.
- . Apoiar a exploração de novas formas de trabalho.

Por fim, o EAT deve criar e oferecer suporte a uma organização correspondente de Product Owner por meio de associações de PO's que espelham os SoS e escalam suas funções de PO.

Saídas/Resultados do Ciclo Scrum Master

A organização SM (SoS, SoSoS e EAT) trabalha como um todo para completar os outros componentes do Ciclo de Scrum Master: **Melhoria Contínua e Remoção de Impedimentos, Coordenação entre times e Entrega.**

As metas de Melhoria Contínua e Remoção de Impedimento são:

- . Identificar os impedimentos e reformulá-los como oportunidades.

- . Manter um ambiente seguro e estruturado para priorizar e remover impedimentos, em seguida verificar as melhorias resultantes.
- . Garantir visibilidade na organização para efetuar mudanças.

Os objetivos da coordenação entre times são:

- . Coordenar processos semelhantes em múltiplos times relacionados.
- . Mitigar dependências entre times para garantir que não se tornem impedimentos.
- . Manter o alinhamento das normas e diretrizes do time para garantir resultados consistentes.

Como o objetivo do SoS é funcionar como um time de release, a implantação do produto está sob seu escopo, enquanto o que está contido em qualquer release está no escopo dos Product Owners. Portanto, os objetivos da implantação são:

- . Entregar um fluxo consistente de produto acabado com valor para os clientes.
- . Integrar o trabalho de diferentes times em um único produto.
- . Garantir alta qualidade da experiência do cliente.

O Ciclo Product Owner

Coordenando o “O que” – O Time Product Owner

Um grupo de Product Owners que precisa coordenar um backlog compartilhado que alimenta uma rede de Times é, ele mesmo, um time chamado **Time Product Owner**. Para cada SoS há um Time Product Owner associado que alinha as prioridades dos times para que elas possam coordenar seus backlogs e construir um alinhamento com os stakeholders a fim de suportar o backlog.

O Time Product Owner é responsável pela composição e priorização do Backlog de Time e pode puxar itens do backlog compartilhado metascrum para o backlog do Time ou gerar itens de backlog independentes, a seu critério.

O Time Product Owner mantém uma versão escalada do Backlog Refinement, chamada **MetaScrum**

- . Cada Time PO (ou proxy) deve comparecer ao MetaScrum onde Stakeholders revisão o Backlog do Time Product Owner é resolvem problemas de estratégia e datas (prazos).

- . Este evento é um fórum para Liderança, Stakeholders ou outros Clientes expressarem suas preferências

Esse evento ocorre quantas vezes forem necessárias, mas deve ocorrer ao menos uma vez por Sprint, para garantir um backlog "Pronti". As principais funções do Time Product Owner são:

- . Criar uma visão abrangente para o produto & torná-lo visível para a organização.
- . Criar um alinhamento com as principais stakeholders para garantir o suporte à implementação do backlog.
- . Gerar um único backlog priorizado; assegurando que a duplicação de trabalho seja evitada.
- . Assegurar que impedimento e dívida técnica sejam devidamente priorizados no Backlog.
- . Criar uma "Definition of Done" minimamente uniforme que se aplica a todos os Times que fazem parte do SoS.
- . Resolver as dependências levantadas pelos Times.
- . Gerar Release Plan e Roadmap coordenados.
- . Decidir e monitorar métricas que fornecem insights do produto e do mercado.

Time Product Owner, assim como o SoS, funcionam como times Scrum por conta própria. Como tal, eles precisam ter alguém que atue como um SM e mantenha o time nos trilhos durante as discussões. Eles também precisam de uma única pessoa responsável por coordenar a geração de um único Product Backlog para todos os times cobertos pelo Scrum of Scrums. Essa pessoa é designada como o **Chief Product Owner**.

