

# SCRUM: UM FRAMEWORK PARA REDUZIR RISCO E ENTREGAR VALOR MAIS CEDO

**UMA VISÃO GERAL DO FRAMEWORK SCRUM, PARA PESSOAS NOVAS AO SCRUM E AQUELES QUE GOSTARIAM DE ATUALIZAR OS SEUS CONHECIMENTOS.**

**CHRISTIAAN VERWIJS, BARRY OVEREEM AND JOHANNES SCHARTAU (THE LIBERATORS) | JUNHO 2020**

## Prefácio

"Não nos importamos com o Scrum", é o que por vezes dizemos às pessoas. Isso certamente levanta desconfianças. Esta é a nossa forma de dizer que não se trata apenas do Framework Scrum, mas sim do que ele faz e torna possível. Quando se olha por esta perspectiva, muitas questões teóricas e perguntas tornam-se óbvias ou até mesmo sem sentido. Perguntas como; "Deveriam todos os itens do Backlog da Sprint estarem relacionados com o Objetivo da Sprint?", "Deveria um bug estar no Backlog do Produto?" ou "Devo encerrar a "Reunião Diária" exactamente aos 15 minutos?". É fácil ficar preso em coisas pequenas quando se esquece (ou não se vê) o valor do todo.

Adoramos a forma com que o Framework Scrum torna as coisas possíveis. O Guia oficial do Scrum já faz um grande trabalho ao explicar de forma concisa isto. Queremos aqui, acrescentar à esta explicação e com as nossas próprias palavras como fazemos no nosso trabalho do dia-a-dia junto as equipas Scrum que trabalhamos e também como Treinadores Profissionais do Scrum na Scrum.org. O nosso objetivo foi escrever de uma forma prática a partir da perspectiva do que o Framework Scrum torna possível. Esperamos que seja fácil de ler, elimine potenciais confusões e aprofunda a sua compreensão.

## Um Pouco História

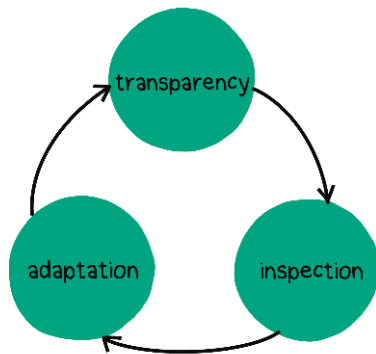
O Framework Scrum<sup>1</sup> foi desenvolvido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland nos anos 90. Foi inicialmente formalizado em 1995 para abordar a complexidade inerente ao desenvolvimento de produtos e software. Mais recentemente, o Framework Scrum está a ser aplicado com grande sucesso a problemas complexos em diversos ambientes e domínios. Do marketing à mudança organizacional. Desde investigação científica ao desenvolvimento de software. O Framework Scrum, onde quer que seja utilizado, está construído sobre três pilares que permitem o controle de um processo empírico.

---

<sup>1</sup> <https://www.scrumguides.org>

## Os Pilares do Empirismo

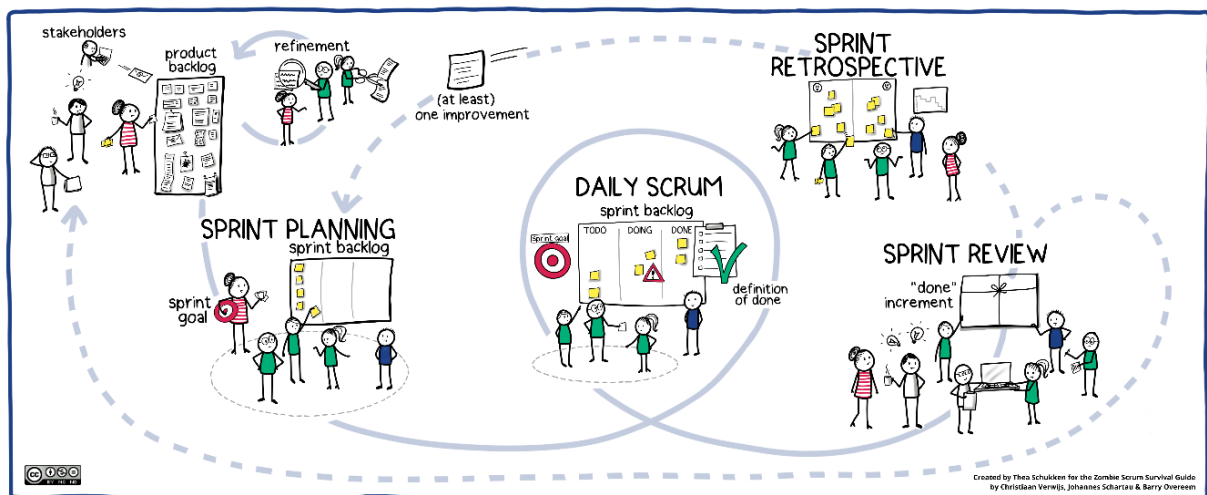
- **Transparência:** você coleta dados - como métricas, feedback e outras informações - para descobrir o que está acontecendo;
- **Inspecção:** você inspeciona o progresso com todos os envolvidos e decide o que isso significa para suas ambições;
- **Adaptação:** você faz mudanças que você espera que o aproximem de suas ambições;



Este ciclo repete-se quantas vezes forem necessárias para capturar os desvios, descobertas inesperadas e potenciais oportunidades que emergem enquanto o trabalho é feito. Não acontece uma vez por ano ou quando o projeto é concluído, mas sim continuamente e de maneira diária, semanal ou mensal. Em vez de tomar decisões com base em suposições sobre o que pode ocorrer no futuro, você toma decisões em cima dos dados que possui e foram coletados até este momento. Isto é empirismo. E, neste artigo, você descobrirá como tudo no Framework Scrum é concebido ao redor destes pilares.

## Scrum: Uma Sstrutura para o Controle do Processo Empírico

Uma coisa é dizer que você precisa de transparência no seu trabalho sobre um produto, que precisa frequentemente inspecionar esse trabalho e que os conhecimentos que surgirem a partir dele conduzirão à adaptação. É outra coisa pôr isso em prática de uma forma tangível e concreta. Isto é o que faz do Framework Scrum uma estrutura; pois oferece cinco eventos repetitivos para trabalhar com estes três artefatos, três papéis para apoiá-los e vários princípios & regras para colar tudo isto junto de forma coesa.



## Os Artefatos do Scrum

O primeiro pilar do controle empírico do processo é a 'Transparência'. A fim de inspecionar frequentemente o progresso de seu trabalho em um produto e tomar decisões sobre o que (mais) é necessário, precisamos ter algo que podemos inspecionar. Ao tornar o trabalho em um produto "transparente", queremos dizer que o tornamos disponível em uma forma que permita com que as

peessoas que têm uma participação no produto olhem para ele, validem as suposições e assim possam gerar novas idéias a partir dele. O Framework Scrum exige que as equipes façam pelo menos três elementos de seu trabalho em um produto transparente. Chamamos estes de "artefatos" no Scrum, e eles são os principais veículos para a coleta de dados e experiências que precisamos para informar nossas decisões sobre o futuro.

## **Backlog do Produto**

O primeiro artefato é o Backlog do Produto. Ele torna transparente todo o trabalho que ainda precisa ser feito para o produto. Toda idéia, pergunta, hipótese, característica, defeito, ou outro trabalho é representado no Backlog do Produto como um item individual. Alguns serão muito amplos e pouco claros, enquanto outros serão pequenos e específicos. Todos os itens são ordenados de acordo com sua relevância para as ambições do produto e suas partes interessadas. A medida que o trabalho no produto é feito, o Backlog do Produto muda continuamente para refletir estas novas percepções e oportunidades que surgem durante esse trabalho.

Um produto tem um Backlog do Produto, independentemente de quantas equipes estejam trabalhando nele. Caso contrário, a transparência sofre, pois não há uma "fonte de verdade" única sobre o trabalho que é necessário e a ordem em que isso deve ser feito.

## **Backlog da Sprint**

O segundo artefato é o Backlog da Sprint. Esta é a seleção de itens que uma Equipe de Desenvolvimento puxa do Backlog do Produto no início da Sprint que eles consideram necessário para atingir o Objetivo da Sprint. O Backlog da Sprint torna transparente todo o trabalho que uma Equipe de Desenvolvimento está trabalhando, ou que vai trabalhar na Sprint atual. Cada equipe Scrum tem a sua própria Backlog da Sprint, mesmo quando eles trabalham com várias equipes em um único produto. O Backlog da Sprint não é estático e muda enquanto as equipes aprendem mais durante a Sprint. Em estreita colaboração com o Product Owner, as Equipes de Desenvolvimento podem adicionar ou remover itens com base no tempo que resta na Sprint e na relevância ou necessidade destes itens para a completude do Objetivo da Sprint.

## **O Incremento**

O terceiro artefato é o Incremento. Ele representa a coleção de todos os itens do Backlog de Produtos - como novas características, correção de bugs e outros ajustes - que uma equipe completou durante um Sprint.

O objetivo do Incremento é validar suposições sobre o trabalho que foi feito até o momento. As pessoas que têm interesse no produto podem dar uma olhada e determinar se ele atende às suas necessidades, se eles entendem como funciona e se satisfaz suas expectativas. O Incremento é um motor de novas idéias, pois ter algo tangível para interagir é uma ótima maneira com que as pessoas veem novas possibilidades.

O Incremento é o principal meio pelo qual você pode exercer o controle empírico de processos complexos em relação aos problemas. Todo Incremento começa com um palpite, uma hipótese ou uma idéia potencialmente valiosa de como o produto pode ser aproximado de suas ambições. Isto é o que é capturado no Objetivo da Sprint. O trabalho necessário para atingir esse objetivo é capturado no Backlog da Sprint.

Se várias equipes Scrum trabalharem em um único produto, elas se certificam de integrar seu trabalho em um único produto Incrementar cada Sprint.

## O Que Mais?

Obviamente, há muitos outros elementos no trabalho de uma equipe que podemos tornar transparente. Por exemplo, você pode criar um mapa das partes interessadas para ter uma melhor noção de quem e onde elas estão. Você pode coletar métricas em um painel de controle e inspecioná-las com frequência. Estes são ótimos artefatos, e dignos de inspeção. Mas com o propósito de construir produtos de forma empírica, o Framework Scrum recomenda que as equipes comecem criando transparência com os três principais artefatos: o Backlog do Produto, o Backlog da Sprint e o Incremento.

## Os Eventos do Scrum

A fim de informar suas decisões sobre o que fazer a seguir, você tem que frequentemente e de maneira que faça sentido utilizar o Backlog do Produto, Backlog da Sprint e do Incremento com todos os que têm participação nestes. Isto é o que chamamos de 'Inspeção'. E ela vem de muitas formas. Podemos dar sentido ao Backlog do Produto ao tomar conclusões - como por exemplo "não devemos fazer este item antes daquele" ou "quando podemos entregar isto a uma parte interessada?". Podemos dar sentido ao Incremento, trazendo usuários e validar nossas suposições com eles - como por exemplo 'os usuários entendem esta nova funcionalidade?' ou 'este recurso atende as necessidades...'. E podemos dar sentido ao Backlog da Sprint ao assegurar que este seja viável e reflete nosso plano para a Sprint atual.

Qualquer que seja sua forma, a inspeção oferece a melhor base para a tomada de decisões quando se baseia em algo tangível e concreto. No caso de desenvolvimento de produtos, inspecionar um produto completo é a melhor maneira de validar realmente as suposições sobre esse recurso e como ele é usado. Olhar para uma apresentação ou um projeto proposto de uma característica pode parecer útil, no entanto, todos os participantes ainda estão fazendo muitas, e provavelmente diferentes tipos de suposições de como funcionará quando é implementado.

O Scrum Framework propõe que, para trabalhar empiricamente, as equipes devem ter pelo menos cinco momentos de repetição para que a inspeção ocorra. Cada um deles tem um timebox específico e oferece uma perspectiva específica sobre o trabalho que está sendo feito. Juntos, eles oferecem uma visão completa. Estes são os cinco Eventos do Scrum. Embora sejam muitas vezes referidos como "reuniões" - mesmo pelo Guia do Scrum - não se destinam como reuniões no sentido tradicional da palavra, onde um grupo de pessoas senta-se ao redor de uma mesa e se aborrecem. Na verdade, quando os Eventos do Scrum são feitos com seu propósito claramente em mente, a necessidade de outras reuniões formais diminui e dá lugar a uma colaboração natural e simples coordenação de trabalho do que a equipe faz.

## A Sprint

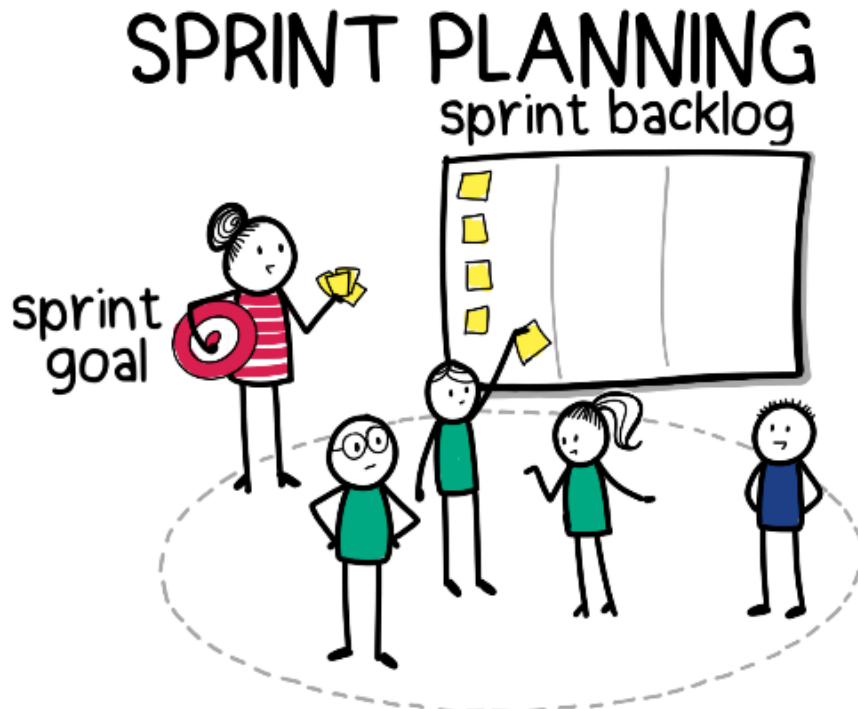
O primeiro evento é a timebox da própria Sprint. Assim como você resolve um quebra-cabeças complexo ao começar por uma área menor, o objetivo de cada Sprint é tentar resolver uma parte de um complexo problema. Esta solução parcial é representada por uma versão incremental do produto - o Incremento - que pode ser inspecionado em conjunto para decidir o que deve acontecer em seguida. Este Incremento deve pelo menos estar em um estado em que possa ser liberado aos interessados diretamente após a Sprint de maneira simples, como o apertar de um botão pelo Product Owner se ele decidisse fazer isso. Melhor ainda é uma situação em que as equipes podem liberar os Incrementos durante toda a Sprint, acelerando ainda mais sua capacidade de aprender. Embora o sucesso dos Sprints varia - mesmo uma única Sprint envolve muito trabalho complexo e imprevisível - muito será aprendido sobre este quebra-cabeça, de uma maneira ou outra.