O Chief Product Owner (CPO)

Os Chief Product Owners coordenam as prioridades entre os Product Owners que trabalham individualmente com os times. Eles alinham as prioridades do backlog com as necessidades dos stakeholders e do cliente. Assim como um SoSM, eles podem ter um PO que pode desempenhar esse papel em paralelo, ou pode ser uma pessoa dedicada a esse papel. Suas principais responsabilidades são as mesmas de um PO, mas em escala:

- . Definir uma visão estratégica para todo o produto.
- . Criar um backlog de valor, único e priorizado a ser entregue por todos os times.
 - . Esses itens podem ser itens de Product Backlog maiores do que os de um PO de time.
- . Trabalhando em conjunto com o SOsM associado para que o Release Plan gerado pelo Time Product Owner pode ser implantado de forma eficiente.

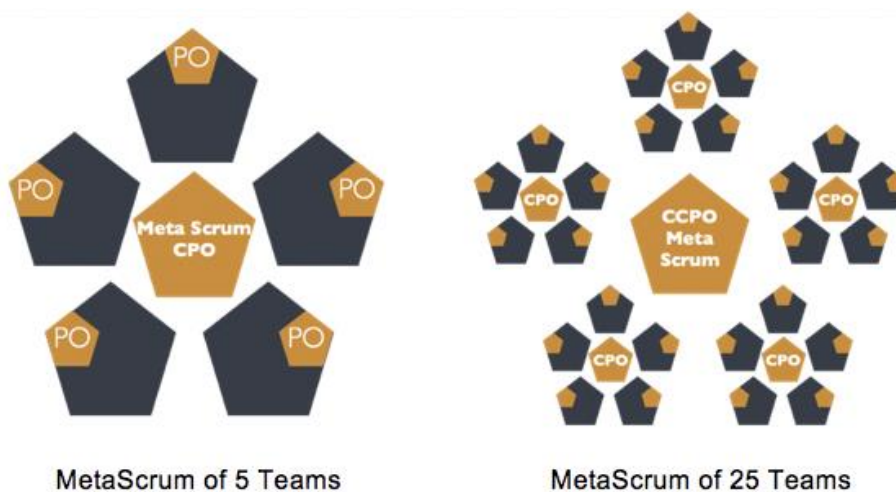
- . Monitorar o feedback do cliente sobre o produto e ajustar o backlog de acordo.
- . Lidere o MetaScrum onde o Product Backlog é apresentado e o alinhamento é alcançado com os Stakeholders.

Escalando o Time Product Owner

Assim como os SoS's podem se expandir para SoSoS, o Time Product Owner também pode expandir pelo mesmo mecanismo. Não há um termo específico associado a essas unidades, Nem os CPO's delas têm títulos expandidos específicos. Encorajamos cada organização a desenvolver os seus. Para os diagramas a seguir, optamos por adicionar um "Chief" adicional ao título desses POs à medida que eles aumentam.

Os Times Product Owner se reúnem em uma cadência regular (pelo menos uma vez por sprint) com os Key Stakeholders para alinhar o backlog da organização. Esta reunião é chamada de MetaScrum e é liderado pelo Chief Product Owner. Aqui, as prioridades podem ser negociadas, os orçamentos podem ser alterado e os Times realinhados para maximizar a entrega de valor ao mercado.

Exemplo de Diagramas:



NOTA: Como mencionado acima, esses pentágonos representam times Scrum de tamanho ideal e os Times Product owner de tamanho ideal. Esses diagramas destinam-se a ser apenas exemplos, seu diagrama organizacional pode ser muito diferente.

O Executive MetaScrum (EMS)

Os Times Product Owners permitem o design de rede de Product Owners, que é infinitamente escalável ao lado de seus SoS's associados. O Time Product owner para toda a organização ágil que se encontra com os Key Stakeholders é o **Executive MetaScrum**. O EMS possui a visão

organizacional e define as prioridades estratégicas, alinhando todos os times em torno de objetivos comuns.

Exemplo de diagrama mostrando um EMS coordenando 5 grupos de 25 times:



Saídas/Resultados da Organização Product owner

A organização de PO (Os Product Owners, CPO's e Executive MetaScrum) funcionam como um todo para atender aos componentes do Ciclo Product Owner: **Visão Estratégica, Priorização do Backlog, Refinamento & Decomposição do Backlog e Plano de Release.**

Os objetivos de estabelecer uma visão estratégica são:

- . Alinhar claramente toda a organização em um caminho compartilhado a ser seguido.
- . Articular de maneira convincente por que a organização existe.
- . Descrever o que a organização fará para alavancar os principais recursos em apoio à sua missão.
- . Responder às rápidas mudanças nas condições de mercado.

Os objetivos da priorização do Backlog são:

- . identificar um pedido claro de produtos, recursos e serviços a serem entregues.
- . Refletir a criação de valor, mitigação de riscos 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.

Os objetivos da Decomposição e Refinamento do Backlog são:

- . Dividir produtos e projetos complexos em elementos funcionais independentes que podem ser completados por um time em 1 Sprint.
- . Capturar e destilar, requisitos emergentes e feedback dos clientes.
- . Garantir que todos os itens do backlog estejam realmente “prontos” para que possam ser puxados pelos times individuais.

As metas do Planejamento da Release são:

- . Prever a entrega dos principais recursos e capacidades.
- . Comunicar expectativas de entrega aos Stakeholders.
- . Atualizar a priorização, conforme necessário.

Conectando os ciclos PO/SM

O Executive MetaScrum (EMS)

O componente Feedback é o segundo ponto em que os ciclos PO & SM se encontram. O feedback do produto impulsiona a melhoria contínua através do ajuste do Product Backlog, enquanto o feedback do Release impulsiona a melhoria contínua através do ajuste dos mecanismos de implantação. Os objetivos de obter e analisar os feedback's são:

- . Validar nossas suposições.
- . Compreender como os clientes usam e interagem com o produto.
- . Capturar ideias para novos recursos e funcionalidades.
- . Definir melhorias para as funcionalidades existentes.
- . Atualizar o progresso em direção à conclusão do produto/projeto afim de refinar o planejamento de Release e o alinhamento com os Stakeholders

- . Identificar melhorias nos métodos e mecanismos de implantação.

Métricas & transparência

A transparência absoluta é essencial para o Scrum funcionar de forma ideal, mas isso só é possível em uma organização que tenha abraçado os valores do Scrum. Dá à organização a capacidade de avaliar honestamente seu progresso, e inspecionar e adaptar seus produtos e processos. Esta é a base da natureza empírica do Scrum, conforme apresentado no Guia Scrum.

Os ciclos SM & PO exigem métricas que serão decididas separadamente pelas organizações SM e PO. As métricas podem ser exclusivas para organizações específicas, bem como para funções específicas dentro dessas organizações. O Scrum@Scale não exige nenhum conjunto específico de métricas, mas sugere que, no mínimo, a organização deve medir:

- . Produtividade - por ex. alteração na quantidade de Trabalho entregue por Sprint
- . Entrega de Valor - por ex. valor de negócio por unidade de esforço do time
- . Qualidade - por ex. taxa de defeito ou tempo de inatividade do serviço
- . Sustentabilidade - por ex. felicidade do time