As Sprints devem ter sempre o mesmo comprimento para criar cadência e previsibilidade para a equipe e suas partes interessadas. Quando uma Sprint se torna muito longo, oportunidades valiosas são perdidas para validar as suposições e certifique-se de que o trabalho ainda está progredindo na direção certa. A medida que a duração das Sprints aumentam, assim faz o risco de perder tempo construindo as coisas erradas aumentar. O Framework Scrum não especifica o comprimento para as Sprints, exceto que estas devem ter menos de um mês. Cabe à equipe decidir a rapidez com que o Sprints podem, e querem, aprender. Em geral, os Sprints devem ser tão curtos quanto possível enquanto ainda permitindo à Equipe de Desenvolvimento entregar uma nova versão significativa do produto que atinja o objetivo da Sprint.

Portanto, enquanto a Sprint é uma oportunidade de explorar uma parte particular do complexo problema do desenvolvendo de um produto, os outros quatro Eventos do Scrum representam as oportunidades específicas dentro da Sprint para promover a inspeção e adaptação.

### Planejamento da Sprint

Cada Sprint do Scrum começa com um momento em que o Scrum a equipe cria um plano básico para a próxima Sprint. Este é o Planejamento da Sprint. A primeira e mais importante questão é saber qual será o objetivo para esta Sprint. Sem um objetivo, não há um propósito que incentiva os membros a se unirem e colocarem suas mentes juntas durante a Sprint. Um objetivo para uma Sprint pode ser fornecer um conjunto coerente de características que resolvam um determinado problema. Pode tratar-se de atender a uma necessidade de um grupo das partes interessadas do produto. Também pode ser uma hipótese ou uma suposição crítica que um Product Owner quer verificar com o Incremento que resulta da Sprint.



Created by These Scrum.org for the Scrum.org Scrum Guide  
by Christian Perini, Johannes Schmitt & Barry O'Connell

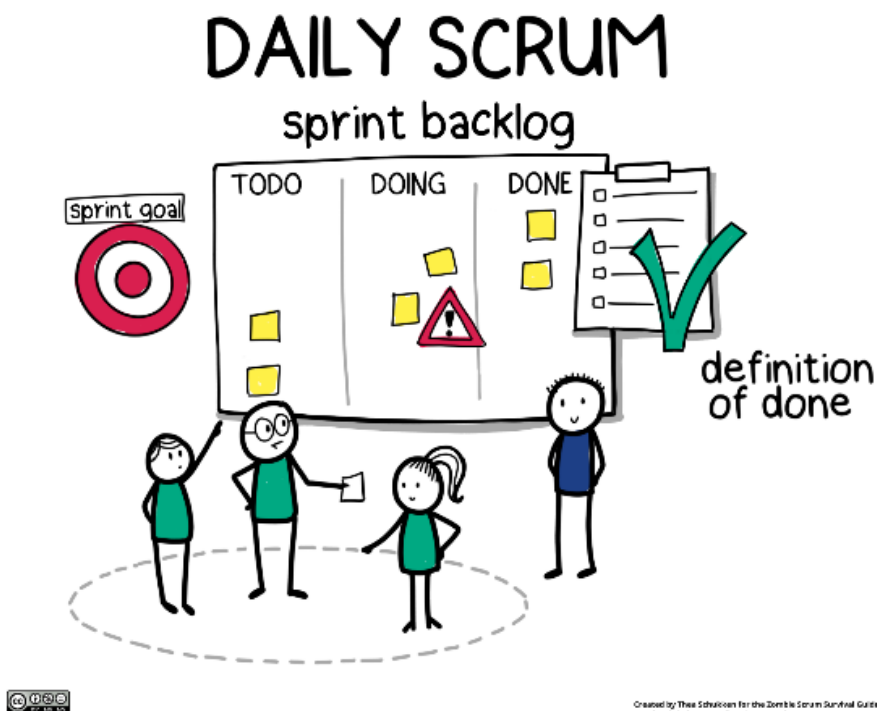
*O planejamento da Sprint consiste em selecionar o trabalho a partir do Backlog do Produto que é necessário para atingir o Objetivo da Sprint.*

Embora o Product Owner faça bem iniciar o Planejamento da Sprint com um objetivo em mente, a equipe Scrum trabalha em conjunto para refinar este objetivo em uma meta que seja valiosa e viável dentro do timebox da Sprint. A Equipe de Desenvolvimento trabalha com o Product Owner para selecionar o trabalho do Backlog do Produto que deve ser trabalhado dentro da Sprint para atingir esse objetivo, reordenando o Backlog do Produto conforme a necessidade. Esta seleção se transforma no Backlog da Sprint. Porque a equipe de Desenvolvimento é quem realmente faz o trabalho, eles são os donos e têm a palavra final no que diz respeito ao Backlog da Sprint.

Para Sprints de um mês, o Planejamento da Sprint não deve levar mais do que 8 horas. No entanto, quanto mais curto a Sprint seja, menos tempo para o planejamento será necessária. O Planejamento da Sprint termina quando há um esboço simples para a Sprint e um plano mais detalhado para os primeiros dias do que deve ser feito. Este plano é geralmente capturado através de uma decomposição do trabalho para os primeiros dias da Sprint. A medida que a Sprint avança, a Equipe de Desenvolvimento amplia e detalha o esboço simples criado no planejamento - como estabelecido pelo Objetivo da Sprint e o Backlog da Sprint - assim, um plano mais concreto sobre como o que trabalhar em conjunto para fazer isso se desenvolve. Há pelo menos um momento para ampliar este plano e é durante a Reunião Diária.

## Reunião Diária

A Reunião Diária é realizada a cada 24 horas para permitir a Equipe de Desenvolvimento navegar nas complexidades envolvidas no trabalho mesmo que um única Sprint. Eles inspecionam o progresso de seu trabalho para alcançar o Objetivo da Sprint, como feito transparente através de seu Backlog da Sprint e fazer ajustes de acordo com o necessário. Por exemplo, eles podem se deparar com problemas inesperados que exigem uma estreita colaboração ou descobrem que precisam adicionar ao Backlog da Sprint um trabalho que seja necessário para alcançar o Objetivo da Sprint. Eles podem encontrar impedimentos; questões que estão bloqueando-os para alcançar o Objetivo da Sprint e estão além de sua capacidade de resolver.



*A Reunião Diária é onde a Equipe de Desenvolvimento planeja sua colaboração para alcançar o Objetivo da Sprint para as próximas 24 horas.*



A Reunião Diária não deve demorar mais do que 15 minutos. É uma oportunidade curta e mínima para coordenar a colaboração durante as próximas 24 horas. Se mais coordenação for útil, as Equipes de Desenvolvimento podem fazer isso durante todo o dia. O Framework Scrum não prescreve como fazer uma Reunião Diária efetivamente, e as Equipes de Desenvolvimento são encorajadas a encontrar a melhor maneira de fazer a Reunião Diária trabalhar para eles mesmos.

## Revisão Da Sprint

A Revisão da Sprint acontece no final de uma Sprint. Seu propósito é inspecionar o trabalho que foi feito até agora e decidir quais os próximos passos que fazem sentido com base no que foi aprendido com isso. A Revisão Sprint é pelo menos um momento durante a Sprint onde as pessoas que estão construindo o produto e as pessoas que têm um interesse em se reunir para inspecionar os resultados da Sprint. Junto com as condições atuais do mercado, mudanças organizacionais, orçamento e cronograma, eles decidem sobre os próximos passos juntos.

As revisões da Sprint não devem levar mais de 4 horas para uma Sprint de um mês. Quanto mais curto a Sprint, mais curta a Revisão da Sprint tende a ser. O resultado da revisão da Sprint consiste em ajustes no Backlog do Produto com base no que foi aprendido. Isto pode incluir novas idéias que surgem durante as Revisões da Sprint, efeitos descobertos, alterações de itens já no Backlog do Produto ou reordenação do próprio Backlog do Produto. De certa forma, a Revisão da Sprint trata de responder à seguinte pergunta: "Com base no que nós aprendemos este Sprint, quais são os próximos passos?". Isto fornece informações valiosas para o planejamento da Sprint e potenciais objetivos da Sprint para as próximas Sprints.



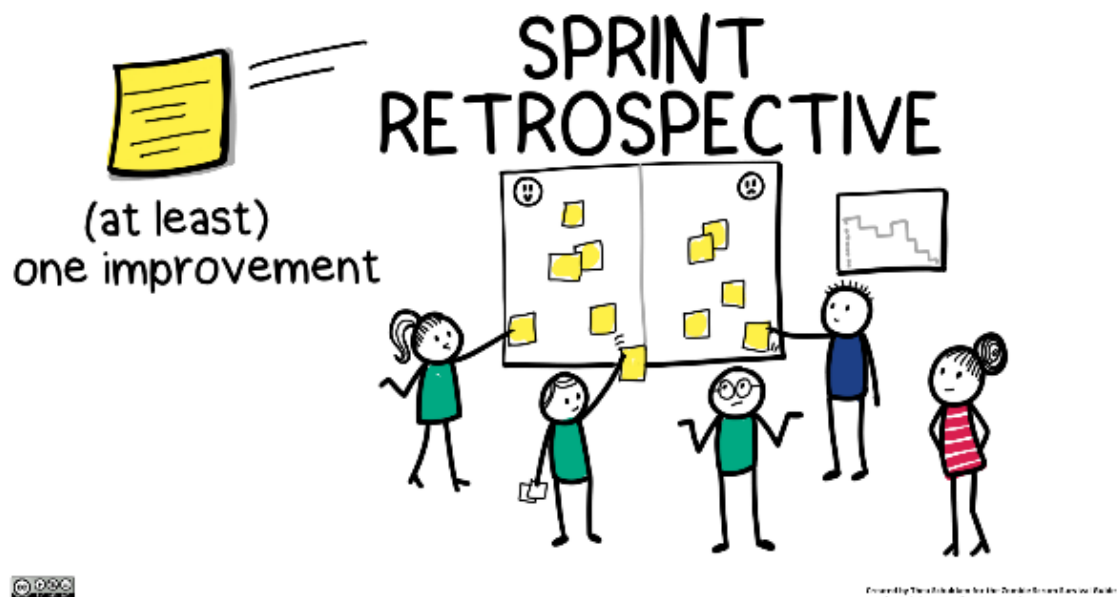
*O objetivo da Revisão da Sprint é inspecionar o trabalho que foi feito até o momento e decidir quais os próximos passos que fazem sentido com base no que foi aprendido.*

Para as Revisões da Sprint, apenas uma apresentação do que foi feito pela Equipe de Desenvolvimento não significa uma "inspeção". Na verdade, inspecionar o incremento significa experimentá-lo juntos e dar feedback. Preferimos descrever a Revisão da Sprint como 'festa de feedback' ao invés de 'demonstrações'. As Revisões das Sprints não são a primeira vez que um Product Owner vê o que a Equipe de Desenvolvimento fez. Em vez disso, a Revisão da Sprint é um momento importante e repetitivo onde o Product Owner convida partes interessadas para inspecionar o produto em conjunto.

## Retrospectiva da Sprint

A Retrospectiva da Sprint acontece no final da Sprint, geralmente logo após a Revisão da Sprint. Ela é assistida por toda a equipe Scrum. Seu objetivo é inspecionar como a Equipe Scrum trabalhou em conjunto para alcançar o Objetivo da Sprint, e o que pode ser melhorado na próxima Sprint. Onde a Revisão da Sprint está mais focada no produto e no conteúdo do trabalho que foi feito, a Retrospectiva da Sprint tem como objetivo inspecionar o processo de como esse trabalho foi feito.

Para Sprints de um mês, a Retrospectiva da Sprint não deve levar mais que 3 horas. Mas quanto mais curto a Sprint, mais curto o timebox tende a ser. Com base no que a equipe Scrum aprendeu com o inspeção de sua colaboração, eles podem decidir fazer ajustes para trabalhar de forma mais eficaz. Isto pode envolver uma Definição de Pronto atualizada, pesquisa de novas ferramentas ou tecnologias, uma mudança no trabalho e seus acordos, ou uma composição diferente da equipe. Pelo menos uma melhoria vai direto para o Backlog da Sprint para a próxima Sprint.