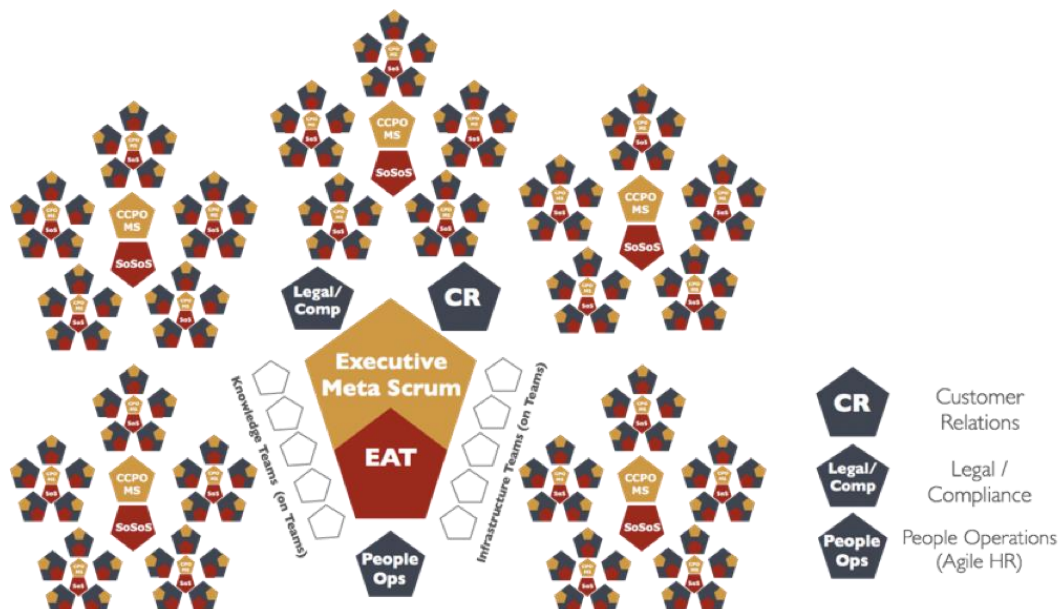
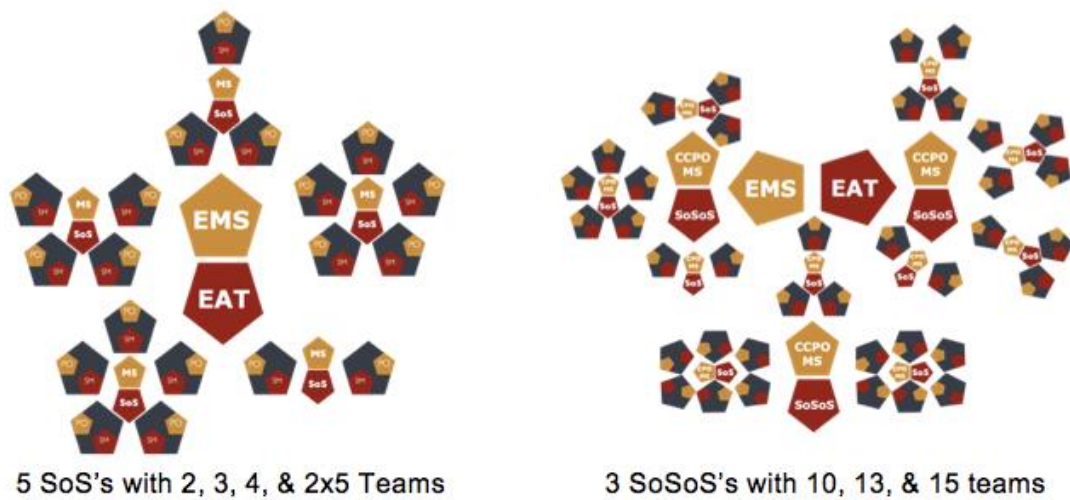
Os objetivos de ter Métricas e Transparência são:

- . Fornecer a todos os tomadores de decisão, incluindo membros do time, um contexto apropriado para permitir a tomada de boas decisões.
- . Encurte os ciclos de feedback o máximo possível afim de evitar Correções em excesso.
- . Exigir mínimo de esforço adicional dos times, Stakeholders ou liderança.

Notas sobre Design Organizacional

A natureza livre de escala do Scrum@Scale permite que o design da organização seja baseado em componentes, assim como o próprio framework. Isso permite reequilibrar ou refatorar os times em resposta ao mercado. À medida que uma organização cresce, captar os benefícios de times distribuídos pode ser importante. Algumas organizações alcançam talentos que, de outra forma, não estariam disponíveis e podem expandir e contratar, conforme necessário, através do desenvolvimento do outsourcing. Scrum@Scale mostra como fazer isso evitando longos períodos de atraso, comunicações comprometidas e qualidade inferior,

permitindo assim a escalabilidade linear em tamanho e distribuição globais.²



Neste diagrama organizacional, os **Times de Conhecimento e Infraestrutura (Knowledge & Infrastructure Teams)** representam times virtuais de especialistas das quais há muito pouco funcionários para cada time. Eles se coordenam com os times Scrum como um grupo através de acordos de nível de serviço, nos quais as solicitações fluem através de um PO para cada especialidade, que as converte em um backlog ordenado e transparente. É importante notar que esses times NÃO são silos de indivíduos que se sentam juntos (é por isso que eles são representados como pentágonos ocos); os membros do time sentam junto com os times Scrum, mas eles compõem esse Scrum virtual para propiciar a disseminação do backlog e a melhoria do processo.

² Sutherland, Jeff and Schoonheim, Guido and Rustenburg, Eelco and Rijk, Maurits, "Fully distributed scrum: The secret sauce for hyperproductive offshored development teams", AGILE'08. Conference, IEEE: 339-344, 2008

Relações com o Cliente, Jurídico / Compliance e Relações humanas (Customer Relations, Legal / Compliance, and People Operations)

estão incluídas aqui, pois são partes necessárias das organizações e existirão por conta própria, como times Scrum independentes, nos quais todos os outros podem confiar.

Uma nota final sobre a representação do EAT & EMS: neste diagrama, eles são mostrados sobrepondo-se, pois, alguns membros sentam em ambos os times. Em organizações ou implementações muito pequenas, o EAT & EMS pode consistir inteiramente dos mesmos membros.

Nota Final

O Scrum@Scale é projetado para escalar a produtividade, para fazer com que toda a organização entregue o dobro do valor na metade do tempo, com maior qualidade e em um ambiente de trabalho significativamente melhorado. Grandes organizações que implementam adequadamente a estrutura podem reduzir o custo de seus produtos e serviços enquanto melhoram a qualidade e a inovação.

O Scrum@Scale é projetado para saturar uma organização com o Scrum. Todos os times, incluindo os times de Liderança, Recursos Humanos, Jurídico, Consultoria & Treinamento, e Times de produtos e serviços, implementam o mesmo estilo de Scrum enquanto simplificam e aprimoram a organização.

Scrum implementado de forma correta pode rodar em toda uma organização.

Agradecimentos

Reconhecemos o IDX pela criação do Scrum of Scrum, que pela primeira vez permitiu que o Scrum fosse dimensionado para centenas de times³, PatientKeeper pela criação do MetaScrum⁴, que permitiu a rápida implantação de produtos inovadores e OpenView Venture Partners por escalar o Scrum para toda a organização⁵. Valorizamos a contribuição da Intel com mais de 25.000 pessoas fazendo Scrum que nos ensinaram “nada escala”, exceto uma arquitetura sem escala, e a SAP com a maior organização de produtos com times Scrum, que nos ensinou que o

³ Sutherland, Jeff, "Inventing and Reinventing SCRUM in five Companies", Sur le site officiel de l'alliance agile, 2001

⁴ Sutherland, Jeff, "Future of scrum: Parallel pipelining of sprints in complex projects", Proceedings of the Agile Development Conference, IEEE Computer Society 90-102, 2005.

⁵ Sutherland, Jeff and Altman, Igor, "Take no prisoners: How a venture capital group does scrum", Agile Conference, 2009. AGILE'09, IEEE 350-355. 2009

envolvimento da gerência no MetaScrum é essencial para fazer 2.000 Times Scrum para trabalharem em conjunto.

Os treinadores e Agile Coaches que implementam esses conceitos na Amazon, GE, 3M, Toyota, Spotify e muitas outras empresas que trabalham com Jeff Sutherland e têm sido úteis em testar esses conceitos em uma ampla gama de empresas em diferentes domínios.

E finalmente, Avi Schneier e Alex Sutherland foram inestimáveis na formulação e edição deste documento.