*Durante a Retrospectiva da Sprint, a equipe Scrum inspeciona como eles trabalharam juntos para alcançar o Objetivo da Sprint e o que pode ser melhorado na próxima Sprint.*

## Refinamento do Backlog do Produto

Então, e o refinamento do Backlog do Produto? O Guia do Scrum menciona isso como algo que precisa acontecer em algum lugar. Isso não faz dele um evento? E sim, embora seja definitivamente um evento essencial e parte do Framework Scrum, este não é um evento como os outros. Ao invés disso, é uma atividade contínua. E embora isto pareça ser um jogo de palavras, ele captura uma diferença importante. Tudo começa ao compreender as muitas formas de refinamento do Backlog do Produto como:



- Esclarecer os itens no Backlog do Produto que não estão claros ainda para começar a trabalhar. Isto é de preferência feito diretamente com as pessoas para quem você está construindo os itens (as partes interessadas);
- Quebrando o trabalho no Backlog do Produto que é grande demais para ser concluído em um único Sprint em tamanhos menores (o que geralmente também significa que eles são muito pouco claros);
- Reorganizar o trabalho no Backlog do Produto conforme necessário para tornar as próximas Sprints tão suaves e valiosas o mais possível;
- Adicionar ou remover itens do Backlog do Produto à medida que novos entendimentos surgirem;
- Estimar o esforço envolvido na implementação de itens específicos. Isto não tem que ser de maneira "formal" como atribuição de pontos de história (uma prática opcional em Scrum), ou qualquer que seja técnica de dimensionamento que você utiliza. Pode ser de maneira instintiva ("Sim, sabemos bem o que precisa ser feito e se sente realizável em uma Sprint") também é bom;

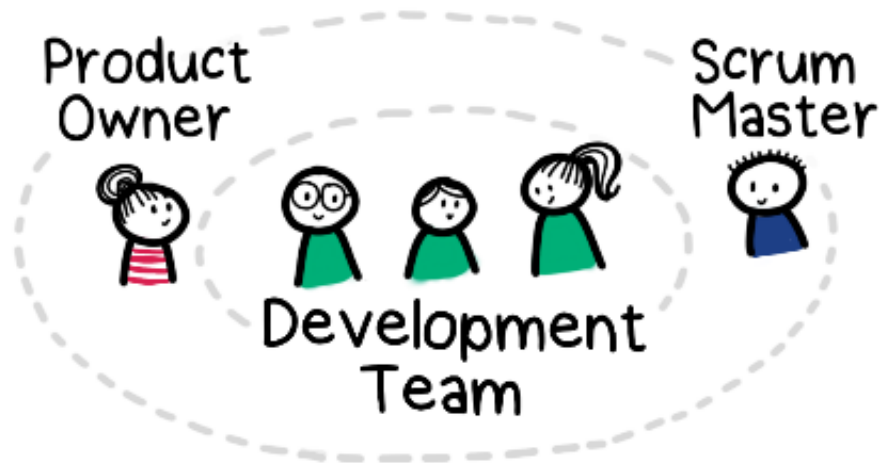
De certa maneira, os itens em um Backlog do Produto são lembretes de "conversas que precisaremos ter no futuro". E o refinamento é um processo contínuo de ter essas conversas. Às vezes isto significa conversar com as partes interessadas sobre um item que pode acabar na próxima Sprint, enquanto que em outros momentos pode ser apenas esclarecer um item no qual a equipe já está trabalhando. Algumas dessas conversas são com toda a Equipe de Desenvolvimento e outras com grupos menores. Alguns refinamentos podem até ser feitos individualmente.

Portanto, em vez de entender o refinamento do Backlog do Produto como uma reunião formalizada que acontece uma vez durante o Sprint, com a presença de todos os membros da equipe, esta deve ser uma série de atividades contínuas para refinar o trabalho no Backlog do Produto para as próximas Sprints. É uma atividade contínua que acontece em muitas formas diferentes atendidas por diferentes configurações de pessoas. E isso depende inteiramente da Equipe Scrum em determinar a melhor maneira de fazer isso.

## Os Papéis do Scrum

A colaboração entre profissionais qualificados é essencial para problemas complexos. As soluções criativas e pensar fora da caixa são mais facilmente descobertas quando se reúnem as perspectivas e habilidades de profissionais qualificados. A fim de facilitar esta colaboração e reduzir a complexidade na comunicação e a tomada de decisões, o Framework Scrum limita propositalmente os papéis a apenas três. Ao invés de papéis no sentido hierárquico, onde um tem autoridade sobre os outros, cada um representa uma perspectiva diferente que precisa ser incluído com o um mínimo para se trabalhar empiricamente. Juntos, os três são suficientes para trabalhar empiricamente e em qualquer ambiente. Nenhum outro papel é necessário (e, honestamente, é provável outros papéis entrem no meio do caminho).

# MEET THE SCRUM TEAM!



Created by Peter Schreier for the Double Scrum University slide  
by Christopher Knebel, Johannes Sebastian & Romy Grottel

*Três papéis para equilibrar três perspectivas diferentes: valores, qualidade e processo*

## Product Owner

O Product Owner inclui a perspectiva do que é valioso (e do que não é) quando se trata das ambições para o produto. Como a Equipe Scrum gasta seu tempo e dinheiro trabalhando no produto, o Product Owner está lá para garantir que este investimento retornem valor às partes interessadas. Colaboração estreita com as pessoas que têm uma participação no produto, bem como com a Equipe de Desenvolvimento, é importante decidir o que é valioso e o que não é.

Um produto tem um Product Owner e um Backlog do Produto. A fim de manter a velocidade em que decisões podem ser tomadas de maneira alta e a adaptação pode ocorrer rapidamente, os Product Owners devem ter uma autoridade sobre o produto. Eles têm a última palavra sobre quais são as ambições para o produto, o que acontece no Backlog do Produto e o que não acontece, e como gastar o orçamento (ou mesmo defini-lo).

O Product Owner garante que haja um Backlog do Produto, que este esteja ordenado e que esteja disponível tanto para a Equipe Scrum quanto para as partes interessadas. Isto não significa que o Product Owner seja a única pessoa da Equipe Scrum a fazer isso. A fim de maximizar o valor do trabalho realizado pela Equipe de Desenvolvimento em cada Sprint, faz sentido que o Product Owner trabalhe ativamente com a Equipe de Desenvolvimento para escrever os itens, refiná-los e ordená-los. Afinal de contas, é tudo uma questão de colaboração.

## Equipe de Desenvolvimento

A Equipe de Desenvolvimento inclui a perspectiva de como fazer o trabalho necessário para realizar as ambições para um produto e manter sua qualidade elevada. A Equipe de Desenvolvimento é o grupo de pessoas que a sua principal responsabilidade é a entrega de um novo incremento do produto a cada Sprint e atingir o Objetivo da Sprint. Como o desenvolvimento de produtos é um trabalho

complexo, mesmo o futuro próximo de uma única Sprint é difícil de prever. É inteiramente provável que surjam dificuldades, desafios e problemas que impeçam a equipe em sua capacidade de entregar esse Incremento. Também é provável que surjam novas idéias durante a Sprint sobre o que deve ser incluído ou deixado de fora do Incremento. Esta natureza imprevisível de até um único Sprint tem três requisitos importantes de como as Equipes de Desenvolvimento trabalham e se organizam.

O primeiro requisito é que eles trabalhem duro para minimizar suas dependências em relação a outras pessoas, departamentos e habilidades que não fazem parte de sua equipe, mas que são freqüentemente necessárias para entregar um Incremento pronto. Cada dependência é algo sobre o qual eles têm controle limitado e podem retardar ou bloquear completamente a sua capacidade de entregar um Incremento pronto a cada Sprint. Isto impacta negativamente sua capacidade de trabalhar empiricamente. As dependências podem ser minimizadas de diferentes maneiras, desde a automação (por exemplo, para implantação e testes automatizados), treinar novas habilidades ou incluir pessoas com as habilidades necessárias na Equipe de Desenvolvimento.

O segundo requisito é que a Equipe de Desenvolvimento reduza os gargalos na forma de como as habilidades são distribuídas dentro da equipe. Ter um testador em uma equipe de desenvolvimento é melhor do que não ter um. Mas se o testador estiver atolado em trabalho, toda a equipe irá desacelerar como resultado. O mesmo vai para outras habilidades, como desenvolvimento back-end, design e análise. A equipe trabalha duro para ter certeza de que um ou mais membros da equipe sejam capazes de realizar um tipo particular de trabalho. O objetivo aqui não é que todos sejam igualmente capazes de fazer esse todo o trabalho - isto é obviamente irrealista e desrespeitoso com as habilidades que as pessoas passaram anos desenvolvendo - mas para ter certeza de que outros podem ajudar ou assumir o controle conforme necessário. O Framework Scrum encapsula isto na declaração de que as Equipes de Desenvolvimento são multifuncionais".

O terceiro requisito é que a Equipe de Desenvolvimento tenha que confiar freqüentemente em sua inteligência e criatividade para superar as muitas coisas inesperadas que estão destinadas a acontecer durante uma Sprint. Isto é por que as Equipes de Desenvolvimento devem ser autogeridas na medida em que podem tomar decisões sobre como trabalhar e o que melhorar na forma como trabalho é feito. Nas equipes de autogestão, não há um "chefe" nomeado que tome estas decisões para a equipe. Todas as pessoas que fazem o trabalho - ou seja, a Equipe de Desenvolvimento - trabalham em conjunto para tomar decisões dentro dos limites do Framework Scrum.

## Scrum Master

O Scrum Master inclui a perspectiva do controle empírico do processo e a qualidade pela qual transparência, inspeção e adaptação tomam forma dentro e ao redor da Equipe Scrum. O Scrum Master está lá para fazer os elementos do Framework Scrum ganharem vida dentro da equipe e na organização de forma mais ampla. Para isso, Scrum Masters adotam uma série de posturas, dependendo da situação em que eles se encontram:

- **Professor:** eles ensinam e explicam o propósito do Framework Scrum como um meio de trabalho de forma empírica. Eles trabalham arduamente para garantir que todos entendam como os artefatos são compreendidos, eventos, papéis e princípios promovem o empirismo e a agilidade;
- **Facilitador:** facilitam os pilares do Framework Scrum para que as oportunidades de transparência, inspeção e adaptação sejam maximizadas. Um exemplo disso é a facilitação dos eventos Scrum, conforme solicitado ou necessário pela Equipe Scrum. Outro exemplo é ajudar o Product Owner a encontrar e usar técnicas para gerenciar o Backlog do Produto e partes interessadas;

- **Removedor de Impedimentos:** eles (ajudam) a remover problemas que bloqueiam a Equipe de Desenvolvimento em atingir as metas da Sprint. Os Scrum Masters ajudam as Equipes de Desenvolvimento a aumentar sua capacidade de resolver os problemas por conta própria. Isto é algo que as equipes têm que aprender, e o Scrum Master os ajuda a realizar isso. O que pode ser considerado um impedimento durante o primeiro Sprint, pode se tornar um problema que a equipe pode resolver facilmente por si só durante as Sprints futuras;
- **Agentes de Mudança:** ajudam a remover os impedimentos nos ambientes das Equipes Scrum que possam impedir o empirismo e a agilidade. Por exemplo, algumas organizações separam 'testes' e 'desenvolvimento' em diferentes equipes ou departamentos. Ou as práticas de RH recompensam os indivíduos e não as equipes. A remoção destes impedimentos não é algo que um Scrum Master pode fazer por si próprio, mas sim trabalhar em conjunto com outros Scrum Masters, Product Owners e outros para tornar isso possível;
- **Coach & Mentor:** eles treinam a equipe Scrum fazendo perguntas poderosas e encorajadoras. Eles são mentores de outros Scrum Masters e ajudam os membros da Equipe Scrum a encontrar mentores que têm a experiência e a habilidade para ajudá-los no seu desenvolvimento;

Os Scrum Masters são Líderes Servidores. Em vez de chamar a atenção para si mesmos, eles ajudam os outros a se tornarem eficazes o máximo possível. Eles não administram ou lideram a equipe dizendo-lhes o que fazer ou como fazer. A única área onde os Scrum Masters devem tomar uma posição forte é quando as decisões são tomadas de maneira que impactam negativamente o processo empírico ou a segurança na equipe Scrum.

## Todos Juntos, a Equipe Scrum

Juntos, os três papéis representam uma Equipe Scrum. Eles têm autoridade total para tomar todas as decisões relevantes para seu produto. O Product Owner decide como utilizar o orçamento disponível para maximizar o valor para as partes interessadas. A Equipe de Desenvolvimento decide como construir esse produto e tem todas as habilidades necessárias para fazê-lo. E o Scrum Master garante que isto é feito de uma maneira que maximiza o empirismo. Nenhum outro papel é necessário.

O Framework Scrum foi projetado de uma forma que é lindamente capturada nesta citação:



*diante da complexidade, a simplicidade é o nosso caminho*  
(Gunther Verheyen<sup>2</sup>)

Pode ser tentador adicionar papéis, regras, práticas e estrutura ao Framework Scrum porque você acredita que sua organização é diferente. E embora algumas situações possam garantir que, mantendo um foco forte em manter as coisas tão simples quanto possível é realmente o melhor caminho a seguir em ambientes complexos. Isto também se aplica ao escalonamento. Acrescentar mais equipes acrescenta complexidade. Em vez disso, explore maneiras para fazer mais com menos pessoas.

## Dois Princípios Condutores

Quando as pessoas descrevem o Framework Scrum, muitas vezes o fazem explicando os eventos e os papéis da estrutura Scrum. Embora estes elementos sejam certamente importantes, sua eficácia é determinado pela compreensão de que as equipes entendam os dois princípios de condução.

### Entregar um Incremento "Pronto" a Cada Sprint

Se você fosse capturar o propósito do Framework Scrum em uma única frase, seria trabalhar empiricamente, fornecendo um incremento "Pronto" a cada Sprint. E também por isso que é tão importante que as Equipes Scrum gastem tempo para reclarificar o que está envolvido na criação de um incremento que significa "Pronto". Qual é trabalho necessário para fazer isso? Que verificações e testes são necessários para se adequar à nossas diretrizes de qualidade interna? Quem precisa estar envolvido nisto? Este entendimento compartilhado é chamado de "Definição de Pronto", e geralmente cria-se isto em forma de uma lista de verificação.

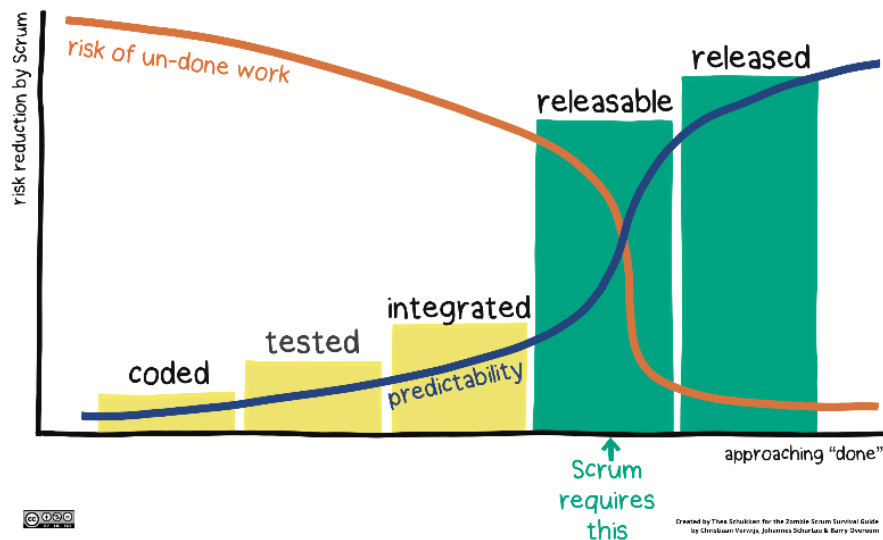
O trabalho no Backlog do Produto tende a ser repleto de suposições até que elas sejam concluídas e colocado nas mãos dos usuários. Por exemplo, "A implementação deste item irá melhorar a experiência de usuários?", "Os usuários entenderão como funciona?", "Ele tem desempenho suficiente?" Outras suposições podem ser que o trabalho que precisa ser feito para implementar o item, como "Como será fácil testar e empregar este item?", "Com que problemas nos depararemos ao trabalhar neste item?", "Até que ponto nós entendemos o que se deve construir?".

Todas essas suposições representam riscos. O risco de ter entendido mal o que um usuário pediu e precisa para ser retrabalhado. O risco de que você se depare com limitações técnicas quando começar a escrever o código. O risco que a funcionalidade tem um desempenho muito pior do que o esperado. O risco de que a escrita de testes automatizados resulte em ser muito mais difícil. Ou o risco de gastar dinheiro e tempo em uma funcionalidade que acaba não sendo utilizada. O que todos estes riscos compartilham é que eles resultam em trabalhos inesperado ou algum que esteja oculto. E este tipo de trabalho tem a tendência de ser invisível até que apareça quando menos se espera por isto, estragando o que você está trabalhando naquela Sprint. Isto é chamado de "trabalho não feito".

A melhor maneira de evitar o risco de trabalho não feito é certificar-se de que cada Sprint resulte - pelo menos uma vez - em um Incremento Pronto que pode ser potencialmente liberado. Isso significa que o Incremento foi totalmente testado e está funcionando. Os textos e imagens estão em seu estado final. Documentação e implantação pacotes estão atualizados. E o desempenho e a segurança estão em conformidade com os padrões organizacionais. A partir de aqui, o incremento pode ser liberado aos usuários com o apertar de um botão. A partir deste ponto, você sabe que haverá pouco ou nenhum trabalho em potencial que não será feito e que pode atrapalhar o foco e a previsibilidade das futuras Sprints. Mais importante ainda, permite exercer o controle do processo empírico, liberando o incremento para ver se isso aproxima seu produto de suas ambições, ao invés de supor que o fará.

---

<sup>2</sup> [Gunther Verheyen](#)



*À medida que a capacidade das Equipes Scrum de entregar incrementos "prontos" se move para a direita, o risco de trabalho não feito diminui. E a previsibilidade aumenta. Inspirado pelo trabalho de Gunther Verheyen.*

Criar um incremento "Pronto" a cada Sprint é certamente um desafio. Mas é propositalmente assim. Porque colocar esta quantidade de pressão sobre o sistema que cria o produto - para fazer todo o trabalho necessário para alcançar isto - mostrará claramente onde são necessárias as melhorias. Onde as habilidades, ferramentas e tecnologias estão em falta. Onde a burocracia está se metendo no caminho. Onde os impedimentos precisam ser removidos em ordem para que se possa realmente trabalhar empiricamente e reduzir o risco de trabalho complexo. Mantendo o foco do laser na entrega de Incremento Pronto a cada Sprint, o sistema começará a mostrar as dores nos pontos certos e criará oportunidades para inspeção e adaptação.

## Use uma Meta Compartilhada para Criar Coesão Durante a Sprint

O Guia do Scrum faz 27 menções sobre Objetivos da Sprint - mais do que qualquer outro elemento do framework. Agora, não queremos sugerir o uso deste tipo de explicação para orientar decisões sobre como trabalhar com Scrum. Mas deve lhe dizer algo sobre o quanto eles são importantes.

O motivo pelo qual os Objetivos da Sprint são tão importantes volta lá atrás quando o Framework Scrum foi projetado para; para navegar mais efetivamente em problemas complexos. Os objetivos da Sprint nos ajudam a navegar nesta complexidade em três formas complementares. A primeira é que eles oferecem orientação à Equipe de Desenvolvimento quando têm que tomar decisões sobre no que gastar tempo. Alguns trabalhos do Backlog da Sprint podem ser mais importante para alcançar o Objetivo Sprint do que outros. A segunda é que isto permite que a equipe mantenha o foco no que é importante. Quando as coisas ficarem difíceis, como muitas vezes acontece, a equipe pode decidir deixar certos trabalhos e priorizar outros. Ou, quando o tempo permitir, eles podem adicionar novo trabalho durante a Sprint que eles descobrem ser necessário para atingir o objetivo da Sprint. E terceiro, os Objetivos da Sprint promovem colaboração, dando à Equipe de Desenvolvimento um propósito claro e compartilhado para se auto-organizarem em torno do trabalho do que trabalharem em iniciativas separadas. A colaboração torna possível este tipo de trabalho e a pensar fora da caixa, criando um pensamento e espírito de equipe de que você precisa para resolver problemas complexos.

Os objetivos da Sprint também dão cor e propósito aos vários eventos Scrum, elevando-os para além do simples fato de serem reuniões de trabalho. O planejamento da Sprint é determinar o objetivo para a próxima Sprint e selecionar o trabalho que é necessário para isso. A Reunião Diária concentra em



como a Equipe de Desenvolvimento passará as próximas 24 horas trabalhando para este objetivo, e que impedimentos estão bloqueando sua capacidade de fazer isso. A Revisão da Sprint é sobre a verificação do resultado do Objetivo da Sprint com as partes interessadas e trabalhar com eles para identificar as próximas metas a serem focadas. A Retrospectiva da Sprint é sobre descobrir maneiras de trabalhar em conjunto de forma mais eficaz para alcançar os Objetivos da Sprint.

Mas os Objetivos da Sprint também dão foco aos papéis do Framework Scrum. Fornece para a Equipe de Desenvolvimento orientação e direção sobre o que se auto-organizar. Eles permitem que os Product Owners permaneçam focados em suas ambições para o produto e como isso se traduz em objetivos para as Sprints, em vez de se envolverem com os detalhes de como implementar isso. E, finalmente, os Scrum Masters podem aumentar a eficácia do processo do controle empírico ao utilizar os Objetivos da Sprint como foco. Quando as equipes tem dificuldades para criar objetivos da Sprint, esta é uma boa razão para os Scrum Masters colocarem seus chapéus Sherlock e irem explorar o que está causando isto. As equipes podem ser muito grandes ou pequenos, eles podem não ter certas habilidades ou pessoas. O Product Owner pode não ter um mandato, poder de decisão ou visão. Ou o refinamento não está ocorrendo.

A história aqui é que em trabalhos complexos, os Objetivos da Sprint são os faróis que ajudam você a chegar ao porto através de uma densa névoa. Sem eles, é provável que você se perca ou navegue para fora do curso.

## Cinco Valores Fundamentais para Permitir o Empirismo

Até este ponto, cobrimos a mecânica e os princípios do Framework Scrum. Embora eles trabalhem as maravilhas para permitir o controle empírico do processo, eles não fariam muita diferença se não houvesse um comportamento que o sustente. Quão honesta pode ser a inspeção durante uma Revisão da Sprint quando as Equipes Scrum têm medo de serem abertas sobre os desafios técnicos que vêm e, em vez disso, recorrem a uma mensagem de que "tudo está bem"? Quão eficaz pode ser uma Equipe Scrum quando seu Product Owner tem medo de recusar ou rejeitar itens para o Backlog do Produto que não se encaixam no objetivo? Qual será o valor gerado por uma Equipe de Desenvolvimento que continua se distraindo com tecnologias mais nova e mais atraente? Como mudar a composição das equipes sem seu conhecimento ou aprovação afetam sua disposição de se comprometerem a trabalhar em equipe?

É difícil trabalhar empiricamente, especialmente em organizações que não estão acostumadas a isso. A fim de dar às equipes e suas partes interessadas algo para impulsionar essas decisões, o Framework Scrum especificamente enfatiza cinco valores orientadores. Para cada decisão tomada, as equipes podem se perguntar como suas opções impactam os cinco valores:

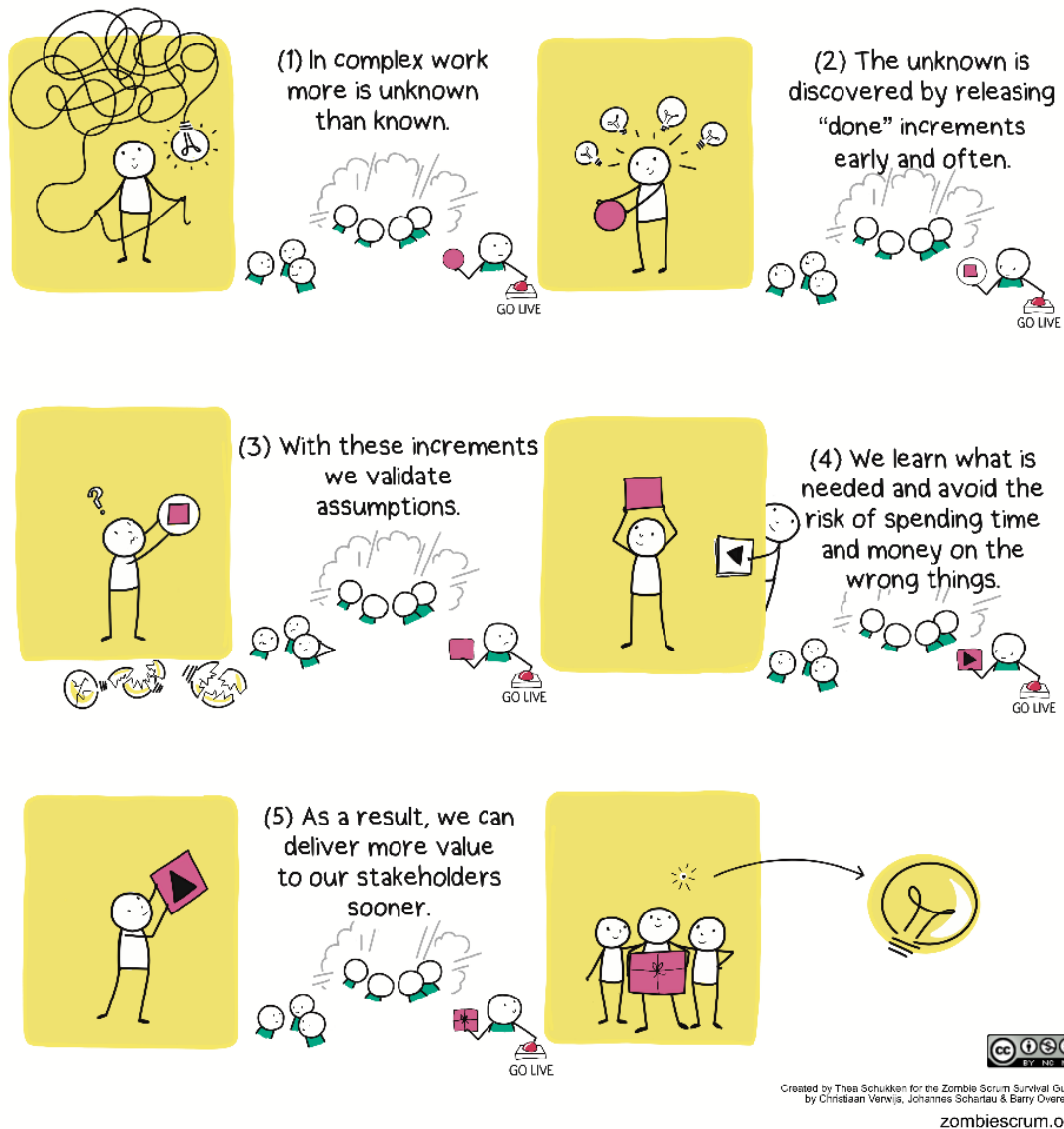
- **Abertura:** Seja aberto sobre como as coisas estão indo. O que está indo bem? O que não está indo bem? Onde estão os desafios e oportunidades?
- **Coragem:** Seja corajoso para fazer a coisa certa. Diga "não" às coisas que impedem o processo empírico. Mostrar coragem, trabalhando juntos em desafios difíceis. Peça e dê feedback sobre coisas das quais você não tem certeza. Faça perguntas e admita o que você não sabe ou esteja incerto;
- **Foco:** Manter o foco no Objetivo da Sprint e nos objetivos da Equipe Scrum. Criar um espaço onde as pessoas podem manter e sustentar o foco;

- **Respeito:** respeitar as habilidades, capacidade e inteligência dos membros da Equipe Scrum. Confiar em sua capacidade de se auto-organizar em torno de problemas complexos. E respeitar a incerteza que é inerente a um trabalho complexo;
- **Compromisso:** Criar um ambiente onde as pessoas possam se comprometer pessoalmente a trabalhar juntos como uma equipe em direção ao Objetivo da Sprint;

Aprender a abraçar estes valores no comportamento cotidiano é uma jornada para toda a vida. Quanto mais proficiente as equipes se tornam a eles, mais eficaz será a transparência, a inspeção e a adaptação e sua freqüentes. A grande notícia é que o Framework Scrum fornece um excelente conjunto de limites para aprender e crescer na adoção destes valores.

## Juntos, uma estrutura simples

Scrum é uma estrutura simples para a navegação de problemas complexos e adaptativos. Ele apenas prescreve o que as equipes devem fazer para trabalhar empiricamente, mas não como eles devem fazer. Porque cada equipe, cada produto, e cada organização é diferente, as equipes têm que encontrar sua própria maneira de fazer isto funcionar para eles. Quando eles o fizerem, eles podem reduzir o risco de trabalho complexo, começar a agregar valor a seus participantes mais cedo, e tornar-se mais ágil. Esta jornada será mais fácil para algumas equipes Scrum do que para outras, mas a mudança acontecerá quando você persistir.



*Em resumo, uma estrutura para reduzir os riscos de trabalho complexo e entregar valor mais cedo.*



Todas as ilustrações foram feitas para The Liberators por Thea Schukken